



APDL

ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS
DO DOURO, LEIXÕES E
VIANA DO CASTELO

Plano de Prevenção e Mitigação de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.02.01</i>
	PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>09/05/2019</i>

SUMÁRIO

1. Introdução.....	3
1.1 Atribuição de prioridade aos riscos.....	3
2. Diagnóstico dos Riscos.....	5
2.1 Avaliação das medidas de prevenção e mitigação / atividades de controlo existentes.....	5
2.1.1. Nos riscos de corrupção e de infrações conexas.....	5
2.1.2. Nos restantes riscos de gestão.....	9
2.2 Risco residual.....	16
3. Plano de Prevenção e Mitigação do Risco.....	17
3.1 Medidas de prevenção e mitigação do risco.....	17
4. Aprovações/Revisões deste Manual.....	20

ANEXOS

Anexo I.A) Controlos e medidas de prevenção e mitigação dos riscos de corrupção e infrações conexas - Exemplo	21
Anexo I.B) Controlos e medidas de prevenção e mitigação dos restantes riscos de gestão - Exemplo	22
Anexo II.A) Oportunidades de melhoria na prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas - Exemplo	23
Anexo II.B) Oportunidades de melhoria nos restantes riscos de gestão - Exemplo	24

1. Introdução

1.1 Atribuição de prioridade aos riscos

A identificação e avaliação dos riscos, correspondente à “Fase 2 – Identificar riscos” e “Fase 3 – Analisar riscos” da Framework de Gestão de Risco, resultou no dicionário de risco, ou seja, o universo de riscos aos quais a organização está exposta – Riscos Inerentes.

Estes riscos foram posicionados na matriz de risco inerente, tendo em consideração a respetiva probabilidade de ocorrência e impacto. A avaliação da probabilidade e do impacto foi efetuada de forma qualitativa, numa matriz de quatro por quatro ou de quatro quadrantes.

No sentido de tornar exequível a realização de um plano de mitigação de risco, foi considerado um subconjunto de riscos, correspondente aos riscos considerados de maior relevância, ou seja, em termos de probabilidade e impacto.

Em 2018, com a entrada em vigor do Regulamento Geral de Proteção de Dados foi identificado um novo segmento de risco prioritário: Conformidade com o RGPD.

Para cada um dos agora 26 riscos prioritários foi identificada uma ou mais Unidades Orgânicas consideradas como fundamentais para a sua gestão – *owners* ou responsáveis do risco.

Na tabela abaixo são apresentados os *owners* do subconjunto de riscos prioritários considerado.

Risco		Classe	Categoria	Owners
R.G1.3 ⁽¹⁾	Segregação de funções	Governance	Corporate Governance	ADM, DSI
R.G1.4	Relacionamento com <i>stakeholders</i>			ADM, CGC, DCMC, DOE, DOPS, GEP, DJGJ
R.G1.5 ⁽¹⁾	Autorizações e responsabilidade			ADM, DCGC, DJGD

