



# RELATÓRIO

## Plano de Gestão de Riscos na EP, SA (Incluindo os de Corrupção e de Infrações Conexas) 2014

Secretaria-Geral e Compliance  
Departamento de Gestão de Riscos e  
Compliance

Fevereiro de 2015

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>ENQUADRAMENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>O PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO NA EP-SA .....</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>OBJETIVO DO RELATÓRIO .....</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EP – ESTRADAS DE PORTUGAL, S.A.....</b>	<b>6</b>
	5.1 – Missão .....	6
	5.2 – Linhas de orientação estratégica.....	6
	5.3 – Objetivos de Gestão .....	7
	5.4 – Organização e Funcionamento .....	8
	5.5 – Categorias de riscos .....	9
	5.6 – Organograma .....	9
	5.7 – Identificação dos Responsáveis das Direções .....	10
<b>6.</b>	<b>METODOLOGIA ADOTADA NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO .....</b>	<b>11</b>
<b>7.</b>	<b>MAPAS DE REGISTO DE RISCOS E RESPECTIVAS MATRIZES DAS DIREÇÕES .....</b>	<b>17</b>
	<b>7.1 – Mapas de Registo de Riscos das Direções .....</b>	<b>17</b>
	7.1.1 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Auditoria Interna (DAI) .....	18
	7.1.2 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação da Rede de Alta Prestação (DAP) .....	19
	7.1.3 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação de Desenvolvimento, Ambiente e Segurança Rodoviária (DAS).....	26
	7.1.4 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação Comercial e Gestão do Cliente (DCC).....	28
	7.1.5 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DCG) ....	31
	7.1.6 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Capital Humano (DCH).....	32
	7.1.7 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Contratação, Compras e Logística (DCL) .....	33
	7.1.8 - Mapa de Registo de Riscos da Direção Financeira e de Mercados (DFM) .....	34
	7.1.9 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Gestão de Ativos (DGA) .....	36
	7.1.10 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Projetos e Qualidade (DOP) .....	38
	7.1.11 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação de Planeamento Rodoviário (DPR) .....	40
	7.1.12 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação da Rede Nacional (DRN) .....	42
	7.1.13 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Stakeholders e Comunicação (DSC).....	45
	7.1.14 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Sistemas de Informação (DSI) .....	46
	7.1.15 - Mapa de Registo de Riscos da Secretaria-Geral e Compliance (SGC).....	48
	<b>7.2 - Matrizes de Exposição ao Risco Inerente das Direções.....</b>	<b>50</b>
	7.2.1 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Auditoria Interna (DAI) .....	50

7.2.2	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação da Rede de Alta Prestação (DAP) .....	51
7.2.3	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação de Desenvolvimento, Ambiente e Segurança Rodoviária (DAS).....	52
7.2.4	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação Comercial e Gestão do Cliente (DCC) .....	53
7.2.5	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DCG) .....	54
7.2.6	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Capital Humano (DCH) .....	55
7.2.7	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Contratação, Compras e Logística (DCL) .....	56
7.2.8	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção Financeira e de Mercados (DFM).....	57
7.2.9	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Gestão de Ativos (DGA) .....	58
7.2.10	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Projetos e Qualidade (DOP) .....	59
7.2.11	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação de Planeamento Rodoviário (DPR) .....	60
7.2.12	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação da Rede Nacional (DRN) .....	61
7.2.13	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Stakeholders e Comunicação (DSC) .....	62
7.2.14	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Sistemas de informação (DSI) .....	63
7.2.15	– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Secretaria-Geral e <i>Compliance</i> (SGC).....	64
<b>8.</b>	<b>MECANISMOS ADOTADOS COM VISTA À PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE.....</b>	<b>65</b>

## 1. Considerações Gerais

Através da Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, foi criado o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), entidade administrativa independente, a funcionar junto do Tribunal de Contas para desenvolver uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

Em 1 de julho de 2009, o CPC aprovou a Recomendação Nº1/2009, publicada no DR, 2ª Série, nº 140, de 22 de julho de 2009, sobre Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC), tendo em consideração que a atividade de gestão e administração de dinheiros, valores e património público, seja qual for a natureza da entidade gestora, deve pautar-se por princípios de interesse geral, nomeadamente, da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, de boa-fé e da boa administração.

Em 7 de novembro de 2012, o CPC aprovou a Recomendação Nº 5/2012, que prevê a implementação por parte das entidades de natureza pública de mecanismos de acompanhamento e gestão de conflitos de interesse

No entanto, em 12 de dezembro de 2012, o Presidente do Tribunal de Contas, aprovou o Despacho N.º 34/2012 – GP, o qual faz um balanço sobre a implementação e o desenvolvimento dos PGRIC, desde 2009, determinando a introdução de alterações ao Plano inicial.

As alterações resultaram da ponderação das indicações fornecidas por normas e processos internacionalmente aceites sobre gestão do risco, de que se salientam a Norma de Gestão de Riscos (2003) da FERMA1, o documento “Enterprise Risk Management – na Integrated Framework” (2004), do COSO2 e da ISO 31000: 2009, “Risk Management - Principles and Guidelines”, optando assim a Direção-Geral do Tribunal de Contas, por estabelecer um plano mais amplo do que o mínimo recomendado pelo CPC, abrangendo os riscos de gestão mais relevantes, onde, naturalmente, se incluem, com papel relevante, os de corrupção e infrações conexas.

## 2. Enquadramento

Em 2013, a EP – Estradas de Portugal, SA (doravante EP) criou o Departamento de Gestão do Risco e Compliance (DGRC), integrado na Secretaria-Geral e *Compliance*, que tem como principal missão promover uma cultura de compliance e de gestão de riscos alinhada com os pilares estratégicos definidos pelo Conselho de Administração da empresa.

No âmbito da missão e atribuições do DGRC, foi definida como tarefa prioritária para o ano de 2014, a implementação do processo de Gestão do Risco e Compliance em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização, bem como, com as principais atividades desenvolvidas.

Assim, implementou-se na EP, durante o ano de 2014, o processo de gestão do risco em conformidade com o entendimento atual do Tribunal de Contas, sendo por isso o mais abrangente possível, incluindo todos riscos de gestão da empresa, onde naturalmente se incluem os de corrupção e infrações conexas.

Pretende-se que, a Gestão do Risco na EP, seja um processo que vise um equilíbrio eficiente entre os ganhos de oportunidades e a minimização de vulnerabilidades e perdas, constituindo um dos pilares da Governação Corporativa, criando um alinhamento com os objetivos estratégicos definidos.

O principal objetivo da Gestão do Risco é criar e preservar valor, que no caso da EP está associado à sustentabilidade da sua atividade, à gestão dos seus stakeholders e à prestação de serviços, nomeadamente, no que concerne ao desenvolvimento dos atuais e potenciais novos negócios, pelo que a implementação do processo de gestão do risco pode e deve servir para fortalecer a estrutura e minimizar a volatilidade da Empresa perante situações adversas.

A Gestão do Risco deve ser um processo infinitamente recorrente assente em fases que, quando devidamente implementadas, permitem a melhoria contínua dos processos de tomada de decisão e a melhoria do desempenho da organização.

A Gestão do Risco deve ser incorporada no processo de desenvolvimento da política, dos negócios, do planeamento estratégico e dos processos de gestão da mudança, sendo também passível e desejável de integrar outros processos, como a gestão de ativos e a continuidade de negócios, e de ser incorporada na auditoria, gestão ambiental e gestão de projetos.

### 3. O Processo de Gestão do Risco na EP-SA

O processo de Gestão do Risco implementado na EP tem por base os princípios e linhas de orientação gerais definidos na NP ISO 31000: 2012.

As atividades que integram o processo de gestão do risco encontram-se ilustradas na Figura 1.

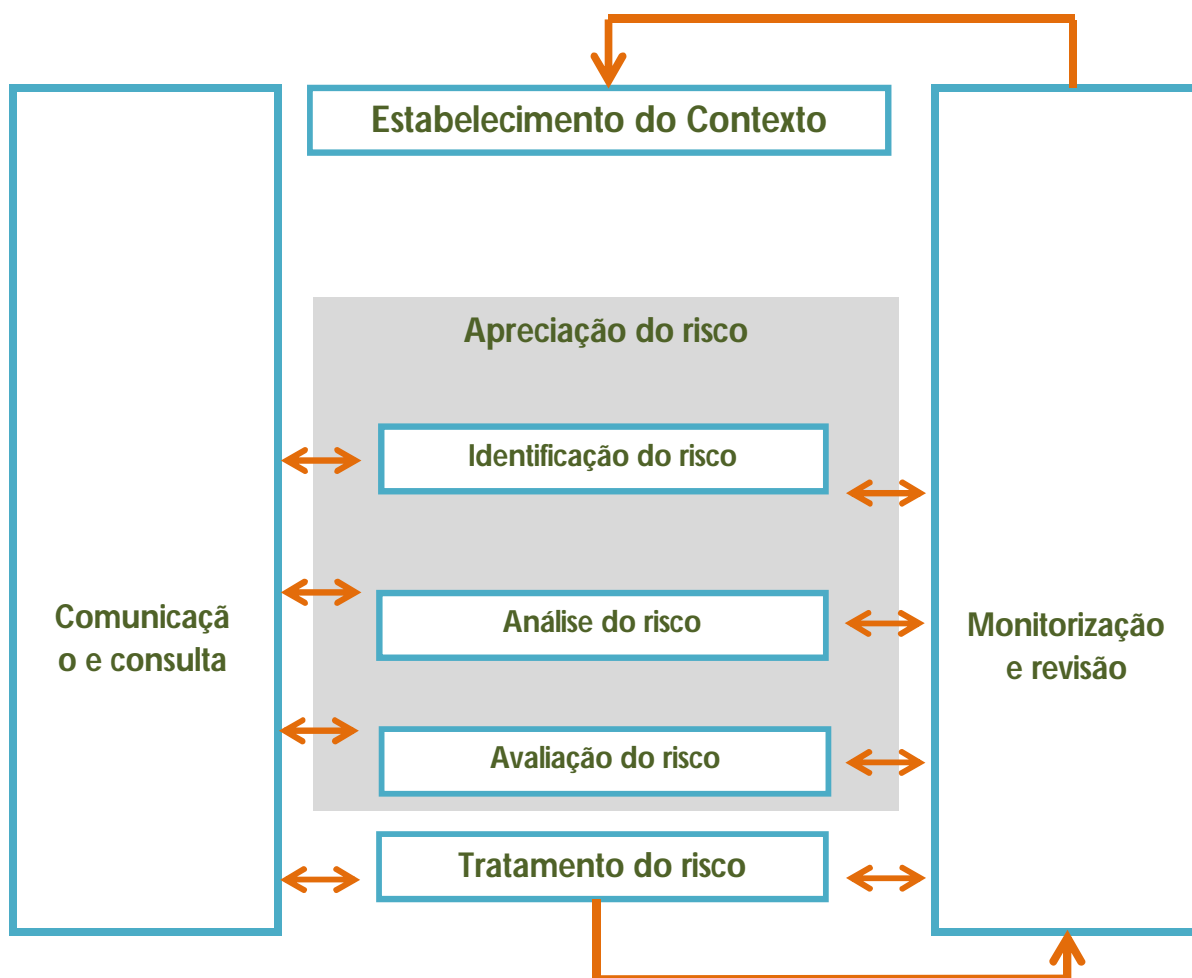


Figura 1 – Processo da Gestão do Risco (NP ISO 31000)

### 4. Objetivo do Relatório

Considerando o mencionado nos pontos anteriores, é objetivo do presente relatório apresentar o Plano de Gestão de Riscos da EP (incluindo os de corrupção e infrações conexas) referente ao ano de 2014.

## 5. Caracterização da EP – Estradas de Portugal, S.A.

Em 23 de novembro de 2007, o Estado celebrou com a EP – Estradas de Portugal, S.A. um contrato de concessão por um período de 75 anos, cujas bases foram aprovadas em anexo ao Decreto-Lei n.º 380/2007, de 13 de novembro, alterado pela Lei n.º 13/2008, de 29 de fevereiro, pelo Decreto-Lei n.º 110/2009, de 18 de maio e pelo Decreto-Lei n.º 44-A/2010, de 5 de maio.

A EP tem por objeto o financiamento, a conservação, a exploração, a requalificação e o alargamento das vias que integram a Rede Rodoviária Nacional, e ainda a conceção, projeto, construção, financiamento, conservação, exploração, requalificação e alargamento das vias que integram a Rede Rodoviária Nacional Futura.

A EP é detida a 100% por um único acionista, o Estado, cujos direitos são exercidos através da Direção da Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF), entidade de controlo das empresas participadas do Estado.

### 5.1 – Missão

Tendo por enquadramento o definido nas bases do contrato de concessão, a EP tem como missão global a prestação de um serviço público de qualidade, que contribua para o desenvolvimento nacional e para a coesão territorial. Esta prestação, em moldes empresariais, visa proporcionar uma melhor qualidade de vida às populações, ao mesmo tempo que promove a acessibilidade e a proximidade dos clientes.

### 5.2 – Linhas de orientação estratégica da empresa

O ano de 2014 foi o de consolidação do novo conceito estratégico da EP, alicerçado na prestação de serviços de acessibilidade e mobilidade e numa cultura empresarial que promova a eficiência, a criação de valor e o mérito.

Na prossecução da sua missão e tendo presente a importância e impacto da sua atividade no desenvolvimento social e económico do país e na qualidade de vida dos clientes, a EP pretende ser reconhecida como uma empresa de prestação de serviços de acessibilidade de proximidade.

Neste propósito foi definido um plano estratégico (K16), que assenta fundamentalmente em três importantes pilares, nomeadamente “*Sustentabilidade, Serviço e Stakeholders*”, em que:

- Sustentabilidade: visa assegurar a sustentabilidade financeira no quadro do modelo de financiamento do sistema rodoviário.

- Serviço: tem o propósito de desenvolver a oferta de serviços de acessibilidade e de proximidade.
- Stakeholders: está associado ao desenvolvimento de serviços estratégicos para o relacionamento com os parceiros.

O ano 2014 foi também o ano de reconhecimento evidente da maturidade e qualidade da Rede Nacional de Estradas, reconhecida pelo World Economic Fórum, através do The Global Competitiveness Report 2014 – 2015, como a segunda melhor do mundo e a melhor da europa, o que veio comprovar uma das principais linhas estratégicas da EP, consubstanciada na ideia de que é tempo de conservar bem e de forma eficiente a rede existente.

O Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+), aprovado na reunião do Conselho de Ministros de 3 de abril de 2014, consagrou a combinação entre as entidades gestoras da rede rodoviária nacional, EP - Estradas de Portugal, SA e da rede ferroviária nacional, REFER - Rede Ferroviária Nacional, EPE, traduzida na criação de uma única empresa de gestão de infraestruturas de transportes em Portugal, denominada Infraestruturas de Portugal, que permitirá otimizar a gestão intermodal na área dos transportes e assegurar uma gestão integrada dos investimentos nas redes rodoviária e ferroviária.

Esta alteração estrutural consubstanciada na criação da nova empresa, que se prevê que ocorra durante o primeiro semestre de 2015, permitirá a obtenção de ganhos de eficiência relevantes.

A empresa Infraestruturas de Portugal, resultante da fusão da REFER com a EP, será a maior empresa nacional em volume de ativos.

*fontes: Relatório de Atividades e Orçamento 2015*

*site: <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/>*

### **5.3 – Objetivos de Gestão**

Os objetivos de gestão definidos para o ano de 2014 foram estabelecidos em consonância com os objetivos estratégicos da empresa, que se sintetizam de seguida:

- Otimização do investimento;
- Melhoria da eficiência de execução;
- Aumento da receita total (core e complementar);
- Melhoria da perceção do nível de serviço;
- Melhoria do posicionamento corporativo – relacionamento com stakeholders;
- Melhoria do reconhecimento do modelo de governação.



## 5.4 – Organização e Funcionamento

A EP adota, desde 2007, um modelo de governo societário designado por “latino reforçado”, previsto no n.º 1 do artigo 278.º do Código das Sociedades Comerciais, pelo que os órgãos sociais são a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas.

O Conselho de Administração é composto por um Presidente, um Vice-Presidente e dois a quatro vogais, eleitos pela Assembleia Geral, nos termos do n.º 1 do artigo 10.º dos Estatutos da EP.

### **Conselho de Administração** (designado para o mandato 2012-2014)

António Manuel Palma Ramalho, Presidente

José Serrano Gordo, Vice-Presidente

Vanda Cristina Loureiro Soares Nogueira, Vogal

João Albino Correia Grade, Vogal

Em 1 de outubro de 2013, foi aprovada a atual macroestrutura organizacional da EP, SA, que é constituída por 15 Direções centrais, que se identificam em seguida:

- i. Direção de Auditoria Interna (DAI)
- ii. Secretaria-Geral e Compliance (SGC)
- iii. Direção de Capital Humano (DCH)
- iv. Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DGC)
- v. Direção de Sistemas de Informação (DSI)
- vi. Direção de Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Projetos e Qualidade (DOP)
- vii. Direção de Contratação, Compras e Logística (DCL)
- viii. Direção de Stakeholders e Comunicação (DSC)
- ix. Direção de Gestão de Ativos (DGA)
- x. Direção Financeira e de Mercados (DFM)
- xi. Direção de Coordenação de Planeamento Rodoviário (DPR)
- xii. Direção de Coordenação de Desenvolvimento, Ambiente e Segurança Rodoviária (DAS)
- xiii. Direção de Coordenação da Rede de Alta Prestação (DAP)
- xiv. Direção de Coordenação da Rede Nacional (DRN)
- xv. Direção de Coordenação Comercial e Gestão de Cliente (DCC)

## 5.5 – Categorias de riscos

Os riscos relevantes identificados para a EP, foram agrupados em 6 categorias, conforme descrição constante no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de Riscos Relevantes na EP

<b>Categorias de Riscos Relevantes</b>	<b>Definições</b>	<b>Identificação de Riscos (palavras-chave)</b>
<b>Risco Financeiro</b>	Risco inerente à ocorrência de impactos nos objetivos estratégicos da empresa, resultantes de falta de liquidez, taxas de juro e falta de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercados financeiros</li> <li>▪ Capitais próprios</li> </ul>
<b>Risco de Negócio</b>	Risco inerente à ocorrência de impactos nos objetivos estratégicos da empresa, resultantes da inadequação de planeamento, conceção, execução, monitorização e controlo, nas áreas core que contribuem para o negócio da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>I&amp;DT</i></li> <li>▪ Desenvolvimento de novos negócios</li> <li>▪ Estudo de viabilidade económico e financeiro</li> <li>▪ Modelo de negócio</li> <li>▪ Portagens</li> <li>▪ CSR</li> </ul>
<b>Risco Operacional</b>	Risco inerente à ocorrência de impactos nos objetivos estratégicos da empresa, resultantes da inadequação ou deficiência de processos internos, infraestruturas, capital humano, e recurso a regime de "outsourcing".	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidade das vias</li> <li>▪ Nível de serviço</li> <li>▪ Sinistralidade</li> <li>▪ Informação de tráfego incorreta</li> <li>▪ Segurança e saúde no trabalho</li> <li>▪ Estratégia preventiva (<i>O&amp;M</i>)</li> <li>▪ Planeamento</li> </ul>
<b>Risco de Regulação e <i>Compliance</i></b>	Risco inerente à ocorrência de impactos nos objetivos estratégicos da empresa, resultantes de violações ou desconformidades relativamente às leis, regulamentos, contratos, códigos de conduta, práticas instituídas ou princípios éticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risco de proliferação regulamentar e legislativa</li> <li>▪ Risco de incumprimento contratual e/ou legal</li> <li>▪ Risco de <i>compliance</i></li> <li>▪ Risco de litigância</li> <li>▪ Risco de reposição do equilíbrio financeiro (dos contratos)</li> </ul>
<b>Risco Reputacional</b>	Risco inerente à ocorrência de impactos nos objetivos estratégicos da empresa, resultantes de uma perceção negativa da imagem pública da instituição, fundamentada ou não, por parte de acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, órgãos de imprensa, opinião pública em geral e outros <i>Stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão de stakeholders</li> <li>▪ Comunicação e Marketing</li> <li>▪ Plano de comunicação interno</li> </ul>
<b>Risco Tecnológico</b>	Risco inerente à ocorrência de impactos nos objetivos estratégicos da empresa, resultantes de falhas de infraestruturas críticas, segurança de informação (acessos não autorizados ou inapropriados), integridade do sistema (informação incompleta, inconsistente, incorreta) e flexibilidade (sistemas complexos e inflexíveis).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segurança informática</li> <li>▪ Integridade da informação</li> <li>▪ Infraestruturas tecnológicas (<i>software e hardware</i>)</li> </ul>

## 5.6 – Organograma

A macroestrutura orgânica da EP-SA está estruturada de acordo com o organograma definido na Figura 2.

O Departamento da Gestão do Risco está integrado na SGC – Secretaria-Geral e Compliance.

