



COMBOIOS DE PORTUGAL



PLANO DE GESTÃO DE RISCOS (PGR) 2024/2025



maio 2024





COMBOIOS DE PORTUGAL

ÍNDICE

| | |
|---|------------|
| I – INTRODUÇÃO | 4 |
| II – ENQUADRAMENTO | 4 |
| III – COMPROMISSO ÉTICO | 5 |
| IV – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 7 |
| IV.1 Organograma | 7 |
| IV.2 Visão, Missão e Valores | 8 |
| IV.3 Objetivos Estratégicos | 8 |
| IV.4 Missão / Principais atribuições das Unidades Orgânicas..... | 10 |
| V – GESTÃO DO RISCO | 12 |
| V.1 Princípios de gestão do risco | 13 |
| V.2 Estratégica da gestão de risco | 14 |
| V.3 As funções de auditoria e gestão do risco | 15 |
| V.4 O processo da gestão do risco | 16 |
| V.5 Tipificação do risco | 19 |
| V.6 Responsáveis pela mitigação do risco | 19 |
| VI – RISCOS ESPECÍFICOS DE CADA UNIDADE ORGÂNICA, INERENTES A PROCESSOS/ATIVIDADES E PROJETOS..... | 20 |
| VI.1 SECRETARIA-GERAL (SG) | 21 |
| VI.2 PATRIMÓNIO E OBRAS (PO)..... | 22 |
| VI.3 COMUNICAÇÃO (CM)..... | 25 |
| VI.4 SEGURANÇA E PROTEÇÃO (SP) | 26 |
| VI.5 AUDITORIA INTERNA (AI)..... | 29 |
| VI.6 RELAÇÕES INTERNACIONAIS, INSTITUCIONAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (RS) | 32 |
| VI.7 SEGURANÇA DA CIRCULAÇÃO (SC)..... | 33 |
| VI.8 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO (PE) | 36 |
| VI.9 MARKETING (MK) | 39 |
| VI.10 MANUTENÇÃO E ENGENHARIA..... | 40 |
| VI.11 OPERAÇÕES (OP)..... | 50 |
| VI.12 COMERCIAL (CO)..... | 52 |
| VI.13 COMPRAS E LOGÍSTICA (CL) | 56 |
| VI.14 PLANEAMENTO, CONTROLO E INFORMAÇÃO DE GESTÃO (PC) | 59 |
| VI.15 QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA (QA) | 60 |
| VI.16 PESSOAL (PS) | 64 |
| VI.17 FINANCEIRA (FI) | 67 |
| VI.18 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI) | 69 |
| VI.19 JURÍDICO (JR)..... | 83 |
| VI.20 PROJETOS..... | 84 |
| VI.21 – DISTRIBUIÇÃO DOS RISCOS POR NÍVEL | 97 |
| VII – RISCOS-CHAVE DA CP..... | 97 |
| VIII – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO PGR | 99 |
| IX – CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO..... | 101 |
| X – FONTES..... | 101 |



COMBOIOS DE PORTUGAL

SIGLAS

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas
AE – Acordo de Empresa
AI – Auditoria Interna
AMT – Autoridade da Mobilidade e dos Transportes
AP – Apoio ao Presidente
CA – Conselho de Administração da CP
CAC – Comité de Acompanhamento
CES – Comité Estratégico de Segurança
CET – Comissão de Ética
CF – Conselho Fiscal
CI – Comissão de Inquérito
CL – Compras e Logística
CM – Comunicação
CO – Comercial
CP – CP Comboios de Portugal, E.P.E.
CPC – Conselho de Prevenção da Corrupção
CRM – Customer relationship management
DGO – Direção Geral do Orçamento
DGTF – Direção-Geral do Tesouro e Finanças
DW – Datawarehouse
EPD – Encarregado de Proteção de Dados
EPE – Entidade Pública Empresarial
ERTMS – European Rail Traffic Management System
ETCS – European Train Control System
FFC – Fundo Fixo de Caixa
FI – Financeira
GI – Gestor da Infraestrutura
GR – Gestão do Risco
HOTPLAN – Sistema de Planeamento de Horários
IGF – Inspeção-Geral de Finanças
IIA – Institute of Internal Auditors
IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.
JR – Jurídico
MC – Material Circulante
ME – Manutenção e Engenharia
MK – Marketing
MO – Manual de organização

MVA – Máquina de Venda Automática
ROC – Revisor Oficial de Contas
NS – Nível de Serviço
OP – Operações
OE – Orçamento de Exploração
OI – Orçamento de Investimentos
ORT – Organização Representante dos Trabalhadores
ORV – Operador de Revisão e Venda
PAO – Plano de Atividades e Orçamento
PC – Planeamento, Controlo e Informação de Gestão
PCA – Presidente do Conselho de Administração da CP
PE – Planeamento Estratégico
PGR – Plano de Gestão de Riscos
PO – Património e Obras
PS – Pessoal
PSF – Prestador de Serviços de Formação
PSM – Prestador de Serviços de Manutenção
PSL – Prestador de Serviços de Limpeza
PSST – Prestador de Serviços de Saúde e Segurança no Trabalho
PSV – Prestador de Serviços de Vigilância
QA – Qualidade, Ambiente e Segurança
RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados
RLS – Responsável Local de Segurança
RS – Relações Institucionais, Internacionais e Segurança
SAP – Aplicação informática de gestão empresarial
SG – Secretaria-Geral
SGS – Sistema de Gestão de Segurança da Circulação
SI – Sistemas de Informação
SIGO – Sistema Integrado de Gestão de Ocorrências
SP – Segurança e Proteção
SST – Saúde e Segurança no Trabalho
TC – Tribunal de Contas
UO – Unidade Orgânica



COMBOIOS DE PORTUGAL

I – INTRODUÇÃO

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

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

- Compromisso ético;
- Caracterização da empresa, com Organograma, objetivos, e missão das Unidades Orgânicas;
- Gestão do risco, apresentando princípios, metodologia e recursos;
- Identificação e avaliação dos riscos que afetam as atividades de cada processo;
- Riscos-Chave da CP, resumindo os riscos mais significativos;
- Controlo e monitorização do Plano, com indicação dos mecanismos de verificação.

II – ENQUADRAMENTO

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

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

As contas da CP são anualmente objeto de auditoria por entidade independente e estão sujeitas a certificação legal. Em 2022 foram realizadas respetivamente por Ribeiro, Rigueira, Marques, Roseiro & Associados, SROC, Lda e por Sociedade Alves da Cunha, A. Dias & Associados, SROC, Lda.

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

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



COMBOIOS DE PORTUGAL

III – COMPROMISSO ÉTICO

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

Os valores de referência são:

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

São princípios de ética do Grupo CP:

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



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

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



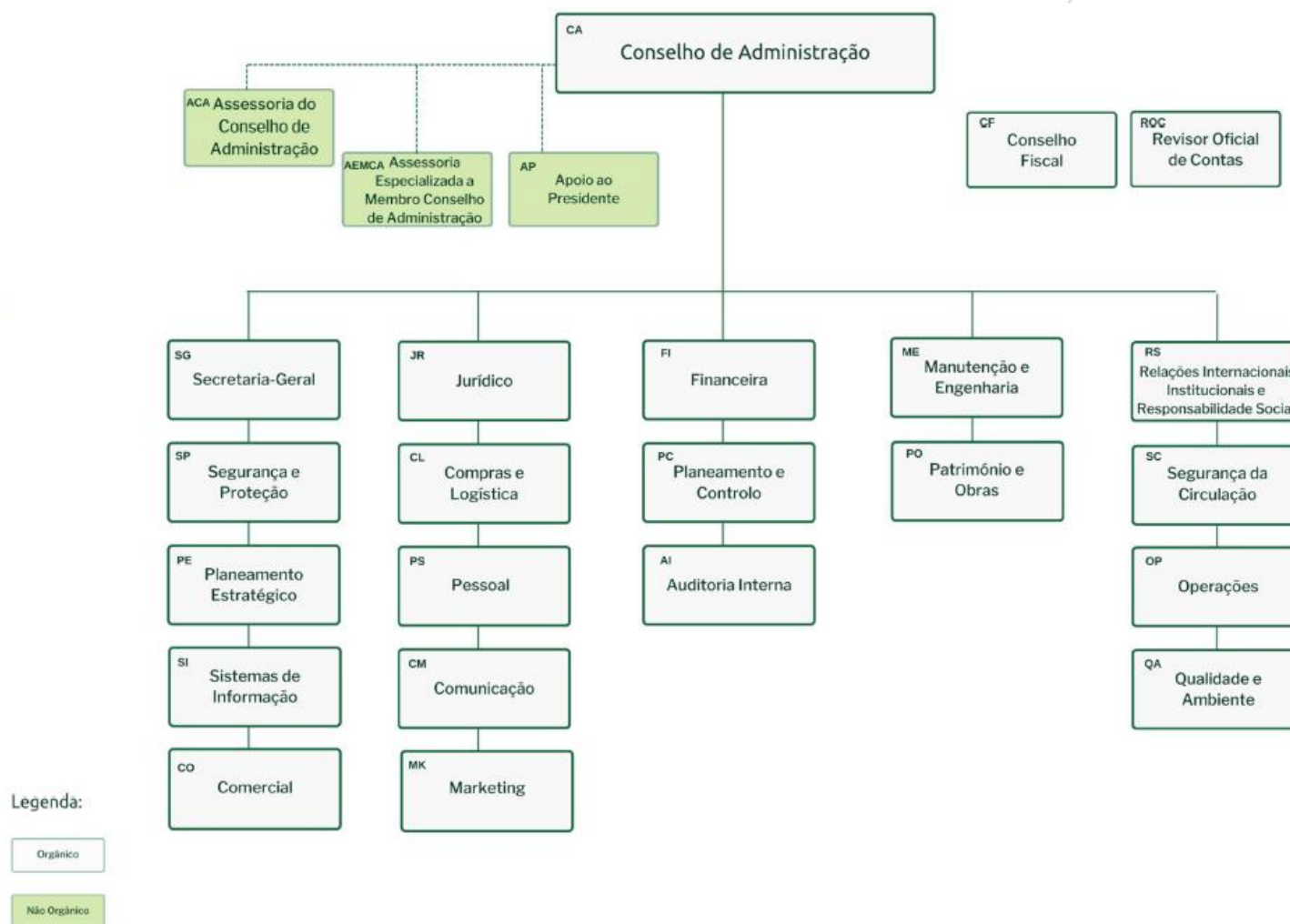
COMBOIOS DE PORTUGAL

IV – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

IV.1 ORGANOGRAMA

AI - AUDITORIA INTERNA

AI - AUDITORIA INTERNA





IV.2 VISÃO, MISSÃO E VALORES

VISÃO

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

MISSÃO

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

VALORES

Cliente

Segurança - prestar o serviço ao Cliente com segurança.

Ambiente - contribuir para a preservação do ambiente.

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

Equipa CP

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

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

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

Futuro

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

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

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

IV.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

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



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



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

AI - AUDITORIA INTERNA

IV.4 MISSÃO / PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ORGÂNICAS

| Órgão | Missão (resumida) |
|--------------------|--|
| CET (não orgânico) | Zelar pela adequada inventariação dos valores a respeitar pelos Colaboradores da Empresa e contribuir para a prevenção de condutas e comportamentos contrários a esses valores. |
| SG | Assegurar o apoio direto ao Conselho de Administração e demais Órgãos Sociais (Conselho Fiscal, Revisor Oficial de Contas e Conselho Consultivo, Assessores do Conselho de Administração e Comissão de Ética), no exercício das competências próprias ou que lhe sejam confiadas e na interlocução com a estrutura organizativa da Empresa. |
| AP | Assessorar e prestar apoio técnico e administrativo ao exercício da atividade do Presidente do Conselho de Administração (PCA). |
| PO | Zelar pelo património da Empresa, propondo soluções que viabilizem a e/ou rentabilização dos seus imóveis; Elaborar pareceres, estudos e realizar projetos de execução, assim como o acompanhamento de obras, articulando as necessidades de intervenção com os restantes órgãos e em alinhamento com os objetivos estratégicos da Empresa; Gerir ações de manutenção preventiva e corretiva em instalações fixas com atividades da CP, colaborando com os outros órgãos da Empresa, Empresas Participadas e Concessionários. |
| CM | Apoiar a definição da política de comunicação da CP, interna e externa, exercendo funções nos domínios do apoio à produção de conteúdos, assessoria de imagem e de imprensa e apoio à organização de eventos. |
| SP | Garantir a adequada segurança e proteção (security) das pessoas e bens nas instalações fixas e a bordo dos comboios da Empresa. |
| AI | Prestar, de forma independente e objetiva, serviços de avaliação e de consultoria, visando acrescentar valor e melhorar a operacionalidade do Grupo CP; Promover a adoção generalizada de políticas de gestão de risco. |
| RS | Representar internacionalmente a Empresa, promovendo a sua identidade e disponibilizar e tratar a informação de âmbito internacional para a organização; Coordenar e assegurar a ligação da Empresa com instituições nacionais; promover e assegurar a responsabilidade social da Empresa, quer interna, quer externa. |
| SC | Coordenar, difundir e garantir o cumprimento de todas as regras de segurança ligadas à circulação ferroviária |
| PE | Apoiar o Conselho de Administração na persecução da visão, missão e estratégia da Empresa. |
| ME | Assegurar, com eficiência e eficácia, os processos de manutenção e reparação do material circulante, garantindo elevados níveis de desempenho operacional ao nível da fiabilidade, disponibilidade, limpeza e conforto; Garantir que as atividades de manutenção e reparação do material circulante são realizadas em conformidade com o estabelecido nos ciclos de manutenção e planos de qualidade de cada série e como definido nas políticas de qualidade, ambiente e segurança, promovendo uma cultura de melhoria contínua nos processos e métodos de trabalho. |
| OP | Conceber e produzir, de forma sustentável, serviços de transporte ferroviário de passageiros com preocupação pelo meio ambiente, definindo objetivos de regularidade, pontualidade e qualidade para os vários tipos de serviço; alcançar objetivos operacionais numa lógica empresarial e de obrigações de serviço público; contribuir para um modelo de oferta competitivo, promovendo o incremento da mobilidade e maior coesão social e territorial. |
| CO | Desenvolver, produzir e vender um serviço que corresponda às necessidades dos Clientes, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio. |
| CL | Assegurar e gerir as aquisições de serviços, fornecimentos de materiais, bens e empreitadas transversais à Empresa, bem como de material circulante, visando o cumprimento das obrigações da Empresa; controlar e gerir o nível de stocks de bens existentes em armazém, automatizando os processos que melhor respondam às necessidades e exigências da Empresa, garantindo sempre a disponibilidade dos artigos numa lógica de racionalidade técnico-económica; Assegurar e gerir a frota automóvel da Empresa e os respetivos contratos, garantindo o cumprimento do Regulamento Automóvel. |
| PC | Garantir o processo de planeamento da CP - Comboios de Portugal, E.P.E. (CP) em termos individuais e consolidados; Promover os processos de controlo de gestão e de controlo orçamental, bem como assegurar o reporting atempado e a qualidade da informação de gestão recolhida; acompanhar e monitorizar a execução global do Contrato de Obrigações de Serviço Público (COSP). |
| QA | Desenvolver e garantir o cumprimento das políticas de Qualidade, de Ambiente, de Higiene e Segurança no Trabalho definidas pelo Conselho de Administração e pela legislação aplicável. |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

AI - AUDITORIA INTERNA

| | |
|-----------|---|
| PS | Apoiar o Conselho de Administração na definição da Política de Gestão de Pessoal e assegurar a sua implementação; garantir a aplicação de boas práticas, visando a satisfação e o desenvolvimento das pessoas e dos processos; apoiar a gestão das relações laborais, nomeadamente no que respeita aos processos de negociação e à relação com as Organizações Representativas dos Trabalhadores. |
| FI | Apoiar o Conselho de Administração na definição da Política Financeira do Grupo CP, dotando-o dos meios financeiros necessários à sua atividade e garantindo a gestão otimizada dos recursos financeiros disponíveis; garantir todas as operações contabilísticas da CP e das Empresas do Grupo que lhe confiarem essa missão, assegurando o cumprimento das obrigações fiscais, do processo de auditoria e de certificação legal das contas, exigidos nos termos da lei; Garantir a manutenção de um sistema de controlo de gestão, assegurando a adequada manutenção das estruturas analíticas e a gestão contabilística dos ativos fixos tangíveis, intangíveis e ativos em regime de locação; garantir a gestão da carteira de seguros da CP e das Empresas do Grupo que lhe confiarem essa missão. |
| SI | Gerir as infraestruturas e tecnologias da informação e de comunicações fixas e móveis, com o objetivo de alinhar as tecnologias com a estratégia e as necessidades do negócio. |
| JR | Assegurar a assessoria jurídica a toda a atividade da CP, diretamente ao Conselho de Administração e a todos os Órgãos da Empresa, bem como assegurar a representação da Empresa no exercício das funções inerentes ao Órgão e o patrocínio judiciário da mesma, bem como dos seus trabalhadores, quando acionados em virtude do exercício das suas funções; assegurar a gestão das relações laborais da Empresa. |
| MK | Apoiar o Conselho de Administração na definição dos objetivos de marketing; definir e conceber produtos e serviços ajustados às necessidades dos seus públicos-alvo; colaborar na conceção de parcerias comerciais; apoiar o Conselho de Administração na definição do posicionamento da marca e comunicar e gerir todos os momentos de contacto com o cliente ou potencial cliente; monitorizar a notoriedade e o valor da marca. |

V – GESTÃO DO RISCO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para além deste Plano, a CP dispõe também de um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), com metodologia compatível com o PGR e que o complementa, cujo desenvolvimento e promoção do reporte cabe ao Responsável pelo Cumprimento Normativo, encontrando-se igualmente publicado na intranet e internet. O PPR da CP tem como objetivo dar resposta à Recomendação 3/2015 e ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021 que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção, em particular o Anexo, Secção I, Capítulo III, Artigo 6.º, que determina que "As entidades abrangidas adotam e implementam um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR) que abranja toda a sua organização e atividade, incluindo áreas de administração, de direção, operacionais ou de suporte".

V.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DO RISCO

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

Princípios orientadores da gestão do risco empresarial da CP:

- A gestão do risco empresarial é um processo abrangente e sistematizado, no qual os riscos são continuamente identificados, analisados e conscientemente aceites, aumentados ou mitigados dentro das tolerâncias ao risco aprovadas. Deve tomar em

consideração os riscos estratégicos, operacionais, de segurança, financeiros, de conformidade, bem como todos os outros riscos que, em face da situação concreta da CP, se possam materializar. O esforço na sua prevenção deve ser proporcional à dimensão, natureza e complexidade da atividade tomando em consideração a natureza e magnitude dos riscos assumidos;

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

V.2 ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE RISCO

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

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

ocorrências, de forma a minimizar o impacto dos riscos e a maximizar o aproveitamento das oportunidades.

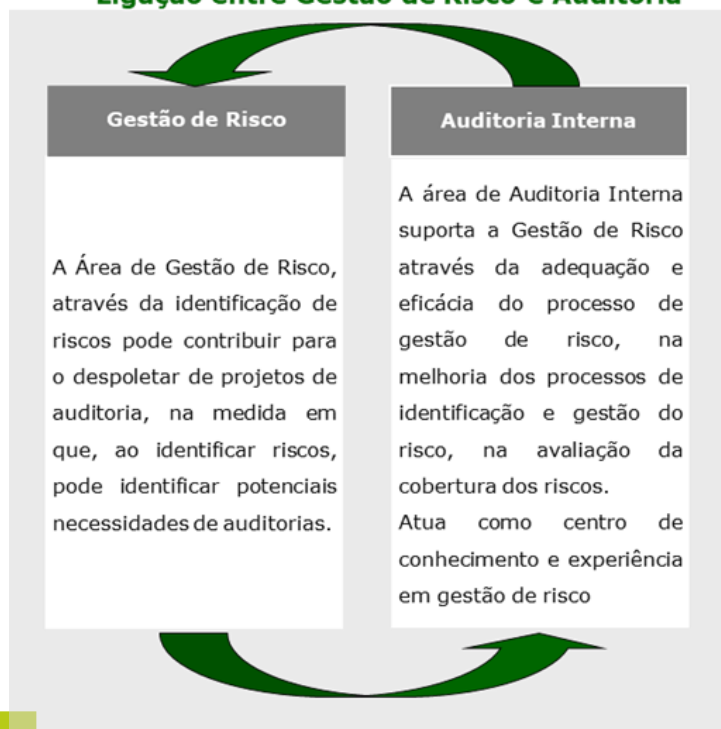
V.3 AS FUNÇÕES DE AUDITORIA E GESTÃO DO RISCO

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



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

Ligação entre Gestão de Risco e Auditoria



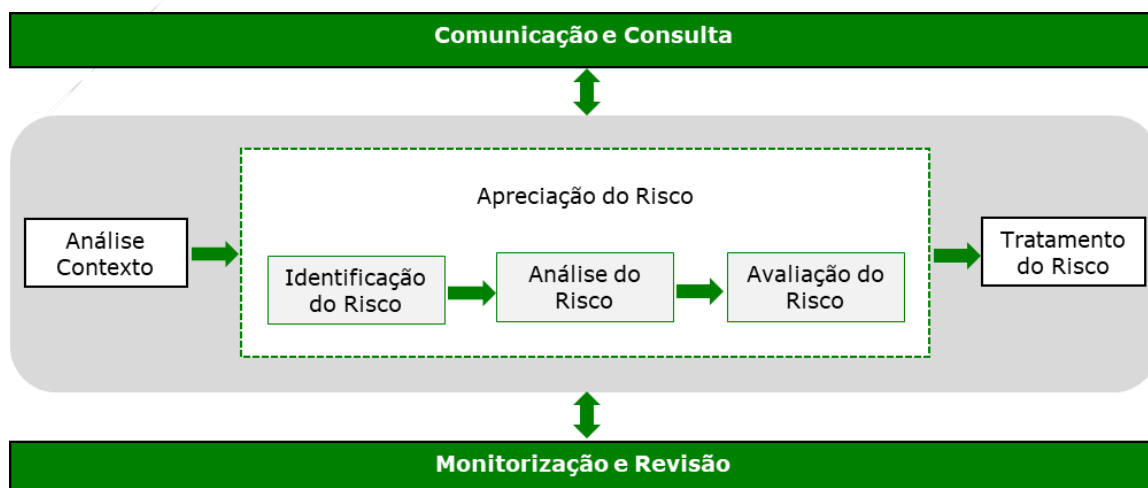
Vantagens

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

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

V.4 O PROCESSO DA GESTÃO DO RISCO

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



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

- **Comunicação e consulta** – Esta atividade, transversal a todas as atividades de gestão do risco, destina-se a promover a compreensão do risco na CP. São realizadas ações de sensibilização e formação, podendo as unidades orgânicas solicitar apoio à estrutura de Gestão do Risco (estrutura central e representantes locais) para questões e auxílio no desenvolvimento de metodologias específicas nesse âmbito. Os relatórios da gestão do risco são publicados na Intranet, no site institucional e são enviados às entidades reguladoras e de controlo do Estado, no cumprimento de obrigações legais e desenvolvimento de boas práticas, no sentido de abranger as partes interessadas internas e externas. As unidades orgânicas da CP são consultadas sobre aspetos de gestão do risco nomeadamente no âmbito de ações específicas programadas (ex. auditorias e ações/projetos programados) e não programadas (ex. auditorias emergentes), sendo anualmente envolvidas numa ação geral de gestão dos riscos corporativos da CP. São também responsáveis por comunicar as ações e resultados que desenvolvem no âmbito dos subsistemas de gestão do risco que representam (ex. segurança da circulação, segurança de pessoas e bens, cibersegurança). A finalidade da comunicação e da consulta é auxiliar as partes interessadas relevantes a compreender o risco, sendo a base das decisões tomadas e das razões da necessidade de definir e implementar ações específicas. Ao desenvolver esta atividade procura-se envolver as unidades orgânicas da empresa, de forma que participem nas várias etapas do processo de gestão do risco, obtendo assim o ponto de vista de diferentes interessados;
- **Análise do Contexto** – Esta atividade visa definir o âmbito do processo e a compreensão dos contextos externo e interno. Relativamente ao contexto interno e externo, a CP dispõe nomeadamente de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades na forma de análise SWOT e no âmbito do Plano Estratégico e do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Este exercício, envolvendo representantes dos diferentes Órgãos, visa apoiar a tomada de decisão e o processo de gestão do risco.
- **Apreciação do risco** – Esse conjunto de atividades abrange:
 - **Identificação do risco** – É através de reuniões interativas que se identificam e classificam os riscos que possam impedir a organização de atingir os seus objetivos. É tido em conta diferentes fatores de risco (ex. atividades, recursos, pessoas) procurando-se compreender as restrições do contexto, incluindo riscos que possam não estar sob o controlo da Empresa. No processo de identificação é descrito o risco, a atividade associada, a sua tipologia (ex. operacional, económico, reputação), o

impacto, as causas do risco, os controlos que permitem o acompanhamento do risco e os responsáveis pela sua implementação;


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


da CP, utiliza os resultados do PGR e da gestão do risco em geral como inputs para a preparação do Plano Anual de Auditorias, visando verificar a eficácia dos controlos de atividades de maior risco. No âmbito do PGR da CP é também definido um plano de ação específico, incidindo sobre a melhoria das metodologias aplicadas na própria gestão do risco.