Risco		Classe	Categoria	Owners
R.E1.2	Ambiental	Estratégia e Planeamento	Responsabilidade social e sustentabilidade	ADM, DOPS, DOE
R.E2.1 ⁽¹⁾	Regulatório		Fatores externos	ADM, DJGD
R.E2.3	Envolvente económica e financeira			ADM, DF, DGEP
R.E2.5	Concorrência			ADM, DCMC, DGEP, DOPS
R.E3.1	Novos negócios			ADM, DCMC, DOPS, DGEP
R.E3.3	Competitividade		Estratégia	ADM, DCMC, DOPS, DGEP
R.E3.4	Estratégia			ADM
R.E3.5	Crescimento e adequação ao mercado			ADM, DCMC, DOE, DOPS, DGEP
R.E4.1	Obsolescência		Planeamento	ADM, DSI, DOPS, DOE
R.E4.2	Continuidade do negócio			ADM, DF, DSI, DOPS, DRH
R.O1.2 ⁽¹⁾	Crédito e financiamento	Operações e Infraestrutura	Gestão Financeira	DF, DGEP
R.O3.1	Gestão do conhecimento		Recursos Humanos	DRH
R.O4.2	Desenvolvimento e manutenção de SI		Tecnologias de Informação	DSI, DOPS
R.O4.3 ⁽¹⁾	Segurança de informação, privacidade e proteção de dados pessoais			DSI, DOPS, EPD
R.O6.1	Obras e projetos de investimento		Desenvolvimento de Serviços e Investimentos	DOE
R.O7.1	Reputação e imagem		Marketing e Comunicação	DCMC
R.O7.2	Satisfação dos utilizadores e clientes finais			DCMC, DOPS, DOE
R.O8.1	Capacidade instalada		Desenvolvimento de Serviços e Investimentos	DOE, DGEP, DOPS
R.O8.2 ⁽¹⁾	Contratos de concessão		Operações e Segurança	DOPS, DGEP
R.O8.4	Segurança física e das instalações			DOPS
R.O8.5	Segurança de pessoas	DOPS		
R.C1.1 ⁽¹⁾	Conformidade	Compliance	DvAIQ, DJGD	
R.C1.2	RGPD		CA, EPD	

2. Diagnóstico dos Riscos

O diagnóstico dos riscos tem como principal objetivo a avaliação dos riscos, correspondendo à “Fase 4 – Avaliar riscos” da Framework de Gestão de Risco, através da identificação e avaliação das medidas de prevenção e mitigação existentes para cada um dos riscos. Esta avaliação permite obter a matriz de risco residual que representa a exposição ao risco em função da existência e efetividade das medidas de mitigação, ou seja, da adequação do nível de controlo.

2.1 Avaliação das medidas de prevenção e mitigação / atividades de controlo existentes

Após a atribuição de prioridades aos riscos e subsequente identificação dos 26 riscos prioritários, foram identificados os controlos / medidas de prevenção e mitigação existentes com o intuito de obter o nível de risco residual para cada um desses riscos. Esta identificação efetuou-se em dois passos sucessivos:

- Inicialmente foram realizadas entrevistas com cada uma das áreas, nas quais se procurou identificar as principais medidas de prevenção e mitigação correspondentes a cada risco;
- Seguiu-se uma validação e complementação com outros controlos / medidas por consulta às áreas consideradas como *owners* de cada risco.

Como resultado, apresenta-se em seguida, para cada um dos 26 riscos prioritários, os quadros utilizados internamente na organização na identificação dos controlos / medidas de prevenção e mitigação identificadas.

2.1.1. Nos riscos de corrupção e de infrações conexas

Notas: * medidas de controlo não aplicáveis (N/A) ao porto de Viana do Castelo

** medidas de controlo a implementar no porto de Viana do Castelo

Risco	Classe	Categoria
R.G1.3 – Segregação de funções	<i>Governance</i>	<i>Corporate Governance</i>
Descrição	Owners	
Risco de existência de incompatibilidade de funções atribuídas ou configuradas nos sistemas de informação aos colaboradores as quais poderão originar erros involuntários ou voluntários (e.g. situações de fraude).	ADM, DSI	



MANUAL

Código: PG.01-MN.02.01

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

Entrada em vigor:

09/05/2019

Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.001	...	DCGC
...

Risco	Classe	Categoria
R.G1.5 – Autorizações e responsabilidade	<i>Governance</i>	<i>Corporate Governance</i>
Descrição		Owners
Risco de tomada de decisões ou realização de ações por parte de colaboradores que não estejam nos seus limites ou áreas de responsabilidade. Adicionalmente, está contemplado o risco de realização de ações não autorizadas, ilegais ou inaceitáveis para a Empresa por falha na definição ou comunicação de responsabilidades e níveis de autorização ou inadequado / inexistente modelo de delegação de competências.		ADM, DCGC, DJGD
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.001	...	DCGC
...