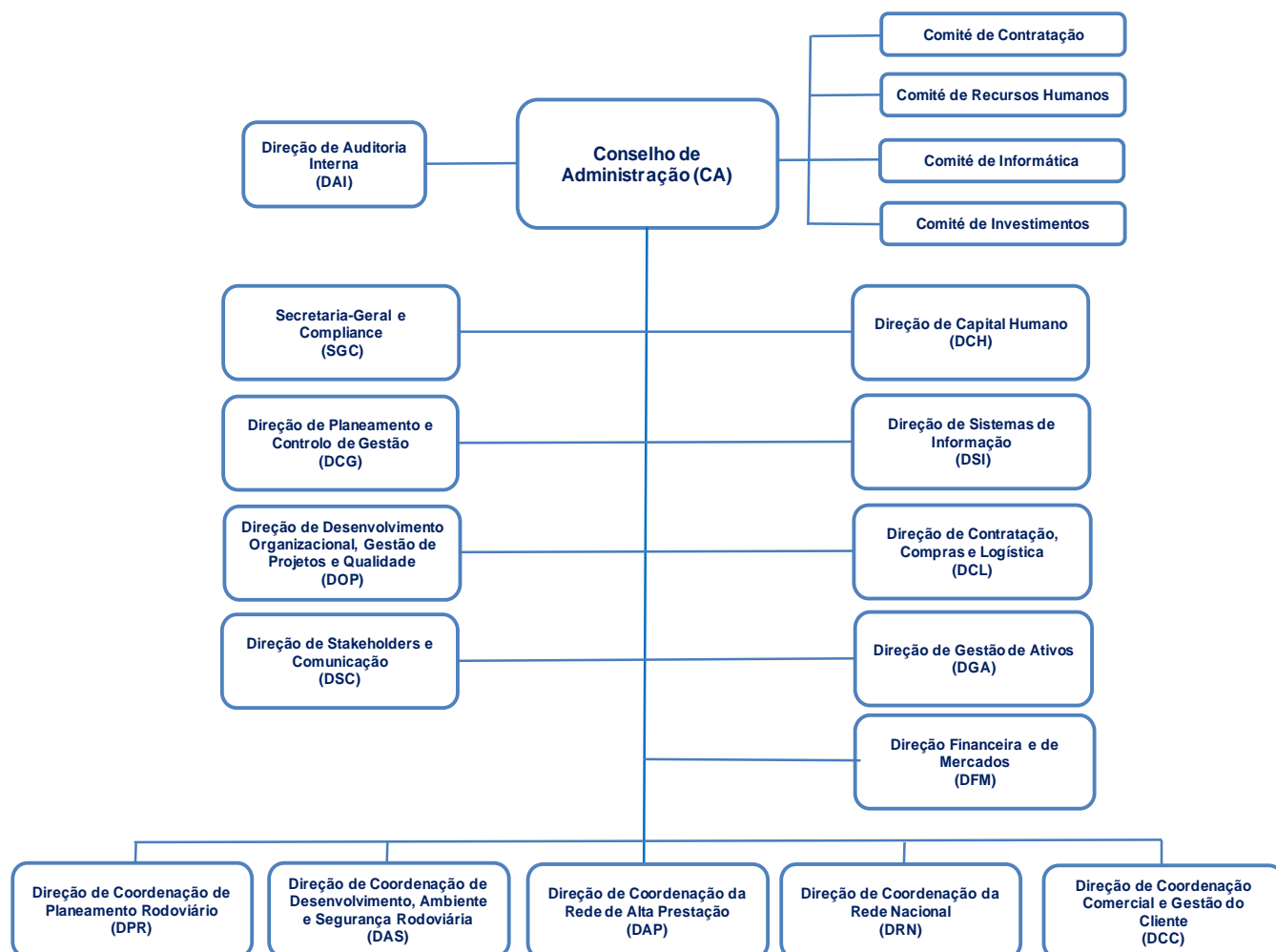


Figura 2 – Organograma da EP, SA

## 5.7 – Identificação dos Responsáveis das Direções

Da publicação da Ordem de Serviço interna N.º 7/2014/CA, resultou que a identificação, análise, avaliação dos riscos e a respetivas propostas de tratamento e implementação dos planos de ação são da responsabilidade dos diretores das 15 direções centrais que a seguir se identificam no Quadro 2 (aplicada uma metodologia *Top-Down*).

Assim, cada diretor assume a função de dono do risco, ficando por isso com a responsabilização e com a autoridade para geri-los dentro da sua estrutura orgânica (cfr. Cláusula 2.7 da NP ISO 31000: 2012).

Quadro 2 – Identificação dos Responsáveis

Unidade Orgânica (Direção)	Responsável pela Gestão do Risco na Unidade Orgânica (Diretor)
Direção de Auditoria Interna (DAI)	José Monteiro Meliço
Secretaria-Geral e Compliance (SGC)	João Carlos Gonçalves Morgado
Direção de Capital Humano (DCH)	Maria Joaquina Rosado Figueira
Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DGC)	Pedro Gonçalo Albuquerque Almeida Pais
Direção de Sistemas de Informação (DSI)	Mário Miguel Paiva Marques Nogueira
Direção de Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Projetos e Qualidade (DOP)	Maria Teresa Afonso Vitorino
Direção de Contratação, Compras e Logística (DCL)	Ricardo Jorge de Sousa Roque
Direção de Stakeholders e Comunicação (DSC)	Maria do Rosário Delícias Rocio
Direção de Gestão de Ativos (DGA)	Pedro Miguel Mendes Lourenço
Direção Financeira e de Mercados (DFM)	Susana Abrantes Coutinho Stichini Vilela
Direção de Coordenação de Planeamento Rodoviário (DPR)	Mário João Alves Fernandes
Direção de Coordenação de Desenvolvimento, Ambiente e Segurança Rodoviária (DAS)	José Manuel Santinho Faísca
Direção de Coordenação da Rede de Alta Prestação (DAP)	Rui Manuel da Costa Manteigas
Direção de Coordenação da Rede Nacional (DRN)	Carlos Manuel Cruz Santinho Horta
Direção de Coordenação Comercial e Gestão de Cliente (DCC)	Rui Pedro Nobre Ribeiro

## 6. Metodologia adotada na Implementação do Processo de Gestão do Risco

Considerando os novos desafios que se deparam à EP no que respeita à sustentabilidade dos seus negócios, ao modelo de governação e às exigências de qualidade de serviço, foi necessário definir, em 2013, um Plano Estratégico (K16) para o período de 2013 a 2016.

No âmbito deste Plano, a estrutura organizacional da empresa foi alterada, conforme organograma apresentado no ponto 5.6. Este organograma inclui uma Direção designada por Secretaria-Geral e *Compliance* que integra o Departamento de Gestão do Risco e Compliance (DGRC).

As principais atribuições do referido Departamento são:

- i) A promoção de uma cultura de compliance e de gestão do risco alinhada com os pilares estratégicos definidos;
- ii) Cumprir e fazer com que a EP e seus colaboradores cumpram a legislação e o quadro normativo interno e externo aplicável, em articulação com a auditoria interna;
- iii) Construir, avaliar e monitorizar a matriz de riscos da empresa;
- iv) Garantir a adequação das normas de conduta e ética a observar pelos colaboradores da empresa e o cumprimento do estabelecido nos mesmos.

Assim, o DGRC promoveu a implementação do processo de Gestão do Risco e Compliance na EP, durante o ano de 2014, em alinhamento com os objetivos estratégicos da mesma, bem como, com as principais atividades desenvolvidas.

O processo de Gestão do Risco foi, como já referido, implementado tendo por base os princípios e linhas de orientação gerais definidos na NP ISO 31000: 2012.

A implementação do processo de gestão do risco compreende várias atividades que se encontram ilustradas na Figura 1 constante no Ponto 3.

A metodologia adotada na fase inicial para as atividades relativas à identificação, à análise e à avaliação dos riscos e respetivas propostas de tratamento dos mesmos foi a da realização de reuniões de *brainstorming* realizados pelos Diretores de cada Direção com a equipa do DGRC.

Subsequentemente, toda a informação foi objeto de análise e de validação, de forma sistematizada, por parte do DGRC, em articulação com as Direções centrais, culminando na elaboração de um Mapa de Registo do Risco e respetiva Matriz, uma por cada Direção, que permitiu obter a informação necessária no apoio à decisão relativamente às opções mais adequadas de Tratamento dos riscos identificados.

De acordo com o definido na norma NP ISO 31000: 2012, a Identificação, Análise e Avaliação dos Riscos constituem o processo global de *Apreciação do Risco*:

- ✓ O processo de identificação do risco incidiu na pesquisa, reconhecimento e descrição dos riscos, envolvendo a identificação das fontes do risco e as potenciais consequências.
- ✓ O processo de análise do risco incidiu na compreensão da natureza do risco e a determinar o nível do risco, contemplando um método de análise semi-quantitativo.
- ✓ O processo de avaliação do risco consistiu na comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco para determinar se o risco e/ou a respetiva magnitude é aceitável ou necessita de tratamento.

A determinação do nível (magnitude) do risco realizada no âmbito do processo de análise, foi efetuada recorrendo a uma metodologia semi-quantitativa, tendo resultado da combinação (produto) da probabilidade de ocorrência do risco pelo impacto do mesmo, considerando as classificações/critérios definidos para a avaliação da probabilidade e impacto, que se indicam no Quadro 3.

Quadro 3 – Classificação e critérios para avaliação da probabilidade (P) e do Impacto (I)

**MÉTRICAS DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA**

	IMPROVÁVEL	REMOTA	OCASIONAL	PROVÁVEL	FREQUENTE
CLASSIFICAÇÃO	1	2	3	4	5
Descrição	A ocorrência do risco é praticamente impossível	A ocorrência do risco é remota, mas concebível	A ocorrência do risco pode verificar-se ocasionalmente	A ocorrência do risco é provável	É certo que o risco vai ocorrer (com base em experiências)

**MÉTRICAS DE IMPACTO DO RISCO**

	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
CLASSIFICAÇÃO	1	2	3	4	5
Impacto financeiro	I ≤ €1000	€1000 < I ≤ €10.000	€10.000 < I ≤ €100.000	€100.000 < I ≤ €500.000	I > €500.000
Impacto na vida humana	Sem impacto	Ferimentos ligeiros/ Incapacidades temporárias	Lesões Graves	Invalidez permanente	Vítima mortal
Impacto legal/Compliance (Coimas / Juros)	I ≤ €500	€500 < I ≤ €5.000	€5.000 < I ≤ €10.000	€10.000 < I ≤ €20.000	I > €20.000
Impacto Reputacional	Sem impacto	Afeta ligeiramente a imagem da EP	Afeta de forma considerável a imagem da EP	Afeta muito a imagem da EP	Má reputação

A fase de avaliação do risco teve como principal objetivo apoiar a tomada decisão no que respeita à identificação dos riscos que carecem de tratamento e dos que não necessitam, bem como no que concerne à definição da priorização na implementação do tratamento.

O tratamento de riscos é o processo de seleção e implementação de medidas que irão contribuir para modificar o risco. Em geral, o custo de gerir um risco deve ser comparado com os benefícios obtidos ou esperados.

Foram definidos quatro intervalos resultantes do produto entre a probabilidade e o impacto de risco, que correspondem a um nível de risco, a que por sua vez corresponde uma opção de tratamento, conforme indicado no Quadro 4.

De acordo com decisão da gestão de topo da EP, foi definido que apenas seriam objeto de medidas de tratamento o risco identificado com nível moderado, elevado e muito elevado, sendo considerados aceitáveis os riscos de nível baixo.

As medidas (opções) de tratamento do risco foram definidas em função do apetite ao risco, e incluem as seguintes hipóteses de resposta ao risco:

- **Aceitar** o risco pressupõe assumir as consequências do risco, caso este ocorra, mediante decisão informada;
- **Reduzir** o risco pressupõe a adoção de medidas com vista a minimizar a probabilidade de ocorrência e/ou o respetivo impacto;
- **Partilhar** o risco com outra entidade (a transferência do risco para outra parte é uma forma de partilha, como por exemplo: seguros, contratos, financiamento,...);
- **Evitar** o risco implica a decisão de não iniciar ou continuar a atividade portadora de risco.

Quadro 4 – Níveis de risco e opções de tratamento

(Probabilidade x Impacto)	Nível de Risco	Opções de Tratamento
[1 ; 4]	Baixo	Aceitação
[5 ; 9]	Moderado	Mitigação
[10 ; 16]	Elevado	
[17 ; 25]	Muito Elevado	Partilha

Após a concretização das atividades inerentes ao processo global de Avaliação do Risco e das respetivas propostas de tratamento, que na fase inicial foi levado a efeito, em articulação entre o DGRC e as 15 Direções, através da técnica baseada em workshops e brainstorming, resultou a elaboração de um mapa de registo de riscos e respetiva matriz (por cada unidade orgânica).

Após a referida fase inicial, foi decidido efetuar-se uma análise conjunta entre as Direções, o Administrador do pelouro e a equipa de gestão do risco, da qual resultou uma 1ª Revisão do processo de Gestão do Risco e cujos resultados se apresentam de seguida no Quadro 5,

verificando-se algumas alterações, em termos do número de riscos identificados e registados e o seu nível de risco tendo em conta a reavaliação efetuada.

Quadro 5 – Universo dos Riscos obtidos na EP

	Baixo	Moderado	Elevado	Muito elevado	TOTAL
DAI	4	5	0	0	9
DAP	1	14	24	1	40
DAS	3	11	4	0	18
DCC	10	14	6	0	30
DCG	2	3	0	0	5
DCH	5	7	0	0	12
DCL	6	4	3	0	13
DFM	18	4	1	0	23
DGA	10	9	2	0	21
DOP	14	3	1	0	18
DPR	5	10	1	0	16
DRN	0	14	9	1	24
DSC	1	8	1	0	10
DSI	1	10	7	0	18
SGC	1	12	7	0	20
	<b>81</b>	<b>128</b>	<b>66</b>	<b>2</b>	<b>277</b>

Assim, foram identificados um total de 277 riscos na empresa, os quais se encontram distribuídos por níveis de riscos, de acordo com o apresentado no Quadro 6.



Quadro 6 – Total de Riscos por nível

Nível do Risco	Total	Percentagem
Baixo	81	29%
Moderado	128	46%
Elevado	66	24%
Muito Elevado	2	1%
<b>Total Geral</b>	<b>277</b>	<b>100%</b>

Pela análise do quadro anterior, verifica-se que do total de riscos identificados, carecem de tratamento 196 riscos (moderados, elevados e muito elevados) que correspondem a 71% do universo total (277). Isto implicou por isso a necessidade de elaboração de 196 planos de ação.

Na Figura 3 está identificado o total dos riscos por Direção e por nível de risco.

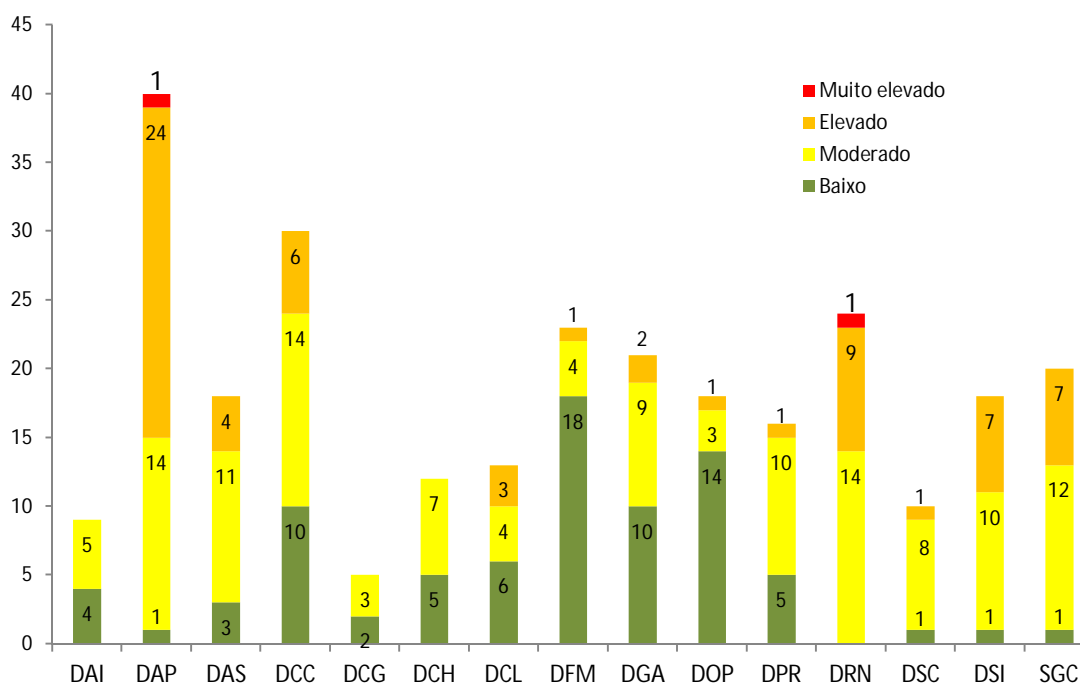


Figura 3 - Total de riscos identificados por Direção e por nível de risco

A Figura 4, que se apresenta em seguida, ilustra a distribuição de riscos por grupo (categoria) de Risco Relevante.

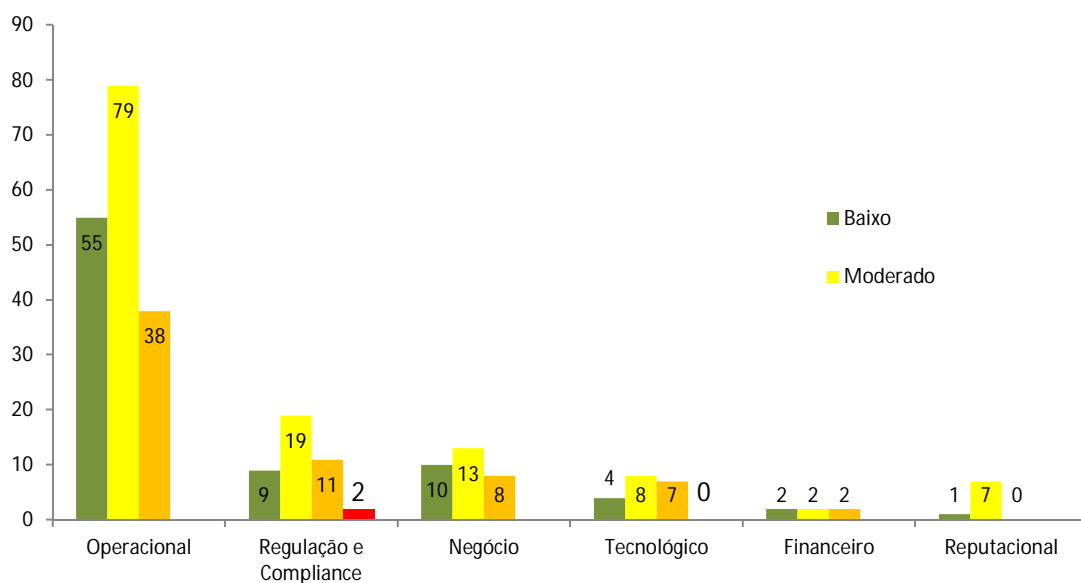


Figura 4 - Distribuição de Riscos por grupo de Risco Relevante

## 7. Mapas de Registo de Riscos e Respetivas Matrizes das Direções

Os Mapas de Registo do Riscos e Matrizes correspondentes a cada Direção são apresentados em seguida, com a identificação de cada unidade orgânica e do respetivo Diretor, na qualidade de dono do risco, tendo sido classificados de acordo com a matriz definida na Figura 5.