V.5 TIPIFICAÇÃO DO RISCO

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

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

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

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

 Aceitação do risco com manutenção dos controlos existentes.

O nível de risco (NR) inicial é o resultado da probabilidade * impacto ($NR = P \cdot I$) sem medidas preventivas. O risco residual (RR) é o risco resultante, depois de aplicadas as medidas mitigadoras, que reduzem o impacto e/ou a probabilidade.

V.6 RESPONSÁVEIS PELA MITIGAÇÃO DO RISCO

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

devem conhecer os riscos na sua área de atuação e geri-los de acordo com as políticas, regulamentos e tolerâncias ao risco aprovadas.

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

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

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

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

Este capítulo aborda todos os processos/atividades e projetos da organização e identifica os riscos que os afetam e que possam pôr em causa os objetivos de negócio e respetivas metas. A avaliação do risco inclui a qualificação da probabilidade e impacto desses riscos (necessária para a determinação do nível de risco), a definição das medidas preventivas, dos controlos relevantes e dos responsáveis pelos riscos.

O risco residual (RR) é o risco resultante, depois de aplicadas as medidas mitigadoras, que reduzem o impacto e/ou a probabilidade.

$$RR = P * I$$



VI.1 SECRETARIA-GERAL (SG)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód. | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|--|--|------|---|--|---|---|--------|---|--|
| Jurídico Operacional | Gestão de conteúdos empresariais | SG1 | Não divulgação das deliberações do CA | Impedir/Dificultar a atividade da empresa | 2 | 1 | 2 | C - Intranet/SmartG | SG/SI/Prestador externo |
| Jurídico Operacional | Gestão de conteúdos empresariais | SG2 | Utilização deficiente do SmartGovernance | Não cumprimento normativo por classificação incorreta da informação em conformidade com a Portaria de Gestão Documental da CP Impossibilidade/Dificuldade no acesso/recuperação da informação Pouca celeridade e encerramento não conforme dos processos | 2 | 1 | 2 | C - Intranet/SmartGov I - Ações de formação I - Relatórios de pendentes I - Análise da classificação | SG/Prestador externo/PE |
| Jurídico Operacional | Gestão de conteúdos empresariais | SG3 | Perda ou desconhecimento da recepção/envio de informação | Inexistência/Demora no tratamento e/ou prestação de informação | 2 | 2 | 4 | C - Conclusões da análise C - Redução das Caixas de correio ainda ativas I - Licenciamento SW | SG/SI/RS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | Gestão de conteúdos empresariais | SG4 | Incumprimento normativo | Manutenção de condições operacionais desajustadas/menos adequadas Sanções ou coimas | 2 | 2 | 4 | C - Análise de conformidade das UO's I - Mapa centralizado de conformidade legal | JR/Responsável do Cumprimento Normativo/UO's |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

VI.2 PATRIMÓNIO E OBRAS (PO)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|------------------------|-----|--|--|---|---|---|---|---|
| Económico | Gestão de empreitadas | PO1 | Desvio orçamental | Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Não cumprimento integral dos trabalhos previstos no CE | 1 | 1 | 1 | C-Caderno de encargos C-Acompanhamento de obra (autos de medição) C-Normativo de Contratação C-Condições Gerais de Realização de Empreitadas de Construção Civil | PO/CA |
| Operacional | Gestão de empreitadas | PO2 | Desvio de prazo | Não viabilização em tempo útil das melhores condições operacionais | 1 | 1 | 1 | C-Contrato C-Acompanhamento de obra (livros de obra) | PO/CA |
| Económico/ Operacional | Gestão de empreitadas | PO3 | Identificação inadequada da necessidade | Manutenção de condições operacionais menos adequadas | 2 | 1 | 2 | C-Parecer de entidades/ UO/técnicos envolvidos C-Registos em DMS/SmG C-Orçamento anual aprovado e plano de ações c-Decisão de investimento | PC/PO / CA/UO |
| | | | | Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Não cumprimento integral dos trabalhos previstos no CE Manutenção de condições operacionais menos adequadas | | | | C-Comunicação com UO I - Análise custo/ benefícios para valor acima 200.000€ | PO/UO |
| Económico/ Operacional | Gestão de empreitadas | PO4 | Omissão de informação técnica no caderno de encargos | Não viabilização em tempo útil das melhores condições operacionais Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas | 1 | 1 | 1 | C-Não existência de erros e/ou omissões de projeto C-Revisão do projeto | PO-Técnicos afetos à realização dos projetos |
| Económico/ Operacional | Gestão de empreitadas | PO5 | Ordenação incorreta das propostas dos concorrentes | Atraso na adjudicação devido a reclamações Não maximização do valor gerado pelo concurso | 1 | 1 | 1 | C-Relatório Preliminar/ Audiência Prévia dos Concorrentes C-Resposta às reclamações | Júri do procedimento/CL/JR |
| Económico/ Operacional | Gestão de empreitadas | PO6 | Aprovar autos de medição para faturação sem estarem concluídos os trabalhos ou terem defeito | Utilização incorreta de fundos públicos. Restrição da atividade operacional | 1 | 1 | 1 | C-Livros de obra (contém atas de reuniões periódicas planeamento) C-Autos de medição | PO-Técnicos afetos à fiscalização, acompanhamento e controlo dos trabalhos/Gestor do contrato |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--------------------------|------|--|--|---|---|---|---|---|
| Económico/ Operacional | Gestão de empreitadas | PO7 | Execução não conforme com o caderno de encargos | Utilização incorreta de fundos públicos. Restrição da atividade operacional | 1 | 1 | 1 | C-Livros de obra (contém atas de reuniões periódicas planeamento) | PO-Técnicos afetos à fiscalização, acompanhamento e controlo dos trabalhos |
| Económico/ Operacional | Gestão de empreitadas | PO8 | Trabalhos complementares e/ou incumprimento de prazos | Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Manutenção de condições operacionais menos adequadas | 1 | 1 | 1 | C-Livros de obra (contém atas de reuniões periódicas planeamento) C-Cronograma de concretização de trabalhos C-Inclusão das respostas no Contrato C-Comunicação com o empreiteiro | PO-Técnicos afetos à fiscalização, acompanhamento e controlo dos trabalhos/ Gestor do contrato/CL/JR |
| Económico/ Operacional | Gestão de empreitadas | PO9 | Defeitos na obra identificados durante o período de garantia | Manutenção de condições operacionais menos adequadas | 1 | 1 | 1 | C-Acionamento das garantias C-Comunicações com empreiteiro | PO/JR/Prestador externo |
| Económico/ Operacional | Gestão de empreitadas | PO10 | Falhas no nível de serviço | Incapacidade ou atraso na realização de trabalhos, face às solicitações e necessidades identificadas | 2 | 2 | 4 | C- Plano de Gestão de Efetivos C- Plano de formação | CA/PS/PO |
| Económico/ Operacional | Gestão de projetos | PO11 | Identificação inadequada dos riscos e das medidas a aplicar para ultrapassar constrangimentos em projetos de alguma complexidade | Perdas económicas inerentes a falhas na execução atempada nos projetos | 1 | 1 | 1 | C-Riscos apercebidos | UO PO-Responsável da equipa de projeto |
| Económico/ Operacional | Gestão de projetos | PO12 | Necessidade de solicitação de trabalhos a mais comprometendo o decurso/ custo previsto do projeto | Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas | 1 | 2 | 2 | C-Caderno de encargos/ documentos de análise C- Normativo de Delegação de Poderes C-Normativo para a Realização da Despesa | PO/UO/PC/CA |
| Económico/ Operacional | Gestão de projetos | PO13 | Falta de supervisão da boa e atempada execução dos contratos por parte do fornecedor/ prestador de serviços | Perdas económicas inerentes a falhas na execução atempada nos projetos Manutenção de condições operacionais menos adequadas | 1 | 1 | 1 | C-Atas, relatórios e comunicações de acompanhamento | PO-Responsáveis p/ acompanhamento da prestação de serviços/CL/JR |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--|------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| Económico/ Operacional | Gestão do património | PO14 | Aquisição ou venda por valor diferente do valor de mercado | Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Perda de proveito colocando em causa o financiamento da atividade | 1 | 1 | 1 | C-Quantidade de interessados e/ ou concorrentes convidados | CA/PO/CL/JR/FI |
| Económico/ Operacional | Gestão do património | PO15 | Aluguer por valor diferente do valor de mercado | Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Perda de proveito colocando em causa o financiamento da atividade | 1 | 1 | 1 | C-Contratos/Protocolos | CA/PO/JR/FI |
| Económico/ Operacional | Gestão de consumos de energia elétrica em instalações (não tração) | PO16 | Pagamentos indevidos | Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Utilização incorreta de fundos públicos | 1 | 1 | 1 | C-Leitura semestral dos contadores de energia C-Faturas de energia C-Alarmes de consumos | PO |
| Económico/ Operacional | Eficiência energética em edifícios - Energia | PO17 | Atraso na implementação das medidas de eficiência devido à complexidade | Custos acrescidos da realização dos serviços Manutenção do perfil energético atual | 2 | 2 | 4 | C- Projetos de modernização das instalações C- Planos de investimento | CA/PE/PO/UO |
| Económico/ Operacional | Gestão de instalações | PO18 | Incapacidade de acomodação das condições climáticas extremas | Manutenção de condições operacionais menos adequadas Consumos excessivos de energia | 2 | 2 | 4 | C-Projetos de remodelação | PO/CA/UO |



COMBOIOS DE PORTUGAL

VI.3 COMUNICAÇÃO (CM)

AI - AUDITORIA INTERNA

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód. | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|-------------|-------------------------------|------|---|--|---|---|--------|---|--|
| Reputação | Relações com os Média | CM1 | Fatores exógenos inerentes a não implementação atempada de medidas anunciadas | Afetação da credibilidade e da reputação da marca | 1 | 2 | 2 | C-Recolha sistemática de notícias a nível nacional C- Comunicações aos meios de informação | CA/CM |
| Operacional | Gestão da comunicação interna | CM2 | Tomada de conhecimento não atempada | Não cumprimento de orientações e obrigações legais | 2 | 1 | 2 | C- Perfis de utilizador de SI C- Registos de comunicação | CA/RS/SI UO |
| Operacional | Gestão da comunicação interna | CM3 | Comunicação ineficaz | Perda de oportunidade e de impacto | 2 | 1 | 2 | C - Mails, reuniões, telefonemas, contactos presenciais e mapas de registos | UO/CM |
| Reputação | Eventos institucionais | CM4 | Adiamento do evento | Necessidade de reprogramação de recursos | 1 | 1 | 1 | C- Plano do evento C- Testes | CA/CM/CO/OP/ME/ Prestadores Serviços/ Entidades envolvidas |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

VI.4 SEGURANÇA E PROTEÇÃO (SP)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|--------------------------------|-----|--|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Económico/ Operacional | Segurança de Pessoas e Bens | SP1 | Subutilização dos serviços (fraca procura) | Perda de receitas | 1 | 1 | 1 | C-Relatórios de Ocorrência C-Comunicações com o GI C-Escalas de trabalho das brigadas de vigilância C-Sistemas de controlo de acessos | SP/OP/CO/SI/ ME/ GI/PSV |
| Reputação | Segurança de Pessoas e Bens | SP2 | Danos reputacionais | Perda de valor e notoriedade da marca CP | 1 | 1 | 1 | C-Relatórios de Ocorrência C-Comunicações com o GI C-Escalas de trabalho das brigadas C-Sistemas de controlo de acessos | SP/OP/CO/SI/ ME/ GI/PSV |
| Reputação Económico Operacional | Segurança de Pessoas e Bens | SP3 | Danos na integridade física e psicológica de passageiros e trabalhadores | Custos relativos a tratamentos e indemnizações Custos associados a danos reputacionais | 2 | 1 | 2 | C-Campanhas de sensibilização e informação ao cliente C-Registos informáticos de sistemas de vigilância e controlo de acessos C-Escalas de trabalho das brigadas | SP/OP/RS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Segurança de Pessoas e Bens | SP4 | Perda/dano em equipamentos do material circulante | Custos de substituição/ reparação/ limpeza | 1 | 2 | 2 | C-Sistemas de controlo de acessos C-Registos informáticos de sistemas de vigilância e controlo de acessos C-Relatórios do prestador de serviço de vigilância humana | SP/OP/ME/ PSV/GI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Segurança de Pessoas e Bens | SP5 | Indisponibilidade de material circulante para o serviço comercial | Perda de Receitas | 1 | 2 | 2 | C-Contrato de PSV C-Monitorização da implementação das recomendações ao GI/PSV | SP/CO/OP/ME/ PSV/GI |
| Económico/ Operacional | Segurança de Pessoas e Bens | SP6 | Dano em equipamentos do posto de venda e salas de pessoal | Custos de substituição/ reparação/ limpeza Perda de receita | 2 | 1 | 2 | C-Comunicações com o GI C-Sistemas de controlo de acessos | SP/CO/OP/GI |
| Económico/ Operacional | Segurança de Pessoas e Bens | SP7 | Furto de equipamentos e valores do posto de venda e salas de pessoal | Custos de substituição Perda de receitas | 2 | 1 | 2 | C-Registos de sistemas de videovigilância e controlo acessos | SP/CO/OP/GI |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|------------------------|------|---|---|---|---|---|--|-------------------------------|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Proteção civil | SP8 | Danos na integridade física e psicológica de passageiros e trabalhadores | Custos relativos a tratamentos e indemnizações e de coordenação com as entidades de proteção civil Custos associados a danos reputacionais | 1 | 1 | 1 | C-Planeamento e relatórios de simulacros C-Relatórios do prestador de serviço SST | SP/OP/CO/GI SP/PSST/QA |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Proteção civil | SP9 | Danos na integridade física de pessoas no espaço ferroviário e sua envolvente | Custos relativos a tratamentos e indemnizações e de coordenação com as entidades de proteção civil Custos associados a danos reputacionais | 2 | 1 | 2 | C-Planeamento e relatórios de simulacros C-Monitorização da implementação das recomendações | SP/OP/QA |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Proteção civil | SP10 | Dificuldade na investigação de incidentes por falta de meios de prova | Penalidades por incumprimento do CSP Não ressarcimento por via legal dos prejuízos decorrentes dos incidentes | 2 | 2 | 4 | C-Monitorização de ações a desencadear | SP/ME |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Proteção civil | SP11 | Atuação não atempada em situações de incêndio | Danos humanos, ambientais e económicos e reputacionais | 2 | 1 | 2 | C-Simulacros C-Registos de formação | CP |
| Económico/ Operacional | Gestão dos PAG's | SP12 | Falha no abastecimento ao material circulante | Perda de receita por supressão de comboios (redução da oferta) | 1 | 1 | 1 | C-Contrato de manutenção dos equipamentos abastecedores C-Contrato de abastecimento C-Registos do abastecimento C-Orçamento | SP/Fornecedor |
| Económico/ Operacional | Gestão dos PAG's | SP13 | Perdas no stock de gasóleo | Custos económicos | 2 | 1 | 2 | C-Aplicação Hecpoll C-Registos de abastecimento | SP/Fornecedor |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão dos PAG's | SP14 | Derrames no abastecimento | Custos económicos e ambientais | 2 | 1 | 2 | C-Registos de formação e comunicações com os prestadores de serviço | SP/PS/QA/ Prestador |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|-------------------------------------|------|--|---|---|---|---|--|-------------|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Cibersegurança | SP15 | Suscetibilidade a atividades exteriores de sabotagem ao sistema Ferroviário (ataques cibernéticos) Riscos reputacionais | Disrupção parcial ou total das operações | 2 | 1 | 2 | C-Planeamento e relatórios de simulacros C-Monitorização da implementação das recomendações | SP/SI/CP |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Cibersegurança (Disponibilidade) | SP16 | Ataque cibernético por ATP (Advanced Persistent Threat) | Custos de reposição da operação Indisponibilidade de ativos (hardware, software, dados, informação) Perda de receitas Sanções e Coimas | 3 | 1 | 3 | C- Ocorrências de cibersegurança C- Registos de formação C- Cadernos de encargos C- Registos de deteção de vulnerabilidades C- Comunicações com as entidades de supervisão C- Políticas de segurança C- Políticas de desenvolvimento, atualização, manutenção/ correção C- Programa/resultados de simulacros/testes de vulnerabilidades | SI/SP |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Cibersegurança (Confidencialidade) | SP17 | Ataque cibernético por ATP (Advanced Persistent Threat) e Engenharia Social | Exposição de dados e informação Sanções e Coimas Ações colocadas pelo titulares dos dados pessoais | 3 | 1 | 3 | | |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Cibersegurança (Integridade) | SP18 | Ataque cibernético por ATP (Advanced Persistent Threat) e Engenharia Social | Custos/perdas de operação em ambiente degradado Perda de ativos (software, dados, informação) Custos de recuperação de dados, software e equipamento | 3 | 1 | 3 | | |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Cibersegurança (Conformidade Legal) | SP19 | Não cumprimento do regime jurídico de cibersegurança | Sanções e coimas | 3 | 1 | 3 | | SI/SP |



COMBOIOS DE PORTUGAL

VI.5 AUDITORIA INTERNA (AI)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód. | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|---|------|--|---|---|---|--------|---|---------------------------|
| Operacional | Elaboração do Plano anual de Auditorias | AI1 | Planeamento anual das auditorias inadequado | Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades | 2 | 2 | 4 | C-Propostas do CA e órgãos C-Relatórios de auditorias C-Plano anual de auditorias C-Política, Manual, Plano Gestão Riscos C-Deliberações do CA C- Ações de formação e sensibilização | CA/UO AI AI |
| Reputação | Elaboração do Plano anual de Auditorias | AI2 | Falta de independência da AI | Perceção de falta de imparciabilidade nos resultados Menor Credibilidade comprometendo a execução de futuras auditorias | 2 | 1 | 2 | C-Comunicação de resultados C-Relatórios C-Carta de auditoria C-Estatutos C-Código de Ética C-Normas IIA | CA/UO AI AI |
| Operacional | Elaboração do Plano anual de Auditorias | AI3 | Não realização de auditorias em áreas muito especializadas | Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades Desconhecimento do perfil de risco e vulnerabilidades dos processos | 3 | 1 | 3 | C-Plano Anual de auditoria C-Registos de formação | AI/UO AI/PS |
| Operacional | Elaboração do Plano anual de Auditorias | AI4 | Incumprimento das datas previstas das auditorias | Menor aproveitamento da capacidade da AI | 1 | 2 | 2 | C-Notificação do Plano Anual e de cada auditoria | AI/UO |
| Económico/ Operacional | Elaboração do Plano anual de Auditorias | AI5 | Extensão do tempo planeado | Desvio de recursos de outras ações planeadas com eventual não cumprimento do plano anual | 1 | 2 | 2 | C-Planeamento de auditoria | AI/UO |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód. | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|---------------------------------------|------|--|---|---|---|---|--|-----------------------------|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Constituição de equipa auditora | AI6 | Enviesamento dos resultados de Auditoria | Perceção de falta de imparcialidade nos resultados Menor Credibilidade comprometendo a execução de futuras auditorias | 1 | 1 | 1 | C-Alocação da equipa auditora | CA/AI/UO |
| | | | | | | | | C-Declarações de conflito de interesse | Auditores/ Colaboradores |
| | | | | | | | | C-Alocação da equipa auditora | AI/UO |
| | | | | | | | | C-Curriculum dos auditores | AI |
| Reputação Jurídico Operacional | Planeamento da auditoria | AI7 | Não perceção de riscos relevantes do processo auditado | Manutenção de controlos menos eficazes Menor qualidade do reporte interno e externo Plano Anual de Auditorias não eficaz | 1 | 2 | 2 | C-Plano de gestão do risco | AI |
| | | | | | | | | C-Análises e relatórios de controlo de riscos | AI |
| | | | | | | | | C-Plano/registos de formação/certificação | AI/UO/SI |
| | | | | | | | | C-Plano de auditoria | AI/UO/SI |
| | Planeamento da auditoria | AI8 | Incorreta definição do âmbito da auditoria | Comprometimento de recursos para outras ações planeadas com eventual não cumprimento do plano anual Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades Desconhecimento do perfil de risco e vulnerabilidades dos processos | 2 | 1 | 2 | C-Lista de informação solicitada ao órgão | AI/UO |
| | | | | | | | | C-Definições de âmbito de auditoria | AI/UO |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Reputação Jurídico Operacional | Planeamento da auditoria | AI9 | Falta de informação necessária | Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades Desconhecimento do perfil de risco e vulnerabilidades dos processos | 1 | 2 | 2 | C-Acessos aos SI | SI |
| | | | | | | | | C-Carta de auditoria | CA/UO |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód. | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|--------------------------------------|--|------|--|--|---|---|--------|---|-------------|
| Reputação Jurídico Operacional | Definição de ações corretivas/ melhoria | AI10 | Não aceitação dos resultados de auditoria (ex. recomendações, não conformidades) | Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades | 2 | 1 | 2 | C-Comentários dos auditados ao relatório de auditoria | UO |
| Reputação Jurídico Operacional | Verificação da implementação das ações corretivas | AI11 | Não implementação das correspondentes ações, com manutenção de não conformidades e das respetivas causas | Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades | 2 | 2 | 4 | C-Comunicações aos órgãos C - PAC C-Relatórios de seguimento | AI AI/UO |
| Reputação Jurídico Operacional | Definição metodológica da Gestão de Risco | AI12 | Não identificação ou gestão inadequada de riscos para o negócio | Perdas decorrentes da materialização do risco Reservas nos relatórios de gestão e eventuais sanções e/ou coimas decorrentes do incumprimento de requisitos legais, normativos, boas práticas | 2 | 2 | 4 | C-Registos de aplicação da gestão do risco C-Ações de sensibilização | AI/UO |
| Reputação Jurídico Operacional | Gestão do Risco (Identificação, análise, avaliação e monitorização) | AI13 | Menor eficácia e eficiência dos sistemas de gestão e do controlo interno | Aumento de custos Redução de receita Danos reputacionais | 2 | 2 | 4 | C-Plano de Gestão de Riscos C-Ações de formação C-PAO | AI/UO |
| | | | | | | | | C-Plano de Gestão de Riscos C-Relatório de execução anual do PGR | AI/UO |
| | | | | | | | | C-Relatórios de auditoria e respetivo plano de ações corretivas | |
| | | | | | | | | I-Matriz de indicadores dos processos C-Plano de Gestão de Riscos C-Relatório de auditoria ao PGR | |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

VI.6 RELAÇÕES INTERNACIONAIS, INSTITUCIONAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (RS)

| Categoria | Processo/Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|-------------------------|-----|---|--|---|---|---|--|------------------------------------|
| Económico | Relações Internacionais | RS1 | Aumento de custos de aquisição da presença em eventos | Comprometimento de presenças futuras | 1 | 1 | 1 | Lista de eventos Registos de participação | RS |
| Operacional | Relações Internacionais | RS2 | Custos de oportunidade (ex. não atualização/receção tardia de informação sobre práticas e regulamentos) | Impossibilidade de esclarecimento técnico, de gestão de oportunidades /parcerias e financiamentos | 1 | 1 | 1 | Comunicação sobre eventos | RS/UO |
| Operacional | Relações Internacionais | RS3 | Falta de acesso à informação para toda a empresa | Desconhecimento de boas práticas por parte de congéneres e parceiros | 1 | 1 | 1 | Lista de distribuição | RS |
| Operacional | Relações Internacionais | RS4 | Lacuna de informação proveniente de instituições internacionais | Falta de análise/preparação das alterações apresentadas pelas instituições internacionais | 1 | 1 | 1 | Comunicações em email/ DMS Site instituições | RS |
| Operacional | Relações Internacionais | RS5 | Assimetria de informação relativa ao envolvimento de órgãos da empresa em processos internacionais | Falta de alinhamento/ uniformidade no posicionamento da empresa em processos internacionais | 2 | 1 | 2 | Documentos de trabalho, atas e relatórios de participação | RS/UO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Responsabilidade Social | RS6 | Dificuldade na utilização dos serviços por Clientes com Necessidades Especiais | Não cumprimento de requisitos legais Perda de Reputação Acidentes/Incidentes Custos por danos | 2 | 2 | 4 | C-Projetos de construção/ remodelação C-Projeto de instalação de equipamentos no mc C-Cadernos de encargos e especificações técnicas de SI | RS/PO/IP/OP/ CO/ME |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Responsabilidade Social | RS7 | Dificuldade na implementação dos princípios de RS | Não cumprimento de requisitos legais Perda de Reputação Insatisfação dos trabalhadores | 2 | 2 | 4 | I- Plano de RS I - Carta Compromisso C- Ações disponíveis intranet C- Projeto Roteiro da Sustentabilidade | CA/RS/PC/UO Partes Interessadas |
| Operacional | Responsabilidade Social | RS8 | Dificuldade no recrutamento e retenção | Falta de recursos humanos | 2 | 2 | 4 | C-Protocolos C-Intranet I - Processo recrutamento | RS/PS |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