Risco	Classe	Categoria
R.E2.1 – Regulatório	Estratégia e planeamento	Fatores externos
Descrição		Owners
Risco de ocorrência de alterações legais e / ou regulamentares, a nível nacional ou comunitário que afetem a prossecução dos objetivos estratégicos ou operações da Empresa.		ADM, DJGD
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.030	...	DOPS
...

Risco	Classe	Categoria
R.O1.2 – Crédito e financiamento	Operações e Infraestrutura	Gestão Administrativa
Descrição		Owners
Risco de insuficiente capacidade de obtenção de financiamento para investir no negócio impedindo a concretização da estratégia da Empresa e o alinhamento com as disposições regulamentares / legais, devido a dificuldades na obtenção de fundos provenientes do QREN ou de outras fontes de financiamento.		DF, DGEP
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.048 ...		DGEP
...

Risco	Classe	Categoria
R.O4.3 – Segurança de informação, privacidade e proteção de dados pessoais	Operações e Infraestrutura	Tecnologias de Informação
Descrição		Owners
Risco de ocorrência de falhas de segurança da informação e de privacidade (proteção de dados pessoais) relacionadas com a confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação e dos dados pessoais ao longo do seu processo de captura, processamento, comunicação, armazenamento e destruição, potenciando situações de perdas / fugas de informação, fraudes, descontinuidade das operações e avultadas coimas por parte do Regulador (CNPd), no âmbito da aplicação dos princípios do RGPD.		DSI, DOPS, EPD
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.004 ...		DSI
...



MANUAL

Código: PG.01-MN.02.01

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

Entrada em vigor:

09/05/2019

Risco	Classe	Categoria
R.08.2 – Contratos de concessão	Operações e Infraestrutura	Operações e Segurança
Descrição		Owners
Risco de os concessionários não cumprirem com os seus limites de responsabilidade, obrigações contratuais a nível operacional e financeiro ou de atuarem de forma contrária às políticas e objetivos da Empresa podendo originar deterioração da qualidade dos serviços prestados ou interrupções nas atividades portuárias concessionadas, potenciando situações de rutura contratual. A longo prazo, este risco poderá refletir-se na capacidade em renegociar os contratos de concessão.		DOPS, DGEP
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.007 ** ...		DOPS
...

Risco	Classe	Categoria
R.C1.1 – Conformidade	Compliance	Compliance
Descrição		Owners
Risco de incumprimento da legislação fiscal, ambiental, contabilística ou outra e / ou de regulamentação do setor. É também considerado o risco de insuficiente captura e incorporação de alterações regulamentares ou legais.		DvAIQ, DJGD
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.001 ...		DCGC
...
...

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DO BOMJO, LEIXÕES E VIANA DO CASTELO</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.02.01
	PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	09/05/2019

2.1.2. Nos restantes riscos de gestão

Risco	Classe	Categoria
R.C1.2 – RGPD	<i>Compliance</i>	<i>Compliance</i>
Descrição		Owners
Risco de incumprimento do princípios do Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais com impacto elevado ao nível reputacional e de coimas.		CA, EPD
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.001 ...		DCGC
...

Risco	Classe	Categoria
R.G1.4 – Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Governance	Corporate Governance
Descrição		Owners
Risco de insuficiente preocupação de responsabilidade social da Empresa para com os seus <i>stakeholders</i> a nível local e nacional (e.g. clientes, comunidades locais, organizações não governamentais, autarquias, fornecedores, parceiros) que promova o bem-estar e progresso da sociedade ou incapacidade de atingir as expectativas dos <i>stakeholders</i> . Por outro lado, uma preocupação efetiva com relacionamento com os <i>stakeholders</i> potencia efeitos positivos que melhoram a imagem da Empresa e contribuem para um melhor ambiente de trabalho para os colaboradores e relacionamento com a comunidade local e <i>stakeholders</i> .		ADM, DCGC, DJGD
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.001 ...		DCGC
...