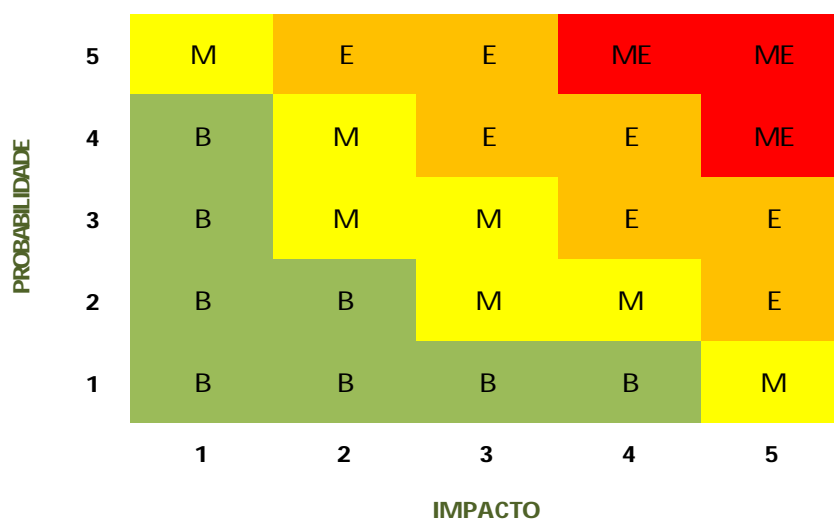


Figura 5 – Matriz de risco adotada na EP

### 7.1 – Mapas de Registo de Riscos das Direções

### 7.1.1 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Auditoria Interna (DAI)

DIRETOR: Eng. José Meliço

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAI.1.0.0	Recursos Humanos	Quebra dos princípios de integridade, objetividade e confidencialidade dos auditores	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DAI.2.0.0	Planeamento	Planeamento da Auditoria Interna não focado nas áreas de maior risco	Operacional	9	Moderado	Elaboração do plano de atividades tendo em consideração o PGR;
DAI.3.2.0	Recursos Humanos	Inadequação de recursos, face às funções que estão cometidas à DAI	Operacional	6	Moderado	Formação específica ajustada às necessidades e recurso a consultadoria;
DAI.4.0.0	Recursos Humanos	Insuficiência de qualidade dos relatórios de auditoria	Operacional	4	Baixo	
DAI.5.0.0	Recursos Humanos	Falha na deteção de fraude	Operacional	8	Moderado	Contratação específica ou alocação de recursos internos.
DAI.6.3.0	Recursos Humanos	Deficiente acompanhamento das recomendações efetuadas	Operacional	4	Baixo	
DAI.7.2.0	Recursos Humanos	Incumprimento de execução do Plano de Auditorias	Operacional	2	Baixo	
DAI.8.0.0	Recursos Humanos	Quebra do dever de sigilo / confidencialidade, independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade	Regulação e Compliance	6	Moderado	
DAI.9.0.0	Decisões de gestão	Perda de independência da DAI face a auditorias ao CA.	Regulação e Compliance	8	Moderado	Dependência da DAI de um Órgão Social distinto do CA.
<b>Total de Riscos:</b>		<b>9</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b>	<b>5</b>	<b>(Moderados, Elevados e Muito Elevados):</b>	

## 7.1.2 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação da Rede de Alta Prestação (DAP)

DIRETOR: Eng.º Rui Manteigas

DAP - Mapa 1/7

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAP.1.6.0	Estudos	Desvios orçamentais na execução das obras ou dos contratos	Operacional	9	Moderado	1) Ser rigoroso, independente e isento na elaboração dos estudos prévios que suportem decisões de investimento, recorrendo sempre que se justifique a uma segunda opinião, externa à empresa; 2) Ter consciência que previsões a mais de 5 anos e sobretudo a mais de 10 são muito falíveis;
DAP.2.6.0	Estudos	Custos acrescidos que derivam do clausulado dos CE ou PC	Operacional	9	Moderado	1) Análise rigorosa dos documentos de concurso, em especial as grandes opções (traçado - nível de serviço - quem suporta o financiamento - com ou sem portgens - etc) 2) Ter a noção da relação dos contratos a juzante da concessionária, em particular os de financiamento (e cobertura), com o ACE construtor e O&M.
DAP.3.0.0	Recursos Financeiros	Indisponibilidade financeira para Grandes Reparações nas Concessões do Estado.	Financeiro	12	Elevado	Prever e Provisionar, revendo anualmente.
DAP.4.0.0	Recursos Financeiros	Indisponibilidade financeira para Grandes Reparações nas Subconcessões.	Financeiro	12	Elevado	Prever e Provisionar, revendo anualmente.
DAP.5.0.0	Previsões de Tráfego	Desvios orçamentais na componente de receita de portagem.	Operacional	12	Elevado	1) Essencialmente decisão da DPR; 2) Desenvolver uma competência crítica relativamente às estimativas de tráfego.
DAP.6.0.0	Previsões de Tráfego	Erradas decisões de investimento em função da previsão de tráfego.	Negócio	12	Elevado	1) Essencialmente decisão da DPR. 2) Desenvolver uma competência crítica relativamente às estimativas de tráfego.
DAP.7.4.0	Gestão Contratual	Ineficiência do serviço de cobrança de portagem	Negócio	6	Moderado	1) Operacionalização do Revenue Assurance Portagens - Processo de análise e mitigação de riscos que envolve várias UO's DCC/DFM/DSI/DCC/DPR; 2) Revisão periódica do Processo anterior com vista à análise da sua adequabilidade; 3) Adequar as equipas em número e competências
DAP.8.0.0	Estudos	Desajustamento dos estudos económico-financeiros	Operacional	16	Elevado	1) Desenvolver uma competência crítica relativamente aos estudos económico-financeiros.
DAP.9.0.0	Estudos	Desfasamento temporal na aprovação dos projetos face aos estudos	Operacional	16	Elevado	1) Revisão da adequabilidade dos estudos aquando o lançamento do concurso, no caso de ultrapassar 3 anos da data dos mesmos; 2) Maior capacidade de decisão

Secretaria Geral e *Compliance*  
Departamento de Gestão de Riscos e *Compliance*

DIRETOR: Eng.º Rui Manteigas

DAP - Mapa 2/7

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAP.10.0.0	Processo de contratação	Não adjudicação por ultrapassagem do limite do orçamento previsto	Operacional	9	Moderado	1) Lançamento dos concursos antecedidos de verificação /confirmação da disponibilidade orçamental no Plano de Investimentos; 2) Fixar Preço base no Programa de Concurso e cabimentar a verba em função dessa verba.
DAP.11.6.0	Processo de contratação	Inadequação dos adjudicatários selecionados	Operacional	8	Moderado	1) Adoção de concursos limitados (públicos) com prévia qualificação, para empreendimentos relevantes; 2) Melhoria dos critérios de seleção. Cabe à comissão analisar as propostas recebidas e adjudicar o contrato à empresa / grupo de empresas que melhor condições apresentem em termos técnicos / legais / financeiros.
DAP.12.2.0	Gestão Contratual	Deficiente avaliação do funcionamento dos equipamentos de contagem e classificação de tráfego	Operacional	10	Elevado	1) Operacionalização do Procedimento de Validação de Tráfego desenvolvido entre DAP/DPR/DCC; 2) Revisão anual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade 3) Adequar as equipas em número e competências
DAP.13.2.0	Gestão Contratual	Deficiente análise do cumprimento de parâmetros e da periodicidade estabelecidos no Plano de Controlo e Qualidade	Operacional	10	Elevado	1) Operacionalização do Procedimento de Controlo do cumprimento do Plano de Controlo Qualidade; 2) Revisão anual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade 3) Adequar as equipas em número e competências
DAP.14.2.0	Gestão Contratual	Deficiente análise das Obrigações de Reporte das Subconcessionárias associadas às Incidências	Operacional	10	Elevado	1) Operacionalização do Procedimento de Controlo das Condições de Acessibilidade e Segurança da Via; 2) Revisão anual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade 3) Adequar as equipas em número e competências
DAP.15.2.0	Gestão Contratual	Deficiente análise dos indicadores de sustentabilidade ambiental	Operacional	8	Moderado	1) Operacionalização do Procedimento de Validação das Externalidades Ambientais desenvolvido pela DAP /DAS; 2) Revisão anual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade; 3) Propor alterações contratuais no âmbito da fase de renegociação contratos por forma a adequar, nesta matéria, os CS ao Contrato de Concessão EP

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAP.16.2.0	Gestão Contratual	Deficiente análise dos indicadores de sinistralidade e segurança rodoviária	Operacional	6	Moderado	1) Desenvolvimento do Procedimento de Aferição das Penalidades por Sinistralidade em articulação DAP/DAS; 2) Revisão anual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade; 3) Propor alterações contratuais na fase de renegociação contratos por forma a adequar os CS ao prazo com que a informação da ANSR é disponibilizada à EP.
DAP.17.2.0	Gestão Contratual	Deficiente aplicação da dedução ou incremento resultante da evolução dos índices de sinistralidade	Operacional	6	Moderado	1) Desenvolvimento do Procedimento de Aferição da evolução dos índices de sinistralidade em articulação DAP/IMT, uma vez que há variáveis na fórmula de cálculo referente a vias não geridas pela EP; 2) Revisão anual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade; 3) Propor alterações contratuais na fase de renegociação contratos por forma a adequar os CS ao prazo com que a informação do IMT é disponibilizada à EP.
DAP.18.2.0	Gestão Contratual	Atraso nos pagamentos globais de disponibilidades	Regulação e Compliance	12	Elevado	1) Operacionalização atempada do processo de pagamento; 2) A EP deverá assegurar com as entidades bancárias a liquidez necessária face aos compromissos
DAP.19.0.0	Gestão Contratual	Deficiente gestão de contrato.	Operacional	16	Elevado	1) Competências específicas dos recursos humanos; 2) Controlo / análise da informação disponibilizada periodicamente pelas subconcessionárias a este nível (obrigações contratuais de prestação de informação) 3) Adequar as equipas em número e competências
DAP.20.0.0	Recursos Humanos	Deficiente análise de estudos e projetos submetidos pela subconcessionária (fase obra e fase exploração)	Operacional	12	Elevado	1) Competências específicas dos recursos humanos; 2) Generalização da utilização dos recursos transversais da empresa.

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAP.21.0.0	Gestão Contratual	Incumprimento do prazo de pedido de emissão DUP	Operacional	12	Elevado	1) Sensibilização do Governo para as datas estabelecidas contratualmente de emissão e publicação de DUP sob pena de pedidos de REF
DAP.22.0.0	Gestão Contratual	Inadequada aprovação do Plano de Controlo e Qualidade e Manual de Operação e Manutenção	Operacional	9	Moderado	1) Competências específicas dos recursos humanos; 2) Acordo com o regulador para revisão periódica do MOM e PCQ; 3) Adoção de uma visão empresarial na elaboração dos documentos, em detrimento da visão passada de "Administração Rodoviária"; 4) Alteração dos contratos de subconcessão, no âmbito das renegociações, por forma a que o MOM e PCQ seja um anexo, com a permissão do exposto em 2); 5) Novas parcerias deverá ser ponderado incluir o MOM e PCQ, ou pelo menos os parâmetros/ exigências mínimas, como peça do Programa de Concurso.
DAP.23.1.0	Gestão Contratual	Reequilíbrios Financeiros dos CC e CSC	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	1) Sensibilização do Governo/Assembleia da República/Reguladores para, de ora em diante, determinarem a audição prévia das entidades gestoras dos contratos de concessão/PPP's (e a própria UTAP) sempre que tiverem intenção de criar ou alterar legislação que possa ter impacto sobre as actividades concessionadas/subconcessionadas; 2) Optimização do actual processo de monitorização das reservas de direito/pedidos de reposição do equilíbrio financeiro através do recurso a uma ferramenta informática – plataforma Sistema de Gestão de Subconcessões, em moldes a definir; 3) Estudo das causas que deram lugar a REF's e determinação rigorosa do seu impacte financeiro + estudo sobre a possibilidade de mitigação/eliminação dessas causas, quer ao nível dos contratos propriamente ditos e legislação aplicável, quer ao nível do próprio entendimento conceptual/doutrinário das causas (e seu âmbito) que são elegíveis para efeitos de REF.
DAP.24.0.0	Gestão Contratual	Deficiente análise de compensações à EP.	Operacional	12	Elevado	1) Competências específicas dos recursos humanos; 2) Participação em fóruns internos / externos de partilha de conhecimentos

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAP.25.6.0	Recurso Humanos partilhados	Insuficiência de recursos partilhados para a fiscalização	Operacional	15	Elevado	1) Melhorar a articulação entre a DRN e a DAP no que respeita ao planeamento das atividades destas UO's, de forma a ser possível alocar os recursos disponíveis em função das prioridades estabelecidas; 2) Avaliação da eventual necessidade de reforço de recursos humanos com estas competências em ambas as UO's (temporária ou definitiva); 3) Incentivo à mobilidade interna de colaboradores, tanto geograficamente como entre serviços (permanente ou com termo);
DAP.26.6.0	Recursos humanos	Inadequação dos recursos face à função de fiscalização	Operacional	12	Elevado	1) Programa de renovação de quadros técnicos, que aportem novas competências e, em simultâneo, recebam aprendizagens e a cultura organizacional dos quadros existentes; 2) Monitorização das competências dos recursos humanos; 3) Implementação de um processo de "coaching" na UO; 4) Aferição de eventual necessidade de formação complementar nas competências identificadas como aspeto de melhoria
DAP.27.0.0	Recursos materiais	Insuficiência de meios para a exploração das infraestruturas	Operacional	15	Elevado	1) Opção por investimentos estratégicos para a empresa, no domínio da conservação (prolongar a vida útil das estruturas); 2) Desinvestir em técnicas e programas inovadores de custo elevado, caso não exista partilha de risco (p.ex. extensão de prazos de garantia); 3) Programa de renovação de quadros técnicos, que aportem novas competências e, em simultâneo, recebam aprendizagens e a cultura organizacional dos quadros existentes; 4) Identificação dos meios necessários e implementação de processos de aquisição ou reafetação de meios;



Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAP.28.0.0	Recursos materiais	Ausência de contratos de fornecimento de materiais em contínuo.	Regulação e Compliance	9	Moderado	1) Opção por modalidades de aquisição dinâmica /fornecimentos faseados, de longa duração (com preços revisíveis - a mais ou a menos); 2) Identificação e quantificação das necessidades e desencadeamento dos processos de concurso para garantir os fornecimentos necessários em contínuo; 3) Implementação de uma Central de Compras com sistema de gestão integrada de stocks;
DAP.29.0.0	Recursos materiais	Insuficiência de EPI's;	Operacional	12	Elevado	1) Identificação e quantificação das necessidades e aquisição atempada de EPI's, em número e qualidade por forma a garantir os fornecimentos necessários em contínuo; 2) Avaliação da possibilidade da sponsorização dos equipamentos de alta visibilidade, para redução de custo de aquisição; 3) Implementação de uma Central de Compras com sistema de gestão integrada de stocks;
DAP.30.0.0	Recursos Financeiros	Incumprimento das disposições legais em matéria de gestão de túneis.	Regulação e Compliance	15	Elevado	1)Obrigatoriedade de adoção e verificação, dos procedimentos de segurança "by the book" (vertente administrativa e operacional); 2) Previsão de uma aplicação informática de gestão integrada de túneis; 3) Monitorização mensal das atividades de manutenção desenvolvidas nos túneis e do seu consequente comportamento ao nível da exploração, realizada por uma Comissão de Segurança dos Túneis que envolve o Agente de Segurança e os Gestores dos Túneis;
DAP.31.0.0	Recursos materiais	Deficiente aprovisionamento de materiais	Operacional	6	Moderado	1) Remeter tendencialmente os custos e cuidados de armazenagem para os fornecedores (opção por modalidades de aquisição dinâmica /fornecimentos faseados); 2) Identificação e quantificação das necessidades e desencadeamento dos processos de concurso para garantir os fornecimentos necessários em contínuo; 3) Implementação de uma Central de Compras com sistema de gestão integrada de stocks;

Secretaria Geral e *Compliance*  
Departamento de Gestão de Riscos e *Compliance*

DIRETOR: Eng.º Rui Manteigas

DAP - Mapa 7/7

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAP.32.6.0	Gestão contratual	Incumprimento legal da tramitação do processo de fiscalização das empreitadas.	Regulação e Compliance	6	Moderado	1) Atualização /nova aplicação de gestão e controlo de obras, até à fase de liquidação dos empreendimentos; 2) Implementação de processo de controlo e reporte mensal da situação administrativa das empreitadas até à sua receção definitiva;
DAP.33.6.0	Gestão contratual	Derrapagem no prazo, custo e qualidade;	Operacional	12	Elevado	1) Monitorização mensal de desvios de obras em relação ao planeado -prazo e custos; 2)Obrigatoriedade de suspensão de trabalhos de empreitadas, por questões meteorológicas ou análogas, perante situações em que o prosseguimento dos trabalhos implica uma grosseira violação de regras da arte, com consequências gravosas em termos de qualidade final;
DAP.34.0.0	Recursos humanos	Dificuldade na detecção/atuação de situações ilegais;	Operacional	15	Elevado	1) Cumprimento de roteiros de Fiscalização da Rede; 2) Monitorização de desvios em relação a um padrão - n.º de avistamentos por km/tipo e operador; 3) Criação de processos de monitorização conjunta com os stakeholders (CM's, Polícia);
DAP.35.0.0	Gestão Contratual	Indefinição do objecto de manutenção da infraestrutura da Ponte 25 de Abril	Operacional	3	Baixo	
DAP.36.0.0	Recursos	Incumprimento das normas de segurança.	Regulação e Compliance	9	Moderado	1)Obrigatoriedade de verificação de procedimentos de segurança "by the book"; 2) Implementação de processos de auditoria/fiscalização às práticas implementadas em função das disposições legais e do Plano de Segurança e Saúde em vigor; 3) Monitorização prévia dos processos construtivos a implementar, nomeadamente ao nível da adequação das proteções coletivas;
DAP.37.0.0	Seguro	Inexistência de seguro de responsabilidade civil profissional	Operacional	12	Elevado	1)Previsão da contratação de pacote base de seguro pela entidade patronal, com opção de extensão de coberturas a suportar pelo colaborador;
DAP.38.5.	Recursos	Atraso na instrução de processos de danos ao património.	Negócio	12	Elevado	1)Introdução de alarmitica de prazos na aplicação de gestão, por fase e responsável, com reporte automático ao responsável hierárquico; 3) Implementação de processo de controlo sistemático e periódico (auditing interno);
DAP.39.7.0	Gestão contratual	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	Regulação e Compliance	12	Elevado	Implementação de controlo na Unidade Orgânica gestora do contrato inicial e conseqüente envio atempado para a DCL.
DAP.40.0.0	Gestão Contratual	Inadequado controlo administrativo da liquidação dos Empreendimentos	Operacional	8	Moderado	Implementação de controlo na Unidade Orgânica gestora do contrato inicial e, conseqüente, envio atempado para Gabinete Financeiro.
<b>Total de Risco:</b>	<b>40</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):	<b>39</b>			

### 7.1.3 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação de Desenvolvimento, Ambiente e Segurança Rodoviária (DAS)

DIRETOR: Eng.º Santinho Faisca

DAS - Mapa 1/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAS.1.2.4	Recursos Humanos	Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas	Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos e formação em áreas de competências específicas
DAS.2.2.4	Gestão Contratual	Insuficiente qualidade dos projetos elaborados externamente (outsourcing)	Operacional	8	Moderado	1) Diversificação de processos de contratação às especificidades de projetos e/ou alteração de critérios 2) Promover ações de formação junto dos consultores
DAS.3.0.0	Gestão de Recursos Humanos	Dificuldade de gestão de colaboradores devido a falta de equidade salarial para desempenho de funções idênticas	Operacional	4	Baixo	
DAS.4.3.0	Planeamento	Acumulação de execução de projetos num curto período temporal	Operacional	6	Moderado	Tentar programar os processos e criar previamente programas alternativos.
DAS.5.0.0	Internacionalização	Deficiente elaboração de propostas técnicas internacionais	Negócio	15	Elevado	Elaboração de Plano de Internacionalização, que caracterize de forma detalhada a realidade do país, contemplando todos os possíveis cenários de risco para o negócio.
DAS.6.7.0	Recursos Humanos	Falta de capacidade de atuação preventiva na segurança rodoviária	Operacional	15	Elevado	Reforço de Recursos Humanos com competências ajustadas e reforço dos meios necessários (viaturas, etc)
DAS.7.5.0	Recursos Humanos	Incapacidade de realizar todas as inspeções de AO programadas.	Operacional	9	Moderado	1) Reforço de recursos com formação específica; 2) Formação técnica específica ajustada às necessidades
DAS.8.6.0	Gestão contratual	Incumprimento de legislação ambiental em vigor na fase de projeto, obra e exploração	Regulação e Compliance	6	Moderado	1) Elaboração de Procedimentos internos 2) Divulgar normas, procedimentos, directrizes e efectuar acções de formação para melhorar o desempenho das equipas externas e internas. 3) Alocar recursos financeiros à execução das medidas.
DAS.9.7.0	Recursos	Avaliação não atempada das condições fitossanitárias da arborização. Intervenções identificadas mas não realizadas atempadamente por falta de meios	Operacional	15	Elevado	1) Reavaliação do modelo (e.g. outsourcing) e/ou, 2) Reforço de meios humanos, logísticos e financeiros.