VI.7 SEGURANÇA DA CIRCULAÇÃO (SC)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|----------------------|--|-----|--|--|---|---|---|---|-----------------------------|
| Jurídico Operacional | Gestão do Sistema de Gestão de Risco (SIRISE) | SC1 | Não identificação ou avaliação incompleta de riscos de segurança da operação | Manutenção de controlos e mecanismos de segurança inadequados por não implementação de medidas mitigadoras | 2 | 2 | 4 | Registos em SIGO, eGoc, participações dos trabalhadores, reclamações de clientes e informação de outras entidades Ações de divulgação do SGS inseridas na formação inicial e atas do CES e CAC | SC/OP/CO/SI SC/OP/CO |
| Jurídico Operacional | Gestão do Sistema de Gestão de Risco (SIRISE) | SC2 | Nível apurado de risco da operação desfasado da realidade e não aceitável | Manutenção de controlos e mecanismos de segurança inadequados por não implementação de medidas mitigadoras | 2 | 1 | 2 | Relatórios Monitorização do desempenho da segurança Registos do SIGO e dados do SIRISE | SC/OP/CO/ME |
| Jurídico Operacional | SGS - Identificação dos objetivos de segurança próprios da CP | SC3 | Objetivos definidos sem “colagem” à realidade/ objetivos inatingíveis ou não identificação do objetivo | Falta de motivação e envolvimento dos trabalhadores Avaliação menos positiva do SGS por parte de entidades externas | 1 | 1 | 1 | Monitorização do desempenho da segurança Registos do SIGO | SC/ME/OP/CO/ PS/ QA |
| Jurídico Operacional | SGS - Monitorização dos objetivos de segurança - Acompanhamento e monitorização do desempenho de segurança na atividade da empresa | SC4 | Omissão de análise de ocorrências a considerar por não terem sido registadas ou identificadas como “importantes” | Desconhecimento do perfil de risco completo da atividade com menor implementação de ações | 1 | 2 | 2 | Acompanhamento diário e detalhado da operação Análise de situações Registos do SIGO e dados do SIRISE | SC/ME/OP/CO |
| Jurídico Operacional | SGS - Objetivos de Segurança - Planeamento de Ações | SC5 | Planeamento enviesado | Não cumprimento do plano de ações Não atingir os objetivos de segurança | 1 | 3 | 3 | Plano anual de segurança Manual do SGS Relatórios do SIRISE Aprovação pelo CES | CES/CAC/SC/ UO |
| Jurídico Operacional | SGS - Avaliação da implementação das ações | SC6 | Não atingir os objetivos de segurança | Avaliação menos positiva do SGS por parte de entidades externas | 1 | 3 | 3 | Relatórios semestrais e anuais de segurança Plano anual de segurança Projeto técnico | CES/CAC/SC/ UO PS |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|---|------------|---|---|----------|----------|----------|---|---|
| Jurídico Operacional | SGS - Método Comum de Segurança para determinação e avaliação do risco para alterações ao Sistema Ferroviário - Avaliação do impacto | SC7 | Desconhecimento do perfil de risco da organização | Incumprimento normativo Agravamento de condições de segurança Restrição operacional | 1 | 1 | 1 | Projeto de alteração Relatório de aplicação do MCS Manual do SGS | SC/UO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Segurança da Circulação (Safety) | SC8 | Acidente (ex. colhidas e colisões, descarrilamentos) | Perda de vidas humanas, ferimentos graves ou leves Custos relativos a indemnizações, tratamentos e seguros Diminuição do nível de confiança | 3 | 1 | 3 | Ocorrências em SIGO e troca de relatórios diários Informação e recomendações decorrentes de averiguações Reclamações Relatórios Segurança | SC/GI/OP/CO/PS/ ME/Prestadores de serviço e fornecedores |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Segurança da Circulação (Safety) | SC9 | Prejuízos materiais | Custos relativos a reparação e imobilização do material circulante | 3 | 1 | 3 | Indicadores do SGI Planos/contratos de manutenção Plano de Formação e de acompanhamentos Exames periódicos | |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Segurança da Circulação (Safety) | SC10 | Aumento do nível de risco de segurança da circulação | Aumento do nº de acidentes/incidentes Perda de vidas humanas, ferimentos graves ou leves Prejuízos associados aos acidentes/incidentes Sanções decorrentes da avaliação menos positiva do SGS | 3 | 1 | 3 | Avaliação no âmbito da formação (trabalhadores) ICOP5/16 Avaliação e níveis de serviço previstos contratualmente Atas de reuniões | |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Inquéritos | SC11 | Recorrência de incidentes | Manutenção de condições operacionais não conformes Custos indevidamente imputados devido ao não esclarecimento das circunstâncias que provocaram as ocorrências | 2 | 1 | 2 | C- Monitorização da execução C- Relatórios de inquérito Nomeações das CI C- Monitorização da implementação das recomendações Relatórios de inquérito | SC/OP/CO/ME |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--------------------------------------|---|------------|--|---|----------|----------|----------|---|--------------------|
| Económico Jurídico Operacional | Recolha, arquivo e tratamento de dados taquimétricos | SC12 | Falha na deteção de práticas de condução incorretas Falha na deteção de incumprimentos regulamentares | Aumento de custos Aumento de risco de incidentes | 1 | 1 | 1 | C- Registos C- Relatórios de análise de dados | SC/ Produção |
| Económico Jurídico Operacional | Análise dos documentos regulamentares de segurança e sua distribuição | SC13 | Falhas operacionais por não aplicação de regras e procedimentos adequados | Aumento de custos Aumento de risco de incidentes | 1 | 1 | 1 | C- Comunicações aos/dos trabalhadores C-Relatório Mensal de Monitorização da distribuição dos documentos regulamentares | SC/OP/CO/ME |
| Económico Jurídico Operacional | Análise dos documentos regulamentares de segurança e sua distribuição | SC14 | Não cumprimento de leis e regulamentos | Penalizações | 1 | 1 | 1 | C- Relatório mensal de monitorização da distribuição dos documentos regulamentares C- Comunicações às hierarquias via correio eletrónico | OP/CO/ANS |
| Económico Jurídico Operacional | Elaboração e atualização dos regulamentos de segurança – Contactos internos para atualização ou preparação de documentos | SC15 | Desadequação ou inexistência de regras e procedimentos face ao enquadramento e às atividades operacionais | Falhas operacionais por não aplicação de regras e procedimentos adequados | 1 | 1 | 1 | C- Recomendações de Comissões de Inquérito C- Relatórios de Acompanhamentos Técnicos C- Regulamentação interna de segurança Normas da ANS | SC OP/CO/ME |
| Económico Jurídico Operacional | Elaboração e atualização dos regulamentos de segurança – Contactos externos para contributo na redação e enquadramento dos documentos | SC16 | Desadequação de regras e procedimentos face ao enquadramento nacional e europeu | Falhas operacionais por não aplicação de regras e procedimentos adequados | 1 | 1 | 1 | C-Atas das reuniões C-Normas nacionais de segurança | SC/ME |
| Operacional | Segurança da Circulação (Safety) | SC17 | Desconhecimento de atividades com impacto na segurança e incapacidade de análise | Falhas operacionais por inexistência de regras e procedimentos adequados | 2 | 2 | 4 | I-PAO | CA/PS/SC |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

VI.8 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--------------------------------------|------------------------|-----|---|--|---|---|---|--|--|
| Económico Jurídico Operacional | Gestão da Informação | PE1 | Dificuldade de acesso atempado à informação | Perda pontual de informação Tomada de decisão menos sustentada Erros, omissões ou falta de uniformidade no reporte interno e externo Perda ou não maximização de resultados de ações legais | 2 | 2 | 4 | C- Caderno de encargos e lançamento de concurso C- Regulamento do sistema de gestão da informação C- Portaria de gestão de documentos com tabela de retenção (Plano de classificação) I- Plano de preservação digital C- Relatório de avaliação entregue à DGLAB | PE/SI/UE PE/UE CA/Tutelas PE/SI/UE PE/SI |
| Jurídico | Gestão da Informação | PE2 | Não cumprimento de obrigações legais de gestão documental | Restrições ou sanções por incumprimento da Portaria | 2 | 2 | 4 | I- Auditorias C- Ações de sensibilização | PE/UE |
| Económico Jurídico Operacional | Gestão da Informação | PE3 | Perda de informação | Tomada de decisão menos sustentada Erros, omissões ou falta de uniformidade no reporte interno e externo | 2 | 1 | 2 | C- Regulamento do sistema de gestão da informação I- Portaria de gestão de documentos com tabela de retenção (Plano de classificação) I- Plano de preservação digital C- Relatório de avaliação entregue à DGLAB (aguarda aprovação dessa entidade) C- Caderno de encargos | PE/UE CA/Tutelas PE/SI/UE PE/CL/UE |
| Económico Jurídico Operacional | Gestão da Informação | PE4 | Acesso indevido à Informação contendo dados pessoais | Penalidades por incumprimento da legislação | 2 | 1 | 2 | C- Regulamento do sistema de gestão da informação C- Caderno de encargos | PE/UE |
| Económico Jurídico Operacional | Gestão da Informação | PE5 | Inacessibilidade e deterioração da informação | Penalidades por incumprimento da legislação | 2 | 1 | 2 | C- Recenseamento/ Armazenamento I- Procedimento contratual | PE/UE SI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------------------|--|------------|---|--|----------|----------|----------|---|---|
| Reputação Económico Operacional | Inovação | PE6 | Inovação pouco sustentada e cultura de inovação pouco desenvolvida | Perda de quota de mercado para empresas mais inovadoras | 2 | 1 | 2 | C- Monitorização da implementação do SGIN C- Monitorização do Score Global do Innovation Scoring I - Monitorização dos acessos ao Portal da | PE/UO |
| Económico/ Operacional | Gestão de Projetos Estratégicos | PE7 | Incapacidade de gerir projetos e consequentemente não cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos | Menor aproveitamento de recursos financeiros por perda de benefícios Manutenção de situações de menor eficácia e eficiência das atividades Perda de negócio, aumento de custos e manutenção de inconformidades legais e de situações de menor eficiência | 2 | 1 | 2 | C- Plano Estratégico C – Relatório do estado dos projetos C - Monitorização das metas definidas | Responsáveis de projetos/ órgão/PE |
| Económico/ Operacional | Plano Estratégico | PE8 | Conhecimento insuficiente da estratégia da empresa | Falta de alinhamento dos projetos com a estratégia Não atingir as metas associadas aos objetivos estratégicos Menor aproveitamento de recursos financeiros | 1 | 1 | 1 | C – Relatório do estado dos projetos C - Monitorização das metas definidas | Responsáveis de projetos/ órgãos/PE/RS |
| Económico/ Operacional | Estudos de procura de transporte de suporte ao investimento em material circulante e no redesenho de nova oferta ferroviária | PE09 | Realização dos estudos posteriores ao processo de aquisição do material circulante ou desadequada definição do MC a adquirir e respetiva afetação | Inversão do processo de aquisição de MC face a identificação das necessidades de oferta de serviço Não potenciar as melhores abordagens dos projetos Menor retorno dos investimentos financeiros | 1 | 1 | 1 | Plano de investimentos no material circulante Cenários de exploração Plano de alterações de infraestrutura | PE/CO/OP e Consultores |
| Económico | Avaliação da Satisfação dos Clientes | PE10 | Atraso no estabelecimento de protocolo com a IP | Custos adicionais | 1 | 1 | 1 | CSP Plataforma de concurso | PE/IP |
| Reputação | Avaliação da Satisfação dos Clientes | PE11 | Não rentabilização do investimento/totalidade da informação face à utilização efetuada da informação recolhida | Manutenção dos níveis de insatisfação | 1 | 1 | 1 | C- Orçamento I- Contrato de utilização da infraestrutura | PE/CA |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|--|--------------------------------|------------|--|--|----------|----------|----------------|--|---------------------------------------|
| Reputação/ Operacional | Cliente Mistério | PE12 | Não implementação de medidas corretivas | Manutenção de situações de não conformidade | 2 | 1 | 2 | C- Relatórios trimestrais. APP Dragon Dashboard | PE |
| Financeiro/ Económico/ Operacional | Gestão de Ativos | PE13 | Incapacidade de criar cultura de gestão de ativos | Implementação limitada do sistema de gestão de ativos Subutilização do ativo Inadequação do ativo às necessidades de comercialização | 2 | 1 | 2 | C- Plano Diretor de Gestão de Ativos C-Ações de formação | PE/ME/CO/OP |
| Financeiro/ Económico/ Operacional | Gestão de Ativos | PE14 | Falta de alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão do ativo | Subutilização do ativo Inadequação do ativo às necessidades de comercialização | 2 | 1 | 2 | C - Plano Diretor de Gestão de Ativos PNI 2030 C- Sistema Integrado de Gestão de Ativos | PE/ME/CO/OP |
| Financeiro/ Económico/ Operacional | Gestão de Ativos | PE15 | Desadequação dos ativos relativamente às novas condições de exploração | Subutilização do ativo Inadequação do ativo às necessidades de comercialização | 2 | 1 | 2 | Afetação do material às condições de exploração/oferta Plano de investimentos no material circulante Cenários de exploração Plano de alterações de infraestrutura | PE/ME/CO/OP |
| Financeiro/ Económico/ Operacional | Gestão de Ativos | PE16 | Não cumprimento do serviço por parte do ativo | Indisponibilidade do ativo Diminuição do índice de regularidade e de pontualidade | 2 | 1 | 2 | Plano de Gestão de Ativos Monitorização da implementação das melhorias propostas Matriz competências | PE/CL/ME/CO/ OP |
| Operacional | Gestão contratual | PE17 | Incumprimento contratual por parte do prestador de serviços | Adiamento dos benefícios da prestação do serviço | 1 | 1 | 1 | Controlo de qualidade prevista no contrato de adjudicação | PE/Consultor/ Prestador de serviço |



COMBOIOS DE PORTUGAL

VI.9 MARKETING (MK)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------------------|---------------------------------|-----|--|--|---|---|--------|---|-------------|
| Económico/ Operacional | Plano de Marketing | MK1 | Não realização do planeado por falta de recursos financeiros | Redução dos proveitos potenciais | 1 | 1 | 1 | Revisão trimestral | MK |
| Reputação/ Operacional | Comunicação ao cliente | MK2 | Deficiente definição/identificação das necessidades de Comunicação | Redução dos proveitos potenciais Danos reputacionais Insatisfação do cliente | 2 | 1 | 2 | C- Plano de Marketing C- PAO C-Monitorização das vendas/ procura do produto | MK/CO |
| Económico/ Operacional | Comunicação ao cliente | MK3 | Redução da eficácia da comunicação | Redução dos proveitos potenciais | 2 | 1 | 2 | C-Resultados dos estudos de mercado e da avaliação das campanhas | MK |
| Reputação Económico Operacional | Gestão das redes sociais | MK4 | Perda de capacidade de inovação e retenção de clientes | Danos reputacionais Insatisfação do cliente | 1 | 1 | 1 | C- Relatório Mensal das Redes Sociais C-Snapshot estatístico dos canais digitais | MK |
| Reputação Económico | Índice de satisfação do cliente | MK5 | Diminuição da satisfação | Limitação ao crescimento da quota de mercado Danos reputacionais | 2 | 2 | 4 | C-Resultado do estudo de satisfação C-PAO | MK/CO/PE |
| Reputação Económico Operacional | Índice de satisfação do cliente | MK6 | Não implementar medidas corretivas ou adequadas | Insatisfação do cliente Perda de oportunidade e retorno do investimento | 2 | 2 | 4 | C- PAO | MK/UO |
| Económico/ Operacional | Gestão de parcerias | MK7 | Proposta de parcerias pouco sustentáveis | Perda de receita | 1 | 1 | 1 | C- Reuniões de acompanhamento com os parceiros C- Monitorização mensal | Marketing |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