MANUAL

Código: PG.01-MN.02.01

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

Entrada em vigor:

09/05/2019

Risco	Classe	Categoria
R.E1.2 – Ambiental	Estratégia e planeamento	Responsabilidade social e sustentabilidade
Descrição		Owners
Risco de ocorrência de efeitos ambientais adversos, direta ou indiretamente imputados à atividade portuária, e que possam resultar no incumprimento de legislação ambiental, insatisfação de utilizadores e <i>stakeholders</i> , nomeadamente ao nível da comunidade local, ou causar limitações nas atividades portuárias.		ADM, DOPS, DOE
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.007 ** ...		DOPS
...

Risco	Classe	Categoria
R.E2.3 – Envolve económica e financeira	Estratégia e planeamento	Fatores externos
Descrição		Owners
Risco de ocorrência de alterações no contexto económico-financeiro do país ou internacional, conjugados com a dificuldade da organização monitorizar sinais de alerta para os antecipar ou de se dotar dos meios para reagir no médio / longo prazo, com consequências adversas nomeadamente podendo causar a perda de negócio ou impedindo a continuidade da estratégia definida.		ADM, DF, DGEP
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.012 ** ...		DCMC
...

Risco	Classe	Categoria
R.E2.5 – Concorrência	Estratégia e planeamento	Fatores externos
Descrição		Owners
Risco da concorrência afetar o volume de negócios da Empresa, de forma positiva ou negativa. A diminuição de competitividade dos concorrentes poderá potenciar o negócio, enquanto que um aumento de competitividade dos concorrentes poderá causar perdas no volume de negócios (no seu global ou por tipo de mercadoria movimentada).		ADM, DCMC, DGEP, DOPS
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.053 ...		ADM
...

Risco	Classe	Categoria
R.E3.1 – Novos negócios	Estratégia e planeamento	Estratégia
Descrição		Owners
Risco de falhas na prossecução da estratégia da Empresa relacionada com novos negócios, nomeadamente os projetos "Plataforma Logística" e "Terminal de Cruzeiros".		ADM, DCMC, DOPS, DGEP
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.012 ** ...		DCMC
...

Risco	Classe	Categoria
R.E3.3 – Competitividade	Estratégia e planeamento	Estratégia
Descrição		Owners
Risco de a Empresa não conseguir acompanhar a dinâmica do mercado de serviços logísticos / portuários, quer do lado da oferta quer do lado da procura, tornando desadequada ou pouco diversificada a oferta destes serviços. Este risco poderá manifestar-se também pela positiva através de oferta de serviços competitivos que dinamizem o mercado logístico nacional ou internacional.		ADM, DCMC, DOPS, DGEP
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.007 ** ...		DOPS
...

Risco	Classe	Categoria
R.E3.4 – Estratégia	Estratégia e planeamento	Estratégia
Descrição		Owners
Risco de comprometimento da linha de orientação estratégica definida, no médio e longo prazo para a organização ou de indefinição quanto à mesma.		ADM
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.008 ...		CA
...

Risco	Classe	Categoria
R.E3.5 – Crescimento e adequação ao mercado	Estratégia e planeamento	Estratégia
Descrição		Owners
Risco de dificuldade ou incapacidade de responder ao aumento da carga movimentada devido a limitações geográficas do espaço do porto - limitação no volume de carga movimentada - ou à morfologia marítima do porto - limitação no calado dos navios.		ADM, DCMC, DOE, DOPS, DGEP
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.012 ** ...		DCMC
...

Risco	Classe	Categoria
R.E4.1 – Obsolescência	Estratégia e planeamento	Planeamento
Descrição		Owners
Risco de obsolescência técnica e de infraestruturas afetas à atividade portuária direta ou indiretamente detidas pela Empresa e risco de não conseguir inovar na oferta de serviços ou na adoção de inovações técnicas/tecnológicas que permitam alcançar os seus objetivos estratégicos, manter ou ganhar vantagem competitiva.		ADM, DSI, DOPS, DOE
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.063 ...		ADM
...