DIRETOR: Eng.º Santinho Faisca

DAS - Mapa 2/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DAS.10.2.0	Recursos Humanos partilhados	Incapacidade de resposta atempada a ocorrências de acidentes geotécnicos	Operacional	12	Elevado	Reforço de recursos humanos e com competências adequadas
DAS.11.0.0	Gestão de Recursos Humanos	Dificuldade de realocação de recursos específicos	Operacional	1	Baixo	
DAS.12.0.0	Recursos materiais	Não execução atempada das tarefas, devido a dificuldade de partilha e disponibilidade de viaturas	Operacional	6	Moderado	Programação das deslocações com atenta definição de escala de prioridade e reformulação das regras de afetação de viaturas.
DAS.13.4.0	Planeamento	Execução de projetos de emergência num prazo insuficiente	Operacional	8	Moderado	Aceitar o risco (definido em reunião)
DAS.14.0.0	Recursos	Falta de apoio laboratorial	Operacional	6	Moderado	Eventuais parcerias com laboratórios
DAS.15.1.0	Recursos financeiros	Falta de intervenção nas obras de arte, que eleva o estado de degradação, que se traduzirá numa redução do nível de serviço	Operacional	9	Moderado	Manter o orçamento para execução dos projetos e empreitadas
DAS.16.5.0	Recursos Humanos	Ausência de uma atuação preventiva das obras de contenção (SGOC)	Operacional	4	Baixo	
DAS.17.0.0	Gestão Contratual	Incumprimento dos indicadores de sustentabilidade ambiental constantes do contrato de concessão	Regulação e Compliance	6	Moderado	Risco para manter em stand-by.
DAS.18.2.0	Processo de Contratação	Falta de ajustamento nos processos de contratação pública dos estudos	Operacional	8	Moderado	Reformulação das metodologias e exigências de concurso.
<b>Total de Riscos:</b>	<b>18</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):		<b>15</b>		

## 7.1.4 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação Comercial e Gestão do Cliente (DCC)

DIRETOR: Eng.º Rui Ribeiro

DCC - Mapa 1/3

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DCC.1.2.0	Sistemas de Contagem e Classificação	Falha de contagem de veículos pelos sistemas de vias	Negócio	6	Moderado	Validar informação SCRAP com: - Video-verificações; - Dados de tráfego SILEGO; Relatórios IMT;
DCC.2.2.0	Sistemas de Contagem e Classificação	Errada classificação de veículos para efeitos da aplicação de tarifários de portagem	Negócio	6	Moderado	Validar informação SCRAP com: - Video-verificações; - Dados de tráfego SILEGO; - Relatórios IMT;
DCC.3.1.2	Fiabilidade da informação	Alteração e erros de informação operacional e comercial prestada pelas (sub)concessionárias / Operadoras	Negócio	12	Elevado	1) Comparar Receita Potencial para o dia t, tirado em t+3, com mesmo relatório tirado 30 dias depois; 2) Comparar Receita Potencial nos Fluxos de Tráfego e Cobrados; 3) Verificar consistência na Receita Cobrada: distribuição (em quantidade e valor) das transações pelos estados de cobrança; 4) Comparar Receita Cobrada (Fl. Cobrados) vs. Receita a Entregar (Fl. Apuramentos)
DCC.4.1.2	Processo de cobrança de Portagens	Ineficiencia no processo de cobrança.	Negócio	12	Elevado	Avaliar antiguidade das transações nos vários estados de cobrança
DCC.5.2.0	Processo de cobrança de Portagens	Incumprimento de tarifários de portagem pelas operadoras/(sub) concessionárias.	Negócio	6	Moderado	Comparar Receita Teórica c/ Descontos vs. Receita Potencial
DCC.6.1.2	Processo de Billing	Erros de cálculo de remunerações variáveis (fee, SIEV)	Negócio	6	Moderado	Recalcular e comparar comissões Operadoras e SIEV com valores retidos pela operadora
DCC.7.2.0	Processo de cobrança de Portagens	Falha de entrega de receita cobrada pelas operadoras/(sub) concessionárias.	Negócio	6	Moderado	1) Comparar Receita Cobrada com receita entregue pelas ECPs às operadoras; 2) Comparar Receita Cobrada com receita entregue pela AT/IMT às operadoras; 3) Comparar datas de apuramento vs. datas das transações (Portag. Reais) ou vs. data de cobrança ou vs. data de recebimento das operadoras (informação em falta no SCRAP)

DIRETOR: Eng.º Rui Ribeiro

DCC - Mapa 2/3

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DCC.8.2.0	Recursos humanos	Falhas de numerário na cobrança de viagens e na contagem das bolsas	Negócio	6	Moderado	Analisar relatórios de falhas e ficheiros das Loomis
DCC.9.2.1	Processo de cobrança de Portagens	Perda de receita por via de ineficácia do serviço DME da Via Verde	Negócio	2	Baixo	
DCC.10.2.0	Processo de cobrança de Portagens	Falha no envio de transações para processo coercivo ou para a AT	Negócio	8	Moderado	1) Definir contratualmente e monitorizar níveis de serviço de cobrança 2) Acompanhar relatório de estados de cobrança de transações em processo coercivo
DCC.10.2.0	Processo de cobrança Easytoll	Envio de transações duplicadas pelos CTT	Negócio	4	Baixo	
DCC.12.2.0	Processo de cobrança Easytoll	Possibilidade de Charge-backs fraudulentos	Negócio	2	Baixo	
DCC.13.2.0	Processo de cobrança Easytoll	Erro no cálculo das comissões retidas pela Unicre	Negócio	2	Baixo	
DCC.14.2.0	Processo de cobrança Easytoll	Falha no apuramento dos valores a transferir para os CTT	Negócio	2	Baixo	
DCC.15.2.0	Processo de cobrança Easytoll	Falha ou atraso na transferência por parte da Unicre	Negócio	2	Baixo	
DCC.16.4.0	Gestão Cliente	Respostas incorretas e incumprimento de prazo de pedidos de informação e Reclamação	Reputacional	8	Moderado	Monitorização às respostas e alarmística (automática ao 20.º dia, manual ao 29.º); Comunicação e formação
DCC.17.3.0	Processo de Licenciamento	Insuficiência de uniformização de procedimentos associado ao negócio da infraestrutura (face à desatualização e dispersão de legislação rodoviária)	Regulação e Compliance	9	Moderado	Processo de supervisão por amostragem; Comunicação e formação
DCC.18.3.0	Processo de Licenciamento	Incumprimento da legislação em vigor	Regulação e Compliance	9	Moderado	Supervisão e realização de auditorias; Formação
DCC.19.3.0	Processo de Licenciamento	Desarticulação entre a atividade de licenciamento e a fiscalização da rede.	Negócio	10	Elevado	Reuniões mensais de articulação GR/FR com reporte das situações que não são resolvidas localmente
DCC.20.3.0	Processo de Licenciamento	Erro de registo de processos no SGL.	Negócio	2	Baixo	

DIRETOR: Eng.º Rui Ribeiro

DCC - Mapa 3/3

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DCC.21.3.0	Processo de Licenciamento	Erro no processo de cálculo de taxas em processos de licenciamento.	Negócio	6	Moderado	Processo de supervisão por amostragem; Comunicação e formação;
DCC.22.3.0	Processo de Licenciamento	Errada análise e/ou insuficiente instrução dos processos.	Negócio	9	Moderado	Processo de supervisão por amostragem; Comunicação e formação;
DCC.23.3.0	Processo de Licenciamento	Fiabilidade da informação prestada a entidades externas.	Negócio	4	Baixo	
DCC.24.3.0	Processo de Licenciamento	Falta de clareza da legislação	Negócio	15	Elevado	1) Obtenção do parecer do Conselho Consultivo da Procuradoria Geral da República; 2) Levantamento das Infraestruturas instaladas e desenvolvimento dos contratos de instalação no âmbito das infraestruturas de CTR
DCC.25.3.0	Processo de Licenciamento	Incumprimento de prazos nos processos.	Negócio	6	Moderado	1) Processo de supervisão por amostragem; 2) Comunicação e formação; 3) Partilha dos objetivos dos tempos de resposta com a DRN e DAS
DCC.26.3.0	Formação	Inadequada formação dos recursos face às atividades.	Negócio	8	Moderado	Proposta anual com a identificação do plano de formação de cada UO
DCC.27.7.0	Inovação	Falta de enquadramento legal e normativo (estatuto da empresa)	Regulação e Compliance	15	Elevado	Propostas de alteração dos Estatutos da Empresa
DCC.28.7.0	Inovação	Ausência de financiamento para desenvolvimento de novos projetos.	Operacional	4	Baixo	
DCC.29.0.0	Inovação	Falta capacidade de desenvolvimento de projetos inovadores	Negócio	4	Baixo	
DCC.30.0.0	Procedimentos	Não cumprimento de procedimentos na Gestão de Tráfego	Operacional	15	Elevado	Supervisão; Formação contínua
<b>Total de Riscos</b>	<b>30</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):	<b>20</b>			

### 7.1.5 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DCG)

DIRETOR: Eng.º Pedro Pais

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Mediada de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DCG.1.2.0	Outsourcing	Insuficiência do domínio de todos os pressupostos inerentes ao Plano de Negócios	Negócio	6	Moderado	1) Elaboração de Plano de Atividades (lógica plurianual) com todas as atividades estratégicas; 2) Elaboração de Manual de Utilização do modelo do PN que tenha em linha de conta as projeções dos temas mais relevantes
DCG.2.2.0	Gestão e Controlo	Desadequação do Plano de Atividades ao Plano de Negócio	Operacional	2	Baixo	
DCG.3.3.0	Gestão e Controlo	Inadequada definição de indicadores de gestão e respetivas metas para as UO	Operacional	3	Baixo	
DCG.4.4.0	Fiabilidade da informação	Fiabilidade e disponibilidade da informação de controlo da atividade da empresa	Operacional	6	Moderado	1) Recolha automatizada da informação; 2) Verificação / análise crítica da informação recolhida; 3) Conhecimento dos processos
DCG.5.6.0	Gestão e Controlo	Deficiente elaboração do orçamento	Operacional	6	Moderado	1) <u>No âmbito da elaboração do orçamento</u> : estabelecer mecanismos de articulação com as áreas setoriais, sob coordenação da DCG, e garantir a discussão do orçamento global em sede de reunião envolvendo o CA e as 15 Direções; 2) <u>No âmbito do controlo orçamental</u> : efetuado mensalmente com identificação de desvios e riscos
<b>Total de Riscos:</b>		<b>5</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):	<b>3</b>		



### 7.1.6 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Capital Humano (DCH)

DIRETORA: Dra. Joaquina Figueira

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DCH.1.1.0	Gestão e controlo	Erro e/ou omissões no processamento de salários dos colaboradores	Operacional	4	Baixo	
DCH.2.1.0	Gestão e controlo	Erro e/ou omissões no processamento dos descontos tributários e contributivos dos colaboradores	Operacional	4	Baixo	
DCH.3.5.0	Recrutamento	Inadequada selecção de candidatos	Operacional	6	Moderado	1) Assessoria em recrutamento para perfis específicos e melhoria na identificação de competências associadas ao perfil da função. 2) Assesment 2.ª fase no âmbito do processo de fusão
DCH.4.0.0	Recursos tecnológicos	Ausência de um sistema de gestão integrada	Tecnológico	6	Moderado	1) Aquisição de aplicação integrada 2) Assesment aplicações
DCH.5.4.0	Formação	Plano de Formação desajustada às necessidades dos colaboradores	Operacional	6	Moderado	Melhoria contínua do diagnóstico e dos instrumentos de identificação das necessidades de formação externa
DCH.6.4.0	Formação	Falta de retorno do investimento relativo ao desenvolvimento de competências.	Operacional	6	Moderado	Melhoria contínua dos instrumentos de avaliação do impacto da formação
DCH.7.4.0	Gestão e controlo	Inadequado alinhamento dos objectivos individuais com a estratégia da empresa	Operacional	9	Moderado	Acompanhamento semestral do processo
DCH.8.5.0	Formação	Inadequado desenvolvimento das competências dos colaboradores	Operacional	6	Moderado	Avaliação de Competências no 2.º semestre de 2014
DCH.9.1.0	Gestão e Controlo	Incumprimento de (toda a) legislação aplicável	Regulação e Compliance	6	Moderado	Conhecimento das alterações legislativas e mecanismos de controlo interno referentes à aplicação do quadro normativo
DCH.10.1.0	Gestão e Controlo	Inadequado report à DGO e outras entidades externas	Operacional	4	Baixo	
DCH.11.1.0	Segurança da informação	Quebra dos princípios de confidencialidade.	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DCH.12.0.0	Gestão e controlo	Incumprimento de regras de segurança e legislação específica relativa ao Infantiário.	Regulação e Compliance	4	Baixo	
<b>Total de Riscos</b>	<b>12</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):		<b>7</b>		

### 7.1.7- Mapa de Registo de Riscos da Direção de Contratação, Compras e Logística (DCL)

DIRETOR: Dr. Ricardo Roque

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DCL.1.2.0	Processo de contratação	Atraso na tramitação dos procedimentos inerentes aos concursos até à formação do contrato	Operacional	6	Moderado	Cumprimento do PS 14.
DCL.2.1.0	Processo de contratação	Incumprimento das regras aplicáveis à contratação pública.	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DCL.3.0.0	Processo de contratação	Falta de controlo dos procedimentos por ajuste direto simplificado para aquisição ou locação de bens móveis ou aquisição de serviços	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DCL.4.0.0	Recursos tecnológicos	Deficiências de funcionamento da "Plataforma Electrónica de Contratação Pública"	Tecnológico	4	Baixo	
DCL.5.3.0	Gestão e Controlo	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	Regulação e Compliance	12	Elevado	Implementação de medidas de controlo. Obs: está a ser elaborada uma OS nova a aprovar pelo CA e que envolve atualmente a DCL, DRN e DAP (a DAS será ouvida)
DCL.6.1.0	Fiabilidade da informação	Qualidade da informação prestada ao Tribunal de Contas.	Operacional	2	Baixo	
DCL.7.2.0	Processo de contratação	Atraso na validação de documentos de habilitação necessários à celebração de contrato	Operacional	4	Baixo	
DCL.8.0.0	Decisões de gestão	Deficiente execução do Planeamento anual de contratação	Operacional	12	Elevado	Reforço de meios (humanos e aplicação informática) para melhoria do controlo do plano e articulação com as diversas UO.
DCL.9.0.0	Planeamento	Atraso na aquisição ou locação de bens (aprovisionamento de materiais, equipamentos, viaturas, etc) ou serviços	Operacional	4	Baixo	
DCL.10.4.0	Gestão e controlo	Controlo das ocorrências de danos nas viaturas afetas à empresa	Operacional	8	Moderado	Implementação de um regulamento de responsabilização dos utilizadores dos veículos
DCL.11.4.0	Recursos financeiros	Deficiente qualidade das instalações da empresa	Operacional	8	Moderado	Implementação de medidas preventivas
DCL.12.0.0	Gestão e controlo	Desatualização da base de dados do desempenho dos fornecedores	Operacional	9	Moderado	Melhoria no controlo da informação/gestão pela unidade responsável
DCL.13.0.0	Seguro	Inexistência de seguro de responsabilidade civil profissional	Regulação e Compliance	12	Elevado	Celebração de contrato de seguro com coberturas específica de responsabilidade civil, de acordo com a política de seguros definida pelo CA.
<b>Total de Riscos:</b>		<b>13</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):	<b>7</b>		

### 7.1.8- Mapa de Registo de Riscos da Direção Financeira e de Mercados (DFM)

DIRETORA: Dra Susana Coutinho

DFM - Mapa 1/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DFM.1.0.0	Procedimentos	Pagamento não atempado da faturação	Operacional	6	Moderado	Implementar/ melhorar procedimento de supervisão e controlo;
DFM.2.0.0	Procedimentos	Pagamento ao terceiro errado	Operacional	4	Baixo	
DFM.3.0.0	Procedimentos	Pagamento do valor errado	Operacional	4	Baixo	
DFM.4.0.0	Procedimentos	Incorreto registo e pagamento de retenções	Operacional	2	Baixo	
DFM.5.0.0	Procedimentos	Registo não atempado do recebimento de portagens	Operacional	2	Baixo	
DFM.6.0.0	Procedimentos	Inadequado e não atempado controlo e registo dos encargos financeiros, nas contas da EP	Operacional	1	Baixo	
DFM.7.0.0	Planeamento	Insuficiência de fundos de tesouraria	Operacional	12	Elevado	Aceitar o risco (definido em reunião)
DFM.8.0.0	Gestão Financeira	Inadequada negociação de operações de financiamento	Financeiro	1	Baixo	
DFM.9.0.0	Gestão Financeira	Inadequada gestão de aplicações financeiras de tesouraria	Financeiro	1	Baixo	
DFM.10.0.0	Gestão e controlo	Incumprimento do prazo de contabilização da faturação	Operacional	1	Baixo	
DFM.11.0.0	Gestão e controlo	Inadequada validação das garantias associadas aos diferentes contratos de obra e prestação de serviços;	Operacional	2	Baixo	
DFM.12.0.0	Gestão e controlo	Inadequado controlo administrativo da liquidação dos Empreendimentos	Operacional	2	Baixo	
DFM.13.4.0	Gestão e controlo	Libertações de cauções fora do prazo	Operacional	3	Baixo	
DFM.14.0.0	Gestão e controlo	Libertações de cauções com valor errado	Operacional	2	Baixo	
DFM.15.1.0	Gestão e controlo	Inadequado registo contabilístico das transações financeiras, bem como o reporte mensal das contas	Operacional	1	Baixo	
DFM.16.0.0	Gestão e controlo	Entrega não atempada ou incorrecta de declarações fiscais	Operacional	3	Baixo	
DFM.17.0.0	Gestão e controlo	Elaboração incorreta de relatos financeiros	Operacional	2	Baixo	

DIRETORA: Dra Susana Coutinho

DFM - Mapa 2/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DFM.18.0.0	Gestão e controlo	Registo contabilístico incorrecto do imobilizado da EP	Operacional	1	Baixo	
DFM.19.0.0	Recursos financeiros	Imposição de restrições ao funcionamento da empresa, por via do orçamento	Operacional	9	Moderado	Reprogramar investimentos. Selecionar incumprimento de pagamento.
DFM.20.1.0	Gestão e controlo	Reportar informação contabilística e financeira incorrecta a entidades externas, tais como DGO, Ministério Economia, INE,	Operacional	4	Baixo	
DFM.21.0.0	Gestão e controlo	Incorreta candidatura a Fundos Comunitários	Operacional	6	Moderado	Criação de um modelo de Gestão de Projeto para efeitos financeiros.
DFM.22.0.0	Gestão e controlo	Registo de compromisso sem fundos disponíveis	Regulação e Compliance	6	Moderado	Criação de um modelo de Gestão de Projeto para efeitos financeiros.
DFM.23.3.0	Gestão e controlo	Prestar informação incorrecta, quando existe penhora activa;	Operacional	2	Baixo	
<b>Total de Riscos:</b>	<b>23</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):	<b>5</b>			

### 7.1.9 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Gestão de Ativos (DGA)

DIRETOR: Dr. Pedro Lourenço

DGA - Mapa 1/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DGA.1.6.0	Gestão documental	Ausência ou deficiência dos títulos aquisitivos ou títulos incorretos/deficientes	Operacional	6	Moderado	1) Em regra ocorre em títulos antigos sendo possível em alguns casos corrigir, mediante o acordo do expropriado; 2) Organização do Arquivo 3) Justificações tendo em vista a inscrição matricial e registral
DGA.2.0.0	Fiscalização	Ocupações indevidas das parcelas	Operacional	6	Moderado	Aumento da fiscalização, tratamento das situações já identificadas tendo em vista à regularização e compensação financeira.
DGA.3.0.0	Gestão e controlo	Ausência de regularização matricial e predial atempada	Operacional	12	Elevado	Regularização atempada (processos novos). Alteração dos pressupostos legais (DL 169/2014 ainda não publicado)
DGA.4.2.0	Recursos	Elevado volume de novas solicitações de topografia acrescido do elevado passivo, face ao número de recursos	Operacional	5	Moderado	Melhorar a mobilidade dos técnicos (recursos materiais), melhorar a informação aquando do pedido, devidamente regulado por instrução técnica que defina rigorosamente os critérios de aceitação/risco, evitando-se perda de tempo na identificação e perda de tempo em tarefas que estão cometidas a outros (ao nível de aplicação).
DGA.5.2.0	Recursos	Insuficiente monitorização de infraestruturas (Obras de Arte e Muros de Contenção)	Operacional	2	Baixo	
DGA.6.2.0	Recursos	Dependência de terceiros para garantia das condições de segurança e acesso aos trabalhos (desmatção/limpeza) para técnicos e equipamentos	Negócio	4	Baixo	
DGA.7.0.0	Decisões de gestão	Ausência de título de qualificação necessário ao exercício da profissão de engenheiro/eng.º técnico ou topógrafo	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DGA.8.6.0	Gestão de Ativos	Insuficiente conhecimento da potencial classificação dos ativos nos IGT (instrumentos de gestão territorial) antes da sua colocação no mercado.	Operacional	4	Baixo	
DGA.9.6.0	Gestão de Ativos	Desafetação de troços de estrada desativados sob gestão da EP (domínio público a integrar património do Estado)	Operacional	8	Moderado	1) alteração legislativa 2) Estatuto das EENN
DGA.10.1.0	Procedimentos	Identificação incompleta em sede de projeto de expropriações.	Regulação e Compliance	4	Baixo	