VI.10 MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|--|-----|--|--|---|---|---|---|---|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão do sistema de manutenção de material circulante | ME1 | Suspensão ou revogação da certificação | Perda da certificação de segurança (SGS) Suspensão da atividade da empresa | 1 | 1 | 1 | C- Auditoria ao Sistema de Gestão Manutenção (ERM) | ME/QA/UO |
| Reputação Económico Operacional | Manutenção material elétrico | ME2 | Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de compensações financeiras decorrentes do não cumprimento do CSP (penalizações) Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção | 2 | 1 | 2 | C- Cadernos encargos C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas C- Relatórios de auditoria C- RAVEX, DTB, SAP, SIGO C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas C- Relatório SAP, DTB, SIGO | ME/OP/SI Fornecedores MC ME/CL/SI |
| | | | | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Perda de compensações financeiras decorrentes do não cumprimento do CSP (penalizações) Custos acrescidos de manutenção e na limpeza/desgratagem do MC Danos reputacionais | | | | C- Projeto de melhoria de vigilância e acessos C- Reuniões com GI | ME/OP/SC/SP GI |
| Reputação Económico Operacional | Manutenção material elétrico | ME3 | Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade por causas externas | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Perda de compensações financeiras decorrentes do não cumprimento do CSP (penalizações) Custos acrescidos de manutenção e na limpeza/desgratagem do MC Danos reputacionais | 2 | 2 | 4 | C- Projeto de melhoria de vigilância e acessos C- Reuniões com GI | ME/OP/SC/SP GI |
| | | ME4 | Acidentes/incidentes | Ferimentos ou perda de vidas humanas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviços Custos de reparação | 1 | 1 | 1 | C- SAP I – Projetos estratégicos | ME/SI |
| | | ME5 | Indisponibilidade de material circulante | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção | 2 | 1 | 2 | C- Investimentos/intervenções na infraestrutura do GI C- Reporte de ocorrências | ME/OP/SC/GI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------------|--------------------------------|------------|--|---|----------|----------|----------------|---|------------------------------------|
| Reputação Económico Operacional | Manutenção material diesel | ME6 | Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de compensações financeiras decorrentes do não cumprimento do CSP (penalizações) Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção | 2 | 2 | 4 | C- Cadernos de encargos C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas | ME/OP Fornecedores MC ME |
| Reputação Económico Operacional | Manutenção material diesel | ME7 | Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade por causas externas | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção | 2 | 2 | 4 | C- Contrato aquisição C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas | ME/CL |
| Reputação Económico Operacional | Manutenção material diesel | ME8 | Acidentes/Incidentes | Ferimentos ou perda de vidas humanas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviços Custos de reparação | 2 | 1 | 2 | C- Registos de comunicações de ocorrências. C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. | ME |
| Reputação Económico Operacional | Manutenção material rebocado | ME9 | Não cumprimento de objetivos de fiabilidade e disponibilidade | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 1 | 2 | C- Planos de investimento C- Cadernos de encargos C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. | ME/CL |
| | | | | | | | | C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. I - Projeto IAB | ME/OP/SC |
| Reputação Económico Operacional | Manutenção material rebocado | ME10 | Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade por causas externas | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção | 1 | 1 | 1 | C- Contrato aquisição C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas. C- Reuniões de direção ME/OP | ME/OP/GI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------------------|--|------------|--|---|----------|----------|----------|--|---|
| Reputação Económico Operacional | Manutenção material rebocado | ME11 | Avarias/Acidentes | Ferimentos ou perda de vidas humanas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviços Custos de reparação | 1 | 1 | 1 | C- Registos de comunicações de ocorrências. C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. | ME/SI |
| Económico/ Operacional | Logística materiais, componentes e equipamentos | ME12 | Acréscimo de custos e tempos de resposta às necessidades da manutenção | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 2 | 4 | C- Propostas de fornecimento C- Planos de formação C- Planos de investimento C- Planos de reparação C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões/visitas técnicas C- Protocolos | ME/CL/ Fornecedores de equipamentos/ |
| | | ME13 | Indisponibilidade de material circulante | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 3 | 6 | C- Relatório SAP C- Propostas de fornecimento C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. | ME/CL/ Fornecedores de equipamentos e MC |
| | | ME14 | Falta de desempenho das operações de manutenção e reparação | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 2 | 4 | C- Estudos de melhoria C- Planos de investimento C- Propostas de fornecimento C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. | ME/PO/ Fornecedores de soluções de logística |
| Económico/ Operacional | Logística materiais, componentes e equipamentos | ME15 | Perda ou destruição de materiais, peças e equipamentos | Custos acrescidos de manutenção e reparação Aumento dos custos de imobilizado Perda de valor | 2 | 2 | 4 | C- Estudos de melhoria C- Planos de investimento C- Propostas de fornecimento C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. | ME/PO/ Fornecedores de soluções de logística |
| Económico/ Operacional | Logística materiais, componentes e equipamentos | ME16 | Furto de materiais, peças e equipamentos | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 2 | 4 | C- Contratos C- Registos de ocorrências C- Planos de melhoria C- Planos de investimento | SP/PO/ME/ Prestador Serviço Vigilância |
| Económico/ Operacional | Manutenção/ Reparação de material circulante | ME17 | Indisponibilidade de técnicos de manutenção/ reparação | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 2 | 4 | C- Efetivo e planos de necessidades de recrutamento C- Procedimentos de contratação | PS/Órgãos/ Tutelas |
| | | ME18 | Atraso na colocação na linha de produção | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Planos de formação C- Planos de trabalho | PS/ME |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|---|------|---|--|---|---|---|--|--|
| Económico/ Operacional | Instalações e equipamentos oficinais | ME19 | Acidente ou doença profissional | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C-Relatórios Ecosaúde C- Relatórios ACT C- Relatórios de Auditoria | PS/ME/QA/PO/ Ecosaúde |
| Económico/ Operacional | Instalações e equipamentos oficinais | ME20 | Avaria ou perda de materiais, equipamentos e material circulante | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 1 | 2 | C- Planos de manutenção de instalações e equipamentos C- Planos de investimento C- Registos de ocorrências C- Relatórios Ecosaúde C- Relatórios de Auditoria | ME/PO/QA/ Ecosaúde |
| Económico/ Operacional | Instalações e equipamentos oficinais | ME21 | Falta de desempenho/ produtividade da manutenção/ reparação | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Relatórios SAP C- Relatórios de ocorrências C- Relatórios Ecosaúde I- Relatórios de estudos e auditoria. C- Planos de investimento | ME/PO/ Ecosaúde/ Auditores/PE/ Prestador Serviço externo |
| Económico/ Operacional | Gestão de Sistemas de TI de suporte às operações | ME22 | Falta de desempenho/ produtividade da manutenção/ reparação | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 2 | 4 | I-Propostas de desenvolvimento C- Estudos e projetos I- Cadernos de encargos C - SAP | ME/SI/ Prestadores de serviços |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão de Resíduos | ME23 | Não cumprimento de legislação aplicável | Sanções e coimas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Relatórios Ecosaúde C- Relatórios ACT C- Auditorias internas | QA/ME/PS/ Ecosaude/ACT |
| Económico Jurídico Operacional | Manutenção de material circulante com prestação a Terceiros | ME24 | Não cumprimento contratual | Perda de receita Penalidades | 2 | 2 | 4 | C- Contrato C - Penalidades | ME/Empresas clientes de serviços de manutenção |
| Económico | Reparação de material circulante | ME25 | Perda de indemnizações de seguros de unidades acidentadas | Aumento de custos de reparação | 2 | 1 | 2 | C – Orçamento de reparação C – Registos de mão de obra, materiais e outros custos afetos à reparação. | ME/JR/OP/ Seguradoras |
| Económico/ Operacional | Reparação de material circulante | ME26 | Indisponibilidade de material circulante por causas externas | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 2 | 4 | C- Diretório C- Reporte de ocorrências C- Relatórios de peritagem e de inquérito C- Diretório C- Reporte de ocorrências C- Relatórios de peritagem e de inquérito C- Diretório C- Reporte de ocorrências C- Relatórios de peritagem e de inquérito C- Registo de ocorrências C- Comunicações ao GI | ME/OP/RS/GI ME/OP/RS/GI/ GPIAAF ME/OP/GI/ GPIAAF ME/OP/SP/GI PSV |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|---|------|--|---|---|---|---|--|---|
| Económico/ Operacional | Reparação de material circulante | ME27 | Indisponibilidade de material circulante | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 2 | 4 | C- Plano de recrutamento C- Planos de formação C- Efetivo habilitado C-Matriz de competências | PS/ME/OP Fernave/ PSF |
| | | | | Custos acrescidos de manutenção | | | | C- Pedidos de fornecimento C-Parcerias | ME/CL/ Fornecedores |
| | | | | | | | | C- Contratos C- Protocolos e parcerias | |
| Operacional | Conceção, desenvolvimento, controlo e receção de MC | ME28 | Incompatibilidade/ desadequação à função | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Ações de formação C- Visitas C- Documentação C- Visitas técnicas | ME/ Fornecedores PS |
| Económico/ Operacional | Implementação de Projetos/Medidas Corretivas/ Modificações MC | ME29 | Não cumprimento de objetivos de segurança, fiabilidade e disponibilidade | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 1 | 2 | C- PAO C- Relatório SAP C- Rotação do MC | ME/PSM |
| | | | | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | | | | C- Propostas de fornecimento | ME |
| | | | | Custos acrescidos de manutenção | | | | C- Processo de certificação | ME/Fabricante/ ERA/IMT/ Entidades de avaliação e certificação |
| | | | | Perda de negócio/serviço | | | | C- Processo recrutamento | ME/PS |
| Económico/ Operacional | Operação de Socorro | ME30 | Atraso na prestação de socorro em situação de acidente ou avaria que implique imobilização do MC | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Penalidades por incumprimento contratual | 1 | 2 | 2 | C- Escalas C- Manual de manutenção | ME/OP/CO/GI |
| | | ME31 | Atraso nas intervenções de manutenção/ reparação | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 1 | 1 | 1 | C- Planos de manutenção | ME |
| | | ME32 | Não aplicação contrato | Aumento dos custos de produção do serviço | 1 | 1 | 1 | C-Contrato plurianual | ME/FI/JR/OP/CO/GI |
| Operacional | Planeamento da manutenção de material circulante – Parque em Exploração | ME33 | Não reabilitação atempada do MC | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 1 | 1 | 1 | | ME/OP |
| | | ME34 | Incapacidade de lançamento de novos serviços devido à redução do parque operacional/ ativo | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 1 | 1 | 1 | C- Relatório SAP C- PAO | ME/OP |
| | | ME35 | Indisponibilidade do MC ativo | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 1 | 1 | 1 | C- Relatório SAP C- Reuniões técnicas | ME/OP |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--------------------------------------|---|------|---|---|---|---|---|---|--|
| Económico/ Operacional | Estabelecimento de necessidades Material Circulante | ME36 | Menor rentabilidade do serviço devido ao aumento dos gastos, e perda de fiabilidade e disponibilidade | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 1 | 2 | C- Plano de acompanhamentos C- Plano de auditorias | ME/OP |
| | | | | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | | | | C- Relatório SAP | ME/CL |
| Económico/ Operacional | Execução do Orçamento de Exploração (MC) | ME37 | Aumento da indisponibilidade de MC | Custos acrescidos de manutenção | 3 | 1 | 3 | C- Relatório execução do PAO C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. C- Relatório SAP C- Ficheiro excel com desagregação detalhe do orçamento. | ME/CL |
| | | | | Perda de compensações financeiras por não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente inerentes ao Contrato de Serviço Público | | | | | |
| Económico | Execução do Orçamento de Investimento (MC) | ME38 | Aumento da indisponibilidade de MC | Danos reputacionais | 2 | 1 | 2 | C- Relatório execução do PAO | ME/JR/CL/ Fornecedores |
| | | | | Perda de receita | | | | | |
| Económico Jurídico Operacional | Revisão de material circulante | ME39 | Acidente com trabalhador | Ferimentos e/ou perda de vidas humanas | 2 | 1 | 2 | C- Plano de Formação C- Procedimentos C- Relatórios de acompanhamento técnico C- Relatórios de auditoria | ME/Operadores de Material e Chefes de Equipa de Material/PS |
| | | ME40 | Indisponibilidade de material circulante | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | | | | C- Plano de Formação C- Procedimentos C- Relatórios de acompanhamento técnico C- Relatórios de auditoria | ME/Operadores de Material e Chefes de Equipa de Material/PS |
| Económico Jurídico Operacional | Manobras | ME41 | Acidente com trabalhador | Incidentes/Acidentes com impacto em pessoas | 2 | 1 | 2 | C- Plano de Formação C- Procedimentos C- Relatórios de acompanhamento técnico C- Relatórios de auditoria | ME/Operadores de Material e Chefes de Equipa de Material/PS |
| | | | | Custos de recuperação/indemnização relativas pessoas e bens | | | | C- Plano de Formação C- Procedimentos C- Relatórios de acompanhamento técnico C- Relatórios de auditoria | ME/Operadores de Material e Chefes de Equipa de Material/PS |
| Económico Jurídico Operacional | Manobras | ME41 | Acidente com trabalhador | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Conteúdos de formação sobre boas práticas C- Utilização de EPI's C- Procedimentos C-Relatórios de acompanhamento técnico | ME/Operadores de Manobra e Operadores Chefes de Manobra/PS |
| | | | | Ferimentos e/ou perda de vidas humanas | | | | | |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|--------------------------------|------------|---|--|----------|----------|----------|---|--|
| Económico Jurídico Operacional | Manobras | ME42 | Acidente com trabalhador de prestador de serviços (ex. limpeza, vigilância, manutenção de infraestrutura ou equipamentos) | Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indemnização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Contratos C- Auditorias | ME/Operadores de Manobra e Operadores Chefes de Manobra/PS/ Prestadores serviços |
| Económico Jurídico Operacional | Manobras | ME43 | Indisponibilidade de material circulante | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 1 | 2 | C- Programas de manutenção C- Relatórios de ocorrências C-Plano de investimentos | ME/PO/ Prestadores de serviços de manutenção de infraestruturas |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Limpeza de material circulante | ME44 | Incumprimento do serviço de limpeza | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Penalidades por incumprimento dos níveis serviço CSP Danos reputacionais/ Reclamações | 1 | 1 | 1 | C- Contrato de prestação de serviços C- Rotações teórica de material C- Rotação prática de material | ME/Prestadores de serviço |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Limpeza de material circulante | ME45 | Avaria ou perda de equipamentos (ex. bancos, pavimentos, equipamentos elétricos, mesas de condução) | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Conteúdos de formação sobre boas práticas C- Procedimentos C- Reclamações de clientes C- Registos de ocorrências C- Relatórios de acompanhamento C- Relatórios de auditoria | ME/Prestadores de serviço |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Limpeza de material circulante | ME46 | Acidentes pessoais | Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indemnização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Conteúdos de formação sobre boas práticas C- Procedimentos C- Registos de ocorrências | ME/Prestadores de serviço |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Limpeza de material circulante | ME47 | Limpeza não atempada do material circulante | Aumento dos custos de produção do serviço Custos decorrentes da contratualização de atividades de limpeza Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Danos reputacionais | 2 | 1 | 2 | C- Legislação de enquadramento C- Contratos C- Relatórios de acompanhamento | ME/Prestadores de serviço |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|---|------------|---|--|----------|----------|----------|---|--|
| Económico | Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração | ME48 | Elevada exposição e flutuação excessiva de preços de mercado de energia | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 2 | 4 | C- Caderno de encargos. C- Análise de propostas. C- Contratos I – Análise do mercado C – Relatório de auditoria | ME/CL/ Fornecedores/ IP |
| Económico | Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração | ME49 | Aumento das tarifas de acesso às redes fixadas anualmente pela ERSE | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 1 | 2 | C – Estimar impacto do aumento, no início de cada ano. | ME |
| Económico | Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração | ME50 | Pagamentos indevidos na contratação em consórcio de operadores | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 1 | 2 | C- Acordos e chave de repartição I - Projeto telecontagem | ME/Operadores/ IP |
| Económico | Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração | ME51 | Perdas de energia no material circulante | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 1 | 2 | C- Faturação de consumos C- Relatórios de estudos C- Relatórios de Auditoria energética. C- Planos de investimento | ME/OP/ Prestadores de serviço |
| Económico | Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração | ME52 | Não aproveitamento de energia da frenagem | Não redução dos custos de produção do serviço Incumprimento metas ambientais | 2 | 1 | 2 | I- Planeamento e entregáveis dos projetos | |
| Económico | Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração | ME53 | Consumo energético excessivo devido ao impacto das características da infraestrutura nas marchas dos comboios | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Horários C- Plano de formação C- Comunicações ao GI | OP/PS/GI |
| Económico | Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração | ME54 | Pagamentos indevidos devidos a consumos de equipamentos da infraestrutura | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 2 | 4 | C- Estudos C- Comunicações ao GI | ME/OP/GI |
| Económico | Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para instalações | ME55 | Consumo energético excessivo devido às características das infraestruturas oficiais | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 1 | 2 | C- Consumos C- Relatórios de auditoria energéticas C- Plano de investimentos | PO/ME/ Prestadores de serviços de auditoria |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Contratos de prestação de serviços de manutenção | ME56 | Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (SIMEF - Fiabilidade material elétrico série 5600) | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas | ME ME/PSM |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Contratos de prestação de serviços de manutenção | ME57 | Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (RENFE – Fiabilidade material diesel série 592) | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 2 | 4 | C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas | ME ME/PSM |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Contratos de prestação de serviços de manutenção | ME58 | Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (SIMEF – Disponibilidade material elétrico série 5600) | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas | ME ME/PSM ME/OP/GI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|---|------|--|---|---|---|---|--|--|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Contratos de prestação de serviços de manutenção | ME59 | Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (RENFE – Disponibilidade material diesel série 592) | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 2 | 4 | C- Relatório SAP. | ME |
| | | | | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | | | | C- Projeto técnico de melhoria. | ME/PSM |
| | | | | | | | | C- Reuniões técnicas | ME/OP/GI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Manutenção do Sistema Convel | ME60 | Indisponibilidade de material Circulação sem Convel ao serviço | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 1 | 2 | C- Plano de manutenção C-Projeto de desenvolvimento | ME/ fornecedores |
| | | | | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | | | | | |
| | | | | Atrasos na circulação com velocidade limitada (2º agente na cabine) | | | | | |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Manutenção do Rádio-Solo | ME61 | Indisponibilidade material Atrasos circulação | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Contrato de instalação de rádios GSMR e Dual Model (GSMR/CPN) | ME/ fornecedores |
| Económico/ Operacional | Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia) | ME62 | Avaria ou perda de equipamentos | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 1 | 2 | Contratos de prestação de serviços de prestadores de serviços de calibração (PSC) Identificação dos equipamentos Plano de calibração Manuais de fabricante Instruções/Condições de armazenamento e de manuseamento | PSC/ME |
| | | M63 | Acidente de trabalho | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | | | | | |
| | | | | Custos acrescidos de manutenção Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indemnização | | | | | |
| | | | | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | | |
| Económico/ Operacional | Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia) | ME64 | Furto de materiais ou equipamentos | Aumento dos custos de produção do serviço | 1 | 1 | 1 | C- Contrato de vigilância C- Planos de formação C- Controlo de distribuição | ME/SP ME |
| | | | | Perda económica | | | | | |
| | | | | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | | | | | |
| Económico/ Operacional | Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia) | ME65 | Incumprimento contratual com clientes externos | Custos de recuperação/indemnização | 2 | 1 | 2 | C- Contratos de prestação de serviços a clientes externos (ex. Medway, Simef, IP) | ME |
| Económico/ Operacional | Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia) | ME66 | Perda da Acreditação para a função de metrologia | Aumento dos custos de produção do serviço | 2 | 1 | 2 | C- Contratos de prestação de serviços de prestadores de serviços de calibração (PSC) C-Relatórios de auditoria | Entidades de Acreditação (IPAC)/ME/PSC |
| | | | | Custos devidos ao recurso a prestadores de serviço externos | | | | | |
| | | | | Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | | | | | |
| | | | | Custos acrescidos de manutenção | | | | | |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--------------------------------------|---|------|---|--|---|---|---|--|---|
| Económico Jurídico Operacional | Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos) | ME67 | Perda de instalações e equipamentos devido a incêndio | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 1 | 2 | C- Plano de Emergência de Campolide C- Procedimentos de trabalho C- Normas de ensaio C- Fichas de Segurança dos produtos C- Relatórios de auditoria interna e externa C- Plano de ações de risco | ME/QA/AI/SP |
| | | ME68 | Acidente de trabalho | Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indenização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | | |
| Económico Jurídico Operacional | Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos) | ME69 | Derrame (óleos, combustível, produtos químicos) | Sanções e coimas Custos de recuperação/indenização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço | 1 | 1 | 1 | C- Contrato de prestação de serviços licenciado C- Planos de manutenção de infraestruturas C- Planos de manutenção de equipamentos C- GAR C- Relatórios de auditoria interna e externa C- Plano de ações de risco | ME/QA/AI |
| Económico Jurídico Operacional | Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos) | ME70 | Furto de materiais ou equipamentos | Aumento dos custos de produção do serviço Perda económica Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 1 | 2 | C- Contrato de vigilância | ME/PO/SP |
| Económico Jurídico Operacional | Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos) | ME71 | Avaria de equipamentos do MC | Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção | 2 | 2 | 4 | C- Contratos de prestação de serviços a clientes externos (ex. Medway, Simef) C- Programa de recolha de análises C- Especificações de fabricante C- Manual de manutenção C- Estudos | ME |
| Económico Jurídico Operacional | | ME72 | Incumprimento contratual com clientes externos | Custos de recuperação/indenização | 2 | 2 | 4 | | |
| Económico/ Operacional | Cooperação com Universidades e Centros tecnológicos (e.g, RCM, certificações processos) | ME73 | Atraso na realização de parcerias e protocolos | Perda de potenciais benefícios económicos e operacionais | 1 | 1 | 1 | I- Protocolos e parcerias | CA/ME/ Parceiros/ Entidades Públicas |
| Económico/ Operacional | Valorização do material circulante não operacional | ME74 | Estabelecimento de critérios desadequados de valorização do material circulante | Perda de potenciais benefícios económicos e operacionais | 2 | 1 | 2 | C- Critérios de valorização | CA/ME/FI |



COMBOIOS DE PORTUGAL

VI.11 OPERAÇÕES (OP)

AI - AUDITORIA INTERNA

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|------------------------|--|-----|--|--|---|---|---|--|------------------------------|
| Jurídico Operacional | Controlo da Atividade – Coordenar e consolidar o processo de planeamento | OP1 | Não cumprimento de prazos legais | Sanções por incumprimento | 2 | 1 | 2 | C- Calendarização intermédia das tarefas e deliverables | Planeamento e apoio à gestão |
| Jurídico Operacional | Controlo da Atividade - Produzir informação e Relatórios de gestão | OP2 | Relatórios elaborados fora de tempo | Tomada de decisão menos sustentada | 2 | 1 | 2 | C- Relatórios por área/tipo de serviço | Planeamento e apoio à gestão |
| Operacional | Controlo da Atividade - Assegurar a Monitorização de Desempenho da OP | OP3 | Monitorização deficiente ou não atempada | Tomada de decisão menos sustentada | 1 | 2 | 2 | C- Mapas de atividade C- PAO | Planeamento e apoio à gestão |
| Operacional | Elaboração de horário técnico | OP4 | Não elaboração atempada de propostas de horário Técnico | Esforço acrescido para a divulgação do horário definitivo | 3 | 2 | 6 | C- Registo dos pedidos C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR | OP OP |
| Económico/ Operacional | Elaboração de horário técnico | OP5 | Impossibilidade de realização de estudos de exploração que suportem decisões estratégicas da empresa | Dificuldade na otimização do horário Aumento de custos da prestação do serviço de transporte Implementação de soluções menos eficientes | 3 | 3 | 9 | I-Acompanhamento do Projeto "Sistemas Operacionais" C- Efetivo | OP OP |
| Económico/ Operacional | Elaboração das rotações de material motor | OP6 | Não elaboração do planeamento de material circulante | Desaproveitamento da capacidade do material | 3 | 3 | 9 | C- Efetivo | OP |
| Económico/ Operacional | Elaboração das rotações de material motor | OP7 | Impossibilidade de realização de estudos de exploração que suportem decisões estratégicas da empresa | Incapacidade de gerir o ciclo de vida do material circulante Aumento de custos da prestação do serviço de transporte Implementação de soluções menos eficientes (Dificuldade na otimização da utilização do material circulante) | 3 | 3 | 9 | C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR C- Efetivo | OP |
| Económico/ Operacional | Elaboração das escalas de pessoal circulante | OP8 | Não elaboração em tempo oportuno dos Projetos de Escala | Dificuldade na otimização na afetação de pessoal Acréscimo de custos por implementação de soluções menos eficientes | 3 | 2 | 6 | C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR I-Especificação dos requisitos do novo sistema | OP SI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------------|---|---|----------|----------|----------|---|-------------------------------|
| Jurídico Operacional | Elaboração das escalas de pessoal circulante | OP9 | Incumprimento dos prazos legais para divulgação das escalas de serviço | Eventuais sanções e/ou coimas | 2 | 1 | 2 | C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR I-Especificação dos requisitos do novo sistema | OP SI |
| Jurídico Operacional | Elaboração das escalas de pessoal circulante | OP10 | Implementação de soluções com tarefas por planear e/ou incumprimento de regras do AE | Possível supressão de comboios por falta de pessoal Eventuais sanções e/ou coimas | 2 | 1 | 2 | C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR I-Especificação dos requisitos do novo sistema | OP SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Transporte de passageiros | OP11 | Não cumprimento da oferta de serviço | Perda de receita Penalidades por incumprimento do CSP Perda dos certificados e carta de condução Diminuição do nível de satisfação do cliente Reclamações | 2 | 2 | 4 | C- Acompanhamento por parte dos Depósitos C - Monitorização das competências por parte das hierarquias C- Registos R-Trip C- Situação diária MM | OP PS/SI ME |
| Reputação Económico Operacional | Transporte de passageiros | OP12 | Não cumprimento da oferta de serviço Diminuição do resultado operacional | Redução da procura/Perda de receita Custos por implementação de medidas de proteção | 2 | 1 | 2 | C- Relatórios de ocorrências | ME/OP/CO SP/SC GI |
| Reputação/ Operacional | Transporte de passageiros | OP13 | Enfraquecer imagem, notoriedade e valores posicionais associados à marca | Diminuição do nível de satisfação Reclamações Perda de clientes | 2 | 1 | 2 | C- Acompanhamento pelos responsáveis | CO/OP/ PS GI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Acompanhamento do Transporte | OP14 | Implementação de soluções operacionais menos eficientes | Aumento de custos da prestação do serviço de transporte | 2 | 2 | 4 | C- Monitorização periódica I-Especificação dos requisitos do novo sistema | OP SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Acompanhamento do Transporte | OP15 | Incumprimento das condições de transporte estabelecidas em horário, da pontualidade e regularidade no âmbito do Diretório Rede e do Contrato de serviço Público | Diminuição do nível de satisfação, aumento de reclamações e perda de clientes Aumento de custos Penalidades por incumprimento do CSP | 2 | 2 | 4 | C- Comunicações do GI e informação de alterações à oferta C- Análise e propostas C- Registo de ocorrência C- Relatórios semanais, mensais e anuais C- Reuniões C- Atas das reuniões conjuntas CP/GI C- Horário C- Comunicações | CA/OP/CO SC/SI/ME/SP GI |
| Operacional | Acompanhamento do Transporte | OP16 | Falha na ligação ao GI ou a outro operador | Atrasos na circulação | 1 | 2 | 2 | C- Regulamentação C- Relatórios de emergências/ Simulacros | OP SP ME |
| Operacional | Acompanhamento do Transporte | OP17 | Défice na qualidade dos registos de ocorrências | Desconhecimento do perfil de risco efetivo das operações | 2 | 2 | 4 | C- Registos do SIGO C- Relatório Diário de Ocorrências | OP |



COMBOIOS DE PORTUGAL

VI.12 COMERCIAL (CO)

AI - AUDITORIA INTERNA

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|---|-----|--|--|---|---|--------|--|---|
| Económico/ Operacional | Controlo da Atividade – Coordenar e consolidar o processo de planeamento | CO1 | Não cumprimento de prazos legais | Sanções por incumprimento do dever de informação no âmbito do CSP | 2 | 1 | 2 | C- Calendarização intermédia das tarefas e deliverables | CO/Serviços de Apoio à Gestão/ SI |
| Económico/ Operacional | Controlo da Atividade - Produzir informação e Relatórios de gestão | CO2 | Relatórios elaborados fora de tempo | Tomada de decisão menos sustentada | 2 | 1 | 2 | C- Relatórios por segmento (serviço/linha/eixo) | CO/Serviços de Apoio à Gestão/ SI |
| Económico/ Operacional | Controlo da Atividade - Assegurar a Monitorização de Desempenho da CO/ | CO3 | Monitorização deficiente ou não atempada | Tomada de decisão menos sustentada | 2 | 1 | 2 | C- Mapas de atividade C- PAO | CO/Serviços de Apoio à Gestão/ SI |
| Económico/ Operacional | Conceber, desenvolver e implementar novos Produtos e Serviços | CO4 | Desajustamento da oferta à procura e às necessidades dos clientes atuais e potenciais | Perda de clientes, receitas/ vendas Deterioração da sustentabilidade económica da empresa Não captação de novos clientes Perda de quota de mercado Diminuição do grau de satisfação | 2 | 2 | 4 | C- Reclamações e Sugestões C- Estudo de Satisfação anual C- Plano de Marketing C- Contrato Serviço Público C- Inquéritos satisfação C- Visitas regulares ao terreno C- Estruturar Cenários de evolução e Prever Impactos C- Reuniões de Responsáveis C- Ocupação de comboios C- Procura e receita por tipo de serviço/linha/comboio C- Relatórios Mensais de Desempenho C- Processos de contratação | Comercial Marketing SI Parceiros ME PE |
| Económico/ Operacional | Conceber, desenvolver e implementar novos Produtos e Serviços | CO5 | Lançamento de produtos pouco sustentáveis | Falta de sustentação comercial | 1 | 1 | 1 | C- Registos na DW C- Ações de comunicação C- Registos de formação | Comercial Marketing SI Parceiros |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---|--|------------|---|--|----------|----------|----------|--|--|
| Reputação Económico Operacional | Produzir e garantir a informação ao cliente | CO6 | Informação/ divulgação ao cliente desatualizada/ não atempada /incompleta | Custos acrescidos para a divulgação da informação Perda de clientes, receitas/ vendas Não captação de novos clientes Perda de quota de mercado Diminuição do grau de satisfação Reclamações | 2 | 2 | 4 | C- Validação prévia de todos os conteúdos C- Diretório de Rede C- Plano de Ações C- Reuniões de acompanhamento C- Reclamações C- Articulação com CL e fornecedor C- Visitas periódicas às estações | Marketing Comercial Compras e Logística GI |
| Económico/ Operacional | Gerir o material promocional | CO7 | Quantidades desajustadas do material promocional | Custos não justificados Promoção limitada | 1 | 1 | 1 | C- Memorandos com a justificação | |
| Económico/ Reputação/ Operacional | Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética | CO8 | Indisponibilidade dos canais de venda | Perda de receita Diminuição do nível de satisfação Reclamações | 3 | 2 | 6 | C- Contratos de Prestação de Serviços | CO/SI/CL/SP |
| Reputação Económico Operacional | Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética | CO9 | Indisponibilidade de validadores | Perda de receita Diminuição do nível de satisfação | 2 | 2 | 4 | C - Monitorização de incidentes C- Contratos de prestação de serviços | CO/SI/CL/SP |
| Económico/ Reputação/ Operacional | Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética | CO10 | Fraude | Perda de receita | 2 | 2 | 4 | C – Procedimentos de aquisição de sistemas C- Relatório das Brigadas C- Disponibilidade dos canais de acesso | CO/SI CO |
| Económico/ Reputação/ Operacional | Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética | CO11 | Desempenho insuficiente do canal | Insatisfação do cliente | 2 | 2 | 4 | C- Relatório de anomalias mensal; C - Relatório de performance e evolução dos canais semestral | CO/SI |
| Económico/ Operacional | Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética | CO12 | Atraso na consolidação da receita | Informação para reporte incompleta | 2 | 1 | 2 | C- Relatório do Sistema de Telegestão C- Relatórios do PCGBi | SI/ Comercial |
| Económico Jurídico Operacional | Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética | CO13 | Incumprimento dos níveis de serviço do CSP | Sanções e/ou coimas | 2 | 1 | 2 | C- Relatório diário dos sistemas e canais de venda | CO/SI |
| Reputação/ Operacional | Informação e venda através da Linha de Atendimento | CO14 | Incapacidade de gestão do volume/ conteúdo da nova informação comercial | Danos reputacionais Insatisfação do cliente | 2 | 1 | 2 | C- SLA | CO/ Fornecedor |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---|---|------------|--|---|----------|----------|----------|--|---|
| Reputação Económico | Informação e venda através da Linha de Atendimento | CO15 | Indisponibilidade e falta de qualidade dos meios do fornecedor | Danos reputacionais Insatisfação do cliente | 2 | 1 | 2 | C- SLA | CO/ Fornecedor |
| Reputação Económico | Informação e venda através da Linha de Atendimento | CO16 | Baixa do nível de serviço ao cliente por não cumprimento dos níveis de serviço contratados | Danos reputacionais Insatisfação do cliente Custos associados a reclamações | 2 | 1 | 2 | C- Contrato. C- SLA contratualizados C- CRM | CO Fornecedor |
| Económico Jurídico Operacional | Venda de Títulos de Transporte | CO17 | Apropriação indevida de dinheiro | Atraso na contabilização da receita Esforço acrescido para a regularização | 2 | 1 | 2 | C- Acompanhamento pelos inspetores (comercial e receita) | Comercial SAG |
| Económico/ Operacional | Venda de Títulos de Transporte | CO18 | Utilização gratuita do serviço | Perda de receita | 3 | 1 | 3 | C- Visitas aos comboios e monitorização da procura | Comercial/SI |
| Reputação/ Operacional | Coordenar, formar, selecionar, dinamizar e avaliar a atividade da equipa de Vendas e Estações | CO19 | Enfraquecer imagem, notoriedade e valores posicionais associados à marca (dano reputacional) | Baixa do nível de serviço ao cliente | 1 | 2 | 2 | C- Controlo em SAP da distribuição/stock C- Visitas às estações C – Registo das deficiências nas instalações | Comercial Pessoal Compras e Logística Marketing |
| Reputação/ Operacional | Coordenar, formar, selecionar, dinamizar e avaliar a atividade da equipa de Vendas e Estações | CO20 | Fraco desempenho | Baixa do nível de serviço ao cliente Perda de clientes Reclamações | 2 | 1 | 2 | C- Visitas às estações C- Acompanhamento pelos responsáveis C- Reclamações | CO |
| Reputação Económico Operacional | Coordenar, formar, selecionar, dinamizar e avaliar a atividade da equipa de Vendas e Estações | CO21 | Redução do horário de funcionamento da Bilheteira | Perda de receitas e de quota de mercado | 2 | 1 | 2 | C- Relatório da atividade | CO/PS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão de reclamações /pedidos de reembolsos | CO22 | Tempo de resposta às reclamações excessivo | Diminuição do grau de satisfação | 2 | 2 | 4 | C- Efetivo | CA/ |
| | | | Incumprimento legal | Aumento das reclamações | | | | C- Relatórios trimestrais de monitorização C- Relatórios para o regulador | OC/DE/DP |
| | | | | Sanções/Coimas por incumprimento de tempos de resposta (Contraordenações da AMT) | | | | C- Registos na DW C- Registos no CRM | CO |
| Económico Jurídico Operacional | Fiscalização/ Venda de Títulos de Transporte | CO23 | Apropriação indevida de dinheiro | Atraso na contabilização da receita Esforço acrescido para a regularização | 2 | 1 | 2 | C- Acompanhamento pelos inspetores (comercial e receita) | Comercial - Serviços Apoio à Gestão |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------------|---|--|----------|----------|----------|---|-----------------------------------|
| Económico/ Operacional | Fiscalização/ Venda de Títulos de Transporte | CO24 | Utilização gratuita do serviço | Perda de receita | 3 | 1 | 3 | C- Visitas aos comboios e monitorização da procura C-Brigadas de fiscalização | CO |
| Económico/ financeiro | Gestão contratos | CO25 | Pagamento serviços não realizados/não cobrança penalidades previstas contratualmente | Custo excessivo | 2 | 1 | 2 | Reuniões com os prestadores serviço Penalidades Relatórios controlo Faturas | CO |
| Económico/ financeiro | Gestão contratos | CO26 | Serviço ao cliente indisponível ou em condições deficientes | Perda de receita /clientes Danos reputacionais | 2 | 1 | 2 | | |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Transporte de passageiros | CO27 | Não cumprimento da oferta de serviço Diminuição do resultado operacional | Perda de receita Penalidades por incumprimento do CSP Perda de competências Diminuição do nível de satisfação do cliente Reclamações | 2 | 2 | 4 | C- Acompanhamento por parte dos Depósitos C - Monitorização das competências por parte das hierarquias C - Registos R-Trip C- Registos IPTráfego C - Contratação de serviços rodoviários C- Reclamações | CO OP/PS/SI ME |
| Reputação Económico Operacional | Transporte de passageiros | CO28 | Não cumprimento da oferta de serviço Diminuição do resultado operacional | Redução da procura/Perda de receita Custos por implementação de medidas de proteção | 2 | 1 | 2 | C - Relatórios de ocorrências C- Registos IPTráfego C - Contratação de serviços rodoviários C- Reclamações | ME/OP/CO/SP/SC GI |
| Reputação/ Operacional | Transporte de passageiros | CO29 | Enfraquecer imagem, notoriedade e valores posicionais associados à marca | Diminuição do nível de satisfação Reclamações Perda de clientes | 2 | 1 | 2 | C- Acompanhamento pelos responsáveis | CO / PS GI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Transporte de passageiros | CO30 | Incumprimento das condições de transporte estabelecidas em horário, da pontualidade e regularidade no âmbito do Diretório Rede e do Contrato de serviço Público | Diminuição do nível de satisfação, aumento de reclamações e perda de clientes Aumento de custos Penalidades por incumprimento do CSP | 2 | 2 | 4 | C- Comunicações do GI e informação de alterações à oferta C- Análise e propostas C- Registo de ocorrência C- Relatórios semanais, mensais e anuais C- Reuniões C- Atas das reuniões conjuntas CP/GI C- Horário C- Comunicações | CA/CO/OP SC/SI/ME/SP GI |