Risco	Classe	Categoria
R.E4.2 – Continuidade do negócio	Estratégia e planeamento	Planeamento
Descrição		Owners
Risco de incapacidade da empresa manter a sua atividade ininterruptamente, após ocorrência de eventos catastróficos, avarias, acidentes, falhas no abastecimento energético, falhas ou rutura nos processos de suporte e produtivos, falhas nos sistemas de informação ou problemas operacionais relacionados com meios técnicos, humanos ou financeiros.		ADM, DF, DSI, DOPS, DRH
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.018 ...		DRH
...

Risco	Classe	Categoria
R.O3.1 – Gestão do conhecimento	Operações e Infraestrutura	Recursos Humanos
Descrição		Owners
Risco de inexistência ou ineficiência dos processos de captura, retenção, partilha e transferência de conhecimentos que conduzam a uma excessiva dependência de recursos humanos, fraco desenvolvimento de competências, desmotivação dos recursos, problemas de sucessão, perda de conhecimento ou ineficiências operacionais no presente ou incapacidade operacional no futuro.		DRH
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.001 ...		DCGC
... ..		DSI

Risco	Classe	Categoria
R.O4.2 – Desenvolvimento e manutenção de SI	Operações e Infraestrutura	Tecnologias de Informação
Descrição		Owners
Risco de incapacidade de desenvolver e manter os sistemas de informação alinhados com a atividade da empresa, não recorrendo a metodologias de gestão e de desenvolvimento de projetos de SI ou não garantindo a necessária transferência de conhecimentos de recursos ou empresas externas, evitando assim uma excessiva dependência destes.		DSI, DOPS
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.077 ...		DSI
...

Risco	Classe	Categoria
R.06.1 – Obras e projetos de investimento	Operações e Infraestrutura	Desenvolvimento de Serviços e Investimentos
Descrição		Owners
Risco de inadequada gestão estratégica dos investimentos ao nível da sua priorização e financiamento ou de uma inadequada gestão operacional ao longo das fases de planeamento, aprovação, contratação, execução, controlo e finalização.		DOE
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.019 ...		DGEP
...

Risco	Classe	Categoria
R.07.1 – Reputação e imagem	Operações e Infraestrutura	Marketing e Comunicação
Descrição		Owners
Risco de degradação da imagem, notoriedade e credibilidade da organização por via direta ou indireta, i.e. quando as causas não se encontram sob a responsabilidade da Empresa ou não podem ser geridas por esta.		DCMC
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.012 ** ...		DCMC
---

Risco	Classe	Categoria
R.07.2 – Satisfação dos utilizadores e clientes finais	Operações e Infraestrutura	Marketing e Comunicação
Descrição		Owners
Risco de não atingir ou superar as expectativas dos utilizadores dos serviços ou infraestruturas, sejam clientes, parceiros de negócio ou entidades envolvidas na atividade portuária, levando à sua insatisfação com possíveis consequências que resultem em perdas de negócios. É ainda considerado o risco de distanciamento face aos clientes finais que impeçam uma perceção correta das suas necessidades ou insatisfações.		DCMC, DOPS, DOE
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.015 ** ...		DCMC
...

Risco	Classe	Categoria
R.08.1 – Capacidade instalada	Operações e Infraestrutura	Operações e Segurança
Descrição		Owners
Risco da estrutura operacional da Empresa, incluindo meios humanos e materiais, estar desajustada face às necessidades dos clientes / mercado, resultando em custos acrescidos por excesso de capacidade, ou perdas financeiras por incapacidade de responder às necessidades dos utilizadores dos serviços e infraestruturas.		DOE, DGEP, DOPS
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.070 ...		ADM
...

Risco	Classe	Categoria
R.08.4 – Segurança física e das instalações	Operações e Infraestrutura	Operações e Segurança
Descrição		Owners
Risco de ocorrência de eventos de segurança material, devido a inadequadas medidas preventivas e detetivas face a acidentes, eventos ambientais (e.g. inundações, incêndios), acessos indevidos, incumprimento de normas e procedimentos de segurança, podendo resultar em danos materiais.		DOPS
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.030 ...		DOPS
...