DIRETOR: Dr. Pedro Lourenço

DGA - Mapa 2/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DGA.11.1.0	Procedimentos	Avaliação inadequada de bens e direitos, em sede de projecto de expropriações.	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DGA.12.5.0	Gestão do processo	Aumento da % de processos litigiosos	Operacional	8	Moderado	Capacidade negocial.
DGA.13.3.0	Gestão do processo	Atraso na consignação de obras, devido ao processo expropriativo	Operacional	4	Baixo	
DGA.14.3.0	Publicação da DUP	Atrasos na emissão do Despacho DUP e sua competente publicação no DR	Operacional	4	Baixo	
DGA.15.4.0	Gestão e controlo	Pedido de parecer não informado ou informado fora do prazo	Operacional	6	Moderado	1) Melhorar a articulação Departamento de Contencioso /Unidade de Expropriações. Assegurar que todos os processos litigiosos se encontram registados e que do seu andamento é dado conhecimento à UEXP. 2) Elaborar relatório do ponto de situação de cada processo. 3) Definição de procedimento interno com definição de prazo
DGA.16.4.0	Gestão e controlo	Reclamações não respondidas ou respondidas fora de prazo ou de forma incompleta	Reputacional	6	Moderado	Definição de procedimento interno com defiição de prazo
DGA.17.0.0	Decisões de Gestão	Aceitação de decisões proferidas pelos Tribunais, com as quais a EP não se deva conformar	Operacional	4	Baixo	
DGA.18.0.0	Recursos Tecnológicos	Desatualização de dados.	Tecnológico	8	Moderado	Substituição da atual aplicação de expropriações.
DGA.19.0.0	Gestão documental	Perda de processos e registo de informação incompleta ou incorrecta	Operacional	6	Moderado	1) Recuperação e centralização de todos os processos das ex. Direções de Estradas e tomada de decisão quanto ao andamento dos processos. 2) Restringir acesso aos arquivos. 3) Atualização permanente de ficheiros.
DGA.20.0.0	Gestão de Ativos	Incumprimento da obrigação decorrente do Contrato de Concessão	Regulação e Compliance	10	Elevado	Atualização da base de dados existentes e implementação de nova ferramenta informática
DGA.21.6.0	Gestão de Ativos	Avaliação inadequada de ativos	Operacional	3	Baixo	
<b>Total de Riscos:</b>		<b>21</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b>	<b>11</b>	<b>(Moderados, Elevados e Muito Elevados):</b>	

### 7.1.10 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Projetos e Qualidade (DOP)

DIRETORA: Eng.ª Teresa Afonso

DOP - Mapa 1/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DOP.1.0.0	Recursos Humanos	Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções	Operacional	3	Baixo	
DOP.2.0.0	Gestão e controlo	Inadequada partilha de informação da organização	Operacional	8	Moderado	1) Colaboração na definição e posterior contribuição para a atualização de um instrumento de comunicação interna (intranet); 2) reuniões periódicas com equipa de comunicação interna, para promoção de iniciativas internas; 3) sessões específicas e direcionadas para promoção dos processos da organização e respetiva documentação ( políticas/manuals/procedimentos/modelos)
DOP.3.3.0	Gestão e controlo	Falta de envolvimento / comprometimento da equipa do projeto.	Operacional	8	Moderado	1) Nomeação por parte do Diretor da Unidade Orgânica de origem; 2) Envolvimento da equipa no planeamento do projeto; 3) Envolvimento da equipa na elaboração da matriz de responsabilidades; 4) Promoção de reuniões periódicas, ou sempre que se justifique, para partilha de informação e resolução de problemas.
DOP.4.3.0	Planeamento	Incumprimento do prazo do projeto	Operacional	4	Baixo	
DOP.5.3.0	Gestão e controlo	Alteração nos parâmetros assumidos na conceção do projeto (objetivo ou âmbito)	Operacional	4	Baixo	
DOP.6.3.0	Gestão e controlo	Não identificar atempadamente os riscos associados ao projeto	Operacional	4	Baixo	
DOP.7.3.0	Gestão e controlo	Inadequada gestão de portefólio	Operacional	3	Baixo	
DOP.8.3.0	Recursos tecnológicos	Dependência de uma aplicação informática	Tecnológico	2	Baixo	
DOP.9.4.0	Gestão e controlo	Falta de rigor e atualidade de dados e/ou omissão de informação de base para o diagnóstico dos projetos de eficiência organizacional.	Operacional	4	Baixo	
DOP.10.4.0	Gestão e controlo	Falta de rigor na fase de tratamento de dados dos projetos de eficiência organizacional.	Operacional	4	Baixo	

DIRETORA: Eng.ª Teresa Afonso

DOP - Mapa 2/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DOP.11.4.0	Gestão e controlo	Incumprimento do prazo do projeto/iniciativas ou acções operacionais.	Operacional	4	Baixo	
DOP.12.4.0	Gestão e controlo	Atrasos na resposta a solicitações por dependência de terceiros	Operacional	4	Baixo	
DOP.13.1.0	Procedimentos	Falta de harmonização de práticas na empresa	Operacional	16	Elevado	1) Integrar no mapeamento dos processos, segundo a plataforma MEGA, outros não contemplados; 2) Definir um plano de desenvolvimento de procedimentos mais específicos, em função das necessidades da empresa; 3) Garantir a sistematização da prática corrente de auditorias a processos e procedimentos, para garantir a sua atualidade. 4) Ferramenta de monitorização com impacto significativo para a organização (Compliance).
DOP.14.2.0	Gestão e controlo	Incumprimento do Programa de SST	Regulação e Compliance	9	Moderado	1) Acompanhamento regular (mensal) da Gestão contratual de SST; 2) Acompanhamento regular (quinzenal) da equipa interna.
DOP.15.1.0	Gestão e controlo	Incumprimento do Programa de Auditorias a processos e procedimentos	Operacional	3	Baixo	
DOP.16.2.0	Gestão e controlo	Penalizações por incumprimento legal	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DOP.17.4.0	Formação	Resistência à mudança	Operacional	4	Baixo	
DOP.18.1.0	Recursos tecnológicos	Dependência do MEGA enquanto ferramenta fundamental para o suporte da atividade	Tecnológico	2	Baixo	
<b>Total de Riscos:</b>	<b>18</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):	<b>4</b>			



### 7.1.11 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação de Planeamento Rodoviário (DPR)

DIRETOR: Eng.º Mário Fernandes

DPR - Mapa 1/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DPR.1.0.0	Gestão e Controlo	Insuficiente controlo da execução física e financeira das actividades (empreitadas, projetos, etc.)	Operacional	8	Moderado	1) Desenvolvimento do PGI + reforço de recursos. 2) No imediato: Maior proatividade na identificação de riscos, no atual GC-Obras, pela produção; (*Impacto financeiro numa perspetiva global do Plano)
DPR.2.3.0	Planeamento	Quantidade, adequação e subjetividade de critérios utilizados no plano proximidade	Operacional	8	Moderado	Revisão periódica dos critérios envolvendo os Stakeholders. (*Impacto financeiro numa perspetiva global do Plano)
DPR.3.0.0	Decisões de Gestão	Revisão do PRN	Operacional	8	Moderado	Envolver os stakeholders externos e garantir o adequado plano de comunicação para fundamentar e explicar as decisões
DPR.4.2.0	Procedimentos	Ausência de procedimento de articulação entre UO, relativamente a protocolos	Operacional	3	Baixo	
DPR.5.2.0	Recursos Financeiros	Falta de dotação orçamental para prosseguimento do protocolo	Financeiro	8	Moderado	Aumento de dotação orçamental. (**As estradas desclassificadas são contabilizadas na conta Provisões). Decisão de Comité.
DPR.6.5.0	Procedimentos	Ausência de procedimento interno na entrada e análise de IGT (Instrumentos de Gestão Territorial).	Operacional	6	Moderado	Definição de procedimento de acompanhamento dos IGT
DPR.7.0.0	Gestão Contratual	Indefinição de limites da concessão da EP	Operacional	4	Baixo	
DPR.8.0.0	Planeamento	Disponibilidade da rede confiável e única sob jurisdição da EP	Reputacional	6	Moderado	Articulação entre as UO tendo em vista a estabilização de uma "rede única", representativa da visão da empresa
DPR.9.0.0	Recursos	Revisões orçamentais efetuadas de forma manual	Operacional	8	Moderado	Desenvolvimento do PGI + reforço de recursos humanos.
DPR.10.0.0	Decisões de Gestão	Segmentação da rede	Operacional	6	Moderado	Envolver no projeto várias UO, com preferência para os serviços que gerem presentemente redes desenvolvidas à medida das necessidades das suas áreas de negócio (PMO).

DIRETOR: Eng.º Mário Fernandes

DPR - Mapa 2/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DPR.11.4.0	Recursos	Inadequada modelação de tráfego	Operacional	8	Moderado	1) Otimização da operacionalidade dos postos de contagem de tráfego na rede; 2) Formação essencial para colaboradores Analistas de Tráfego; 3) Introdução e afetação ao processo de modelação de tráfego de outros indicadores complementares, nomeadamente dados sócio/económicos diversos.
DPR.12.1.0	Gestão contratual	Indisponibilidade de contadores	Operacional	6	Moderado	Aposta numa nova tecnologia (hardware) menos suscetível a atos de vandalismo ou roubo
DPR.13.4.0	Recursos tecnológicos	Fiabilidade da informação de tráfego oriunda da aplicação SILEGO	Tecnológico	15	Elevado	Na impossibilidade de acompanhamento técnico direto pela DSI, recorrer a consultoria externa para desenvolvimento e estabilização aplicacional
DPR.14.4.0	Formação	Excessiva concentração do domínio do software de modelação de tráfego EMME (modelo geração nacional de tráfego)	Operacional	4	Baixo	
DPR.15.5.0	Recursos humanos	Elevado volume de solicitações de análises de estudos de tráfego, face aos recursos disponíveis	Operacional	4	Baixo	
DPR.16.0.0	Recursos tecnológicos	Indisponibilidade da Plataforma de Visualização Geográfica da EP e de Serviços SIG WEB, Mobiles e Desktop	Tecnológico	4	Baixo	
<b>Total de Risco:</b>		<b>16</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b>		<b>11</b>	
			(Moderados, Elevados e Muito Elevados):			

## 7.1.12 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Coordenação da Rede Nacional (DRN)

DIRETOR: Eng.º Santinho Horta

DRN - Mapa 1/3

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DRN.1.2.0	Gestão contratual	Deficiente verificação da conformidade legal das propostas de alteração aos contratos	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço de competências específicas;
DRN.2.5.0	Gestão contratual	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	Regulação e Compliance	12	Elevado	1) Implementação de controlo na Unidade Orgânica gestora do contrato inicial e conseqüente envio atempado para a DCL; 2) Reforço de competências específicas.
DRN.3.0.0	Processo de contratação	Atraso e lapsos na fase de formação de contratos de empreitadas	Operacional	15	Elevado	Reforço de competências específicas;
DRN.4.0.0	Recursos tecnológicos	Inexistência de uma aplicação de gestão da conservação das componentes da via	Tecnológico	10	Elevado	Desenvolver aplicação de gestão da conservação das componentes da via associada ao SIG
DRN.5.0.0	Recursos	Falta de actualização dos dados de inventário e histórico reportados pelas estruturas operacionais no âmbito das obras, CCC's e BI's.	Operacional	6	Moderado	1) Reciclagem de técnicos. 2) Proporcionar a mobilidade interna para assegurar um Técnico de Planeamento em todos os CO's
DRN.6.6.0	Recursos	Incumprimento do Plano de Inspeções Principais	Operacional	6	Moderado	1) Garantir a manutenção das viaturas e equipamentos de inspeção (medida implementada) 2) Assegurar a participação de colaboradores de outras UO 3) Renovar a viatura de inspeção SCRIM e calibrar o equipamento (medida implementada)
DRN.7.0.0	Recursos financeiros	Insuficiente e ineficiente investimento na conservação periódica da rede	Financeiro	9	Moderado	Maior alocação de investimento na Conservação Periódica
DRN.8.0.0	Recursos tecnológicos	Desatualização da Aplicação informática do Sistema de Gestão de Pavimentos	Tecnológico	5	Moderado	Desenvolver e melhorar a aplicação do SGPav.
DRN.9.7.0	Recursos humanos	Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais	Operacional	9	Moderado	1) Teste do novo modelo do CCC num ambiente de maior restrição financeira, segmentação da rede e incorporação da BE's. (Manutenção de capacidade mínima instalada de meios próprios da EP através das BI's. 2) Reformulação do dimensionamento das equipas. Impossibilidade de funcionamento com apenas 1 e 2 elementos; 3) Promover processo de aquisição de serviços para a cedência de trabalhadores temporários para integrarem as BIs (no 2º sem 2014 foi assegurada a capacidade mínima dos meios próprios da EP através das BIs por igual procedimento)

DIRETOR: Eng.º Santinho Horta

DRN - Mapa 2/3

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DRN.10.7.0	Recursos tecnológicos	Deficiente aprovisionamento de material;	Tecnológico	8	Moderado	1) Criação de uma ferramenta (aplicação) de gestão de STOCKS, na qual sejam definidos níveis de alerta relativos a quantidades mínimas, com vista à não ocorrência de rutura de aprovisionamento. 2) O carregamento das necessidades de materiais deverá ser efetuado pelos CO's para que de forma articulada com a DRN/DCL serem promovidos os procedimentos de aquisição em tempo útil.
DRN.11.7.0	Recursos materiais	Ausência de contratos de fornecimento de materiais em contínuo.	Regulação e Compliance	12	Elevado	Caso seja implementada a proposta de tratamento do risco anterior, o risco atual poderá ser evitado ou mitigado.
DRN.12.7.0	Formação	Deficiente qualidade na informação reportada, na sequência dos avistamentos das UMIAS ;	Operacional	8	Moderado	Reforço de formação em áreas de competências específicas;
DRN.13.2.0	Recursos humanos	Deficiente fiscalização;	Operacional	12	Elevado	1) Partilha de RH dentro da DRN; 2) Casos excecionais de obras com complexidade e orçamento significativo recorrer à contratação externa de fiscalização
DRN.14.2.0	Recursos	Deficiente fiscalização;	Operacional	12	Elevado	1) Partilha de RH dentro da DRN; 2) Casos excecionais de obras com complexidade e orçamento significativo recorrer à contratação externa de fiscalização
DRN.15.2.0	Formação	Deficiente fiscalização;	Operacional	9	Moderado	Formação adequada à função;
DRN.16.2.0	Estudos	Incumprimento do objeto da empreitada devido a projetos inadequados elaborados internamente pelos CO	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço dos procedimentos de articulação DRN/DAS, no sentido de mitigar os desvios dos conceitos assumidos no projeto e a realidade existente;
DRN.17.2.0	Estudos	Incumprimento do objeto da empreitada devido a projetos inadequados	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço dos procedimentos de articulação DRN/DAS e melhoria/adaptação da contratação à atual conjuntura económica (formação de contrato);
DRN.18.1.0	Recursos	Incumprimento, pelas UMIAS, do nível de cobertura de rede definido;	Operacional	12	Elevado	1) Melhoria da aplicação XTRAN / Desenvolvimento de nova Aplicação, por forma a permitir o interface da informação ali carregada, para outras aplicações, com o intuito de combater a duplicação de tarefas ( otimizando, assim, o trabalho das UMIAS); 2) Potencial necessidade de reforço de recursos para resposta às necessidades operacionais da Empresa

DIRETOR: Eng.º Santinho Horta

DRN - Mapa 3/3

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DRN.19.0.0	Recursos materiais	Insuficiência de EPI's;	Regulação e Compliance	25	Muito Elevado	Garantir em tempo útil a realização de procedimentos de aquisição de EPI'S face às necessidades e posterior distribuição e formação.
DRN.20.0.0	Recursos humanos	Inadequado levantamento das necessidades operacionais (e.g. marcação rodoviária, sinalização vertical, guardas de segurança, entre outros dispositivos de segurança, inspeções de rotina de obras de arte e emergências em taludes e pavimentos)	Operacional	12	Elevado	Partilha de RH dentro da DRN
DRN.21.0.0	Recursos humanos	Insuficiente cumprimento das funções inerentes aos colaboradores, atendendo ao estipulado, em sede de legislação de SST;	Regulação e Compliance	12	Elevado	Reforço de recursos humanos com competências específicas, com especial acuidade nos que respeita aos CSO na área da Coordenação de Segurança e na gestão contratual, tanto para os gestores de contrato, como para os colaboradores envolvidos na acessoria técnica;
DRN.22.0.0	Gestão e controlo	Incumprimento de prazos associados a pedidos de informação e/ou reclamações;	Operacional	8	Moderado	1) Potencial necessidade de reforço de recursos para resposta às necessidades operacionais da Empresa. 2) Desenvolvimento da integração operacional CO/GR no âmbito dos processos de Licenciamento, por forma a tirar partido das competências das duas Unidades Descentralizadas que contribuem para o processo, tanto do ponto de vista legal/comercial (Técnico de Licenciamento) como de Coordenação operacional dos recursos (RFR).
DRN.23.0.0	Recursos humanos	Dificuldade na deteção de situações ilegais;	Operacional	6	Moderado	Desenvolvimento da integração operacional CO/GR, por forma a tirar partido das competências das duas Unidades Descentralizadas que contribuem para o processo (competência legal sob responsabilidade da GR e competência operacional sob responsabilidade do CO).
DRN.24.0.0	Gestão Contratual	Inadequado controlo administrativo da liquidação dos Empreendimentos	Operacional	8	Moderado	Elaboração de Procedimento interno compatível com a Delegação de Competências e confirmação de autorização por parte do INCI de introdução de dados na plataforma.
<b>Total de Riscos:</b>	<b>24</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):	<b>24</b>			

### 7.1.13 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Stakeholders e Comunicação (DSC)

DIRETORA: Eng.ª Rosário Rocio

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DSC.1.1.0	Gestão e controlo	Incumprimento de prazo associado às obrigações do Contrato de Concessão (CC) da EP	Regulação e Compliance	9	Moderado	1) Foi definido pela DSC um prazo limite de entrega para as UO, com folga relativamente ao prazo final. Pode ser decidido alertar o CA da falta de informação
DSC.2.1.0	Fiabilidade da Informação	Fiabilidade da informação prestada relativa à gestão do Contrato de Concessão.	Operacional	9	Moderado	Pode ser decidido alertar o CA da falta de rigor de informação. Qualidade da informação. Existência de informação integrada.
DSC.3.5.0	Gestão e controlo	Incumprimento do prazo estipulado de resposta às solicitações institucionais.	Operacional	12	Elevado	Partilha do Indicador com todas as UO, de forma a co-responsabilizar as Uos. Margem de tolerância de -10%.
DSC.4.0.0	Procedimentos	Ausência de processo entre a DSC, DPR e as GR's, quando o Stakeholder é uma autarquia.	Operacional	6	Moderado	Definição de Processos, com intervenientes e circuitos
DSC.5.3.0	Comunicação	Ineficácia de ações que envolvam e comprometam os colaboradores, por parte da DSC	Reputacional	6	Moderado	Intensificação das iniciativas de CI
DSC.6.3.0	Comunicação	Incumprimento do Plano de Comunicação	Reputacional	4	Baixo	Sponsorização no cumprimento do Plano de Comunicação Interna.
DSC.7.2.0	Comunicação	Inexistência de canal de divulgação único/ porta-voz	Reputacional	8	Moderado	1) Necessidade de designação de um porta-voz com a devida formação; 2) Ação de sensibilização junto das UO sobre o tema
DSC.8.2.0	Comunicação	Atraso na resposta a solicitações dos OCS	Reputacional	6	Moderado	Ação de sensibilização junto das UO sobre o impacto das notícias geradas sobre a EP na imagem e notoriedade da empresa
DSC.9.2.0	Gestão e controlo	Falta de uniformização na informação recebida internamente	Reputacional	6	Moderado	Ação de sensibilização junto das UO sobre o impacto das notícias geradas sobre a EP na imagem e notoriedade da empresa
DSC.10.3.0	Comunicação	Desatualização do <i>Modelo de Governance</i> da intranet	Operacional	8	Moderado	Aprovação de Modelos de Governance da Intranet e reformulação do seu layout
<b>Total de Riscos:</b>		<b>10</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b>	<b>9</b>	<b>(Moderados, Elevados e Muito Elevados):</b>	

### 7.1.14 - Mapa de Registo de Riscos da Direção de Sistemas de Informação (DSI)

DIRETOR: Eng.º Mário Nogueira

DSI - Mapa 1/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DSI.1.0.0	Gestão e controlo	Ausência de controlo dos acessos aquando de mudança de funções	Tecnológico	15	Elevado	Aquisição de um sistema de Identity Management
DSI.2.0.0	Gestão e controlo	Ausência de controlo dos acessos privilegiados	Tecnológico	15	Elevado	Aquisição de um sistema de Identity Management
DSI.3.3.0	Recursos tecnológicos	Indisponibilidade das infraestruturas	Tecnológico	12	Elevado	Site de Disaster Recovery, Clusters de hardware, contratação baseada em SLA e penalizações
DSI.4.3.0	Recursos tecnológicos	Indisponibilidade das aplicações	Tecnológico	12	Elevado	Site de Disaster Recovery, Clusters de hardware, contratação baseada em SLA e penalizações
DSI.5.5.0	Gestão e controlo	Erros aplicativos	Tecnológico	9	Moderado	Desenvolvimento de Metodologia de Testes
DSI.6.0.0	Recursos tecnológicos	Inadequado desempenho das aplicações (morosidade)	Tecnológico	6	Moderado	Investimento nas aplicações existentes e ou reforço nos servidores
DSI.7.5.0	Planeamento	Dificuldade na definição de requisitos	Operacional	8	Moderado	Desenvolvimento de Metodologia de Levantamento de Requisitos
DSI.8.5.0	Decisões de Gestão	Redundância da informação e de aplicações	Operacional	3	Baixo	Elaboração de Plano Estratégico
DSI.9.0.0	Gestão e controlo	Ausência de registo sistematizado dos contratos existentes	Regulação e Compliance	9	Moderado	Desenvolvimento de Metodologia de Contratação
DSI.10.0.0	Gestão e controlo	Alteração de âmbito definido em sede de contrato	Regulação e Compliance	6	Moderado	Aceitar o risco (definido em reunião)
DSI.11.3.0	Gestão e controlo	Renovação de licenças	Operacional	9	Moderado	Desenvolvimento de Metodologia de Contratação
DSI.12.0.0	Processo de contratação	Dependência de fornecedores	Operacional	6	Moderado	Definir critérios para a escolha tecnológica (ter instalações em Portugal, ter mais do que x fornecedores, etc)
DSI.13.5.0	Gestão de Recursos Humanos	Incapacidade de retenção de capital humano	Operacional	8	Moderado	Política de recursos humanos
DSI.14.0.0	Decisões de Gestão	Ausência de <i>Continuity Business Plan</i> informático	Negócio	10	Elevado	Definição de política de BCP