COMBOIOS DE PORTUGAL

VI.13 COMPRAS E LOGÍSTICA (CL)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|---|-----|---|--|---|---|--------|--|-------------|
| Reputação/ Operacional | Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística | CL1 | Não cumprimento do prazo para a satisfação da Reserva (Armazéns/Gestão de Stocks) | Diminuição dos níveis de serviço/qualidade | 2 | 1 | 2 | C-Comunicação com UO | CL/UO |
| Económico | Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística | CL2 | Não cumprimento do prazo para a satisfação da Reserva (Armazéns/Gestão de Stocks) – MC | Custos devidos a imobilização excessiva do material circulante | 2 | 2 | 4 | C-Planeamento de necessidades | CL/ME |
| Económico | Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística | CL3 | Falta ou custo unitário excessivo do artigo | Diminuição dos níveis de serviço/qualidade Custos devidos a imobilização excessiva do material circulante Desvio de verbas colocando em causa outras aquisições | 1 | 2 | 2 | C-Comunicação com UO | CL/UO |
| Reputação | Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística | CL4 | Insatisfação do cliente/órgão por incapacidade de entrega | Diminuição dos níveis de serviço/qualidade | 2 | 2 | 4 | C- Comunicação com UO | CL/UO |
| Económico | Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística | CL5 | Abate de artigos não consumidos | Custos de abate/transporte /destruição/reciclagem | 1 | 1 | 1 | C- Comunicação com UO | CL/UO |
| Económico | Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística | CL6 | Valor excessivo do stock dos artigos | Encargos financeiros não justificados pela atividade | 2 | 2 | 4 | C- Stock de artigos C - Efetivo oficinas | CA/CL/ME |
| Económico/ Operacional | Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística | CL7 | Dificuldade de organização e conservação das peças | Custo excessivo com o manuseamento, transporte e preparação das peças para aplicação e sua preservação | 3 | 2 | 6 | I-Projetos/estudos de construção C- Reuniões de projeto | CA/PO/CL/ME |
| Económico/ Operacional | Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística | CL8 | Falta de conformidade dos artigos | Custos associados à devolução do bem, à imobilização excessiva do mat. circulante e à especificação da nova encomenda | 1 | 1 | 1 | C- Especificações e condições na entrega. | CL/UO |
| Económico/ Operacional | Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística | CL9 | Atraso na disponibilização da peça | Custos associados à imobilização excessiva do mat. circulante | 1 | 2 | 2 | C- Registos em SAP dos artigos em controlo de qualidade (valor e quantidade) | ME/CL |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|--------------------------------|------------|--|--|----------|----------|----------|--|----------------------------|
| Económico | Gestão da Frota Automóvel | CL10 | Atraso na divulgação dos indicadores do mês n | Verbas não disponíveis à regularização das despesas | 1 | 1 | 1 | C-Indicadores de gestão de frota | CL/Prestadores de serviços |
| Operacional | Gestão da Frota Automóvel | CL11 | Viaturas inoperacionais | Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço | 2 | 2 | 4 | C-Cadernos de encargos C-Autorizações tutelares | CA/JR/CL |
| Jurídico Operacional | Gestão da Frota Automóvel | CL12 | Não cumprimento de metas ambientais | Impacto ambiental | 1 | 1 | 1 | C - Consumos combustíveis | CA/CL |
| Económico/ Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL13 | Atraso na contratualização de encomendas/contratos, com valor inferior a 10.000 € | Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço | 1 | 1 | 1 | C-Procedimento | CL/UO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL14 | Atraso/concurso deserto para encomendas/contratos, com valor entre 10.000 € e 135.000 € (prazo de 75 dias) | Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço | 2 | 1 | 2 | C-Caderno de encargo C-Deliberações de preparação do projeto | CL/UO |
| Económico/ Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL15 | Custo/atraso na elaboração do caderno de encargos de encomendas/contratos, com valor superior a 135.000 | Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço | 2 | 1 | 2 | C-Caderno de encargos | CL/JR/UO |
| Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL16 | Incorreta identificação de requisitos da necessidade de compra ou alteração de requisitos | Atraso no lançamento dos procedimentos de compras | 2 | 1 | 2 | C-Orçamento anual C-Mapa de ações C-Caderno de encargos | CL/JR/UO |
| Económico Jurídico Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL17 | Solicitação de serviços extra não previstos na definição inicial da necessidade de compra | Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Redução da duração do contrato | 2 | 1 | 2 | C-Aprovação das necessidades pelos colaboradores com delegação de competências C - Normativo Gestor do Contrato | CL/UO |
| Económico/ Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL18 | Aprovação de necessidades sem valorização do custo real | Relançamento do procedimento ajustado | 2 | 1 | 2 | C-Propostas comerciais | CL/UO |
| Económico Jurídico Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL19 | Atraso na requisição do serviço | Não aproveitamento de verbas orçamentadas Falta de conformidade legal Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço | 2 | 2 | 4 | C-Mapa de ações C-Cumprimento dos cronogramas | CL/UO |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--------------------------------------|--------------------------------|------------|---|---|----------|----------|----------|---|--------------------------------------|
| Económico/ Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL20 | Atraso no lançamento do procedimento de consulta e seleção de fornecedores | Não aproveitamento de verbas orçamentadas Restrição da atividade operacional | 2 | 2 | 4 | C-Cronograma de realização C-Especificação | CL/UO |
| Económico/ Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL21 | Falta de concorrentes no mercado | Restrição da atividade operacional Custo dos bens ou serviços | 1 | 1 | 1 | C-CCP (Código de Contratação Pública) c-Documentos que atestam o não impedimento | CL/UO |
| Económico/ Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL22 | Ordenação incorreta das propostas (critérios multifactor) | Atraso na adjudicação devido a reclamações Não maximização do valor gerado pelo concurso | 1 | 1 | 1 | C-Cadernos de Encargos /Relatório Final / C-Proposta de Adjudicação C-Código de Ética C-Propostas de Júri do procedimento C-Atas de nomeação | Júri do procedimento CA/UO |
| Económico/ Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL23 | Não reformulação /anulação do concurso | Atraso ou anulação da adjudicação Não aproveitamento de verbas orçamentadas Restrição da atividade operacional | 1 | 1 | 1 | C-Pedidos e respostas de esclarecimento C-Cadernos de Encargos /Relatório | CA/ Júri do procedimento |
| Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL24 | Atraso no fornecimento/ execução do bem/ serviço | Restrição da atividade operacional | 2 | 1 | 2 | C-Contrato C-Declaração de visita | Gestor do contrato |
| Económico Jurídico Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL25 | Aprovação da adjudicação da prestação do serviço sem que a mesma tenha sido executado ou executado em condições deficientes | Utilização incorreta de fundos públicos Restrição da atividade operacional | 1 | 1 | 1 | C-Certificados de conformidade C-Autos de receção C- Normativo do GC | Gestor do contrato |
| Económico/ Operacional | Compras de Bens e Serviços | CL26 | Não cumprimento integral do contrato | Utilização incorreta de fundos públicos Restrição da atividade operacional | 1 | 1 | 1 | C-Contratos C-Atas de acompanhamento C- Normativo do GC | CL/Gestor do contrato UO |
| Económico/ Operacional | Avaliação de fornecedor | CL27 | Contratação recorrente de fornecedor com não conformidades | Utilização incorreta de fundos públicos Restrição da atividade operacional | 2 | 1 | 2 | C-Registos de avaliação C-Critérios de avaliação C-Registos de não conformidade | CL/Gestor do contrato |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

VI.14 PLANEAMENTO, CONTROLO E INFORMAÇÃO DE GESTÃO (PC)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|---|-----|--|--|---|---|--------|--|--------------------------------|
| Económico/ Operacional | Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão | PC1 | Desvios orçamentais | Restrição da atividade operacional | 2 | 3 | 6 | C-Orçamentos e planos de ações C-Autorizações da tutela | CA/PC |
| Económico/ Operacional | Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão | PC2 | Atraso na receção de verbas referentes às obrigações de serviço público | Restrição da atividade operacional | 2 | 2 | 4 | C-Contrato de Serviço Público C-Relatórios de reporte | CA/PC/Tutela |
| Reputação Económico | Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão | PC3 | Aplicação de penalidades no âmbito do contrato serviço público | Custos de incumprimento contratual | 2 | 2 | 4 | C-Monitorização do contrato serviço público | PC/UO/ Prestador Serviço |
| Económico/ Operacional | Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão | PC4 | Não aprovação atempada do PAO | Atraso no lançamento das ações e recrutamento | 2 | 3 | 6 | C-Solicitação de aprovação | CA/PC/Tutelas |
| Económico/ Operacional | Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão | PC5 | Diminuição de orçamentos | Restrição da atividade operacional | 2 | 3 | 6 | C-Pedidos de descativação C-Controlo de fundos disponíveis C-Planos de ações | CA/PC/UO/ Tutelas |
| Económico/ Operacional | Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão | PC6 | Não execução do orçamento | Restrição da atividade operacional | 2 | 2 | 4 | C-Acompanhamento da execução do Orçamento | CA/PC/UO/ Tutelas |
| Económico/ Operacional | Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão | PC7 | Diminuição ou incapacidade de execução do orçamento de investimentos | Restrição da atividade operacional | 2 | 2 | 4 | C-Acompanhamento da execução do Orçamento I-Análise custo-benefício dos projetos | PC/UO |
| Económico/ Operacional | Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão | PC8 | Diminuição da receita de exploração | Quebra de tesouraria Restrição da atividade operacional | 2 | 3 | 6 | C-Acompanhamento da execução do Orçamento de exploração | CA/PC/UO/ Entidades |



VI.15 QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA (QA)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | RR | Controlo | Responsável |
|--|-----------------------------------|-----|---|---|---|---|----|---|--------------------------------|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão do Sistema da Qualidade | QA1 | Perda da Certificação | Dificuldade em estabelecer parcerias e na contratação Diminuição do nível de confiança percebida pelo cliente e restantes PI's Danos reputacionais Impacte económico | 1 | 1 | 1 | C-Relatórios de Auditorias C-Monitorização dos PACs C-Documentação de suporte ao sistema C-Relatório da Revisão ao SGQ C-Caderno de Encargos e encomenda C-Orçamento | CA/UO/AI/CL QA |
| Reputação/ Operacional | Gestão do Sistema da Qualidade | QA2 | Sistema de Gestão desadequado ao desenvolvimento da empresa | Restrição da atividade operacional por controlo de gestão inadequado Diminuição do nível de satisfação do cliente Perda de Clientes | 2 | 1 | 2 | C-MIP - Mapa dos indicadores dos processos C-Relatório Qualidade do Serviço C-Relatório da Revisão SGQ C-Questionários de satisfação Clientes (Clientes do transporte ferroviário, Metro Porto, ADP, ...) C-Análise periódica de contexto C- Auditorias | QA/UO/SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão ambiental | QA3 | Não cumprimento dos requisitos legais ambientais | Degradação da marca CP Deterioração do meio ambiente, com contaminação de águas superficiais/subterrâneas e de solos Coimas e outras sanções por incumprimento legal Inviabilização da certificação | 3 | 3 | 9 | C-Identificação dos locais a intervir C-Lista de Requisitos normativos I-Matriz de aspetos e impactos ambientais C-Seguro de responsabilidade ambiental C-Relatórios e PAC de Auditorias C- PAO e seus ajustamentos C-Monitorizar, através do projeto estratégico F.4.1.1, a execução do plano de investimentos de obra para atingir a conformidade legal ambiental | CA/QA/UO/AI/PO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão ambiental | QA4 | Poluição ambiental (solo, ar, ruído) com impacto negativo na imagem da empresa | Sanções por incumprimento legal Custos de recuperação ambiental Diminuição do nível de satisfação do cliente Degradação da marca CP e danos reputacionais | 3 | 2 | 6 | C-Monitorizar, através do projeto estratégico F.4.1.1, a execução do plano de investimentos de obra para atingir a conformidade legal ambiental C-Seguro de responsabilidade ambiental C-Relatórios e PAC de Auditorias C-Registos de formação relacionados com a temática ambiental. | CA/QA/UO/AI/PO /FI/PC/PS/ME |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | RR | Controlo | Responsável |
|--|--|-----|---|--|---|---|----|--|---|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão ambiental | QA5 | Libertação de GFE para a atmosfera | Efeito de estufa e aquecimento global | 2 | 1 | 2 | C - Manutenção e renovação periódica dos certificados dos técnicos de GFE. | QA/ME |
| Económico/ Operacional | Gestão de consumos de água | QA6 | Desperdício no Consumo/ Pagamentos indevidos | Consumo excessivo e desnecessário de recurso natural escasso Desperdício de verbas colocando em causa outras iniciativas Utilização incorreta de fundos públicos | 2 | 1 | 2 | C- Acompanhamento diário da telemetria implementada nos contadores de água (ainda não na totalidade). C-Análise de desvios de faturação e consumo, através de relatório SAP. C-Alertas por contadores, através de email e plataforma específica, nos contadores com telemetria implementada. | QA/UO/PO/FI |
| Económico Jurídico | Segurança e Saúde no Local de Trabalho | QA7 | Fornecimento e/ou uso indevido de informação reservada e sensível dos colaboradores | Sanções e penalidades por incumprimento legal | 3 | 1 | 3 | C-Monitorização da aplicação dos regulamentos (EPD) C-Normas e Procedimentos de Segurança informática C-Política de Privacidade dos Dados Pessoais C-Código de Ética C-Auditorias C-Condições Gerais de Aquisição de Bens e Serviços CP | QA/SI Prestador de Serviços de SST AI EPD |
| Económico Jurídico Operacional | Segurança e Saúde no Local de Trabalho | QA8 | Não cumprimento legal e da responsabilidade sobre a segurança e saúde no trabalho (SST) | Sanções e penalidades por incumprimento legal Restrição da atividade operacional | 2 | 1 | 2 | C-Identificação ao PSSST dos locais a intervir e do efetivo CP em serviço (para desenvolvimento das atividades de verificação e monitorização) e lista de pessoas para troca de informações relevantes. C-Lista de Requisitos normativos/legislação C-Carta de Riscos e outras avaliações de riscos específicas e respetivas medidas de controlo. C- Apólice de Seguro de acidentes de trabalho contratada e recibos de pagamento. C-Relatório de Auditorias e monitorização dos PAC C-Processos/atividades documentados. C-Relatórios do PSSST e internos, de vários âmbitos. C-Monitorização de indicadores específicos: (MIP) C- Plano de Formação da Empresa e sua monitorização. C- Resposta atempada às notificações da ACT ou de outra Autoridade, no domínio SST, de forma articulada com o Jurídico. | QA/UO/AI Prestador de serviços Saúde/FI/JR/PS |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | RR | Controlo | Responsável |
|---------------------------|---|------|---|--|---|---|----|---|---|
| Económico/ Operacional | Segurança e Saúde no Local de Trabalho | QA9 | Deficiente prevenção de lesões profissionais, problemas de saúde, e de acidentes de trabalho | Custos relativos a tratamentos, indenizações por acidente de trabalho ou doença profissional Restrição ou condicionamento das atividades operacionais e ou perdas de receitas, por indisponibilidade do efetivo Efetivo pouco saudável | 1 | 1 | 1 | C-Controlos dos PAO C-Carta de Riscos e outras avaliações de riscos específicas e respetivas medidas de controlo. C-Contratos com PSSST e de Psicologia Aplicada. C-Linha de Apoio à Saúde Mental para os trabalhadores CP. C-Lista de locais de trabalho (anexo aos contratos com PSSST, conforme necessário). C - EPI utilizados nas atividades (códigos SAP). C-Apólice de seguro de acidentes de trabalho. C-Relatórios do PSSST ou relatórios internos (AT, outros). C-Participações de Acid. Trabalho C-Fichas de Aptidão para o Trabalho (Med. Trab.). C-Registos de formação (ações do Plano de Formação, registos de acolhimento de novos trabalhadores, evidências de sensibilização de trabalhadores internos e externos). I-Evidências de ações de sensibilização sobre como proceder para situações climáticas extremas. C-Registos de manutenção/inspeção dos equipamentos de proteção coletiva (EPC) e de outros equipamentos e dos locais de trabalho (incluindo a limpeza e higienização dos mesmos). C- Planos de ações corretivas e seu seguimento. C- Documentação do SGSST e do SGP. | UO/QA/PS/ Prestadores de Serviços de SST/de Formação/ de manutenção/ Psicotécnicos |
| Operacional | Segurança e Saúde no Local de Trabalho | QA10 | Descaracterização dos AT e/ou uso indevido | Custos administrativos para regularização da caracterização Custos associados ao AT pagos pela Empresa Restrição da atividade operacional | 1 | 1 | 1 | C-Relatórios de inquérito ao acidente pela Seguradora. C-Informação da avaliação da Seguradora sobre o apuramento do nexo de causalidade do acidente e das consequências relatadas em Participações de AT. C- Registos de decisões do Tribunal do Trabalho sobre responsabilidades de AT (para situações de quando a CP era Autosseguradora). | QA/PSST/ Seguradora (através da SAROS)/JR/SC |
| Operacional | Segurança e Saúde no Local de Trabalho | QA11 | Utilização excessiva de recursos administrativos no processamento do AT | Custos administrativos para regularização da caracterização | 1 | 1 | 1 | C-Participações de AT C-Informações prestadas ao Perito da Seguradora, tendo presente os princípios de Proteção de Dados (RGPD). | UO/QA/ Seguradora (através da Saros)/EPD/JR/PS |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | RR | Controlo | Responsável |
|--|---|------|---|--|---|---|----|--|---|
| Económico/ Operacional | Segurança e Saúde no Local de Trabalho | QA12 | Propagação de doença contagiosa no local de trabalho | Restrição da atividade operacional com supressão de serviços Perda de receita | 1 | 1 | 1 | C-Plano de Contingência (conforme orientações das Autoridades Sanitárias). C-Registos de formação, ou de sensibilização dos trabalhadores internos ou externos. C-Evidências de informação aos passageiros. C-Registos de disponibilização de EPI relacionados com a doença em causa. C - Contrato de Saúde/Medicina no Trabalho inclui a vacinação dos trabalhadores para a gripe sazonal. C-Registos/contratos da limpeza e higienização de instalações e de material circulante. C-Relatórios e Planos de ações corretivas | UO/QA/ Prestador de Serviços de SST |
| Económico/ Operacional | Segurança e Saúde no Local de Trabalho | QA13 | Deficiente desenvolvimento dos Contratos de Saúde e Segurança no Trabalho com Ecosaúde e Exames Psicológicos (psicotécnicos) com Fernave | Restrição ou condicionalismos da atividade operacional. Custos da execução dos contratos ultrapassam a verba aprovada para os mesmos. | 2 | 1 | 2 | C - Contratos e registos de monitorização dos mesmos. C- Trocas de informação entre Partes Interessadas, incluindo atas de reuniões se se realizarem. | UO/GC/QA/PS Ecosaúde/ Fernave |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | ERM | QA14 | Perda da certificação ERM | Perda de Clientes externos da Manutenção de MC (ADP, IP, ...) Compromisso da Autorização de segurança da CP (SGS), com potencial inibição da atividade e consequente perda de receita. Degradação da imagem da CP | 3 | 1 | 3 | C-Relatórios de auditorias internas e externas e monitorização dos PAC. C-Monitorização de pontos críticos do Sistema (competências tarefas críticas p/ segurança, alterações com impacte na segurança, ...) C-Acompanhamento dos objetivos de segurança. C- Caderno de encargos e obtenção de orçamento | QA/ME/AI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | Transporte ferroviário de passageiros | QA15 | Incumprimento normativo | Manutenção de condições operacionais desajustadas/menos adequadas Sanções ou coimas Reclamações Perda de clientes e receita Danos reputacionais | 3 | 1 | 3 | C - Auditorias C- Ficheiro "Conformidade legal" C - Análise de conformidade das UO's I - Mapa centralizado de conformidade legal | JR/Responsável do Cumprimento Normativo/UO's/QA |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