Risco	Classe	Categoria
R.08.5 – Segurança de pessoas	Operações e Infraestrutura	Operações e Segurança
Descrição		Owners
Risco de ocorrência de acidentes com colaboradores ou terceiros no perímetro da Empresa ou das condições e ambiente de trabalho serem prejudiciais à saúde dos mesmos.		DOPS
Principais medidas de prevenção e mitigação / controlos identificados		Áreas envolvidas
C.007 ** ...		DOPS
...

	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.02.01</i>
	PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>09/05/2019</i>

2.2 Risco residual

Para cada um dos 26 riscos prioritários foi avaliado o nível de risco residual, correspondente ao risco remanescente decorrente do efeito dos controlos / medidas de mitigação sobre os riscos inerentes.

Colocam-se algumas limitações na avaliação do risco residual, nomeadamente pela dificuldade em conhecer e avaliar com rigor o nível de efetividade de cada controlo / medida de mitigação, e consequentemente a sua contribuição para a mitigação do risco.

Neste sentido, optou-se por solicitar às áreas, a perceção sobre o nível de risco residual, tendo em consideração o seu conhecimento sobre os controlos existentes. Para cada um dos riscos foi finalmente ponderado o posicionamento indicado por cada área que sobre esse risco se pronunciou, tendo-se obtido a matriz de risco residual.

	MANUAL	Código:	PG.01-MN.02.01
	PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	09/05/2019

3. Plano de Prevenção e Mitigação do Risco

3.1 Medidas de prevenção e mitigação do risco

No âmbito da **identificação da avaliação do risco residual**, foi também solicitado a cada área a **identificação de oportunidades de melhoria para cada risco às quais foram adicionadas oportunidades de melhoria relacionadas com melhores práticas do sector de atividade ou dos processos em causa**.

Para cada oportunidade de melhoria foi identificado um esforço de execução que pretende ponderar os vários fatores que poderão condicionar a sua colocação em prática, como sejam o número de áreas envolvidas, a dependência de entidades / fatores externos à organização, a quantidade de recursos necessários, ou o período de execução. É também efetuada uma sugestão quanto às áreas que poderão estar envolvidas na prossecução de cada oportunidade de melhoria.

As oportunidades de melhoria encontram-se agrupadas em dez categorias:

- **Comunicação externa** – Oportunidades de melhoria relacionadas com iniciativas de comunicação da APDL para o exterior, nomeadamente para os seus *stakeholders*;
- **Formação** – Oportunidades de melhoria relacionadas com ações de formação, treino ou sensibilização dos colaboradores;
- **Monitorização e controlo** – Oportunidades de melhoria relacionadas com ações de acompanhamento, realização de auditorias, inspeções ou controlo de atividades operacionais ou de suporte;
- **Orientações comerciais** – Oportunidades de melhoria relacionadas com os aspetos comerciais da atividade da APDL e dos seus parceiros de negócio, constituindo linhas de orientação para iniciativas concretas a definir;
- **Orientações de investimento** – Oportunidades de melhoria relacionadas com os processos de decisão de investimentos ou, em alguns casos, relacionadas com opções de investimento;
- **Orientações estratégicas** – Oportunidades de melhoria relacionadas com opções estratégicas da APDL as quais poderão resultar em iniciativas concretas alinhadas com essas opções;
- **Políticas e documentação** – Oportunidades de melhoria relacionadas com a definição e formalização de políticas ou documentação subjacente à atividade; e

Elaborado: EPD Data: 06/05/2019	Aprovado: CA Data: 09/05/2019	Página 17 de 24
------------------------------------	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DO BOMJO, LEIXÕES E VIANA DO CASTELO</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.02.01
	PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	09/05/2019

- **Procedimentos** – Oportunidades de melhoria relacionadas com os procedimentos internos ou controlo interno da APDL.
- **Segurança** – Oportunidades de melhoria relacionadas com aspetos de segurança de pessoas ou bens (*security* e *safety*), continuidade do negócio;
- **Sistemas de informação** – Oportunidades de melhoria relacionadas com os sistemas de informação. Nesta categoria são incluídas também as recomendações de segurança de sistemas de informação.