DIRETOR: Eng.º Mário Nogueira

DSI - Mapa 2/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
DSI.15.0.0	Segurança da Informação	Violação do acesso físico	Operacional	6	Moderado	Controlo biométrico de todos os espaços
DSI.16.0.0	Gestão e controlo	Incapacidade de recuperação de informação;	Operacional	12	Elevado	Definir metodologia de backups, incluindo testes
DSI.17.0.0	Gestão e controlo	Capacidade de armazenamento e retenção da informação.	Operacional	9	Moderado	Classificar a informação; planejar a aquisição de storage; definição de uma política de classificação e armazenamento de informação e plano de preservação digital.
DSI.18.0.0	Segurança da informação	Acesso indevido à informação de gestão	Operacional	15	Elevado	1) Definição de política de acesso à informação 2) Aquisição de um Sistema de Identity Management
<b>Total de Riscos:</b>	<b>18</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):		<b>17</b>		



### 7.1.15 - Mapa de Registo de Riscos da Secretaria-Geral e Compliance (SGC)

DIRETOR: Dr. João Morgado

SGC - Mapa 1/2

Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
SGC.1.5.0	Gestão e controlo	Incumprimento de prazos face ao volume de trabalho	Operacional	9	Moderado	1) Acompanhamento dos prazos por parte dos responsáveis de cada UO que solicita parecer. 2) Registo de todos os pedidos o EDOC com alertas de prazo (possível devolução do assunto à precedência em caso de ausência de resposta do DCAJ no prazo definido). 3) Eventual proposta de procedimento interno.
SGC.2.5.0	Recursos humanos	Insuficiência e inadequação de recursos	Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos com competências específicas (área jurídica), formação em áreas distintas ou recursos a contratação externa.
SGC.3.0.0	Recursos materiais	Dispersão territorial dos colaboradores	Operacional	5	Moderado	Criação de um "espaço" de video-conferência na empresa e/ou execução de reuniões técnicas periódicas.
SGC.4.2.0	Recursos tecnológicos	Insuficiência de controlo de prazos e processos	Tecnológico	6	Moderado	Desenvolvimento de uma aplicação informática
SGC.5.0.0	Recursos tecnológicos	Desadequação da aplicação JURIGEST	Tecnológico	5	Moderado	Atualização/desenvolvimento/ adequação da aplicação-
SGC.6.0.0	Gestão e controlo	Desconhecimento de processos judiciais externos antigos	Operacional	15	Elevado	Criação de registo de todos os processos jurídicos e acordos negociais numa aplicação independentemente da UO de origem.
SGC.7.2.0	Procedimentos	Inadequada instrução de processos	Operacional	6	Moderado	Instrução adequada por parte das UO. Elaboração de um manual de instrução dos processos por parte do DCAJ.
SGC.8.0.0	Gestão documental	Inadequada gestão do arquivo jurídico	Operacional	3	Baixo	
SGC.9.2.0	Gestão e controlo	Deficiente avaliação do risco nos processos judiciais	Operacional	8	Moderado	Supervisão dos principais processos e atualização do risco ao longo de todo o processo.
SGC.10.0.0	Formação	Inadequada gestão documental (EDOC)	Operacional	5	Moderado	Supervisão para controlo do registo de informação. Formação e atualização (EDOC).
SGC.11.0.0	Gestão documental	Perda de documentos por inexistência de um plano de preservação digital	Operacional	12	Elevado	Criação e implementação de um plano de preservação digital.

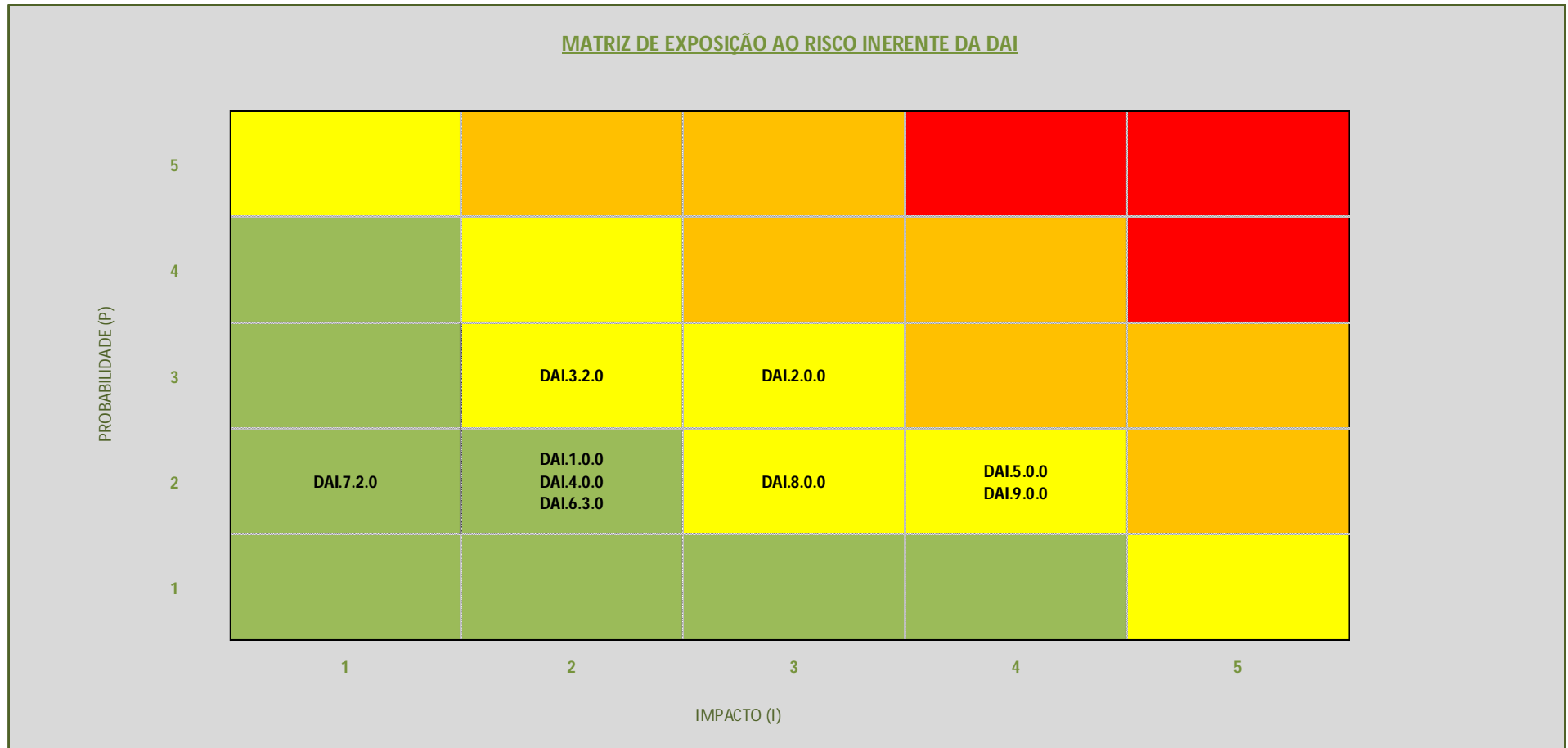
DIRETOR: Dr. João Morgado

SGC - Mapa 2/2

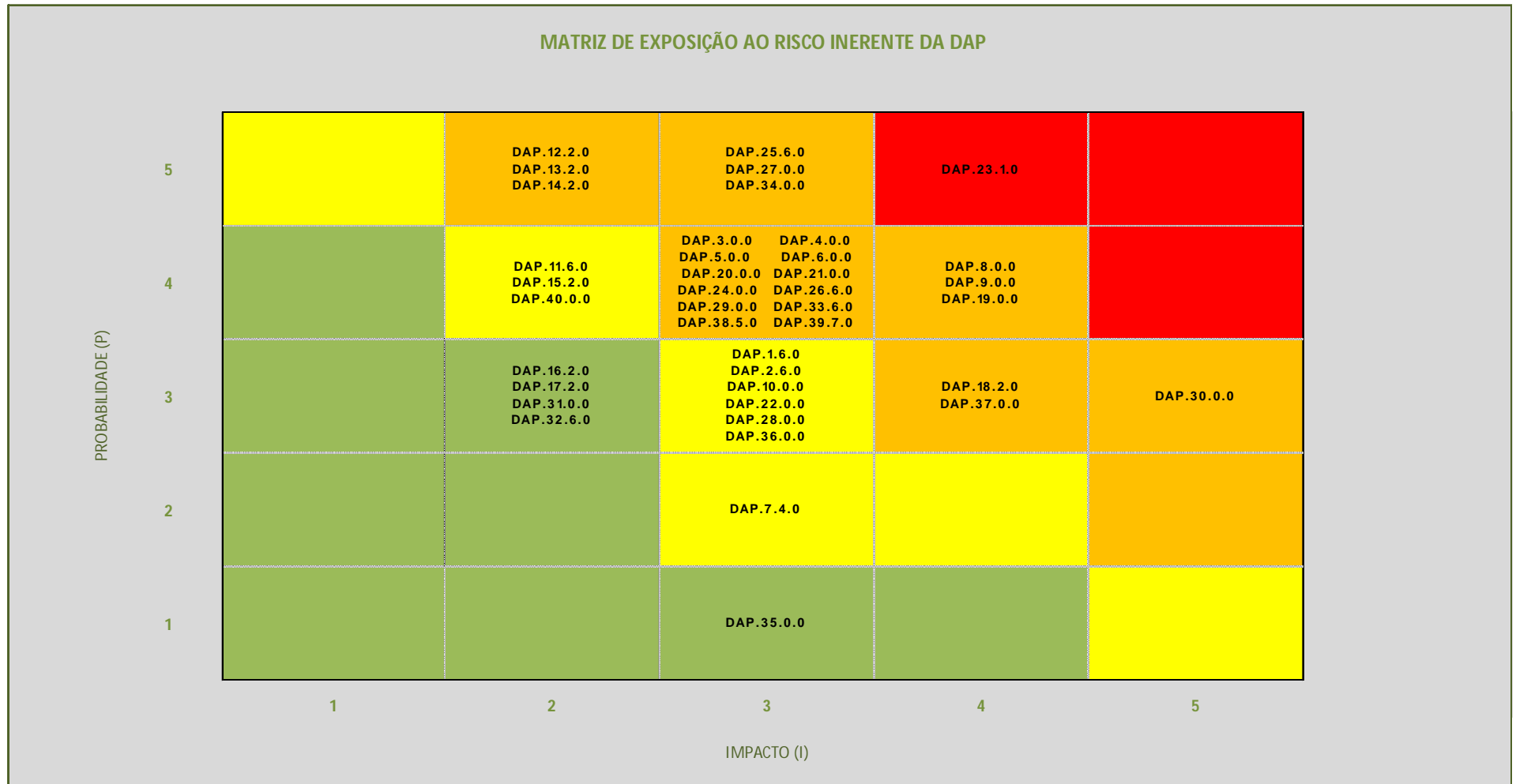
Identificação do Risco			Categoria do Risco	P x I	Nível de Risco	Medida de Tratamento do Risco
ID	Fonte do Risco	Designação do Risco				
SGC.12.0.0	Gestão documental	Inadequada gestão de arquivo da EP	Operacional	10	Elevado	Definição de uma política interna sobre a gestão do arquivo físico da empresa.
SGC.13.0.0	Gestão documental	Deterioração dos documentos, por motivos ambientais	Operacional	10	Elevado	1) Desinfestação anual das instalações; 2) Desinfestação anual das instalações; 3) Rotina de limpeza dos depósitos; 4) Colocação de aparelhos de controlo de temperatura e humidade ambiental
SGC.14.4.0	Fiabilidade da informação	Fiabilidade da informação a reportar a entidades externas, proveniente das U.O.	Operacional	5	Moderado	Cruzamento da informação. Desenvolvimento de uma aplicação com informação integrada (PGI)
SGC.15.4.0	Processo de Gestão de Risco e Compliance	Incumprimento dos princípios de Bom Governo e de boas práticas	Regulação e Compliance	9	Moderado	Implementação de um processo de <i>Compliance</i>
SGC.16.1.0	Recursos humanos	Insuficiência e inadequação de recursos para levantamento exaustivo dos deveres de atuação e report de informação	Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos com competências específicas (área jurídica)
SGC.17.3.0	Processo de Gestão de Risco e Compliance	Inadequação da análise e gestão dos riscos	Operacional	12	Elevado	1) Formação em área de competências específicas; 2) Reforço de recursos humanos com competências específicas
SGC.18.6.0	Processo de Gestão de Risco e Compliance	Incorreta monitorização das medidas de tratamento aprovadas	Operacional	8	Moderado	1) Formação em área de competências específicas; 2) Reforço de recursos humanos com competências específicas
SGC.19.0.0	Recursos tecnológicos	Ausência de aplicação informática de Gestão de Riscos e Compliance.	Tecnológico	12	Elevado	Desenvolvimento interno de uma aplicação ou aquisição externa.
SGC.20.0.0	Compliance	Incumprimento da legislação em vigor	Regulação e Compliance	12	Elevado	Implementação de um processo de <i>Compliance</i>
<b>Total de Riscos:</b>	<b>20</b>	<b>Total de Riscos que carecem de Tratamento</b> (Moderados, Elevados e Muito Elevados):		<b>19</b>		

## 7.2 - Matrizes de Exposição ao Risco Inerente das Direções

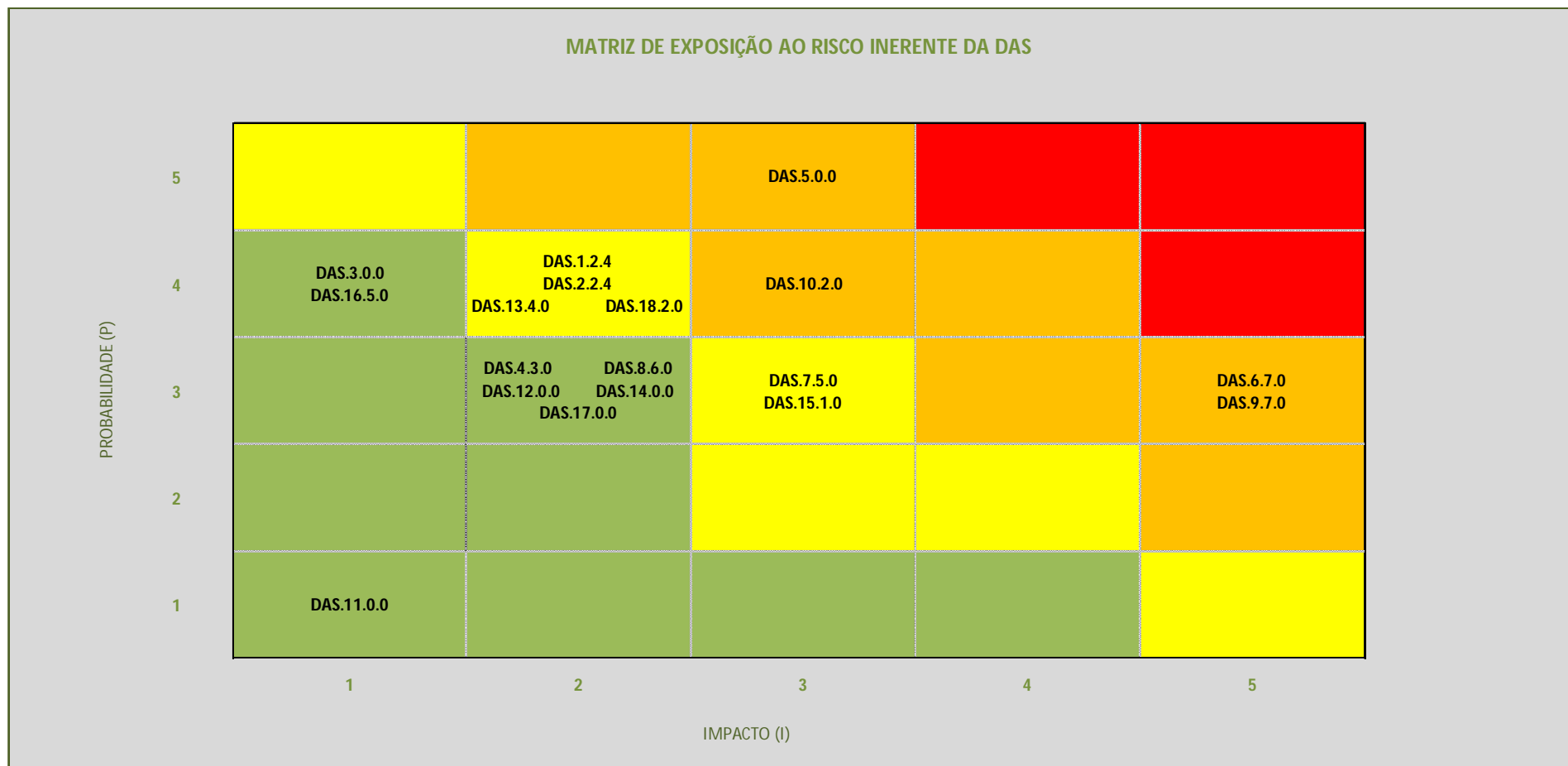
### 7.2.1 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Auditoria Interna (DAI)



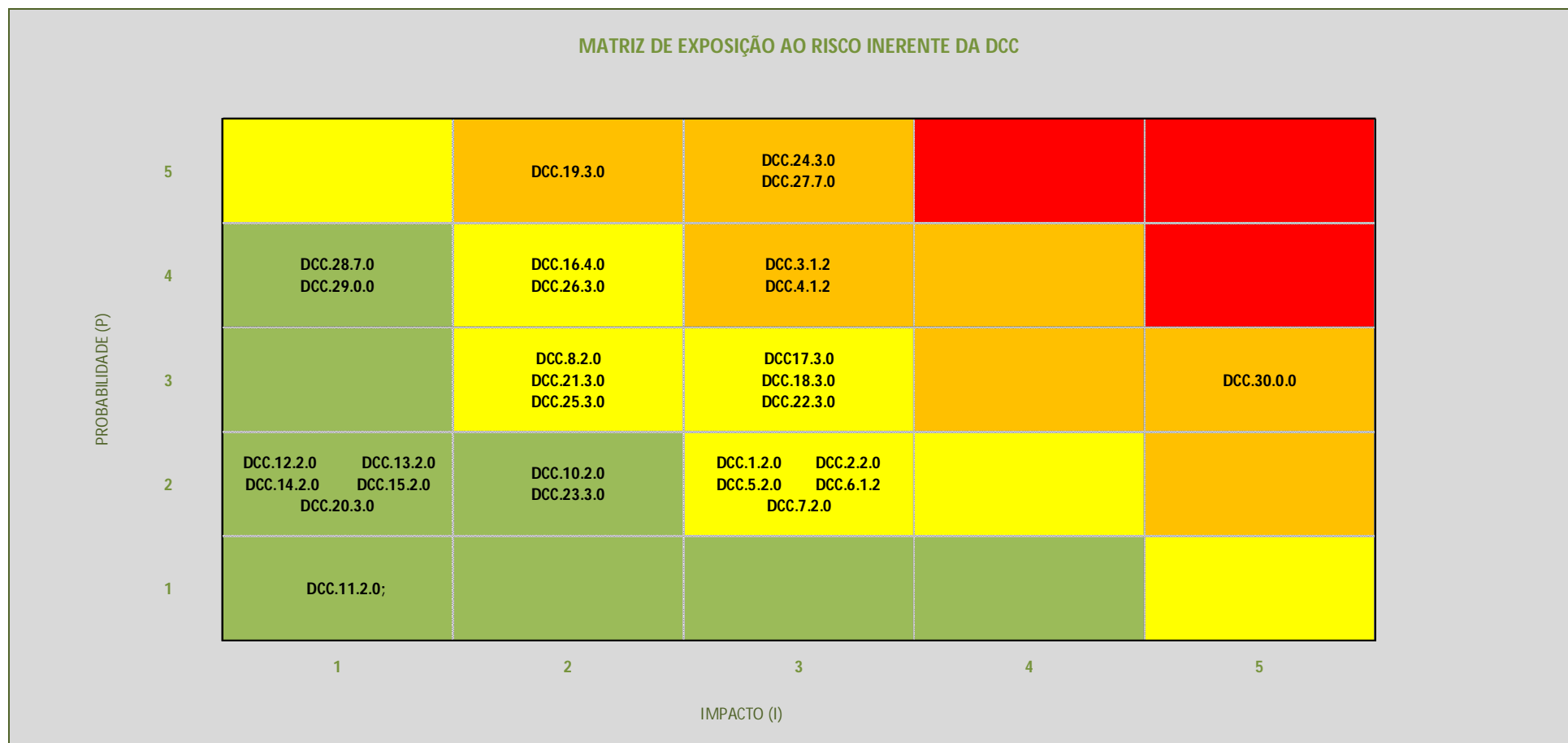
### 7.2.2 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação da Rede de Alta Prestação (DAP)