VI.16 PESSOAL (PS)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | RR | Controlo | Responsável |
|--|-----------------------------------|-----|---|--|---|---|----|--|---|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Planeamento de Pessoal | PS1 | Envelhecimento do efetivo com impacto na gestão/ produtividade | Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço Aumento do absentismo Custos de recrutamento | 2 | 2 | 4 | C- Informação da Tutela C- Restrições físicas e/ou psicológicas (exames médicos e psicológicos) C- Informação da chefia | CA/PS/UO/ Tutela/PSST |
| Económico Jurídico Operacional | Planeamento de Pessoal | PS2 | Aumento da litigância em foro laboral | Aumento de custos e conflitualidade | 1 | 2 | 2 | C- Parecer do PS C- AE's | CA / UO / PS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Planeamento de pessoal | PS3 | Efetivo não ajustado às necessidades da empresa | Perda de know-how Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Informação da chefia C- Instruções de trabalho C- Status report/cronograma do projeto | UO/PS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Recrutamento interno e externo | PS4 | Identificação inadequada de necessidades de recrutamento (subvalorizada) | Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço Aumento de custos com a prestação de trabalho | 1 | 1 | 1 | C- Propostas de levantamento de necessidades C- Proposta em QGE C- Orçamento C- Procedimentos do SGI C- Serviços de transporte realizados face à disponibilidade do efetivo C- Pareceres emitidos | UO/PS/CA |
| Económico/ Operacional | Recrutamento interno e externo | PS5 | Admissão de pessoal que não cumpra os requisitos técnicos e comportamentais | Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço Custos de formação e substituição do trabalhador | 2 | 1 | 2 | C- Normas do concurso C- Textos de abertura do concurso e sua distribuição C-Prova de Aptidão Profissional (PAP) C- Resultados das provas Informação/relatório C- Resultados dos exames | UO/PS/ Prestadores de Serviços de Aptidão Física/ Psicológica e de Formação |
| Económico/ Operacional | Recrutamento interno e externo | PS6 | Admissão de candidaturas inválidas e/ou fraudulentas | Possível admissão de pessoal não qualificado | 1 | 2 | 2 | C- Documentos de prova das condições exigidas C- Listas de candidatos admitidos/excluídos do concurso | PS |
| Económico/ Operacional | Recrutamento interno e externo | PS7 | Não admissão dos melhores candidatos | Custo de oportunidade | 1 | 2 | 2 | C- Normas do concurso. C- Processo de recrutamento. C- Contratos | PS |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | RR | Controlo | Responsável |
|--|-------------------------|------|--|--|---|---|----|---|-------------|
| Económico/ Operacional | Recrutamento externo | PS8 | Diminuição da qualidade do campo de recrutamento | Desistência precoce dos candidatos/trabalhadores Diminuição da qualidade do processo de recrutamento | 2 | 2 | 4 | C- Entrevistas de saída C- Indicadores | PS |
| Económico/ Operacional | Gestão da formação | PS9 | Atraso na disponibilização do recurso para a prestação de trabalho | Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço | 1 | 1 | 1 | C- Processo de recrutamento | PS/PSF |
| Económico Jurídico Operacional | Gestão da formação | PS10 | Plano insuficiente/ desadequado | Perda ou não atualização de competências/conhecimento Redução da qualidade de serviço | 1 | 1 | 1 | C- Levantamento de necessidades e orientações estratégicas C- Legislação laboral C- Acordo de Empresa C- Regul. de Carreiras C- Plano de Formação | PS/UO |
| Económico | Gestão da formação | PS11 | Realização de formação não necessária | Custos acrescidos | 1 | 1 | 1 | C- Solicitações C- Deliberações do CA | CA/PS/UO |
| Económico Jurídico Operacional | Gestão da formação | PS12 | Não realização de formação planeada | Perda ou não atualização de competências/conhecimento Redução da qualidade de serviço | 2 | 2 | 4 | C- Indicadores | UO/PS |
| Operacional | Gestão da formação | PS13 | Falta de eficácia da formação | Perda ou não atualização de competências Ausência de melhorias/ eficácia nos processos | 1 | 1 | 1 | C- Resultados de avaliação de eficácia da formação. C- Divulgação da informação em Conselho de Formação C- Relatórios auditorias | PS/UO |
| Reputação Económico Operacional | Gestão das competências | PS14 | Perda de competências/ certificação dos colaboradores | Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço | 2 | 1 | 2 | C- Avaliação do cumprimento dos ciclos de formação C- Relatório de avaliação da formação | CA/PS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão de Pessoal | PS15 | Redução de disponibilidade do efetivo | Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço Aumento de custos | 2 | 1 | 2 | C- Indicadores de Pessoal C- Relatório Controlo de Atividade C- Contrato com o PSST (prestador de serviços de saúde no trabalho) | CA/PS/PSST |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | RR | Controlo | Responsável |
|--|-------------------------------------|------|--|--|---|---|----|---|------------------------|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | Gestão de Pessoal | PS16 | Aumento do custo da realização dos serviços planeados | Redução da disponibilidade orçamental | 3 | 1 | 3 | C- Informação da Tutela C- Indicadores de Pessoal C- Relatório Controlo de Atividade | CA/PS/UO/ Tutela |
| Reputação Económico | Apoio social e Gestão de benefícios | PS17 | Não atribuição ou atribuição indevida do benefício nos termos do Regulamento de concessões de viagem | Insatisfação do trabalhador Perda de receita | 1 | 1 | 1 | C- Documentos de suporte ao pedido | PS |
| Económico | Apoio social e Gestão de benefícios | PS18 | Atribuição indevida de viagens a colaboradores e familiares | Perda de receita | 1 | 1 | 1 | C- Acordo de Empresa C- SAP-RH. C- Regulamento de Concessões | PS |
| Reputação | Processamento de remunerações | PS19 | Não pagamento do salário atempadamente | Insatisfação do trabalhador | 1 | 1 | 1 | C- Data de pagamento | PS |
| Económico | Processamento de remunerações | PS20 | Pagamento indevido de remunerações e abonos | Redução da disponibilidade orçamental | 1 | 1 | 1 | C- Acordo de Empresa C- Código de Ética C- Delegação de Poderes C- Deliberações do CA C- SAP C- Registos de assiduidade (ELO) C- Escalas e Registos de prestação de trabalho (SGPC) ou modelos de trabalho extraordinário | PS/UO/ Responsáveis |
| Reputação/ Operacional | Avaliação de desempenho | PS21 | Avaliação não conforme ao desempenho | Insatisfação dos trabalhadores | 1 | 1 | 1 | C- Regulamentos de Carreiras C- Manuais de Avaliação de Desempenho C- Código de Ética C- Plano de desenvolvimento | CA/UO |
| Financeiro/ Jurídico | Gestão de normativos | PS22 | Inconformidade do Relato de Sustentabilidade (componente S) | Dificuldade/Aumento do custo de financiamento Danos reputacionais | 2 | 1 | 2 | I - Certificação do relatório de sustentabilidade | UO/PS |
| Operacional | Gestão de normativos | PS23 | Atraso na disponibilidade do Manual de Organização atualizado | Esforço adicional na compilação de informação | 1 | 1 | 1 | C- Despacho DMS/email/SG Deliberação | CA/PS |



COMBOIOS DE PORTUGAL

VI.17 FINANCEIRA (FI)

AI - AUDITORIA INTERNA

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------|---|--|---|---|---|---|---|
| Financeiro | Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Financiamento | FI1 | Dificuldade na colocação da dívida no mercado | Falta de recursos financeiros para a atividade Aumento do custo da nova dívida | 1 | 1 | 1 | C- Passivo C- Taxas de financiamento | CA/UO/FI |
| Financeiro | Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Pagamentos | FI2 | Ausência de disponibilidade financeira | Restrição da atividade operacional | 1 | 1 | 1 | C- Prazo de pagamento C-Passivo C-Controlo da execução do orçamento de exploração, investimento e tesouraria | CA/UO/FI/ |
| Económico/ Operacional | Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Pagamentos | FI3 | Atrasos de pagamento | Restrição da atividade operacional Influência negativa sobre o indicador do Prazo Médio de Pagamento | 1 | 1 | 1 | C- Email de alerta C-Controlo da execução do orçamento de exploração, investimento e tesouraria | FI/UO/Gestores de Contrato/Áreas Logísticas |
| Financeiro | Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – “No Default” | FI4 | Dificuldade na obtenção do financiamento necessário para assegurar o serviço da dívida | Atraso no pagamento da dívida com eventual custo associado | 2 | 1 | 2 | C- Inexistência de incumprimento | CA/FI |
| Económico Jurídico | Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – Encerramento mensal da contabilidade | FI5 | Incumprimento dos prazos legais de prestação de contas e/ou reporte de informação tardia para efeitos de gestão | Sanções e/ou coimas | 1 | 1 | 1 | C- Prazos de encerramento | CA/FI |
| Económico | Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – Cumprimento de prazos de obrigações fiscais | FI6 | Incapacidade de recuperação de imposto por não entrega atempada de declarações/Coimas fiscais | Redução da disponibilidade financeira | 1 | 1 | 1 | C- Notificações AT C- Reembolsos de impostos pendentes C-Coimas fiscais | FI/Tutela/ JR/UO |
| Financeiro | Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – Reservas às contas | FI7 | Existência de reservas que colocam em causa a credibilidade e transparência da informação financeira da empresa junto dos credores e acionistas | Dificuldade de financiamento Impacto Reputacional | 2 | 1 | 2 | C- Reservas C-Registos de formação C- Aprovação da documentação de Prestação de Contas por parte do Accionista | CA/FI/UO/ Acionista |
| Financeiro/ Económico/ Operacional | Gestão administrativa e financeira – Previsão de encargos financeiros | FI8 | Elaboração incorreta da estimativa de encargos financeiros a suportar com o plano da dívida | Orçamento desajustado das necessidades da empresa implicando pedidos extraordinários de recursos financeiros | 1 | 1 | 1 | C- Orçamentos de exploração, investimento e acompanhamento da respetiva execução | CA/FI/UO |
| Financeiro | Gestão administrativa e financeira – Seleção, contratualização e gestão de fontes de financiamento | FI9 | Contratualização de financiamentos com custos (ex. spread) não adequados ao risco efetivo da empresa | Acréscimo de custos de financiamento | 1 | 1 | 1 | C- Propostas de financiamento C- Contratos de financiamento | CA/FI/UO |
| Financeiro | Gestão administrativa e financeira – Seleção, contratualização e gestão de fontes de financiamento | FI10 | Ausência de garantias do Estado para suporte ao financiamento da empresa (ex.aval, carta de conforto) | Incapacidade de financiamento | 1 | 1 | 1 | C-Cartas formalizando junto da Tutela pedido de apoio ao financiamento das necessidades da empresa ou propondo fontes alternativas de financiamento | CA/FI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|---|------------|--|---|----------|----------|----------|--|--|
| Reputação Económico Jurídico | Gestão contabilística - Prestação de contas de acordo com os normativos legais internos | FI11 | Multas por incumprimento Reparos pelas entidades de supervisão | Risco reputacional e perda de credibilidade da informação | 1 | 1 | 1 | C- Prazos de entrega da informação C-Registos de formação | CA/FI/UO |
| Económico/ Operacional | Gestão contabilística - Inquéritos e pedidos de informação | FI12 | Incumprimento dos prazos estipulados | Risco reputacional e perda de credibilidade da informação | 1 | 1 | 1 | C- Prazos de entrega da informação | CA/FI/UO |
| Financeiro/ Económico/ Operacional | Gestão de ativos fixos tangíveis e intangíveis | FI13 | Falta de reconciliação entre as existências físicas e do registo contabilístico dos bens patrimoniais inventariáveis | Diminuição da fidedignidade do registo do património Eventuais reservas nas contas | 1 | 1 | 1 | C- Registos em SAP C- Relatórios de Auditoria | FI/UO UO/AI |
| Financeiro/ Económico/ Operacional | Gestão de ativos fixos tangíveis e intangíveis | FI14 | Não valorização adequada dos ativos; Desaparecimento de ativos | Diminuição da capacidade de financiamento Custo de reposição dos ativos | 1 | 1 | 1 | C- Ocorrências | FI/AI/UO |
| Económico/ Operacional | Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Faturação | FI15 | Atraso na emissão ou emissão desajustada de faturação | Impactos fiscais/Coimas Redução da liquidez | 1 | 1 | 1 | C- Contrato de cliente C- Registos em SAP C- Análise de contratos C- Auditorias | FI/UO/Gestores de Contrato/ auditores internos e externos |
| Financeiro/ Económico/ Operacional | Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Contas correntes | FI16 | Ausência de registo e controlo contabilístico das operações que relevam patrimonial, económica e financeiramente | Reporte de informação não fidedigna Redução da liquidez | 1 | 1 | 1 | C- Reconciliação saldos com as entidades C- Informação diligente dos Gestores de Contrato C-Propostas de regularização de saldos submetidas a decisão do CA C- Auditorias | FI/UO/Gestores de Contrato/ Unidades Logísticas/ Auditores Internos e Externos |
| Económico | Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Cobranças | FI17 | Atraso na cobrança | Redução da liquidez da empresa | 1 | 1 | 1 | C- Contratos/Protocolos com clientes C-Backoffice eRequisição C- Registos de Corte Crédito em coordenação com UO C- Análise da idade dos saldos; Prazo médio de recebimentos C- Documentos internos e Legislação aplicável C- Garantias bancárias | FI/UO/Gestores de Contrato |
| Económico Jurídico | Seguros | FI18 | Existência de riscos não cobertos Coimas por incumprimento de legislação aplicável | Custos excessivos com a recuperação dos ativos e custos com coimas Incapacidade da empresa de assumir as responsabilidades decorrentes dos sinistros | 1 | 1 | 1 | C- Monitorização constante junto dos órgãos de alterações aos ativos cobertos por seguros C-Coimas C- Relatórios de Auditoria | FI/UO AI/ Auditores externos |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

VI.18 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--|-----|--|--|---|---|---|---|----------------|
| Económico/ Operacional | Planeamento de Atividade | SI1 | Perda de Oportunidade na satisfação de necessidades | Deficiente e desadequado planeamento, priorização de atividades e orçamentação Restrição da atividade operacional custos de oportunidade pela não realização de melhorias | 3 | 1 | 3 | I- Plano de ações C- Decisões e atas de reuniões de steering C-Comunicações com UO C- Cadernos de requisitos | PS/SI/UO |
| Económico/ Operacional | Planeamento de Atividade | SI2 | Falta de Integridade na carteira de Projetos/Atividades | Deficiente e desadequado planeamento, priorização de atividades e orçamentação Restrição da atividade operacional custos de oportunidade pela não realização de melhorias | 3 | 1 | 3 | I- Plano de ações C- Decisões e atas de reuniões de steering C-Comunicações com UO C- Cadernos de requisitos | PS/SI/UO |
| Económico/ Operacional | Planeamento de Atividade | SI3 | Reduzida Qualidade de Planeamento e Orçamentação | Deficiente e desadequado planeamento, priorização de atividades e orçamentação Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias | 2 | 1 | 2 | I- Plano de ações C- Decisões e atas de reuniões de steering C-Comunicações com UO C- Cadernos de requisitos | PS/SI/UO |
| Económico/ Operacional | Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI | SI4 | Desvio dos projetos ao âmbito e objetivos, custos e tempo inadequados | Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias | 2 | 1 | 2 | C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto C- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos | CA/ SI/ UO |
| Económico/ Operacional | Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI | SI5 | Falhas de Qualidade da gestão de projetos com desadequação das entregas face aos objetivos | Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias | 2 | 1 | 2 | C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos | CA/ SI/ UO/PMO |
| Económico/ Operacional | Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI | SI6 | Falta de Integração na carteira de Projetos/ Atividades | Falta ou sobrecarga de recursos humanos Subotimização, falta de complementaridade e integração dos SI | 2 | 1 | 2 | C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos | CA/ SI/ UO/PMO |
| Económico/ Operacional | Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI | SI7 | Aumento de Custos e desvios ao Orçamento | Custos de oportunidade pela não realização de melhorias | 1 | 1 | 1 | C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos | CA/ SI/ UO/PMO |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--|------|--|---|---|---|---|---|-----------------------|
| Económico/ Operacional | Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI | SI8 | Falhas de Disponibilidade de produtos finais e equipamentos | Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias | 2 | 1 | 2 | C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos | CA/ SI/ UO/PMO |
| Económico/ Operacional | Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI | SI9 | Falta de Eficiência e Eficácia na gestão e execução de projetos/ atividades | Desvios dos projetos ao âmbito, objetivos, custos e tempo adequado | 2 | 1 | 2 | C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos | CA/ SI/ UO/PMO |
| Económico/ Operacional | Fornecimento de consultoria e assessoria técnica relativamente à implementação de sistemas e tecnologias de informação | SI10 | Perda de Integração na carteira de Projetos/ Atividades e no portfolio e arquitetura de sistemas | Decisões desadequadas/ não suportadas | 2 | 1 | 2 | C- Decisões de nomeação de equipas de projeto C- Decisões sobre relatórios dos grupos de trabalho | CA/ SI/ UO/PMO |
| Económico/ Operacional | Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações | SI11 | Perda de Oportunidade na satisfação de necessidades | Não cumprimento do prazo ou do objetivo das tarefas e dos entregáveis Redundância de aplicações ou falha na cobertura aplicacional de processos empresariais importantes Diminuição da qualidade e da integração entre aplicações Não harmonização, completude e conformidade aplicacionais face à arquitetura existente ou preconizada (plano SI) Aumento de custos Utilização indevida de recursos empresariais Aquisições de equipamentos e desenvolvimento de SW desfasados da evolução tecnológica | 2 | 2 | 4 | C- Caderno de requisitos I- Business case C- Documentos de teste I- Procedimentos de aquisição I- Caderno de requisitos C- Contrato C- Estrutura organizativa I- Plano e arquitetura de Sistemas de Informação C- Plano e controlo de pedidos de desenvolvimento C- Plano de formação C- Plano e orçamento de investimentos | CA/PS/ UO/ CL/ JR/ SI |
| Económico/ Operacional | Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações | SI12 | Falhas de Qualidade das entregas e desadequação aos objetivos | | 2 | 1 | 2 | | |
| Económico/ Operacional | Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações | SI13 | Falta de Eficiência e Eficácia na execução do desenvolvimento e manutenção evolutiva | | 2 | 1 | 2 | | |
| Económico/ Operacional | Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações | SI14 | Falta de Integridade dos desenvolvimentos efetuados relativamente às aplicações existentes e à coesão da arquitetura instalada ou planeada | | 2 | 1 | 2 | | |
| Económico/ Operacional | Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações | SI15 | Falhas de Disponibilidade de aplicações | Dificuldades de manutenção sistemática e atempada de aplicações Indisponibilidade no funcionamento de aplicações Aplicações a funcionar com limitações | 3 | 1 | 3 | C- Plano de atividades C- Orçamento de investimentos C- Procedimentos e planos de execução C- Contratos | RH/ JR/ CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações | SI16 | Degradação da qualidade das aplicações | | 3 | 1 | 3 | | RH/ JR/ CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações | SI17 | Aumento de Custos | | 2 | 1 | 2 | | RH/ JR/ CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações | SI18 | Degradação da eficiência e eficácia do processo de manutenção | | 2 | 1 | 2 | | RH/ JR/ CL/ SI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--|------|--|---|---|---|---|---|----------------------------------|
| Económico/ Operacional | Integração de Informação | SI19 | Falta de Qualidade dos dados e informação de gestão | Baixa qualidade da informação de referência empresarial e da informação para gestão Limitações de abrangência e lacunas importantes na informação empresarial transversalmente disponível Falta de clareza na interpretação da informação Aparecimento de informação redundante, discrepante e opaca Não otimização de processos e de recursos com custos acrescidos devido à dispersão e multiplicação dos processos de produção da informação de gestão | 3 | 1 | 3 | C- Protocolos de transferência de informação I- Documento empresarial de definição dos KPIs, forma de cálculo e de apresentação C- RGPD C- Documento de diagnostico | Terceiros/ UO/ PC/ AI/ SI |
| Económico/ Operacional | Integração de Informação | SI20 | Falta de Integridade dos dados, das fontes de dados, da informação produzida, dos conceitos para a sua interpretação e falta de coerência intra e inter aplicações e bases de armazenamento | | 3 | 1 | 3 | | |
| Económico/ Operacional | Integração de Informação | SI21 | Diminuição da eficiência e eficácia do processo de integração de informação | | 2 | 1 | 2 | | |
| Económico/ Operacional | Integração de Informação | SI22 | Perda da confidencialidade sobre a informação tratada | | 3 | 1 | 3 | | |
| Económico/ Operacional | Integração de Informação | SI23 | Falhas na disponibilidade de dados e de informação | | 2 | 1 | 2 | | |
| Económico/ Operacional | Gestão de acessos a recursos e SI | SI24 | Perda da confidencialidade sobre dados | Acessos indevidos a recursos, aplicações e informação. Comprometimento da segurança sobre recursos e informação | 2 | 1 | 2 | C-Política de S.I. C- Diretório C- Solicitações de acessos C- Lista de RLS | SP/AI/ UO/ SI/ RLS/ Key users |
| Económico/ Operacional | Gestão de acessos a recursos e SI | SI25 | Falhas de integridade e segurança dos recursos, dados e informação | | 2 | 1 | 2 | C-Política de S.I. C- Diretório C- Solicitações de acessos C- Lista de RLS | SP/AI/ UO/ SI/ RLS/ Key users |
| Económico/ Operacional | Operacionalização de Controlo de Cibersegurança | SI26 | Falhas de integridade e segurança dos sistemas e da informação | Quebras de segurança Danos em sistemas e dados | 3 | 1 | 3 | C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- Sistemas de deteção, monitorização e controlo | SP/SI |
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI27 | Falhas de Disponibilidade de sistemas | Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 3 | 1 | 3 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI28 | Degradação da Qualidade dos sistemas | Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 3 | 1 | 3 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|---------------------------|------|--|---|---|---|---|---|--------------------------|
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI29 | Aumento de Custos pela obsolescência e ineficácia dos sistemas e dilação dos processos | Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 2 | 1 | 2 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI30 | Degradação da eficiência e eficácia dos processos de administração, monitorização e manutenção de sistemas | Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 2 | 1 | 2 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI31 | Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falha nos sistemas | Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 3 | 1 | 3 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI32 | Falhas de Qualidade do serviço | Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 2 | 1 | 2 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI33 | Falta de Integridade dos sistemas relativamente à coesão da arquitetura instalada ou planeada | Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 2 | 1 | 2 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--|------------|---|--|----------|----------|----------------|--|--------------------|
| Económico/ Operacional | Gestão da Recuperação de Desastre (DR) | SI34 | Perda de Disponibilidade de sistemas | Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos | 3 | 1 | 3 | C- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão da Recuperação de Desastre (DR) | SI35 | Falhas de Integridade e segurança dos sistemas e da informação | Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos | 3 | 1 | 3 | C- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI36 | Perda de Disponibilidade de sistemas | Custos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 3 | 1 | 3 | C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI37 | Aumento de Custos | Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 2 | 1 | 2 | C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI38 | Falhas de Qualidade do serviço | Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 3 | 1 | 3 | C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI39 | Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão do Data Center | Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 3 | 1 | 3 | C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI40 | Perda de Integridade física e de Segurança dos Sistemas, infraestruturas, equipamentos e informação | Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 3 | 1 | 3 | C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates | SI41 | Falta de Disponibilidade de sistemas com impacto negativo na receita | Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias | 2 | 1 | 2 | C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos | SI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--|------|--|--|---|---|---|--|-------------|
| Económico/ Operacional | Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates | SI42 | Perda de Integridade física de equipamentos | Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias | 2 | 1 | 2 | C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates | SI43 | Aumento de custos de manutenção | Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias | 2 | 1 | 2 | C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates | SI44 | Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão, manutenção e operação de MVAs Validadores e Gates | Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias | 2 | 1 | 2 | C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Redes | SI45 | Faltas de Disponibilidade dos serviços de redes e comunicações | Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas | 3 | 1 | 3 | C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Redes | SI46 | Degradação da eficiência e eficácia dos processos dependentes de redes e comunicações | Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos | 2 | 1 | 2 | C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Redes | SI47 | Falhas de Qualidade do serviço | Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas | 2 | 1 | 2 | C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Redes | SI48 | Falhas de segurança no acesso a sistemas | | 3 | 1 | 3 | C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Suporte à utilização de S.I. | SI49 | Aumento de Custos pela ineficácia do suporte e dilação da resposta | | 2 | 1 | 2 | | PS/ UO/ SI |
| Económico/ Operacional | Suporte à utilização de S.I. | SI50 | Baixa eficiência e eficácia dos processos de suporte à utilização de SI | Baixa qualidade de serviço Falhas de triagem dos incidentes e problemas Alargamento do tempo de resposta Insatisfação/ reclamações dos clientes e trabalhadores | 2 | 1 | 2 | I- Procedimentos C Ferramenta de registo e gestão de incidentes/ problemas | PS/ UO/ SI |
| Económico/ Operacional | Suporte à utilização de S.I. | SI51 | Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falta de suporte | Indisponibilidade de aplicações Incumprimento de SLAs Aumento do backlog (trabalhos em espera) | 2 | 1 | 2 | C- Registos na aplicação Pedidos de Suporte C- Registos de ocorrências | PS/ UO/ SI |
| Económico/ Operacional | Suporte à utilização de S.I. | SI52 | Degradação da Qualidade do serviço | | 2 | 1 | 2 | | PS/ UO/ SI |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | Causas | P N R | Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar) | I' P' R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|------------------------------|------|---|--|---|--|-------------|--|---------------|---|--------------------------|
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI28 | Degradação da Qualidade dos sistemas | Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 3 | Falta de investimento Dinâmica tecnológica não acompanhada em investimento. Evolução dos sistemas não acompanhada pela capacidade de infraestrutura Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Inexistência ou insuficiência de solução técnica Picos de procura. Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção. Complexidade do CCP (Código da Contratação Pública) | 2 6 | C- Investimento na renovação infraestrutura/ parque informático C - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas I - Investimento em sistemas de segurança I- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados I- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa I- Mitigação do impacto do CCP nos processos de contratação I- Melhoria do processo de compra e contratação I- Apoio jurídico especializado C- Gestão eficaz dos contratos e Identificação antecipada de necessidades contratuais | 3 1 3 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI29 | Aumento de Custos pela obsolescência e ineficácia dos sistemas e dilação dos processos | Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 2 | Falta de investimento Dinâmica tecnológica não acompanhada em investimento. Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Inexistência ou insuficiência de solução técnica Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Peso e demora nos processos de contratação Relação comercial frágil em relação a grandes empresas multinacionais. Complexidade do CCP (Código da Contratação Pública) | 2 4 | I- Investimento na renovação infraestrutura/ parque informático I - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas C - Investimento em sistemas de segurança I- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados I- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa I- Mitigação do impacto do CCP nos processos de contratação I- Melhoria do processo de compra e contratação | 2 1 2 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | Causas | P | N R | Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar) | I' | P' | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|------------------------------|------|--|---|---|--|---|--------|--|----|----|--------|---|--------------------------|
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI30 | Degradação da eficiência e eficácia dos processos de administração, monitorização e manutenção de sistemas | Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 2 | Dinâmica tecnológica não acompanhada em investimento. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Processo e meios de controlo de acessos a S.I. desatualizado Inexistência ou insuficiência de solução técnica Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Investimento insuficiente em formação face às necessidades e dinâmica da área tecnológica Processo de planeamento e orçamentação da formação pouco flexível Conhecimentos detidos por um único colaborador e sem redundância Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção. SLAs contingentes Complexidade do CCP (Código da Contratação Publica) | 2 | 4 | C- Investimento na renovação infraestrutura/ parque informático C - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas I- Investimento em sistemas de segurança C- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados I- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa | 2 | 1 | 2 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI31 | Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falha nos sistemas | Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 3 | Falta de investimento Evolução dos sistemas não acompanhada pela capacidade de infraestrutura Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Processo e meios de controlo de acessos a S.I. desatualizado Inexistência ou insuficiência de solução técnica Picos de procura. Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Investimento insuficiente em formação face às necessidades e dinâmica da área tecnológica Processo de planeamento e orçamentação da formação pouco flexível Conhecimentos detidos por um único colaborador e sem redundância Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção. SLAs contingentes Complexidade do CCP (Código da Contratação Publica) | 2 | 6 | C- Investimento na renovação infraestrutura/ parque informático C - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas C- Investimento em sistemas de segurança C- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados C- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa | 3 | 1 | 3 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | Causas | P | N R | Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar) | I' | P' | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|------------------------------|------|--|--|---|--|---|---|---|----|----|---|--------------------------|-------------|
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI32 | Falhas de Qualidade do serviço | Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 2 | Falta de investimento Dinâmica tecnológica não acompanhada em investimento. Evolução dos sistemas não acompanhada pela capacidade de infraestrutura Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Processo e meios de controlo de acessos a S.I. desatualizado Inexistência ou insuficiência de solução técnica Picos de procura. Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Investimento insuficiente em formação face às necessidades e dinâmica da área tecnológica Processo de planeamento e orçamentação da formação pouco flexível Conhecimentos detidos por um único colaborador e sem redundância Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção. Relação comercial frágil em relação a grandes empresas multinacionais. | 2 | C- Investimento na renovação infraestrutura/ parque informático C - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas C- Investimento em sistemas de segurança C- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados C- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa | 2 | 1 | 2 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI | |
| Económico/ Operacional | Administração de Sistemas | SI33 | Falta de Integridade dos sistemas relativamente à coesão da arquitetura instalada ou planeada | Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica | 2 | Falta de investimento Evolução dos sistemas não acompanhada pela capacidade de infraestrutura Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Inexistência ou insuficiência de solução técnica Inadequação da capacidade dos S.I. Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Peso e demora nos processos de contratação Fragilidades dos contratos de manutenção. Complexidade do CCP (Código da Contratação Publica) | 2 | C- Investimento na renovação infraestrutura/ parque informático C - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas C- Investimento em sistemas de segurança C- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados C- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa | 2 | 1 | 2 | C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos | SP/ PS/ CL/ JC/ SI | |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | Causas | P N R | Medidas de mitigação (C- Em curso; I- a implementar) | I' P' R | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--|------|--|---|---|---|-------------|---|---------------|---|---|-------------|
| Económico/ Operacional | Gestão da Recuperação de Desastre (DR) | SI34 | Perda de Disponibilidade de sistemas | Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos | 3 | Inexistência de solução técnica. Falta de plano e procedimentos. Falta de investimento. Deslocalização de backups inexistente Deslocalização de serviços inexistente Fenómenos naturais extremos | 2 6 | C- Definição e implementação de Plano de Disaster Recovery C- Investimento em solução de Disaster Recovery I- Contratação de serviços C-Deslocalização de backups | 3 1 | 3 | C- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão da Recuperação de Desastre (DR) | SI35 | Falhas de Integridade e segurança dos sistemas e da informação | Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos | 3 | Inexistência de solução técnica. Falta de plano e procedimentos. Falta de investimento. Deslocalização de backups inexistente Deslocalização de serviços inexistente Fenómenos naturais extremos | 2 6 | C- Definição e implementação de Plano de Disaster Recovery C- Investimento em solução de Disaster Recovery I- Contratação de serviços C-Deslocalização de backups | 3 1 | 3 | C- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI36 | Perda de Disponibilidade de sistemas | Custos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 3 | Desadequação de capacidade dos equipamentos que suprem as comodidades de infraestrutura do centro Falta ou insuficiência de sensores de deteção ambiental Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incêndio Falta de RH dedicados à monitorização Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção de HW e das comodidades de infraestrutura (climatização, sistemas anti- intrusão, energia ininterrupta, etc.) e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção estabelecidos. Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução Fenómenos naturais extremos | 2 6 | C- Investimento na remodelação/deslocalização do espaço físico do Data Center C- Investimento em equipamentos de infraestrutura do centro (ex. Deteção de incêndios) C- Investimento em sistemas e sensores de deteção de falhas C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização C- Gestão eficaz dos contratos e identificação antecipada de necessidades contratuais I- Melhoria do processo de procurement C- Definição de SLAs adequados em contratos C- Gestão eficaz dos contratos | 3 1 | 3 | C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI37 | Aumento de Custos | Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 2 | Desadequação de capacidade dos equipamentos que suprem as comodidades de infraestrutura do centro Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Dimensão do espaço do Data Center Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incêndio Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção de HW e das comodidades de infraestrutura (climatização, sistemas anti- intrusão, energia ininterrupta, etc.) e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção estabelecidos. Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução | 2 4 | C- Investimento na remodelação/deslocalização do espaço físico do Data Center C- Investimento em equipamentos de infraestrutura do centro (ex. Deteção de incêndios) C- Investimento em sistemas e sensores de deteção de falhas C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização C- Gestão eficaz dos contratos e identificação antecipada de necessidades contratuais I- Melhoria do processo de procurement C- Definição de SLAs adequados em contratos C- Gestão eficaz dos contratos | 2 1 | 2 | C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | Causas | P | N R | Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar) | I' | P' | R R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--------------------------|------|---|---|---|--|---|--------|---|----|----|--------|---|-------------|
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI38 | Falhas de Qualidade do serviço | Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 3 | Desadequação de capacidade dos equipamentos que suprem as comodidades de infraestrutura do centro Falta ou insuficiência de sensores de deteção ambiental Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incendio Falta de RH dedicados à monitorização Peso e demora nos processos de contratualização Descontinuidade de contratos de manutenção de HW e das comodidades de infraestrutura (climatização, sistemas anti- intrusão, energia ininterrupta, etc.) e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção estabelecidos. Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução | 2 | 6 | C- Investimento na remodelação/deslocalização do espaço físico do Data Center C- Investimento em equipamentos de infraestrutura do centro (ex. Deteção de incêndios) C- Investimento em sistemas e sensores de deteção de falhas C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização C- Gestão eficaz dos contratos e identificação antecipada de necessidades contratuais I- Melhoria do processo de procurement C- Definição de SLAs adequados em contratos C- Gestão eficaz dos contratos | 3 | 1 | 3 | C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI39 | Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão do Data Center | Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 3 | Desadequação de capacidade dos equipamentos que suprem as comodidades de infraestrutura do centro Falta ou insuficiência de sensores de deteção ambiental Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Dimensão do espaço do Data Center Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incendio Falta de RH dedicados à monitorização Peso e demora nos processos de contratualização Descontinuidade de contratos de manutenção de HW e das comodidades de infraestrutura (climatização, sistemas anti- intrusão, energia ininterrupta, etc.) e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção estabelecidos. Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução | 2 | 6 | C- Investimento em equipamentos de infraestrutura do centro (ex. Deteção de incêndios) C- Investimento em sistemas e sensores de deteção de falhas C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização C- Gestão eficaz dos contratos e identificação antecipada de necessidades contratuais I- Melhoria do processo de procurement C- Definição de SLAs adequados em contratos C- Gestão eficaz dos contratos | 3 | 1 | 3 | C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Data Center | SI40 | Perda de Integridade física e de Segurança dos Sistemas, infraestruturas, equipamentos e informação | Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo | 3 | Falta ou insuficiência de sensores de deteção ambiental Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incendio Falta de RH dedicados à monitorização Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução | 2 | 6 | | 3 | 1 | 3 | C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos | PO/CL/ SI |