A atribuição de **prioridades às oportunidades de melhoria** foi efetuada de acordo com dois critérios:

- **Nível de relevância** – este critério reflete a contribuição da oportunidade de melhoria para a mitigação do risco. Alguns fatores que influenciam este critério são: quantidade de riscos que a oportunidade de melhoria abrange e a importância que tem para a sua mitigação. É utilizada uma escala qualitativa para a classificação da complexidade com três níveis: alto, médio e baixo.
- **Complexidade** – este critério reflete a maior ou menor dificuldade para implementar a oportunidade de melhoria. Alguns fatores que contribuem para este critério são: recursos necessários, dependência de entidades externas e envolvimento de várias unidades orgânicas. É utilizada uma escala qualitativa para a classificação da complexidade com três níveis: alto, médio e baixo.

As oportunidades de melhoria foram reorganizadas para cada uma das 10 categorias acima definidas, ordenadas de acordo com a sua prioridade, de acordo com a estrutura exemplificada nos dois quadros apresentados a seguir:

Oportunidades de melhoria – Comunicação externa

Principais medidas de mitigação / controlos identificados	Áreas envolvidas	Nível de relevância	Nível de complexidade
OM.015 ...	DCMC	Médio	Baixo
...

	MANUAL	Código:	PG.01-MN.02.01
	PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	09/05/2019

Oportunidades de melhoria – Formação

Principais medidas de mitigação / controlos identificados	Áreas envolvidas	Nível de relevância	Nível de complexidade
OM.105 ⁽¹⁾ ...	DSI, DRH	Médio	Baixo
...

(1) Oportunidades de melhoria associadas aos riscos de corrupção e infrações conexas

Refere-se, por último, que os anexos I-A, I-B, II-A e II-B das páginas seguintes, exemplificam outras formas de reorganização interna dos controlos (C) ou medidas de prevenção de riscos existentes na empresa e das oportunidades de melhoria (OM) ou ações que integram o mapa de acompanhamento (anual), neste, segundo as prioridades definidas pela organização.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DO BOMJOURO, LEIXÕES E VIANA DO CASTELO</small>	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.02.01</i>
	PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>09/05/2019</i>

4. Aprovações/Revisões deste Manual

Revisão Nº	Páginas Revistas	Alterações Efetuadas	Data	Validação do MAR	
				Elaborou	Aprovou
N/A	N/A	Criação do documento	19/08/2011	DvAIQ	CA
N/A	N/A	Revisão decorrente da fusão APDL APVC	25/02/2015	DvAIQ	CA
N/A	N/A	Identificação e autonomização dos riscos de corrupção e infrações conexas, respetivas medidas de prevenção e controlo e das oportunidades de melhorias - Anexos I, II e III	16/07/2015	DvAIQ	CA
00	Todas	Integração do documento no Sistema de Gestão da Qualidade, decorrente da transição deste para a nova norma NP EN ISO 9001:2015	21/02/2017	DvAIQ	CA
01	Todas	Modelo de governação da Gestão do Risco: Mudança da liderança do projeto MAR, da DvAIQ para o EPD (Encarregado de Proteção de Dados Pessoais). Ajustes das siglas das UO's.	06/05/2019	EPD	CA



MANUAL

PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DOS RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO DO RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Código: PG.01-MN.02.00

Entrada em vigor: 01/04/2019

Anexo I.A) Controlos e medidas de prevenção e mitigação dos riscos de corrupção e infrações conexas - Exemplo