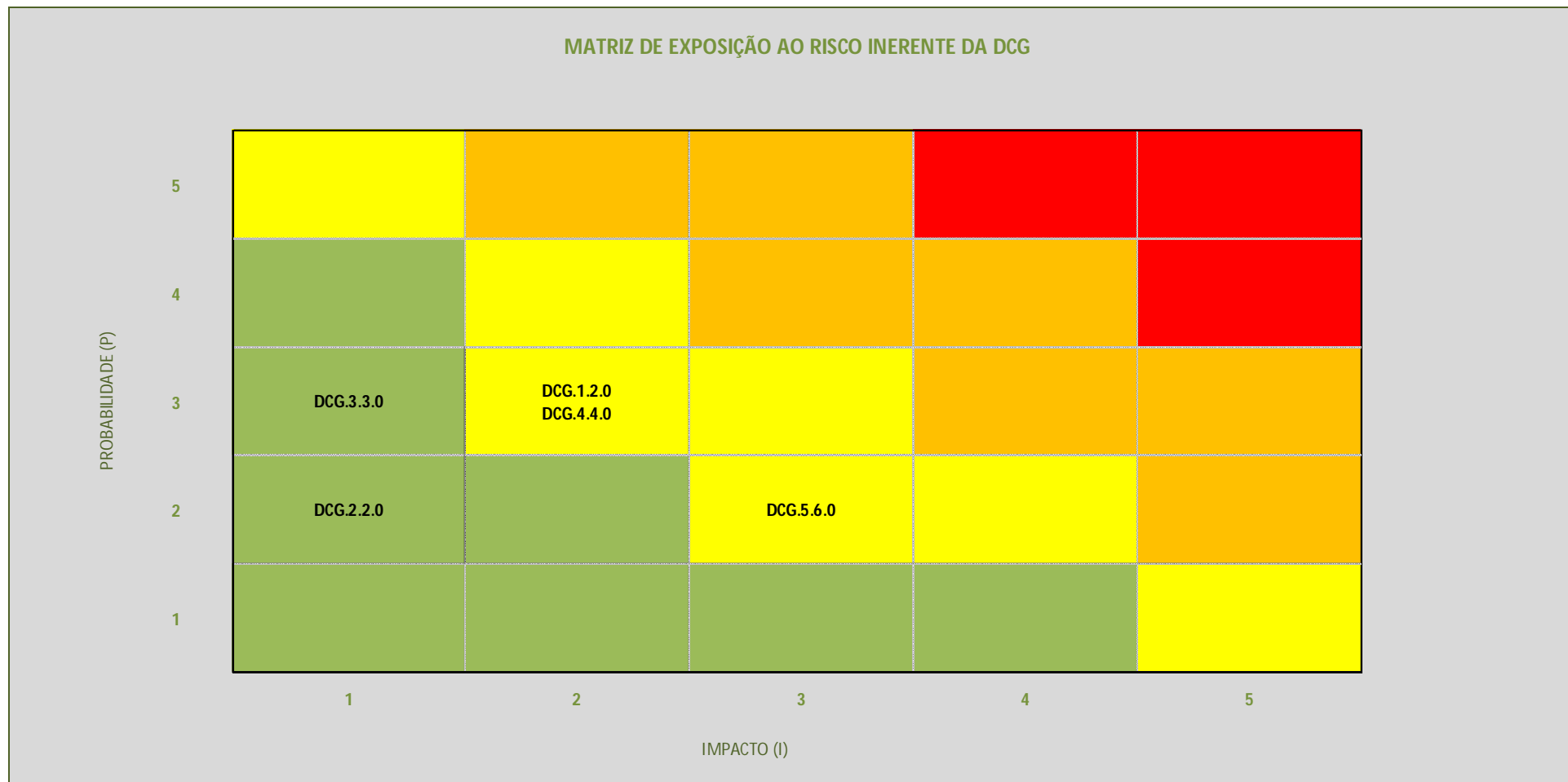
### 7.2.3 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação de Desenvolvimento, Ambiente e Segurança Rodoviária (DAS)



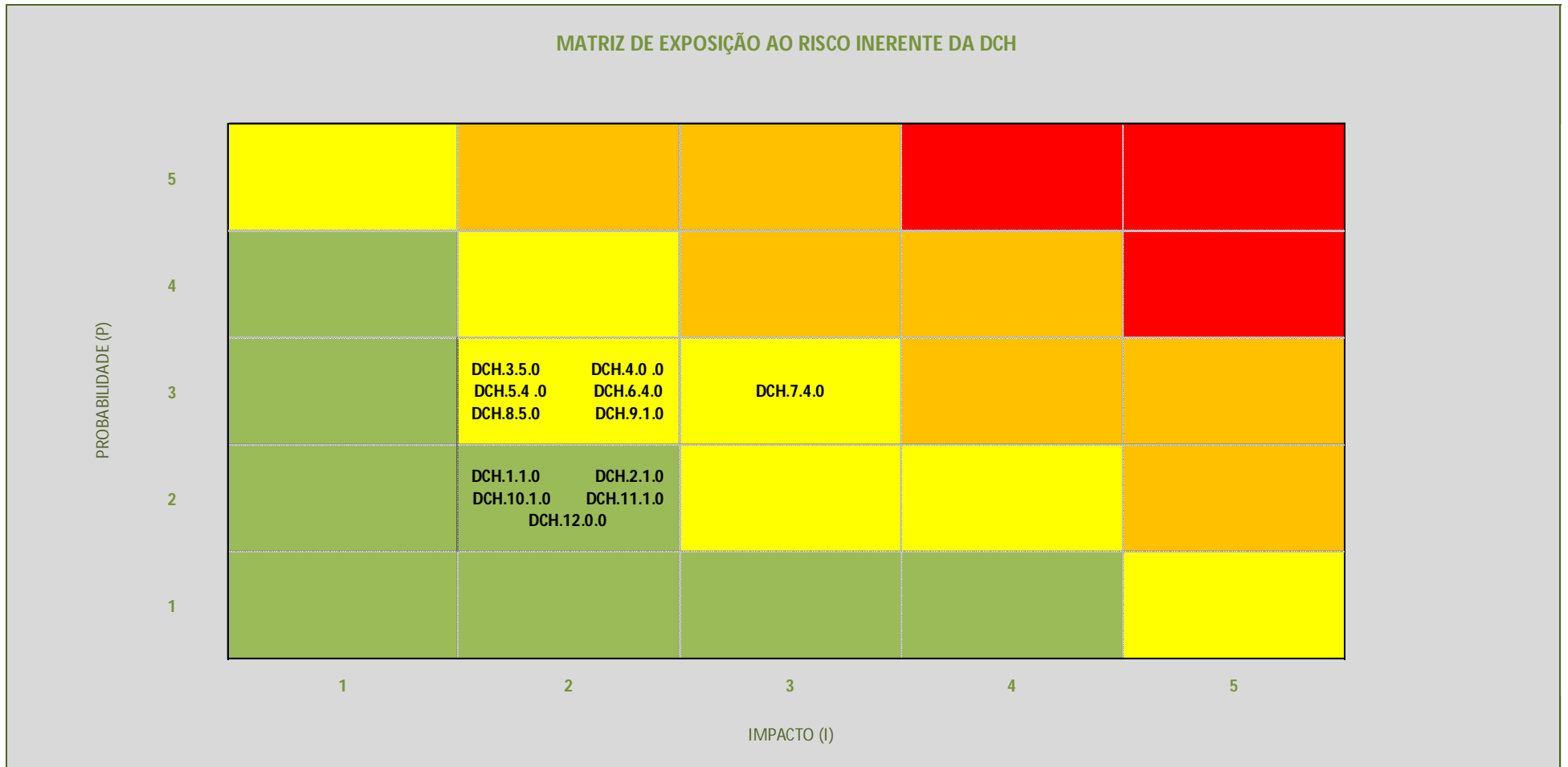
### 7.2.4 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação Comercial e Gestão do Cliente (DCC)