| Categoria | Processo/Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | Causas | P | N | Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar) | I' | P' | R | R | Controlo | Responsável |
|-----------------------|--|------|--|--|---|--|---|---|---|----|----|---|---|--|-------------|
| Económico/Operacional | Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates | SI41 | Falta de Disponibilidade de sistemas com impacto negativo na receita | Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias | 2 | Vandalismo Rotura de stock Precariedade na vigilância, monitorização e comunicação de falhas Antiguidade de equipamentos Dificuldades com fornecimentos de peças e de reparação externa de avarias das mesmas Dificuldades do processo de aquisição e de contratação | 2 | 4 | | 2 | 1 | 2 | | C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos | SI |
| Económico/Operacional | Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates | SI42 | Perda de Integridade física de equipamentos | Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias | 2 | Vandalismo Precariedade na vigilância, monitorização e comunicação de falhas Fenómenos naturais extremos | 2 | 4 | | 2 | 1 | 2 | | C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos | SI |
| Económico/Operacional | Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates | SI43 | Aumento de custos de manutenção | Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias | 2 | Vandalismo Rotura de stock Precariedade na vigilância, monitorização e comunicação de falhas Antiguidade de equipamentos Dificuldades com fornecimentos de peças e de reparação externa de avarias das mesmas | 2 | 4 | | 2 | 1 | 2 | | C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos | SI |
| Económico/Operacional | Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates | SI44 | Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão, manutenção e operação de MVAs Validadores e Gates | Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias | 2 | Rotura de stock Precariedade na vigilância, monitorização e comunicação de falhas Antiguidade de equipamentos Dificuldades com fornecimentos de peças e de reparação externa de avarias das mesmas Dificuldades do processo de aquisição e contratação Falta de recursos humanos dedicados Fragilidade dos contratos de manutenção | 2 | 4 | | 2 | 1 | 2 | | C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos | SI |
| Económico/Operacional | Gestão de Redes | SI45 | Faltas de Disponibilidade dos serviços de redes e comunicações | Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas | 3 | Indisponibilidade do serviço prestado pelos fornecedores de rede de dados Falta ou insuficiência de ferramentas de deteção e diagnóstico Falhas de diagnóstico Falta de capacidade de monitorização dedicada Inadequação da capacidade disponível face à requerida | 1 | 3 | C- Redundância dos prestadores de serviço, quando possível e adequado C- Prever redundância de equipamentos C- Investimento em sistemas de deteção e diagnóstico C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização e/ou contratação de serviços para o efeito | 3 | 1 | 3 | | C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos | SI |

| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | Causas | P N R | Medidas de mitigação (C- Em curso; I- a implementar) | I' P' R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|------------------------------|------|---|--|---|---|-------------|--|---------------|--|-------------|
| Económico/ Operacional | Gestão de Redes | SI46 | Degradação da eficiência e eficácia dos processos dependentes de redes e comunicações | Inexistência parcial/total de comunicações | 2 | Indisponibilidade do serviço prestado pelos fornecedores de rede de dados Má qualidade do serviço prestado pelos fornecedores de rede de dados Falta ou insuficiência de ferramentas de deteção e diagnóstico Falhas de diagnóstico | 1 2 | C- Redundância dos prestadores de serviço, quando possível e adequado C- Prever redundância de equipamentos C- Investimento em sistemas de deteção e diagnóstico C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização e/ou contratação de serviços para o efeito | 2 1 2 | C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Redes | SI47 | Falhas de Qualidade do serviço | Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas | 2 | Falta de capacidade de monitorização dedicada Inadequação da capacidade disponível face à requerida Dificuldades de contratação | 2 | C- Redundância dos prestadores de serviço, quando possível e adequado C- Prever redundância de equipamentos C- Investimento em sistemas de deteção e diagnóstico C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização e/ou contratação de serviços para o efeito | 2 1 2 | C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Gestão de Redes | SI48 | Falhas de segurança no acesso a sistemas | | 3 | Falta ou insuficiência de ferramentas de deteção e diagnóstico Falhas de diagnóstico Falta de capacidade de monitorização dedicada | 2 6 | C- Redundância dos prestadores de serviço, quando possível e adequado C- Prever redundância de equipamentos C- Investimento em sistemas de deteção e diagnóstico C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização e/ou contratação de serviços para o efeito | 3 1 3 | C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos | SI |
| Económico/ Operacional | Suporte à utilização de S.I. | SI49 | Aumento de Custos pela ineficácia do suporte e dilação da resposta | | 2 | | 1 2 | C- Implementar ferramentas adequadas ao registo e gestão dos incidentes e problemas e de atualização da base de conhecimento C- Definição de procedimentos para garantir a atualização continua dos pedidos e da base de conhecimento I- Criação de guiões de triagem de incidentes baseada em sistematização dos mesmos C- Criação de registo informático das soluções aplicadas para criação de base de conhecimento | 2 1 2 | | PS/ UO/ SI |
| Económico/ Operacional | Suporte à utilização de S.I. | SI50 | Baixa eficiência e eficácia dos processos de suporte à utilização de SI | Baixa qualidade de serviço Falhas de triagem dos incidentes e problemas Alargamento do tempo de resposta Insatisfação/ reclamações dos clientes e trabalhadores Indisponibilidade de aplicações Incumprimento de SLAs Aumento do backlog (trabalhos em espera) | 2 | Circuitos de registo de pedidos de suporte não claro para os utilizadores entre suporte a utilização de aplicações e suporte a incidentes de infraestrutura Falta de definição e divulgação de procedimentos Falta de guiões de triagem de incidentes Plataforma de suporte à gestão de incidentes precária e com lacunas importantes na base de conhecimento Inexistência ou precaridade de BD de conhecimento Quantidade e competências limitadas dos RH afetos ao 1º nível de triagem | 2 | C- Divulgação dos canais apropriados para apresentação de pedidos C- Sensibilização dos superutilizadores para a priorização e triagem de solicitações C- Sensibilização dos utilizadores para a correta descrição do pedido I- Melhorar o nível de competências para a triagem no 1º nível, recrutamento e formação C- Realização de procedimento definindo os circuitos de trabalho/escalonamento de responsabilidade C- Substituição de equipamentos quando adequado | 2 1 2 | I- Procedimentos C Ferramenta de registo e gestão de incidentes/ problemas C- Registos na aplicação Pedidos de Suporte C- Registos de ocorrências | PS/ UO/ SI |
| Económico/ Operacional | Suporte à utilização de S.I. | SI51 | Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falta de suporte | | 2 | Elevado número de pedidos não sistematizados e passados para 2º nível de atendimento Descrição incorreta do incidente ou indisponibilidade por parte do utilizador (ex. trabalho por turnos, abrangência geográfica) Complexidade dos pedidos (ex. avaria intermitente) Triagem de problemas demorada e com falhas | 1 2 | | 2 1 2 | | PS/ UO/ SI |
| Económico/ Operacional | Suporte à utilização de S.I. | SI52 | Degradação da Qualidade do serviço | | 2 | | 2 | C- Contacto telefónico atempado junto dos utilizadores para esclarecimento do pedido C- Recrutamento de trabalhadores | 2 1 2 | | PS/ UO/ SI |



| Categoria | Processo/ Atividade | Cód | Risco | Impacto | I | Causas | P N R | Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar) | I' P' R' | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------|--|------|---|---|---|--|-------------|--|----------------|---|--|----------------------|
| Económico/ Operacional | Gestão das Telecomunicações fixas e móveis | SI53 | Faltas de Disponibilidade dos serviços de telecomunicações nomeadamente por falta de cobertura | Má qualidade do serviço de telecomunicações Serviços desadequados às necessidades de clientes e colaboradores Mau funcionamento de aplicações com dependência do serviço de telecomunicações Inventário de equipamentos e sua atribuição desatualizado | 1 | Cobertura deficiente Qualidade do serviço dependente de prestadores externos | 3 3 | | 1 2 | 2 | C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs | Terceiros/ UO/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão das Telecomunicações fixas e móveis | SI54 | Baixa eficiência e eficácia dos processos de gestão das telecomunicações, dos equipamentos e da sua atribuição e das avarias | | 2 | Cobertura deficiente Qualidade do serviço dependente de prestadores externos Inexistência de procedimentos para a atualização do inventário de equipamentos e da sua atribuição Inexistência de ferramentas de suporte ao registo e gestão do inventário de equipamentos, sua atribuição e controlo de avarias | 2 4 | C- Definição de procedimentos de atualização do inventário de equipamentos e da sua atribuição C- Implementação de ferramenta de suporte ao registo e gestão dos equipamentos e da sua atribuição C- Melhoria da contratualização e dos SLAs definidos na mesma | 2 1 | 2 | C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs | Terceiros/ UO/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão das Telecomunicações fixas e móveis | SI55 | Degradação da Qualidade do serviço | | 2 | Demora e tratamento não sistematizado de pedidos de intervenção Mudanças processuais não identificadas com antecedência compatível com prazo contratual Mudança não prevista de requisitos do negócio no decurso do contrato com fornecedor | 2 4 | I- Partilha com fornecedores de plataforma de gestão para agilização de pedidos e controlo de serviço C- Antecipação das necessidades decorrentes de evolução de processos e sistemas | 2 1 | 2 | C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs | Terceiros/ UO/ SI |
| Económico/ Operacional | Gestão das Telecomunicações fixas e móveis | SI56 | Aumento de Custos derivado das necessidades de revisão dos contratos | | 2 | Qualidade do serviço dependente de prestadores externos Mudanças processuais não identificadas com antecedência compatível com prazo contratual Mudança não prevista de requisitos do negócio no decurso do contrato com fornecedor | 1 2 | | 2 1 | 2 | C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs | Terceiros/ UO/ SI |



COMBOIOS DE PORTUGAL

VI.19 JURÍDICO (JR)

AI - AUDITORIA INTERNA

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



COMBOIOS DE PORTUGAL

VI.20 PROJETOS

AI - AUDITORIA INTERNA

| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|---|------|---|--|---|---|---|---|--------------------|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | B1.1.2 Oficina para Instalações de AV | PO19 | Impossibilidade de utilização do novo mat circ para exploração | Perda de receita Danos reputacionais | 3 | 2 | 6 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias | PO, JR, PE, ME, QA |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | F4.2.1 Eficiência energética nos edifícios CP e em ambiente oficial - Instalações e Equipamentos - Otimização de consumos energéticos | PO20 | Incumprimento legal Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Sanções ou coimas Custos excessivos por falta de melhoria da eficiência Danos reputacionais | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | PO, QA |
| Financeiro/ Económico/ Operacional | F5.2 Gestão Integrada do Edifício | PO21 | Desconhecimento das características de ativos | Perda de histórico Dificuldades de gestão da informação Tempos de resposta longos Cadastro disperso e não atualizado | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | PO, SI |
| Operacional | D2.1 Comunicação Interna: Colocação de Painéis Informativos Digitais | CM4 | Falta de alinhamento com a estratégia da empresa | Não melhoria da comunicação direta com os trabalhadores Não dinamização da cultura CP para motivar e comprometer as pessoas | 2 | 1 | 2 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | CM, SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | E3.3 Implementação de tecnologia (videovigilância) para aumentar os níveis de segurança percebida pelos clientes | SP20 | Manutenção de condições de segurança menos eficazes e eficientes Incapacidade para aumentar os níveis de segurança percebida pelos clientes Dificuldade na investigação de incidentes por falta de meios de prova | Tempo excessivo de intervenção por parte do pessoal/agentes da segurança (vigilância e autoridade) Penalidades por incumprimento do CSP Não ressarcimento por via legal dos prejuízos decorrentes dos incidentes | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SP, ME, SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | E5.1 Evoluir de um SOC standard para um SOAR vs. Atualização conforme sugestão cumprimento DL65/2021 | SP21 | Incidente de segurança de informação | Perda de informação Sanções/coimas/ indemnizações | 3 | 2 | 6 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias | SP, SI |

| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------------|--|--|----------|----------|----------|---|-----------------------------|
| Operacional | A1.1.3 Implementação de aplicação para gestão de risco empresarial | AI14 | Não atualização atempada do perfil de risco da empresa | Atraso na definição de medidas de mitigação | 2 | 1 | 2 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto I - Processo concursal | AI, SI, SP, UO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | F3.1 Plano de Responsabilidade Social | RS9 | Incumprimento legal e normativo Reputação e Imagem Corporativa comprometida | Sanções ou coimas Eventual perda de quota de mercado da mobilidade Quebra da reputação Dificuldade na melhoria do Clima Organizacional Custos de eliminação ou mitigação de riscos não identificados | 3 | 1 | 3 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | RS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | A2. 4 Estabelecer Contrato de Utilização da Infraestrutura com IP | SC18 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Aumento de custos Perda de receita Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço Restrições operacionais Danos reputacionais | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Pedidos de esclarecimento | SC, RS, OP, JR, PE |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | D1.2 Desenvolver uma cultura de segurança na CP | SC19 | Adesão interna limitada | Não diminuição do risco operacional | 2 | 1 | 2 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto Plano de Comunicação | PS, QA, OP, ME, SP, RS, CO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | A1.1.6 Sistema de Gestão de Projetos | PE19 | Dificuldade ou atraso na implementação do projeto | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Ações de Formação/apresentações de projetos C- Reuniões de steering | PE, PSE, Gestor Projeto, UO |

| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|--|---------------------------------------|------------|--|--|----------|----------|----------|--|---|
| Económico/ Operacional | A1.1.9 Gestão de Ativos | PE20 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Aumento de custos Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto I - Plano diretor de Gestão de Ativos I - Auditorias | PE, ME |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | B1.1.1 Plano de Negócio AV | PE21 | Perda de quota de mercado | Perda de receita Danos reputacionais | 3 | 2 | 6 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias | PE, OP, QA, ME,RS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | B1.1.3 Operacionalização da AV | PE22 | Impossibilidade de utilização do novo mat circ para exploração | Perda de receita Danos reputacionais | 3 | 2 | 6 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias | PE, QA, OP, Assessor CA, MK, JR, ME, PS, SI, CO, SC, PE |
| Reputação Económico Operacional | C2.2.1 Auscultação ativa dos clientes | PE23 | Não conhecimento atempado das necessidades, expetativas e fatores de satisfação dos clientes | Perda de receita Danos reputacionais Não incremento dos níveis de satisfação por falta de implementação de melhorias | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | PE, MK, OC, ME, SI |
| Reputação Económico Operacional | C2.2.2 Reportar anomalias | PE24 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Danos reputacionais Não incremento dos níveis de satisfação do cliente Reclamações | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | PE, OC, ME, SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | C4.2 MaaS | PE25 | Perda de quota de mercado | Perda de receita Não incremento dos níveis de satisfação do cliente | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | PE, MK, CO, SI, JR, EPD,FI |