Cód.	Controlo	Áreas intervenientes	R.G1.3 - Segregação de funções	R.G1.4 - Relacionamento com stakeholders	R.G1.5 - Autorizações e responsabilidade	R.E1.2 - Ambiental	R.E2.1 - Regulatório	R.E2.3 - Envolvente económica e financeira	R.E2.5 - Concorrência	R.E3.1 - Novos negócios	R.E3.3 - Competitividade	R.E3.4 - Estratégia	R.E3.5 - Crescimento e adequação ao mercado	R.E4.1 - Obsolescência	R.E4.2 - Continuidade do negócio	R.O1.2 - Crédito e financiamento	R.O3.1 - Gestão do conhecimento	R.O4.2 - Desenvolvimento e manutenção de SI	R.O4.3 - Segurança de informação	R.O6.1 - Obras e projetos de investimento	R.O7.1 - Reputação e imagem	R.O7.2 - Satisfação dos utilizadores e clientes finais	R.O8.1 - Capacidade instalada	R.O8.2 - Contratos de concessão	R.O8.4 - Segurança física e das instalações	R.O8.5 - Segurança de pessoas	R.C1.1 - Conformidade	R.C1.2 - RGPD	
			C.001	...	DCGC	X	X																						
...																											



MANUAL

Código: PG.01-MN.02.00

PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DOS RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO DO RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Entrada em vigor: 01/04/2019

Anexo I.B) Controlos e medidas de prevenção e mitigação dos restantes riscos de gestão - Exemplo

Cód.	Controlo	Áreas intervenientes	R.G1.3 - Segregação de funções	R.G1.4 - Relacionamento com stakeholders	R.G1.5 - Autorizações e responsabilidade	R.E1.2 - Ambiental	R.E2.1 - Regulatório	R.E2.3 - Envolvente económica e financeira	R.E2.5 - Concorrência	R.E3.1 - Novos negócios	R.E3.3 - Competitividade	R.E3.4 - Estratégia	R.E3.5 - Crescimento e adequação ao mercado	R.E4.1 - Obsolescência	R.E4.2 - Continuidade do negócio	R.O1.2 - Crédito e financiamento	R.O3.1 - Gestão do conhecimento	R.O4.2 - Desenvolvimento e manutenção de SI	R.O4.3 - Segurança de informação	R.O6.1 - Obras e projetos de investimento	R.O7.1 - Reputação e imagem	R.O7.2 - Satisfação dos utilizadores e clientes finais	R.O8.1 - Capacidade instalada	R.O8.2 - Contratos de concessão	R.O8.4 - Segurança física e das instalações	R.O8.5 - Segurança de pessoas	R.C1.1 - Conformidade	R.C1.2 - RGPD	
			C.001	...	DCGC		X												X										
...																											



MANUAL

PLANO DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DOS RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO DO RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Código: PG.01-MN.02.00

Entrada em vigor: 01/04/2019

Anexo II.B) Oportunidades de melhoria nos restantes riscos de gestão - Exemplo

Cód.	Oportunidade de melhoria	Categoria	A p l i c á v e l	Áreas envolvidas	Nível de relevância	Nível de complexidade	R.G1.3 - Segregação de funções	R.G1.4 - Relacionamento com stakeholders	R.G1.5 - Autorizações e responsabilidade	R.E1.2 - Ambiental	R.E2.1 - Regulatório	R.E2.3 - Envolvente económica e financeira	R.E2.5 - Concorrência	R.E3.1 - Novos negócios	R.E3.3 - Competitividade	R.E3.4 - Estratégia	R.E3.5 - Crescimento e adequação ao mercado	R.E4.1 - Obsolescência	R.E4.2 - Continuidade do negócio	R.O1.2 - Crédito e financiamento	R.O3.1 - Gestão do conhecimento	R.O4.2 - Desenvolvimento e manutenção de SI	R.O4.3 - Segurança de informação	R.O6.1 - Obras e projetos de investimento	R.O7.1 - Reputação e imagem	R.O7.2 - Satisfação dos utilizadores e clientes finais	R.O8.1 - Capacidade instalada	R.O8.2 - Contratos de concessão	R.O8.4 - Segurança física e das instalações	R.O8.5 - Segurança de pessoas	R.C1.1 - Conformidade	R.C1.2 - RGPD			
OM.005 ...		Procedimentos	Leixões e Viana	DCGC	Médio	Baixo	X				X												X												
...																													