### 7.2.5 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DCG)

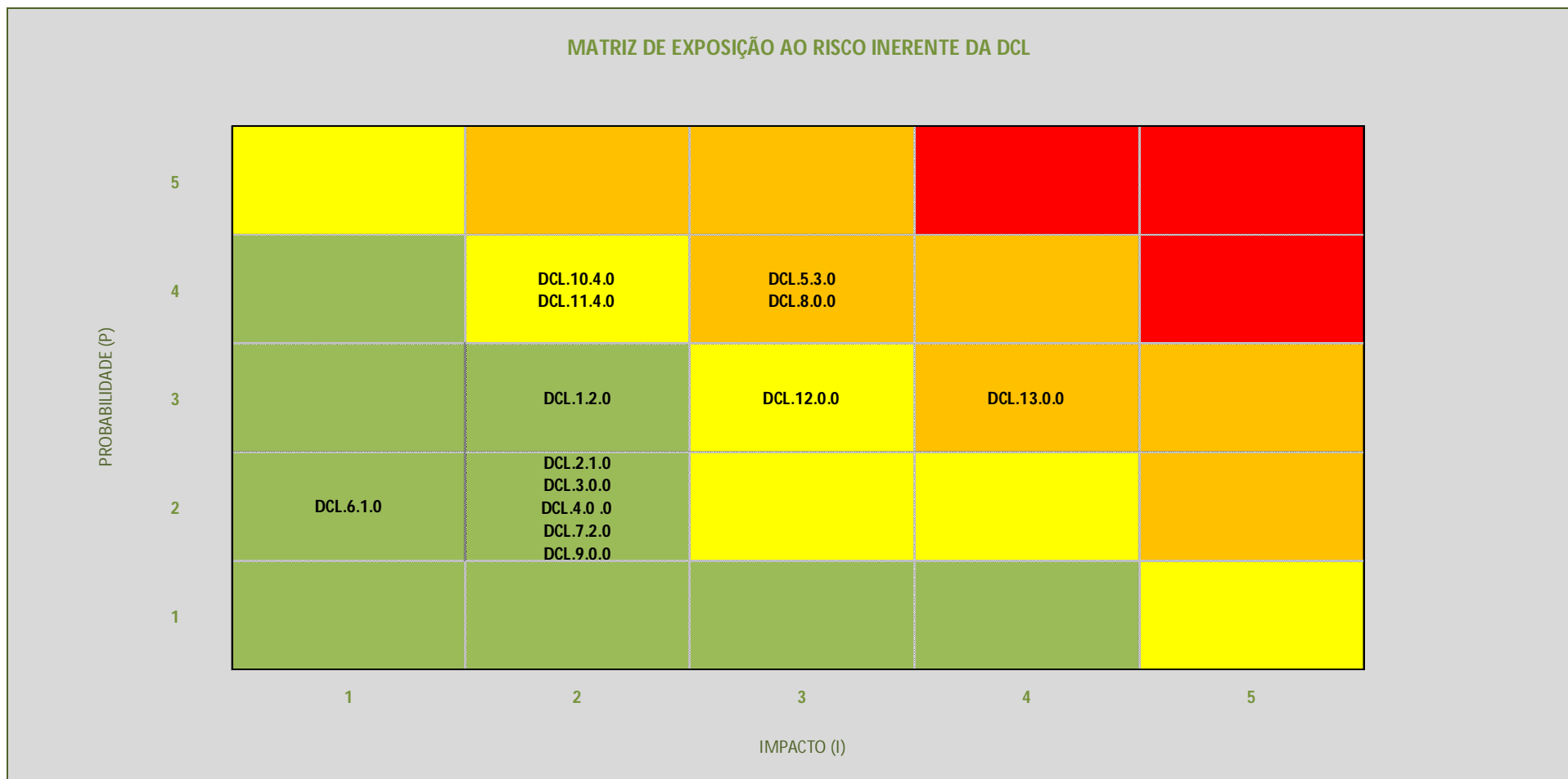


### 7.2.6– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Capital Humano (DCH)



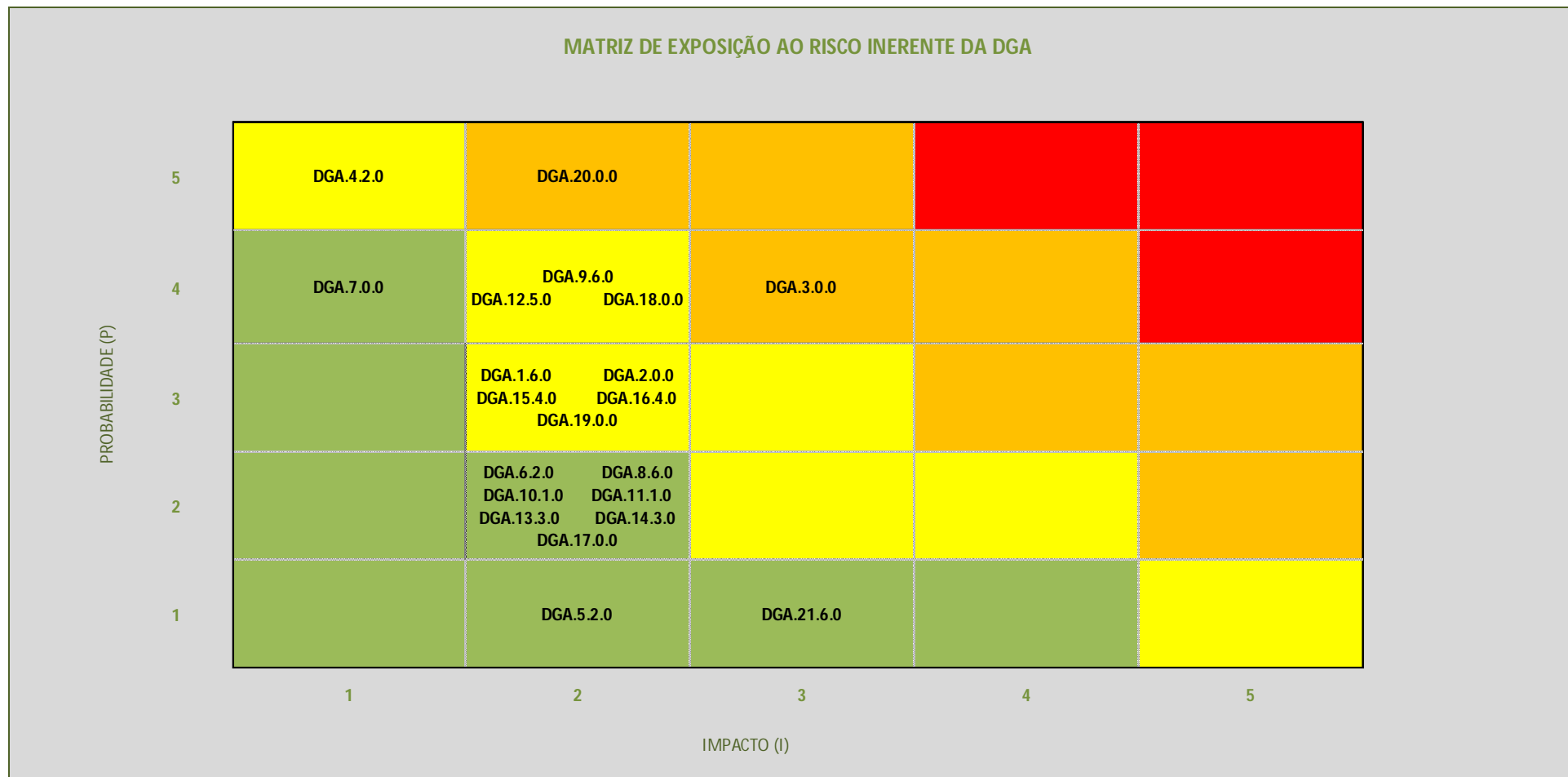


### 7.2.7 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Contratação, Compras e Logística (DCL)

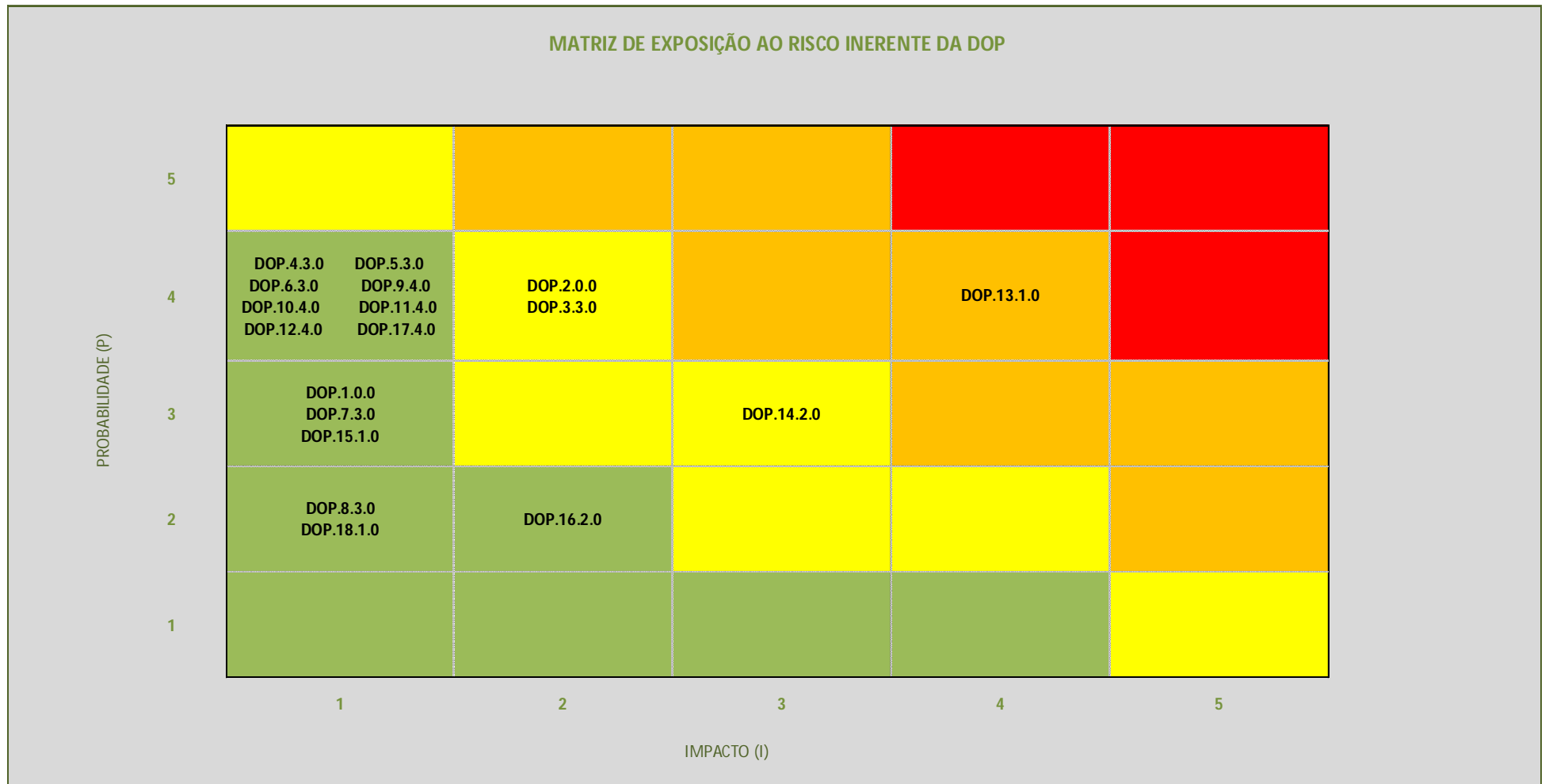




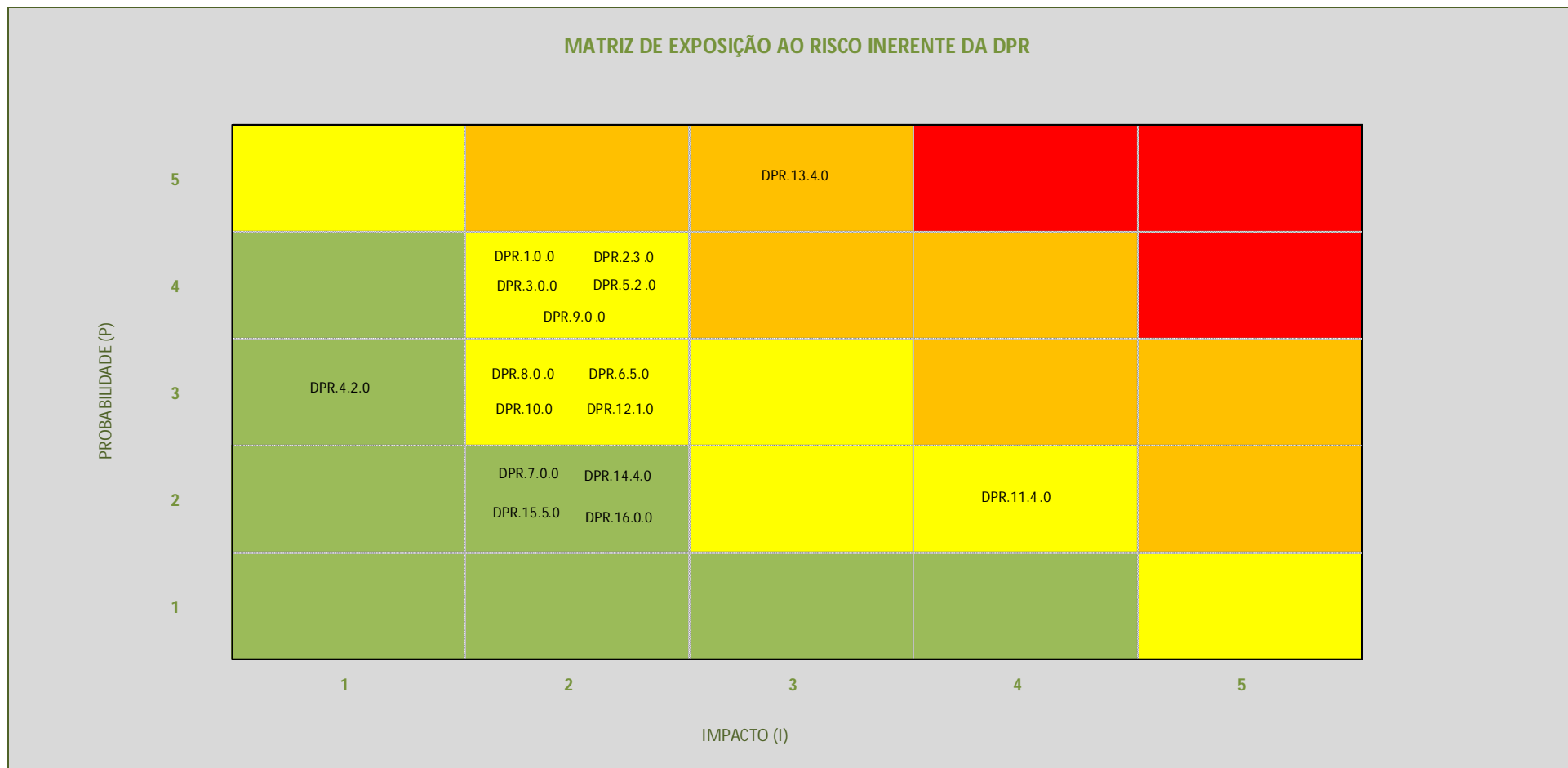
### 7.2.9 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Gestão de Ativos (DGA)



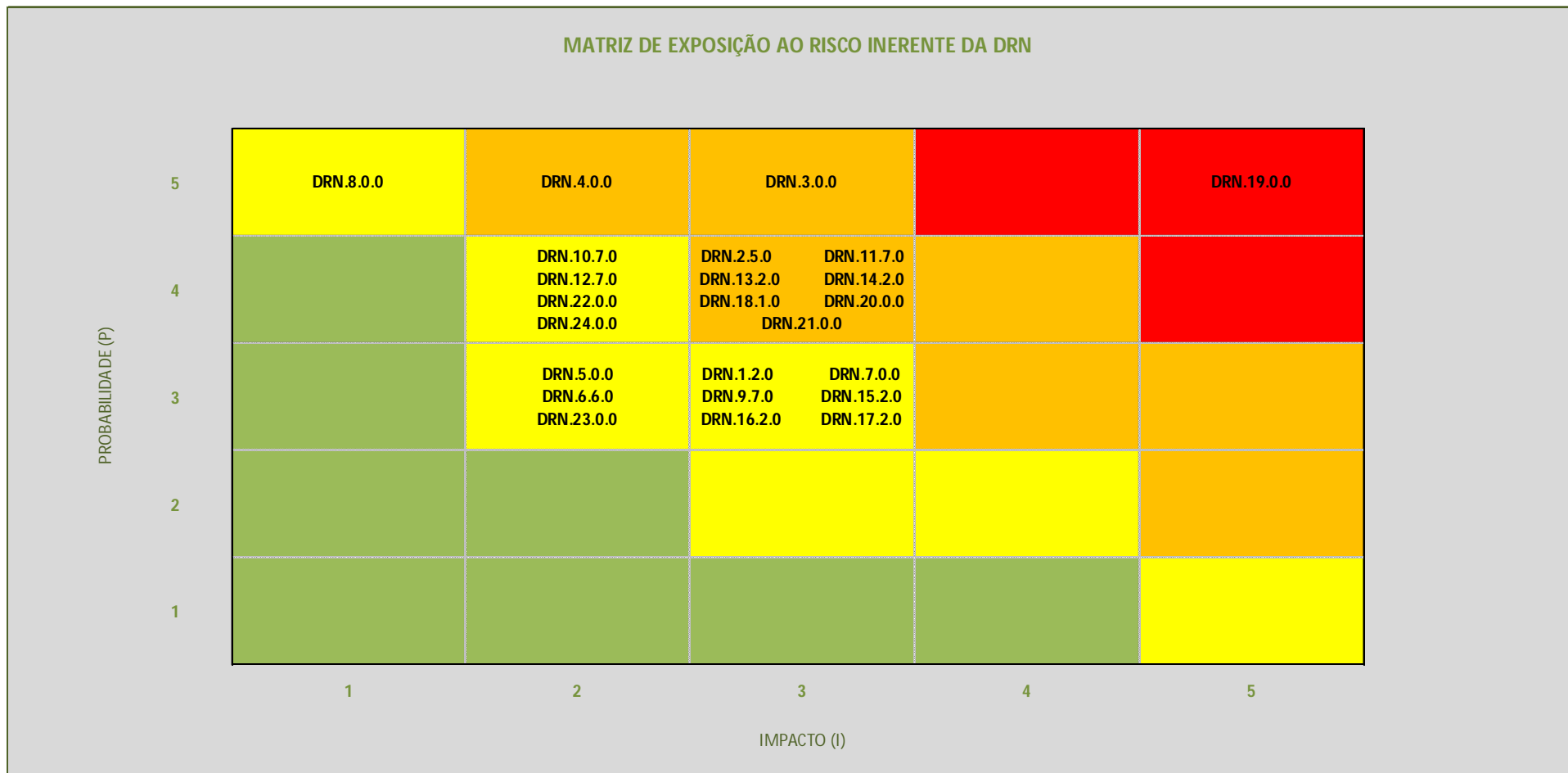
### 7.2.10 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Projetos e Qualidade (DOP)



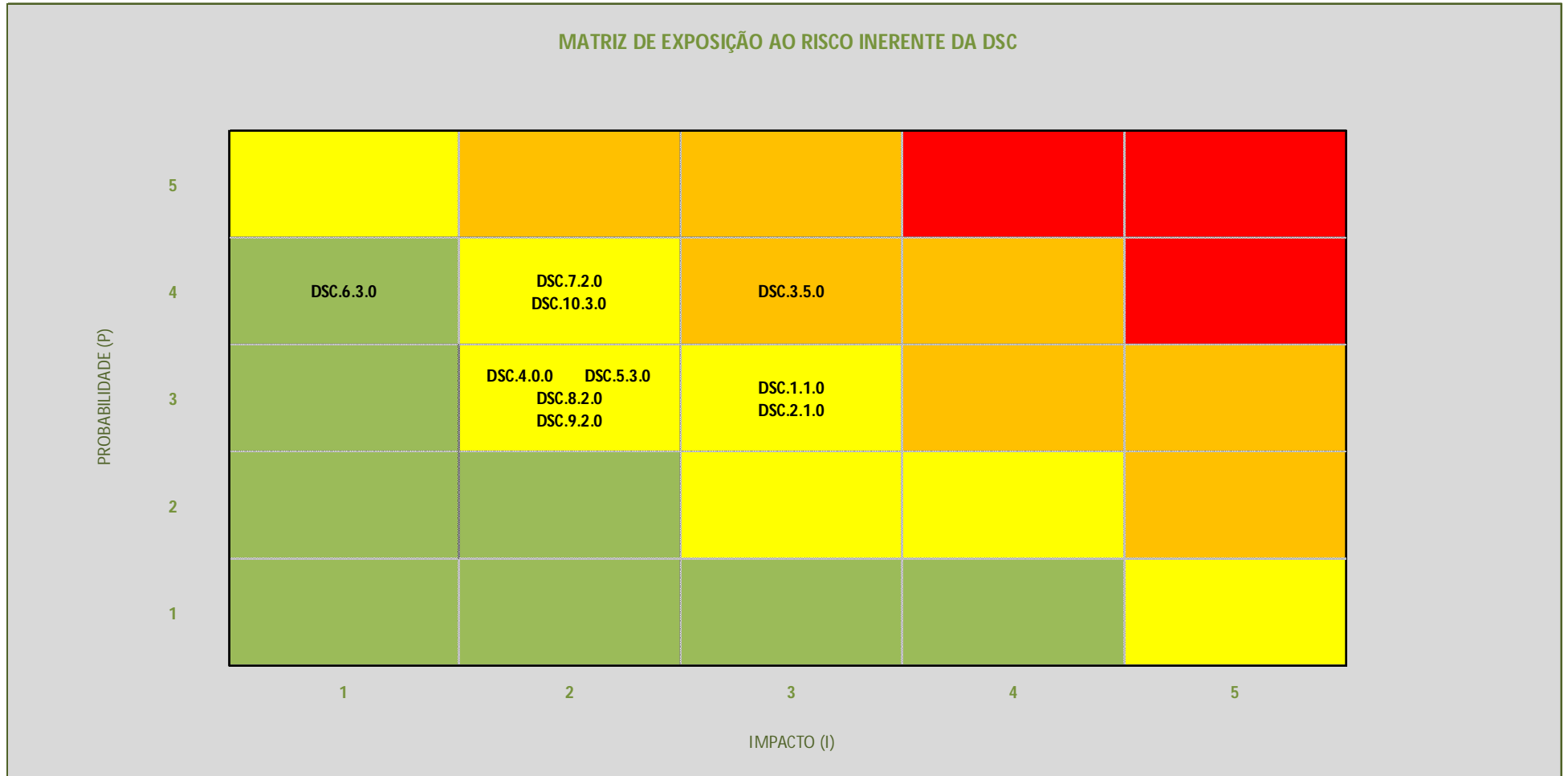
### 7.2.11 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação de Planeamento Rodoviário (DPR)



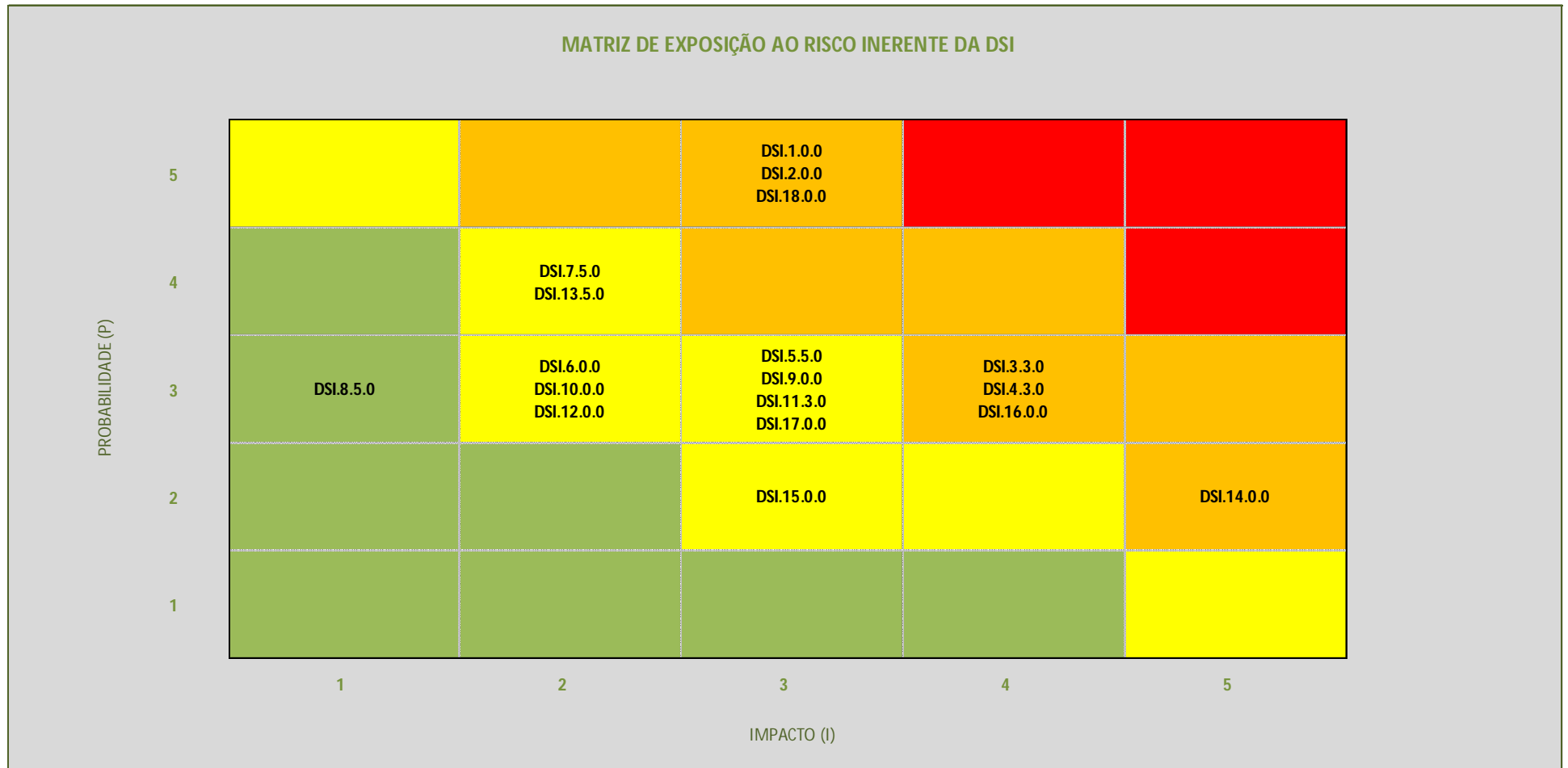
### 7.2.12 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Coordenação da Rede Nacional (DRN)



### 7.2.13– Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Stakeholders e Comunicação (DSC)

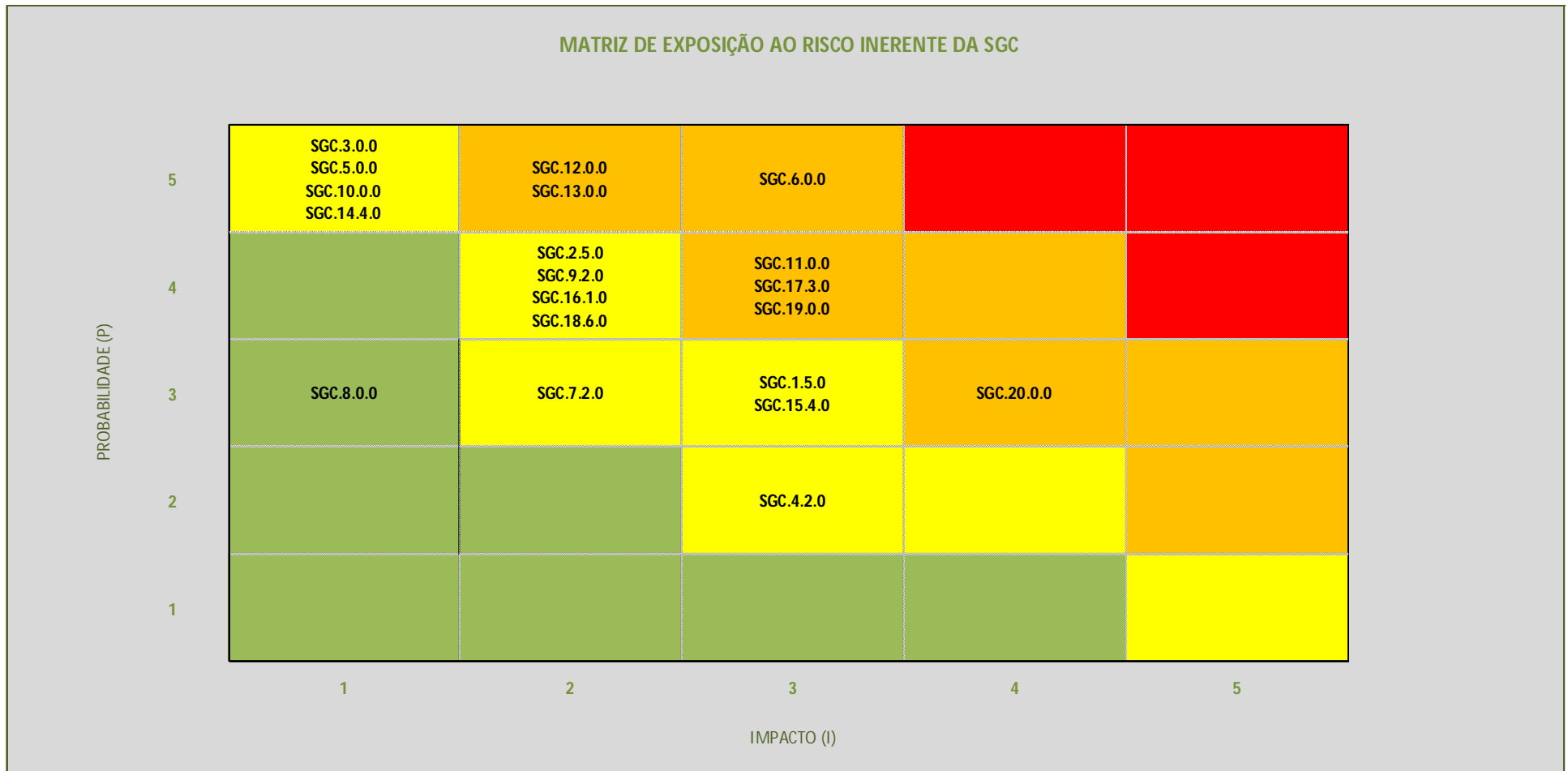


### 7.2.14 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Direção de Sistemas de informação (DSI)





### 7.2.15 – Matriz de Exposição ao Risco Inerente da Secretaria-Geral e *Compliance* (SGC)



## 8. Mecanismos adotados com vista à prevenção de conflitos de interesse

Para prevenir a existência de conflitos de interesse, nos termos dos artigos 51.º e 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, os membros dos órgãos de administração da EP abstêm-se de intervir nas decisões que envolvam os seus próprios interesses, e:

- a) Declaram todas as participações e interesses patrimoniais que detenham, direta ou indiretamente, na empresa ou em qualquer outra, bem como relações relevantes que mantenham com os seus fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, suscetíveis de gerar conflitos de interesse, decorrentes do n.º 9 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro, e do n.º 1 do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro;
- b) Declaram a inexistência de incompatibilidades ou impedimentos, nos termos do n.º 8 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março e n.º 1 do artigo 11.º da Lei n.º 64/93, de 26 de agosto e sucessivas alterações;
- c) Declaram, no início de funções, sobre o valor de património e rendimentos, nos termos do artigo 1.º da Lei n.º 4/83, de 2 de abril, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 38/83, de 25 de outubro, Lei n.º 25/95, de 18 de agosto, Lei n.º 19/2008, de 21 de abril, Lei n.º 30/2008, de 10 de julho e Lei n.º 38/2010, de 2 de setembro;
- d) Atualizam a declaração referida no ponto anterior, nos termos do n.º 3 do artigo 2.º da Lei n.º 4/83, de 2 de abril, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 38/83, de 25 de outubro, Lei n.º 25/95, de 18 de agosto, Lei n.º 19/2008, de 21 de abril, Lei n.º 30/2008, de 10 de julho e Lei n.º 38/2010, de 2 de setembro;
- e) Declaram, na cessação das funções, sobre o valor de património e rendimentos, refletindo a evolução patrimonial durante o mandato a que respeita, nos termos dos n.ºs 1 e 4 do artigo 2.º da Lei n.º 4/83, de 2 de abril, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 38/83, de 25 de outubro, Lei n.º 25/95, de 18 de agosto, Lei n.º 19/2008, de 21 de abril, Lei n.º 30/2008, de 10 de julho e Lei n.º 38/2010, de 2 de setembro; Divulgam publicamente, de imediato, todas as informações de que tenham conhecimento, suscetíveis de afetar de modo relevante a situação económica, financeira e patrimonial da empresa.