COMBOIOS DE PORTUGAL

AI - AUDITORIA INTERNA

| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|---------------------------------------|---|------|---|--|---|---|---|--|-------------------------|
| Económico/ Operacional | D1.5.2 Simuladores | PE26 | Dificuldade no cumprimento do serviço por falta de competências do efetivo | Não diminuição do risco operacional Não diminuição de custos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto Acordos de Parceria CP/CCG e CP/IP Reclamações recebidas Efetivo | PE, PS, ME, FERNAVE, OC |
| Reputação Económico Operacional | F2.1 Implementar o Sistema de Gestão da Inovação | PE27 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Dificuldade na aplicação de melhores práticas em serviços e processos | 2 | 1 | 2 | Reuniões/email Avaliação dos documentos Análise das presenças Monitorização da verba afeta à Formação e respetiva taxa de execução Monitorização dos scores específicos do Innovation Scoring Reuniões de PDS e avaliação do progresso do projeto | PE |
| Reputação Económico Operacional | C3.3 Estratégia para Experiências Turísticas | MK9 | Falta de condições para implementar a estratégia dos Produtos | Perda de receita | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias | MK, OP, CO, SI, ME |
| Reputação/ Operacional | D2.2 Marketing Interno: Gestão da Mudança (inclui D2.3 Comunicação Interna: Dia CP) | MK10 | Falta de alinhamento com a estratégia da empresa | Não dinamização da cultura CP para motivar e comprometer as pessoas Insatisfação dos trabalhadores | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | CM, RS |
| Reputação Económico Operacional | F1.1.1 Definição da estratégica de Marca | MK11 | Incapacidade de potenciar a perceção de marca | Incapacidade para otimizar processos internos e externos Dificuldade em melhorar a satisfação dos trabalhadores e a imagem da empresa | 1 | 2 | 2 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | MK, RS, CO, CM |
| Reputação Económico Operacional | F1.1.2 Material Circulante | MK12 | Incapacidade de melhorar a perceção da comunicação visual e da marca para o Cliente | Custos excessivos por falta de uniformização Incapacidade de melhorar a gestão oficial | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | MK, RS, CO, ME |

| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------------|--|--|----------|----------|----------|--|--|
| Económico/ Operacional | A1.3 Sistema de Condução Eficiente/Ecodriving | ME75 | Condução menos eficiente | Custos de energia e desgaste do material | 2 | 2 | 4 | I-Análise da informação resultante dos contadores digitais e em fase de testes do algoritmo C - Reuniões de acompanhamento do Projeto I - Processo concursal | ME, AEMCA, SI |
| Económico/ Operacional | A1.5 Estudo e implementação de configurações tipo "push-pull" no MC (âmbito do PRR em consórcio) | ME76 | Atraso na revitalização da Industria Ferroviária Nacional | Não obtenção de novo perfil de qualificações de pessoal Devolução dos incentivos recebidos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | ME, Entidades Externas, OP, PC, FI, RS, JR |
| Económico/ Operacional | A1.1.10 Implementação e Revisão da Metodologia RCM | ME77 | Manutenção de material circulante menos eficaz e eficiente | Aumento de custos Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço Restrições operacionais | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C- Registos SAP I - Manual de Manutenção atualizado | ME, SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | A2.2 Novo material circulante (22 automotoras) | ME78 | Não disponibilização atempada do novo mat circ para exploração | Aumento de custos Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço Restrições operacionais Danos reputacionais | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Plano de fornecimento I - Penalidades contratuais | ME, JR, CL, FI, PC, PE, PO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | A2.2 Novo material circulante (117 automotoras) | ME79 | Não disponibilização atempada do novo mat circ para exploração | Aumento de custos Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço Restrições operacionais Danos reputacionais | 3 | 2 | 6 | C - Processo jurídico C - Reuniões de acompanhamento do Projeto I - Plano de fornecimento I - Penalidades contratuais | ME, JR, CL, FI, PC, PE, PO |

| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|--|---|------|---|--|---|---|---|---|----------------------------------|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | A2.2 Novo material circulante (AV) | ME80 | Não disponibilização atempada do novo mat circ para exploração | Perda de receita Danos reputacionais | 3 | 2 | 6 | I - Processo jurídico C - Reuniões de acompanhamento do Projeto I - Plano de fornecimento I - Penalidades contratuais C - Business Case | ME, JR, CL, FI, PC, PE, PO GI |
| Económico/ Operacional | E2.1.1 Manutenção Remota do Material Circulante ou Telemanutenção | ME81 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Aumento de custos da manutenção Tempo excessivo de imobilização Dificuldade na otimização da manutenção do material circulante | 2 | 2 | 4 | C - Projeto instalação C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | ME, SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | E3.4 Nextstop | ME82 | Incapacidade para melhorar a informação ao passageiro Insatisfação do cliente | Reclamações Sanções/Coimas/Indemnizações Custos excessivos de manutenção Perda de clientes | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | ME, SI, CO, OP, RS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | F4.1.2 Contenção de descargas WC | ME83 | Incumprimento legal Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Sanções ou coimas Danos reputacionais Imobilização do material circulante | 2 | 2 | 4 | Consultas ao mercado Comunicações com o PO, OP e ME | ME, CL |
| Económico/ Operacional | F4.2.4 Telecontagem de energia com georeferenciação | ME84 | Incapacidade de melhorar a sustentabilidade das operações | Custos excessivos com energia | 3 | 1 | 3 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C- Caderno de Encargos | ME, SI |

| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------------|--|--|----------|----------|----------|--|--|
| Financeiro/ Económico/Op eracional | F5.1 Novo conceito oficial | ME85 | Impossibilidade de utilização do novo mat circ para exploração Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Perda de receita Danos reputacionais Custos excessivos com as operações e manutenção Ineficiência energética | 3 | 2 | 6 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto - Relatórios de Projeto | ME, PO, OP, PE |
| Económico/ Operacional | Alteração do comando de abertura de Portas | ME86 | Eficácia da solução | Custos de acidentes com passageiros | 1 | 1 | 1 | C- Análise de risco C- Regulamentação C- Projeto C- Resultados protótipo C- Projeto de solução técnica | ME/OP/CO/ |
| Económico/ Operacional | Escadas para evacuação de passageiros | ME87 | Inadequação da solução | Restrições operacionais | 1 | 1 | 1 | I- Resultados Protótipo | ME |
| Económico/ Operacional | | ME88 | Atraso na implementação | | 1 | 1 | 1 | | ME |
| Económico/ Operacional | GSM-R | ME89 | ME81 - Atraso na instalação (2300/2400) | Restrições operacionais | 2 | 1 | 2 | C- Contrato C- Procedimento de contratação I- Cenários de instalação C- Programação de instalação C- Processo certificação | ME/ Fornecedor/ Entidade Certificadora |
| Económico/ Operacional | Estratégia de Migração para o ERTMS | ME90 | ME82- Aumento dos custos de manutenção da operacionalidade do sistema de controlo de velocidade existente (Convel) | Restrições operacionais | 2 | 2 | 4 | C- Plano de manutenção C- Stock de equipamentos C- Contratos reparação | ME/ Fornecedores/ Entidades reparadoras |
| Económico/ Operacional | Adaptação de carruagens RENFE | ME91 | ME85 - Atraso na adaptação | Restrições operacionais com impacto no nível de serviço, incluindo CSP e na oferta | 2 | 1 | 2 | C- Solicitações à Tutela C- Processo recrutamento | ME/PS |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | B2.2. Horário 2028 | OP18 | Impossibilidade de utilização do novo mat circ para exploração | Perda de receita Danos reputacionais | 3 | 2 | 6 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias | OP, CO, PE |



| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
| Económico/ Operacional | F4.2.5 Eficiência energética na exploração comercial | OP19 | Incapacidade de melhorar a sustentabilidade das operações | Custos excessivos com energia | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | OP, ME, QA |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | C3.2 Cumprir na hora | CO31 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Sanções e penalidades Perda de receita Danos reputacionais Não incremento dos níveis de satisfação do cliente Reclamações | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | CO, SI |
| Reputação Económico Operacional | C4.3 Preço Dinâmico | CO32 | Não incremento da receita | Perda de quota de mercado Não incremento dos níveis de satisfação do cliente | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias | CO, SI |
| Económico/ Operacional | E2.2.3 Armazém digital | CL28 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes Incapacidade para o aumento de disponibilidade do material circulante | Tempos de movimentação excessivos Informação de stocks não atualizada atempadamente | 3 | 1 | 3 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias | CL, ME, SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | A2.3 Preparar Novo /Prorrogação CSP | PC9 | Perda de sustentabilidade da empresa | Exclusão da CP dos concursos, por decisão política | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | PC, CO, ME, FI, JR, SL, OP |
| Jurídico Operacional | D1.4 Plano de melhoria da execução dos exames médicos periódicos | QA16 | Incumprimento legal Dificuldade no cumprimento do serviço por falta de competências do efetivo | Perda de receita Danos reputacionais | 2 | 1 | 2 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Indicadores trimestrais C - Monitorização periódica para comprovação das alterações solicitadas | QA, SI, Ecosaúde |



| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------|---|--|---|---|---|--|-----------------|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | F4.1.1 Certificação do SGA e conformidade legal | QA17 | Incumprimento legal Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Sanções ou coimas Danos reputacionais | 2 | 2 | 4 | C - Auditorias C - Verificar a atualização da informação sobre ambiente na Internet C - Verificar as queixas relacionadas com o Ambiente registadas no Portal da Queixa. C - Reuniões de Acompanhamento com CA, PO e Projetistas e Empreiteiros | QA, PO, SP |
| Económico/ Operacional | F4.2.3 Central solar fotovoltaica do Entroncamento (Energia P/ Tração) | QA18 | Incapacidade de melhorar a sustentabilidade das operações | Custos excessivos com energia | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | QA, ME, PE, PO |
| Económico/ Operacional | D1.3 Atrair e reter talento | PS24 | Dificuldade no cumprimento do serviço por falta de efetivo | Perda de receita Danos reputacionais | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | PS, ME, OP e CO |
| Económico/ Operacional | D1.5.1 Planos Individuais de Desenvolvimento | PS25 | Dificuldade no cumprimento do serviço por falta de competências do efetivo | Perda de receita Danos reputacionais Insatisfação dos trabalhadores Aumento da litigância laboral | 2 | 1 | 2 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | PS, SI |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | A1.1.1 Otimização de processos | SI57 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Sanções/coimas Restrições operacionais Perda de oportunidade de redução de custos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento dos Projetos precedentes | SI, UO |
| Reputação Económico Operacional | A1.1.2 Gestão da limpeza | SI58 | Menor eficiência no planeamento e controlo de atividades de limpeza | Não cumprimento dos níveis serviço do CSP Danos reputacionais | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, ME |
| Económico/ Operacional | A1.1.4 Digitalização de processos para gestão de equipamentos comerciais e infraestruturas físicas | SI59 | Menor eficiência no controlo de intervenções em equipamentos e infraestruturas | Não cumprimento dos níveis serviço do CSP Condições operacionais menos adequadas | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto I - Contratos de prestação de serviços | SI, PO |



| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------|--|--|---|---|---|--|-------------------------|
| Económico/ Operacional | A1.1.5 Reengenharia de processos com atualização para SAP S/4HANA | SI60 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Informação menos adequada ao controlo dos processos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, UO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | A1.1.7 Plataforma de Gestão de Conteúdos (consumo interno / consumo externo) | SI61 | Perda de informação Incumprimento legal | Dificuldade na comunicação e ineficiências na partilha de conhecimento Dificuldades na aplicação do Plano de Classificação e sua retenção Sanções/coimas | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto (equipa Teams) | SI, PE, SG, CM |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | C3.1 Informação em tempo real | SI62 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Sanções e penalidades Perda de receita Danos reputacionais Não incremento dos níveis de satisfação do cliente Reclamações | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto Plano de integração e comunicação entre os gestores dos projetos e programas. | SI, OP, ME, MKT, PE, CO |
| Económico/ Operacional | C3.4.2 Portal da Bilheteira | SI63 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Não incremento dos níveis de satisfação do cliente e do trabalhador | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, CO, PS, CM |
| Reputação Económico Operacional | C4.1.1 Bilheteira Única CP | SI64 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Perda de quota de mercado Não incremento dos níveis de satisfação do cliente Não redução de custos | 3 | 1 | 3 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, FI, PE, CO |
| Reputação Económico Operacional | C4.1.2 Omnicanal + Novas soluções de venda e validação (UL e UP) | SI65 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Perda de quota de mercado Não incremento dos níveis de satisfação do cliente Não redução de custos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, CO, MK |

| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|---|--|------------|--|---|----------|----------|----------|---|--------------------|
| Reputação Económico Operacional | C4.1.3 MVAs v2 + Novas MVA | SI66 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Perda de receita Não incremento dos níveis de satisfação do cliente Não redução de custos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, PO, CO, MK |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | C4.1.4 EPVC v2 | SI67 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Perda de receita Não incremento dos níveis de satisfação do cliente Não redução de custos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, CO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | C4.1.5 Novos Validadores CP | SI68 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Perda de receita Não incremento dos níveis de satisfação do cliente Não redução de custos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, PO, CO, MK |
| Económico Jurídico Operacional | E1.1 Interoperabilidade - Aplicações telemáticas passageiros - TAP/TSI | SI69 | Incumprimento legal | Perda de receita Custos operacionais | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, OP, CO, PE |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional | E1.2 Sistemas Operacionais | SI70 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes Impossibilidade de realização de estudos de exploração que suportem decisões estratégicas da empresa | Dificuldade na otimização do horário Incapacidade de gerir o ciclo de vida do material circulante Aumento de custos da prestação do serviço de transporte Implementação de soluções menos eficientes (Dificuldade na otimização da utilização do material circulante e na afetação de pessoal) | 3 | 2 | 6 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, OP, CO, PS |
| Económico Jurídico Operacional | E2.1.2 Informação tempo real registos taquimétricos | SI71 | Falha na deteção de práticas de condução incorretas Falha na deteção de incumprimentos regulamentares Incapacidade de aferir o funcionamento correto dos sistemas embarcados | Aumento de custos Aumento de risco de incidentes Dificuldade na otimização da manutenção do material circulante | 2 | 1 | 2 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI |



| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | p | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------|--|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Económico Jurídico Operacional | E2.2.1 Diário Técnico de Bordo Digital (eDTB) | SI72 | Incapacidade para o aumento de disponibilidade e de fiabilidade no material circulante | Aumento de custos Aumento de risco de incidentes Dificuldade na otimização da manutenção do material circulante | 2 | 1 | 2 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, OP, RS, M, PE, AI, JR, CO |
| Económico/ Operacional | E2.2.2 Oficina Digital | SI73 | Incapacidade para o aumento de disponibilidade e de fiabilidade no material circulante | Dificuldade no aumento da rapidez de circulação da informação Incapacidade para diminuir o tempo perdido em tarefas administrativas Tempo excessivo de imobilização do material | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, ME |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | E3.1 Infraestrutura a bordo do MC | SI74 | Atraso nos projetos dependentes Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes Incapacidade para o aumento de disponibilidade do material circulante | Incapacidade de recolha e distribuição de dados em tempo real para e de todos os sistemas embarcados Não disponibilização da informação para otimização da frota em tempo real | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, ME, CO, OP |
| Económico/ Reputação/ Operacional | E3.2 Wifi4All | SI75 | Perda de oportunidade de aumentar a fidelização do cliente | Menor divulgação das condições do serviço realizado Menor capacidade de entretenimento Menor capacidade de promover campanhas e produtos CP e de parceiros | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, CO, MK |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | E3.5 Plataforma centralizadora de recolha, tratamento e distribuição dos dados de\para todos os sistemas a bordo | SI76 | Atraso nos projetos dependentes Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes Incapacidade para o aumento de disponibilidade do material circulante | Incapacidade de recolha e distribuição de dados em tempo real para e de todos os sistemas embarcados Não disponibilização da informação para otimização dos processos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, ME, CO, OP |



| Categoria | Projeto | Cód | Risco | Impacto | I | P | R | Controlo | Responsável |
|--|--|------|--|--|---|---|---|---|-------------------|
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | E4.1 Comboio 360 | SI77 | Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes | Incapacidade de recolha e distribuição de dados em tempo real de todos os sistemas Não disponibilização da informação para otimização dos processos | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, CO, ME, OP PC |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | E5.2 Disaster recovery v2 | SI78 | Disrupção do serviço | Indisponibilidade de informação | 2 | 1 | 2 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, PO |
| Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro | E5.3 Implementar novas soluções de segurança complementar ao Microsoft 365 | SI79 | Disrupção do serviço | Indisponibilidade de informação | 2 | 2 | 4 | C - Reuniões de acompanhamento do Projeto | SI, SP |



VI.21 – DISTRIBUIÇÃO DOS RISCOS POR NÍVEL

| | | | | |
|-------------------|-----------|--|--|--------------------------|
| Impacto (I/I') | Alto (3) | SP16, SP17, SP18, SP19, AI3, SC8, SC9, SC10, ME37, CO18, CO24, QA7, QA14, QA15, FI5, PS16, SI1, SI2, SI15, SI16, SI19, SI20, SI22, SI26, SI27, SI28, SI31, SI34, SI35, SI36, SI38, SI39, SI40, SI45, SI48, SP21, RS9, ME84, CL28, SI64 | OP4, OP8, CO8, CL7, QA4, PO19, SP21, PE21, PE22, ME79, ME80, ME85, OP18, SI70 | OP5, OP6, OP7, QA3 |
| | Médio (2) | SG1, SG2, PO3, CM2, CM3, SP3, SP6, SP7, SP9, SP11, SP13, SP14, SP15, AI2, AI8, AI10, SC2, SC11, PE3, PE4, PE5, PE6, PE7, PE12, PE13, PE14, PE15, PE16, MK2, MK3, ME2, ME5, ME8, ME9, ME18, ME19, ME20, ME21, ME23, ME25, ME28, ME29, ME36, ME38, ME29, ME40, ME41, ME42, ME43, ME45, ME46, ME47, ME49, ME50, ME51, ME52, ME53, ME55, ME56, ME58, ME60, ME61, ME62, ME63, ME65, ME66, ME67, ME68, M70, ME74, OP1, OP2, OP9, OP10, OP12, OP13, CO1, CO2, CO3, CO12, CO13, CO14, CO15, CO16, CO17, CO20, CO21, CO23, CO25, CO26, CO28, CO29, CL1, CL14, CL15, CL16, CL17, CL18, CL24, CL27, QA2, QA5, QA6, QA8, QA13, FI4, PS3, PS5, PS14, PS15, PS22, JR2, JR4, JR5, SI3, SI4, SI5, SI6, SI8, SI9, SI10, SI12, SI13, SI14, SI17, SI18, SI21, SI23, SI24, SI25, SI29, SI30, SI32, SI33, SI37, SI41, SI42, SI43, SI44, SI46, SI47, SI49, SI50, SI51, SI52, SI54, SI55, SI56, CM4, AI14, SC19, PE27, ME91, QA16, PS25, SI71, SI72 | SG3, SG4, PO10, PO17, PO18, SP10, AI1, AI11, AI12, AI13, RS6, RS7, RS8, SC1, SC17, PE1, PE2, MK5, MK6, ME2, ME6, ME7, ME12, ME14, ME15, ME16, ME17, ME22, ME24, ME26, ME27, ME48, ME54, ME57, ME59, ME71, ME72, OP11, OP14, OP15, OP17, CO4, CO6, CO9, CO10, CO11, CO22, CO27, CO30, CL2, CL4, CL6, CL11, CL19, CL20, PC2, PC3, PC7, PC8, PS1, PS8, PS12, SI11, PO20, PO21, SP20, SC18, PE19, PE20, PE23, PE24, PE25, PE26, MK9, MK10, MK12, ME75, ME76, ME77, ME78, ME81, ME82, ME83, ME90, OP19, CO31, CO32, PC9, QA17, QA18, PS24, SI57, SI58, SI59, SI60, SI61, SI62, SI62, SI65, SI66, SI67, SI68, SI69, SI73, SI74, SI75, SI76, SI77, SI78, SI79 | ME13, PC1, PC4, PC5, PC6 |
| | Baixo (1) | PO1, PO2, PO4, PO5, PO6, PO7, PO8, PO9, PO11, PO13, PO14, PO15, PO16, CM4, SP1, SP2, SP8, SP12, AI6, RS1, RS2, RS3, RS4, RS5, SC3, SC7, SC12, SC13, SC14, SC15, SC16, PE8, PE9, PE10, PE11, PE17, MK1, MK4, MK7, ME1, ME4, ME10, ME11, ME31, ME32, ME33, ME34, ME35, ME44, ME64, ME69, ME73, CO5, CO7, CL5, CL8, CL10, CL12, CL13, CL21, CL22, CL23, CL25, CL26, QA1, QA9, QA10, QA11, QA12, FI1, FI2, FI3, FI5, FI6, FI7, FI8, FI9, FI10, FI11, FI12, FI13, FI14, FI15, FI16, FI17, FI18, PS4, PS9, PS10, PS11, PS13, PS17, PS18, PS19, PS20, PS21, PS23, JR1, SI7, ME86, ME87, | PO12, CM1, SP4, SP5, AI4, AI5, AI7, AI9, SC4 ME30, OP3, OP16, CO19, CL3, CL9, PS2, PS6, PS7, JR3, JR6, SI53, MK11 | SC5, SC6 |
| | | Improvável (1) | Possível (2) Probabilidade (P/P') | Provável (3) |

VII – RISCOS-CHAVE DA CP

Este capítulo resume os riscos-chave da CP para 2024/2025, obtidos a partir da análise e consolidação dos riscos significativos declarados no documento. O resumo dos riscos indicados por cada órgão permite salientar aspetos sensíveis do seu perfil de risco, em concreto:

Riscos operacionais

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



capacidade de suporte e satisfação de encomendas, por parte de prestadores de serviço;

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

Riscos económicos

- Riscos de perda de rentabilidade e desadequação do orçamento, associados ao aumento muito significativo dos preços de mercado, na generalidade dos fornecimentos de bens e serviços, decorrentes da inflação, influenciados pela situação geopolítica e por fragilidades nas cadeias de distribuição, com grande impacto ao nível dos custos da energia elétrica, do combustível e dos materiais e peças de reparação de material circulante;
- Riscos de perda de receita, decorrentes da disponibilidade e eficácia de mecanismos controlo e validação;



COMBOIOS DE PORTUGAL

- Riscos associados à menor capacidade de otimização de recursos, devidos a constrangimentos orçamentais;
- Riscos associados à menor capacidade de conservação de ativos, inerentes ao envelhecimento e desadequação do edificado;
- Riscos de aumento de custos associados a atos de vandalismo e comportamentos antissociais com impacto nos equipamentos e material circulante;

Riscos financeiros

- Riscos financeiros associados à estrutura financeira, decorrentes do financiamento das grandes aquisições de material circulante;
- Riscos de financiamento das operações, devidos à não obtenção das devidas compensações decorrentes da aplicação de novos incentivos tarifários e ao desajustamento dos valores previstos na RCM 43/2020, construída com pressupostos de 2018, nomeadamente anteriores à pandemia, à crise geopolítica, ao Programa de Apoio à Redução Tarifária nos Transportes (PART) e ao Passe Nacional Ferroviário, com impacto significativo na gestão de tesouraria.

Riscos jurídicos

- Riscos inerentes ao não cumprimento atempado de requisitos legais e regulamentares, nomeadamente devido ao incremento de legislação e à complexidade na sua internalização e aplicação.

VIII – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO PGR

As ações de prevenção estão identificadas na coluna “Medidas de Mitigação” das tabelas anteriores. Para além destas medidas, são definidas as seguintes ações para o desenvolvimento metodológico da gestão de risco, para o período 2024-2025, nomeadamente:



- A1** - Realização de ações de formação sobre a aplicação da metodologia de gestão de riscos empresariais na CP, para sensibilização de trabalhadores em particular os envolvidos na elaboração do Plano de Gestão de Riscos (PGR) e elementos de equipas de projeto;
- A2** - Implementação de comunicações periódicas internas para sensibilização sobre aspetos e práticas de gestão do risco, nomeadamente sobre os riscos globais de natureza externa com peso crescente na atividade empresarial;
- A3** - Desenvolvimentos do portal de comunicação interna para divulgação de conteúdos de Auditoria Interna e Gestão do Risco;
- A4** - Desenvolvimento de recursos organizacionais que dão suporte à conformidade com o Decreto-Lei 65/2021, de 30 julho, que regulamenta o Regime Jurídico da Segurança do Ciberespaço e define as obrigações em matéria de certificação da cibersegurança em execução do Regulamento (UE) 2019/881 do Parlamento Europeu, de 17 de abril de 2019, para reforço de medidas de proteção e boas práticas;
- A5** - Desenvolvimento e implementação de recursos organizacionais com vista à melhoria do acompanhamento do portfólio de projetos da CP;
- A6** - Desenvolvimento do âmbito do PGR para dar resposta a novos requisitos;
- A7** - Reformulação metodológica do PGR com as recomendações das equipas externa e interna de auditoria;
- A8** - Realização de plano de auditoria baseada no risco, com maior orientação das ações para riscos relevantes da organização;
- A9** - Publicação e divulgação do PGR e do Relatório Anual de Execução do PGR, através de publicação na Intranet e na Internet, para informação a interessados.



IX – CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

A CP efetua um Relatório Anual de Execução do Plano de Gestão de Riscos, nomeadamente verificando o grau de implementação das ações previstas no Capítulo VIII – Plano de desenvolvimento do PGR, visando a melhoria metodológica da gestão de risco.

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

X – FONTES

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

- “Código de Ética CP”, Comboios de Portugal, E.P.E.
- Estatuto do Gestor Público, conforme Decreto-Lei nº 71/2007, de 27 de março
- Decreto-lei nº 133, no seu artigo 46º relativo à elaboração e publicação anual de relatório no âmbito da Lei nº 54/2008, de outubro de 2013
- NP ISO 31000:2018 - Gestão do Risco – Princípios e linhas de orientação
- IIA (Institute of Internal Auditors) - Normas Internacionais Para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Versão 2017)
- Norma NP EN ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade