

“A actividade de gestão e administração de dinheiros, valores e património públicos, seja qual for a natureza da entidade gestora - de direito público ou de direito privado, administrativa ou empresarial - deve, nos termos da Constituição da República e da lei, pautar-se por princípios de interesse geral, nomeadamente, da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa fé e da boa administração” “

Recomendação n.º 1/2009, de 1 de Julho, publicada no Diário da República (DR), 2.ª série, n.º 140, de 22 de Julho de 2009, sobre “Planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas”

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

ÍNDICE

Introdução	1
Parte I - Atribuições da Entidade, Organograma e Identificação dos responsáveis	3
1. Objectivos e Políticas	3
2. Visão	6
3. Valores	8
4. Organização e Funcionamento	7
4.1. APA - Administração do Porto de Aveiro, S.A.	8
4.2. APFF - Administração do Porto da Figueira da Foz, S.A.	12
5. Recursos	13
7. Instrumentos de Gestão	14
Parte II - Identificação dos riscos de corrupção e infracções conexas	16
1. Conceito de Risco e Sistemas de controlo de Risco	16
2. Factores de Risco	17
3. Funções e Responsabilidades	17
4. Áreas de Risco	12
5. Metodologia subjacente à Gestão e Controlo de Risco	19
Parte III - Identificação das medidas preventivas dos Riscos	21
Parte IV - Estratégias de aferição da efectividade, utilidade, eficácia e eventual correcção das medidas propostas	23
1. Acompanhamento e avaliação	23
2. Actualização do Plano	23
Glossário	24

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRACÇÕES CONEXAS

INTRODUÇÃO

O Conselho de Prevenção de Riscos (CPC), criado pela Lei 54/2008, de 4 de Setembro, é uma *"entidade administrativa independente, que funciona junto do Tribunal de Contas e tem como fim desenvolver, nos termos da lei, uma actividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infracções conexas"* (artigo 1º da Lei nº 54/2008).

No âmbito da sua actividade, o CPC aprovou a Recomendação n.º 1/2009, em 1 de Julho, publicada no Diário da República (DR), 2.ª série, n.º 140, de 22 de Julho de 2009, sobre *"planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas"*, nos termos da qual *"os órgãos máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, seja qual for a sua natureza, devem elaborar planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas."*

Tais planos devem conter, de acordo com o número 1.1. da supra referida Recomendação, *"nomeadamente, os seguintes elementos:*

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

O presente Plano estabelece orientações sobre a prevenção de riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas, os critérios de risco, as funções e as responsabilidades, na sua estrutura e organização interna.

É organizado tendo por base o guião sugerido pelo CPC, sendo apresentado em quatro partes, a saber:

Parte I - Atribuições da entidade, organograma e identificação dos responsáveis - caracteriza genericamente as atribuições da entidade e da estrutura orgânica que apresenta, com a identificação dos responsáveis;

Parte II - Identificação dos riscos de corrupção e infracções conexas - identifica e caracteriza por unidade orgânica os respectivos riscos potenciais de corrupção e infracções conexas, sendo classificados sob a escala de elevado, moderado e fraco;

Parte III - Medidas preventivas dos riscos - indica as medidas que previnam a sua ocorrência, tais como mecanismos de controlo interno, segregação de funções, declarações de interesses, definição prévia de critérios gerais e abstractos de concessão de benefícios públicos, criação de gabinetes de auditoria interna em especial nas entidades de maior dimensão, controlo efectivo das situações de acumulações de funções públicas com actividades privadas e respectivos conflitos de interesses;

Parte IV - Estratégias de aferição da efectividade, utilidade, eficácia e eventual correcção das medidas propostas - estabelece em cada unidade orgânica os responsáveis pela implementação do plano e respectivas tarefas e estabelece a elaboração de um relatório anual de execução do plano.

Saliente-se que, as medidas preventivas de riscos, já são actualmente observadas, pelo que o presente Plano constitui apenas uma sistematização das mesmas, contribuindo para a sua interiorização e aplicação.

PARTE I - ATRIBUIÇÕES DA ENTIDADE, ORGANOGRAMA E IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS

A APA - Administração do Porto de Aveiro, S.A. (APA, S.A.) é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, que visa a exploração económica, conservação e desenvolvimento do porto de Aveiro.

A APFF - Administração do Porto da Figueira da Foz, S.A. (APFF, S.A.) é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, que visa a exploração económica, conservação e desenvolvimento do porto da Figueira da Foz, cujo capital social é inteiramente subscrito e realizado pela APA, S.A..

1. OBJECTIVOS E POLÍTICAS

Nos termos do regime jurídico do Sector Empresarial do Estado e do Estatuto do Gestor Público, o Estado enquanto accionista desta empresa, definiu as orientações estratégicas específicas dirigidas ao Conselho de Administração da sociedade, para o período 2009-2010, que constituem as coordenadas essenciais da acção dos gestores, bem como o compromisso com a excelência de gestão que ao serem eleitos aqueles gestores assumem para com os accionistas.

“PRINCÍPIOS ORIENTADORES

Constituem princípios orientadores da gestão da APA, S.A.:

- 1. A implementação de uma filosofia de gestão profissionalizada, baseada nas competências adequadas e no incremento da capacidade produtiva segundo os mais exigentes parâmetros de qualidade, em prol do cumprimento da sua missão;*
- 2. A adopção das melhores práticas de gestão, segundo os princípios de bom governo das empresas públicas;*
- 3. O desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a excelência do desempenho, através da utilização de um conjunto de práticas empresariais de referência, que possibilitam à APA, S.A. o sucesso no caminho da procura da sustentabilidade empresarial, assente, fundamentalmente, numa filosofia de gestão que contemple as dimensões económica, ambiental, social e ética.*

ORIENTAÇÕES GERAIS DO SECTOR

A APA, S.A. desenvolve a sua actividade no sector Marítimo - Portuário cujo enquadramento estratégico se encontra definido no respectivo plano sectorial denominado Orientações Estratégicas para o Sector Marítimo - Portuário (OESMP), apresentado pelo Governo em quinze de Dezembro de dois mil e seis das quais se destacam os seguintes vectores estratégicos:

- *Implementação de um modelo de co-optetion das unidades portuárias em ambiente concorrencial, com vista a criar escala, reforçando o sistema portuário nacional;*

- *Redireccionamento do ambiente concorrencial para o exterior, isto é, para os restantes portos europeus, em especial ibéricos;*
- *Especialização da unidade portuária, com uma definição clara dos segmentos de mercados preferenciais e do âmbito territorial, gerando economias de escala e diversificando a oferta nacional;*
- *Reforço das vantagens competitivas e do core-business de cada unidade portuária, explorando o potencial de cada unidade e otimizando a capacidade instalada existente, direccionando os investimentos para as necessidades prioritárias e para o reforço das potencialidades identificadas;*
- *Concentrar o esforço de investimento nos portos em áreas que (a) concluem e rentabilizam investimentos já realizados e (b) representam estrangulamentos, ou factores críticos de desempenho;*
- *Robustecimento de cada unidade portuária enquanto infra-estrutura logística, reforçando a sua integração com os restantes modos de transporte e alargando o seu hinterland próprio;*
- *Fazer preceder de avaliação económica e de avaliação ambiental os novos investimentos em projectos de expansão portuária e de alteração do perfil de acessibilidades portuárias, no âmbito de cada porto e do sistema portuário.*

Além disso, a actividade da APA, S.A. está enquadrada pela necessidade de conclusão do processo de mudança para o modelo de landlord port, pela implementação de um efectivo modelo de gestão empresarial do porto da Figueira da Foz, pelo desenvolvimento dos projectos de acesso ferroviário e marítimo que potencia a rentabilização dos investimentos já efectuados no porto, e pela forte dependência financeira que o mercado de inertes representa para a sociedade.

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS ESPECÍFICAS

A APA, S.A. tem por missão facultar o acesso competitivo de mercadorias aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo assim o desenvolvimento económico do seu hinterland.

Os principais objectivos, definidos para este mandato são:

- *O desenvolvimento no segmento de carga geral fraccionada;*
- *O desenvolvimento no segmento dos granéis associado à instalação de indústrias e do desenvolvimento do parque logístico;*
- *A integração na Rede Nacional de Plataformas Logísticas pelo desenvolvimento da Zona de Actividades Logísticas Industriais utilizadoras do porto e ligação ao pólo logístico de*

- Cacia e à plataforma transfronteiriça da Guarda, contribuindo para a concretização do Portugal Logístico;*
- *O reforço da sua capacidade competitiva através da definição de um modelo de articulação com o porto da Figueira da Foz;*
 - *Aposta na intermodalidade;*
 - *A contribuição para o incremento da quota nacional de movimentação portuária face à Península Ibérica e Europa Comunitária (UE15);*
 - *Racionalidade económica e redução do peso financeiro do Sector Empresarial do Estado (SEE);*
 - *Redução da poluição resultante do sistema de transportes, criando condições que favoreçam nomeadamente o recurso aos meios de transporte com maior sustentabilidade económica e ambiental;*
 - *Apoio à Tutela Sectorial e à REFER na conclusão da ligação ferroviária ao Porto de Aveiro;*
 - *Lançamento da empreitada de melhoria das acessibilidades marítimas ao Porto de Aveiro."*

A 3 de Novembro de 2008, foi publicado o Decreto-Lei n.º 210/2008, que criou a **Administração do Porto da Figueira da Foz, S.A. (APFF)**, sob a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, com capital integralmente participado pela APA - Administração do Porto de Aveiro, S. A. (APA).

A publicação do referido Decreto-Lei surgiu da reestruturação institucional do sector marítimo - portuário com vista à optimização das infra-estruturas existentes e à promoção da competitividade dos portos nacionais.

O modelo de organização estabelecido pelo Governo para o sector marítimo-portuário visou libertar o Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P. (IPTM), da responsabilidade de gestão directa dos portos de âmbito mais regional, usualmente designados como portos secundários.

As Orientações Estratégicas para o Sector Marítimo Portuário (OESMP), publicadas em finais de 2006, determinaram a transformação dos portos secundários em unidades empresariais, com autonomia de gestão, numa lógica articulada com os portos principais, permitindo criar condições para maior competitividade dos portos.

Assim, os portos secundários com maior expressão operacional foram constituídos em sociedades anónimas de capital inteiramente detido pelos portos principais, pelo que a solução preconizada para o porto da Figueira da Foz passou por tornar a APA, a sua única accionista.

O novo enquadramento implicou dotar o porto da Figueira da Foz de uma administração portuária, habilitada com instrumentos adequados a uma gestão mais dinâmica e flexibilizada, suportada em elevados níveis de autonomia e atribuição de competências.

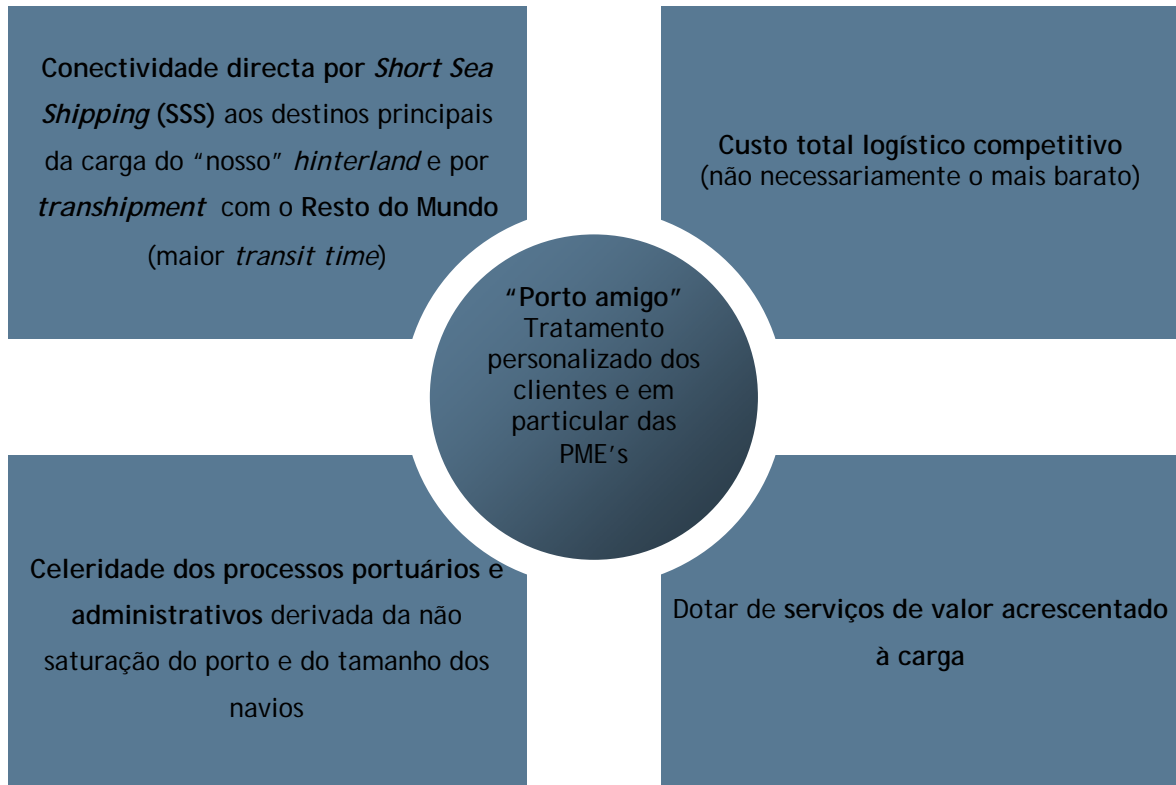
De referir, que se encontra em curso a elaboração do Plano Estratégico da APFF, S.A., pretendendo-se com este documento balizar e orientar a estratégia de crescimento da empresa, para os próximos 10 anos.

2. VISÃO

O Plano Estratégico do porto de Aveiro, define para 2015 a seguinte Visão:

“O porto de Aveiro será um dos mais dinâmicos e competitivos portos da Faixa Atlântica da Península Ibérica no Transporte de curta e média distância, e possuirá um amplo pólo de desenvolvimento logístico e industrial.”

A proposta de Valor definida tem como foco posicionar o porto de Aveiro como o “Porto Amigo”: manter o custo logístico a níveis competitivos, oferecendo uma conectividade directa por SSS e por *transshipment*, possuindo processos administrativos e operativos altamente eficientes, conta com amplas zonas para acrescentar valor à carga e, sobretudo, oferece um tratamento personalizado de grande qualidade.



Para a concretização da Visão e da proposta de valor a APA esclareceu três linhas estratégicas a saber:

1. Alargamento e Potenciação do *Hinterland*;
2. Melhoria da Oferta dos Serviços Portuários;
3. Realização do Potencial das Unidades de Negócio.

Com as duas primeiras linhas estratégicas pretende-se potenciar os factores de competitividade endógena do porto, aproveitando:

- A boa inserção territorial do porto, decorrente do dinamismo económico do *hinterland*, da posição geográfica central do porto nesse mesmo *hinterland*, dos bons acessos terrestres e da ausência da pressão urbanística e
- A grande capacidade em reserva no que reporta à acostagem de navios, utilização de terraplenos e valorização dos terrenos em reserva para a instalação de actividades logístico-industriais.

Com a terceira linha estratégica pretende-se superar os constrangimentos detectados nos processos de gestão e operação portuária.

De referir, que se encontra em fase de elaboração o Plano Estratégico da APFF, S.A. conforme referido anteriormente.

3. VALORES

Os princípios éticos que norteiam o exercício de funções da APA, S.A. e da APFF, S.A. são essencialmente, os seguintes, conforme definidos no Código de Conduta e Ética das empresas:

- | | |
|------------------|--------------------|
| - Transparência; | - Responsabilidade |
| - Honestidade; | - Imparcialidade; |
| - Integridade; | - Independência. |

4. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

4.1. APA, S.A.

Enquanto sociedade anónima, a APA, S.A. é gerida por um Conselho de Administração composto por um Presidente e dois Vogais, tendo, ainda, como órgãos sociais a Assembleia-Geral, o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas, cujas competências se encontram definidas pormenorizadamente nos estatutos aprovados no Decreto-Lei n.º 339/98, de 3 de Novembro, alterados pelo Decreto-Lei n.º 40/02, de 28 de Fevereiro, pelo Decreto-Lei n.º 46/02, de 2 Março e pela Deliberação da Assembleia-Geral de 31 de Março de 2008.

Como estrutura de prevenção de riscos note-se as competências reservadas para a Assembleia-Geral e para os Órgãos de Fiscalização.

De acordo com o estipulado no art.8.º dos estatutos da APA, S.A. as competências da Assembleia-Geral são:

“1 – A assembleia geral delibera sobre todos os assuntos para os quais a lei ou os presentes Estatutos lhe atribuem competência.

2 – Compete, em especial, à assembleia geral:

a) Deliberar sobre o relatório de gestão e as contas do exercício, bem como sobre a proposta de aplicação de resultados e proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade;

b) Aprovar os planos anuais e plurianuais de obras marítimas e terrestres e de equipamentos dos portos;

c) Aprovar o orçamento de exploração e de investimentos anual;

d) Eleger e destituir os membros da mesa da assembleia geral, do conselho de administração, do conselho fiscal, o revisor oficial de contas ou a sociedade de revisores oficiais de contas;

e) Deliberar sobre quaisquer alterações dos Estatutos e aumentos de capital;

- f) *Deliberar sobre as remunerações dos membros dos órgãos sociais, podendo para o efeito designar uma comissão de fixação de remunerações;*
- g) *Autorizar a aquisição e alienação de imóveis e a realização de investimentos, quando o respectivo valor exceda o correspondente a 10% do capital social;*
- h) *Deliberar sobre a emissão de obrigações ou outros títulos de dívida;*
- i) *Deliberar sobre a emissão ou conversão de acções ou outros títulos em forma meramente escritural.*"

Estipulam ainda os art.15.º e 16.º dos estatutos da APA, S.A., o seguinte:

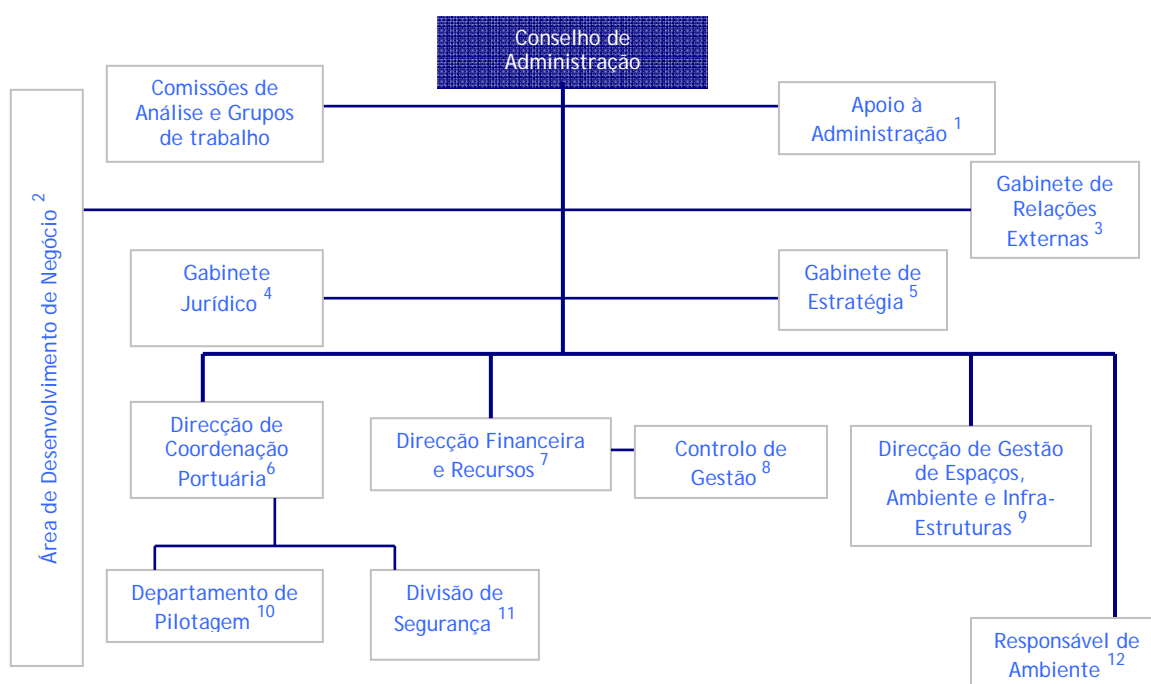
"A fiscalização da sociedade compete a um conselho fiscal e a um e a um revisor oficial de contas ou uma sociedade de revisores oficiais de contas, que não seja membro daquele órgão, todos eleitos em assembleia-geral por um período de três anos.

O conselho fiscal é composto por um presidente, dois vogais efectivos e um suplente.

Além das atribuições constantes da lei, compete, em especial, aos órgãos de fiscalização:

- a) *Assistir às reuniões do conselho de administração sempre que o entenda conveniente;*
- b) *Emitir parecer sobre qualquer matéria que lhe seja apresentada pelo conselho de administração;*
- c) *Emitir parecer sobre o orçamento, o balanço, o inventário e as contas anuais;*
- d) *Colocar ao conselho de administração qualquer assunto que por ele deva ser ponderado."*

Organicamente a APA dispõe de 5 órgãos de assessoria e apoio à gestão, encontrando-se hierarquizada em 3 grandes áreas funcionais que agregam um conjunto de sectores e serviços destinados a dar cabal cumprimento às atribuições funcionais de cada área de actividade.



1 - Apoio à Administração

Objectivo: Apoiar administrativamente o Conselho de Administração, bem como auxiliá-lo no seu processo de decisão.

2 - Área de Desenvolvimento de Negócio

Objectivo: Coordenar a actividade comercial (captação, desenvolvimento e fidelização de clientes) e o Marketing.

3 - Gabinete de Relações Externas

Objectivo: Representar o porto de Aveiro em organismos envolvidos na actividade portuária afirmando o seu posicionamento no âmbito nacional e internacional.

4 - Gabinete Jurídico

Objectivo: Assegurar a prestação do apoio jurídico à APA, S.A., bem como organizar e gerir todos os processos de contencioso.

5 - Gabinete de Estratégia

Objectivo: Assessorar o Conselho de Administração na definição das grandes linhas estratégicas, através da análise dos elementos macro-económicos, das potencialidades/oportunidades de desenvolvimento e das respectivas necessidades, com vista à organização e planeamento da actividade portuária. Coordenar a componente de Marketing, Relações Públicas e Informática.

6 - Direcção de Coordenação Portuária

Objectivo: Assegurar a gestão global da actividade portuária, procedendo à execução das operações portuárias e garantindo a manutenção dos equipamentos instalados.

7 - Direcção Financeira e Recursos

Objectivo: Assegurar o planeamento, organização e controlo de toda a actividade operacional das áreas de Contabilidade, Financeira, Orçamental, Patrimonial, Recursos Humanos e Compras.

8 - Controlo de Gestão

Objectivo: Coordenar e supervisionar as tarefas ligadas às áreas de auditoria e controlo de gestão; Supervisionar a elaboração de procedimentos e definição de metodologias; Definir melhorias a introduzir na gestão e funcionamento de processos; Coordenar reuniões com os Responsáveis das diversas Áreas Funcionais.

⁹ - Direcção de Gestão de Espaços, Ambiente e Infra-Estruturas

Objectivo: Coordenar toda a actividade relacionada com obras e projectos (novas construções e manutenção das existentes), bem como gerir o território e os recursos naturais melhorando assim a qualidade do ambiente na área de jurisdição da APA, S.A..

¹⁰ - Departamento de Pilotagem

Objectivo: Gerir os meios materiais e humanos afectos, de modo a garantir a prestação eficaz dos serviços (entradas e saídas da barra, navegação nos canais interiores, largadas e atracções) e uma resposta adequada a outras solicitações, internas ou externas.

¹¹ - Divisão de Segurança

Objectivo: Assegurar a definição, fiscalização e cumprimento das normas de segurança a respeitar por todos os serviços, concessionários e outros agentes.

¹² - Responsável de Ambiente

Objectivo: Identificar os impactes ambientais e avaliar a sua significância; Elaborar o Programa de Gestão Ambiental; Colaborar na elaboração do Relatório de Suporte à Revisão do SGA; Definir os objectivos e metas ambientais.

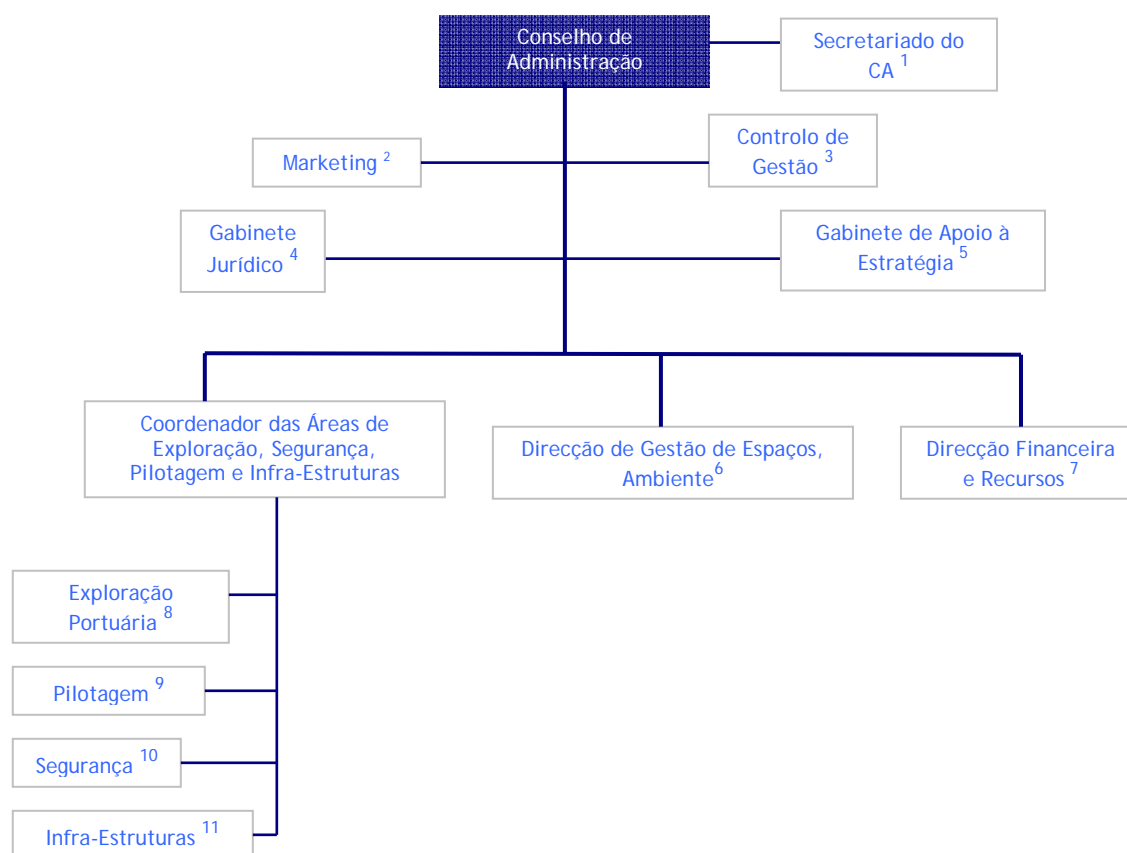
De referir que transversalmente funcionam três comités a saber:

- **Comité de coordenação** - integra os elementos do Conselho de Administração e todos os elementos com responsabilidade de liderança de uma direcção. Lidera e coordena a execução da estratégia aprovada pelo CA para as diferentes direcções;

- **Comité de Negócio** - revê todos os temas chave da gestão comercial do porto (clientes, concessões, licenças) e a sua inter-relação com outras áreas da organização e da Comunidade Portuária. Há casos onde a função comercial pode ser potenciada pela intervenção directa do Conselho de Administração ou pela actuação de outras áreas / departamentos. O Comité reúne a visão de diferentes áreas do porto, integrando pontos coincidentes e articulando uma única estratégia comercial;

- **Comité operacional** - debate temas de natureza operacional do porto (ex.: segurança marítima e portuária, ambiente, infra-estruturas portuárias, obras ...) que em dado momento sejam considerados críticos para o porto. Será um fórum para estimular o alinhamento das diferentes direcções nas acções a levar a cabo, planeamento, gestão, troca de experiências, partilha de erros e dificuldades surgidas, comunicação, aproveitamento de sinergias e partilha de conhecimentos. Neste contexto, deverá potenciar o envolvimento das diferentes direcções do porto a fim das mesmas prestarem o seu contributo para ajudar a ultrapassar e solucionar dificuldades surgidas.

4.2. APFF, S.A.



1 - Secretariado do CA

Objectivo: Apoiar administrativamente o Conselho de Administração, bem como auxiliá-lo no seu processo de decisão.

2 - Marketing

Objectivo: Coordenar a actividade comercial (captação, desenvolvimento e fidelização de clientes) e o Marketing.

3 - Controlo de Gestão

Objectivo: Coordenar e supervisionar as tarefas ligadas às áreas de auditoria e controlo de gestão; Supervisionar a elaboração de procedimentos e definição de metodologias; Definir melhorias a introduzir na gestão e funcionamento de processos; Coordenar reuniões com os Responsáveis das diversas Áreas Funcionais.

4 - Gabinete Jurídico

Objectivo: Assegurar a prestação do apoio jurídico à APFF, S.A., bem como organizar e gerir todos os processos de contencioso.

5 - Gabinete de Estratégia

Objectivo: Assessorar o Conselho de Administração na definição das grandes linhas estratégicas, através da análise dos elementos macro-económicos, das potencialidades/oportunidades de desenvolvimento e das respectivas necessidades, com vista à organização e planeamento da actividade portuária. Coordenar a componente de Marketing, Relações Públicas e Informática.

6 - Direcção de Gestão de Espaços, Ambiente

Objectivo: gerir o território e os recursos naturais melhorando assim a qualidade do ambiente na área de jurisdição da APFF, S.A..

7 - Direcção Financeira e Recursos

Objectivo: Assegurar o planeamento, organização e controlo de toda a actividade operacional das áreas de Contabilidade, Financeira, Orçamental, Patrimonial, Recursos Humanos e Compras.

8 - Exploração Portuária

Objectivo: Assegurar a gestão global da actividade portuária, procedendo à execução das operações portuárias e garantindo a manutenção dos equipamentos instalados.

9 - Pilotagem

Objectivo: Gerir os meios materiais e humanos afectos, de modo a garantir a prestação eficaz dos serviços (entradas e saídas da barra, navegação nos canais interiores, largadas e atracações) e uma resposta adequada a outras solicitações, internas ou externas.

10 - Segurança

Objectivo: Assegurar a definição, fiscalização e cumprimento das normas de segurança a respeitar por todos os serviços, concessionários e outros agentes.

11 - Infra-Estruturas

Objectivo: Coordenar toda a actividade relacionada com obras e projectos (novas construções e manutenção das existentes), bem como gerir o território e os recursos naturais melhorando assim a qualidade do ambiente na área de jurisdição da APA, S.A..

5. RECURSOS

No final do ano de 2008, a APA, S.A. e a APFF, S.A. dispunham de 157 trabalhadores em exercício de funções (APA, S.A.: 120 trabalhadores e APFF, S.A.: 37 trabalhadores).

Total de Trabalhadores	N.º de trabalhadores	
	157	%
Conselho de Administração	3	1,91%
Apoio à Administração	3	1,91%
Gabinete Jurídico	1	0,64%
Gabinete Estratégia	1	0,64%
Área de Desenvolvimento de Negócio	2	1,27%
Direcção Financeira e Recursos	30	19,11%
Direcção Coordenação Portuária	90	57,32%
Direcção de Gestão de Espaços, Ambiente e Infra-Estruturas	27	17,20%

No final do ano de 2008, a APA dispunha de 37 trabalhadores em exercício de funções.

Sendo que os trabalhadores são o principal recurso da APA, S.A. e da APFF, S.A. estas investem no desenvolvimento do seu potencial, proporcionando-lhes formação profissional, com vista a: actualizar os conhecimentos nas áreas relevantes para o exercício das suas funções e a consolidar e intensificar as suas competências técnicas. De referir que a APA, S.A. e a APFF, S.A., quando a especificidade das auditorias o aconselha, recorre á contratação de peritos externos.

6. INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Para efeitos de acompanhamento e controlo financeiro, a APA, S.A. presta informação mediante o envio à Inspecção-Geral de Finanças, à Direcção Geral do Tesouro e Finanças e ao Ministro Responsável pelo Sector dos seguintes elementos:

- Plano de Actividades anuais e plurianuais;
- Orçamentos anuais;
- Planos de Investimentos anuais e plurianuais e respectivas fontes de financiamento elaborados em conformidade com os referenciais financeiros, as orientações e os objectivos definidos pelo Estado;
- Documentos de prestação anual de contas individuais e consolidadas;
- Relatórios Trimestrais de execução orçamental;
- Cópias das actas da assembleias-gerais e das deliberações unânimes por escrito;
- Quaisquer outras informações e documentos solicitados para o acompanhamento da situação da empresa e da sua actividade.

Para os mesmos efeitos a APFF, S.A. presta informação à APA, S.A. com os mesmos elementos.

De referir que a APA, S.A. está sujeita às acções de fiscalização por parte das seguintes entidades: Tribunal de Contas; Inspecção-Geral das Obras Públicas Transportes e Comunicações

(IGOPTC); Inspeção-geral de Finanças (IGF) e Auditorias Externas a projectos específicos (ex. Fundo de Coesão, FEDER, etc.)

1. CONCEITO DE RISCO E SISTEMA DE CONTROLO DE RISCO

A premissa inerente à gestão de riscos corporativos é que toda a organização existe para gerar valor às partes interessadas.

Todas as organizações enfrentam incertezas sendo o desafio dos gestores determinar até que ponto podem aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. Incertezas representam riscos e oportunidades com o potencial para destruir ou agregar valor. A gestão de riscos corporativos possibilita aos gestores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades associadas, com a finalidade de melhorar a capacidade de gerar valor.

O valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e os objectivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno de investimento e os riscos a elas associados para explorar os seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objectivos da empresa.

A análise e o tratamento dos riscos encontrar-se-á facilitada por uma adequada quantificação dos objectivos. Com esta quantificação poder-se-á avaliar com rigor se os objectivos são ultrapassados, atingidos, parcialmente atingidos, ou porventura não atingidos e portanto até que ponto são positiva ou negativamente influenciados pela ocorrência dos riscos.

O presente documento tem em atenção os objectivos estratégicos e operacionais estabelecidos, sendo certo que também estes planos, no momento da sua concepção, devem ter em consideração os riscos da actividade, incluindo os de corrupção e infracções conexas, e as medidas de prevenção da ocorrência de fenómenos dessa natureza.

Assim sendo, este Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas constitui um incremento para a gestão do risco como suporte do planeamento estratégico, do processo de tomada de decisão e planeamento e execução das suas actividades.

Este plano obedece aos princípios da integridade institucional, da disciplina, da responsabilidade e da transparência de actos e de decisões, inerentes à optimização dos recursos próprios da governação ética e da gestão por objectivos.

2. FACTORES DE RISCO

São vários os factores que levam a que o desenvolvimento de uma actividade comporte um maior ou menor risco. De entre esses factores destacam-se os seguintes:

- Qualidade da gestão;
- Integridade;
- Qualidade do Sistema de Controlo Interno e
- Motivação do pessoal.

3. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

O presente documento contém indicações claras e precisas, não só, sobre a função e as responsabilidades de cada interveniente ou grupo de intervenientes mas também sobre os recursos necessários e disponíveis e as formas adequadas de comunicação interna.

O quadro seguinte identifica os intervenientes e as respectivas funções e responsabilidades.

Gestão de Riscos	
Decisor	Função e Responsabilidades
Presidente do Conselho de Administração	É o gestor do plano
	Estabelece a arquitectura e os critérios da gestão de risco, zelando da sua revisão quando necessário
	Recebe e comunica os riscos, tomando as medidas inseridas na sua competência
Directores, Chefes de Serviço, Chefes de Sector e Órgãos de Assessoria e apoio à Gestão	São responsáveis pela organização, aplicação e acompanhamento do plano na parte respectiva
	Identificam, recolhem e comunicam ao Presidente do Conselho de Administração qualquer ocorrência de risco com provável gravidade maior
	Responsabilizam-se pela eficácia das medidas de controlo do risco na sua esfera de actuação

4. ÁREAS DE RISCO

Os riscos de gestão incluindo os riscos de corrupção e infracção conexas configuram factos que envolvem potenciais desvios no desenvolvimento da actividade, gerando impactos nos seus resultados.

A Gestão do Risco identifica e previne atempadamente as áreas e factos com potencial danoso na Empresa, através de uma metodologia assente em fases e etapas interactivas.

Na APA, S.A. e na APFF, S.A. identificam-se as seguintes áreas com probabilidade de risco:

- Gestão Estratégica: possibilidade de existirem factores externos que possam ter impacto ou modificar significativamente as directrizes básicas que orientam os objectivos e estratégias da empresa;
- Administração Económico-financeira: possibilidade de gerar perda financeira para a entidade;
- Gestão operacional: possibilidade da empresa não alcançar seus objectivos por não poder identificar e conduzir os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas acções e defender os seus activos;
- Tecnologias de Informação: possibilidade de a tecnologia da informação não funcionar segundo o previsto e vir a comprometer a disponibilidade, integridade e segurança da informação;
- Gestão de Recursos Humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos colaboradores da empresa;
- Informação para a tomada de decisões: possibilidade de a informação base para a tomada de decisões institucionais, ser incompleta, antiquada, inexacta, tardia, não ter ligação com o processo de tomada de decisão e não ser comunicada adequadamente, interna ou externamente;

A APA, S.A. e a APFF, S.A. procedem a uma política de gestão de risco, assumindo uma postura conservadora face ao risco. De entre os principais riscos destacam-se as seguintes estruturas de acção:

- Riscos estratégicos, devidamente identificados no Plano Estratégico da APA, S.A. (www.portodeaveiro.pt), correspondem acções estratégicas cuja execução é acompanhada pelo modelo de alinhamento organizacional;
- Riscos ambientais, uma das principais responsabilidades da empresa, são monitorizadas e minimizados através do nosso Sistema de Gestão Ambiental;
- Riscos de segurança, são regularmente reavaliados e objecto da actuação de colaboradores especializados e da coordenação de diversas entidades no âmbito da Protecção Civil;
- Riscos de negócios, apesar da complexidade crescente, são objecto de uma política financeira com base na previsibilidade das receitas futuras, sempre que possível com base contratual;
- Riscos de conformidade, com a legislação e contratos, são objecto de procedimento interno com forte intervenção dos nossos colaboradores jurídicos;

- Risco operacional, correspondem aos riscos inerentes das operações portuárias associadas à carga e ao navio;
- Risco regulamentar, a APA deve assegurar o acompanhamento das existências legais e normativas a que está a obrigada a observar, pois encontra-se sujeita à regulação sectorial exercida pelo IPTM (Instituto Português Transportes Marítimos).

De referir que, para além da implementação de um sistema de controlo de riscos, a APA, S.A. e a APFF, S.A. implementou a metodologia *Balanced ScoreCard* - instrumento de monitorização da Estratégia e do Risco - no âmbito da qual se definem as iniciativas a desenvolver para atingir as metas estabelecidas para os objectivos estratégico, reduzindo, deste modo, potenciais riscos inerentes ao negócio.

5. METODOLOGIA SUBJACENTE À GESTÃO E CONTROLO DO RISCO

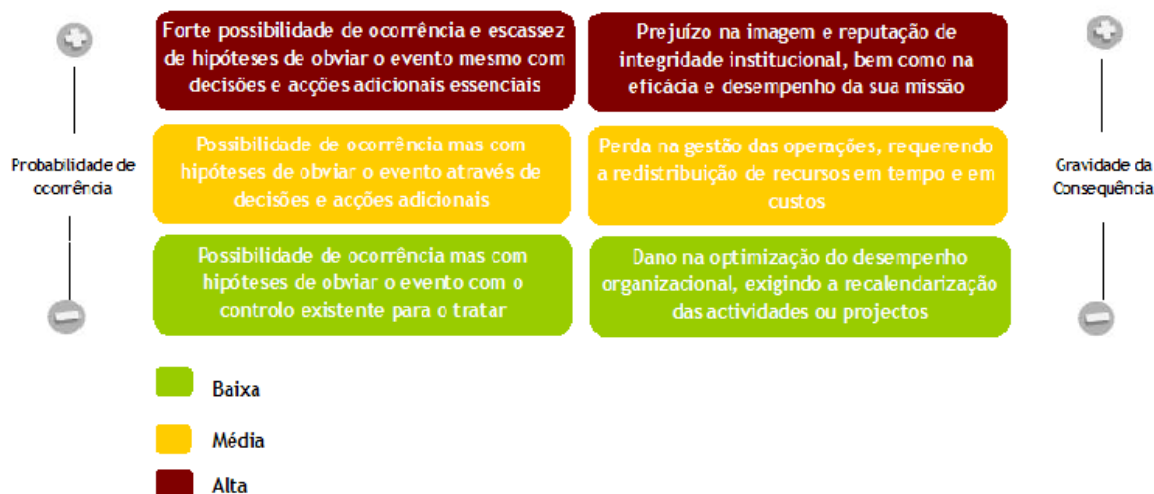
A Gestão dos Riscos implica uma actuação disciplinada em várias fases, a saber:

A - Identificação e definição do risco - Nesta fase deve proceder-se ao reconhecimento e à clarificação de factos cuja probabilidade de ocorrência e respectiva gravidade de consequências configurem riscos de gestão incluindo riscos de corrupção e de natureza similar.

B - Análise de Risco - para classificar o risco segundo critérios de probabilidade e de gravidade na ocorrência, estabelecem-se conjuntos de critérios, medidas e acções, distribuindo-se por tipos consoante as consequências sejam estratégicas ou operacionais.

O nível de risco é uma combinação do grau de probabilidade com a gravidade da consequência da respectiva ocorrência, de que resulta a graduação do Risco.

O quadro seguinte reflecte os critérios de classificação do Risco.



C - Avaliação e Gradação do Risco - A cada risco identificado deve ser atribuída uma gradação fundada na avaliação da probabilidade e de gravidade na ocorrência, divididos por tipos consoante as consequências sejam estratégicas ou operacionais.

Cada risco será avaliado e estimado numa Matriz com base nos princípios enunciados para a sua gradação.

Os riscos são classificados como elevado, moderado ou fraco.

No quadro seguinte, é apresentado um guião desenvolvido correspondente às fases de análise de risco indicadas.

METODOLOGIA DE ANÁLISE DO RISCO		
ITINERÁRIO DE ANÁLISE	CRITÉRIOS DE ANÁLISE	QUESTÕES
Definição do contexto	Estratégico Operacional	-Quais as áreas de actividade e as características da organização? -Quais são as suas missões e objectivos?
Identificação do Risco	Data Area Descrição	-O que pode acontecer? -Como pode acontecer? -Quando pode acontecer? -Há oportunidade para aperfeiçoamento?
Avaliação e Gradação do Risco	Elevado Moderado Fraco	-Quais as opções de gestão do risco? -Qual a quantificação dos custos das medidas para o gerir? -Que acções podem reduzir/aumentar os custos do risco e dar mais-valia ao dinheiro nele aplicado? -Que resulta da comparação dos custos e dos benefícios do risco?
Gestão e Controlo do Risco	Evitar Prevenir Transferir Aceitar	-A actividade geradora do risco deve ou não prosseguir? -Como reduzir/controlar as probabilidades e consequências da ocorrência? -Pode delegar-se num terceiro total ou parcialmente a actividade ou o efeito do risco, através de contratos, parcerias, seguros, etc.? -O risco é aceitável face ao custo/benefício a que está associado? -Houve aperfeiçoamentos organizacionais?
Acompanhamento, Avaliação e Actualização do Plano	Anual Semestral	-Qual a periodicidade do acompanhamento do impacto do Risco? -Qual a efectividade da Revisão do Risco? -Houve mudança no grau de prioridade do risco?
Comunicação e consulta interna/externa	Relatório Informação	-Quem é afectado? -Quem necessita de saber? -Quem deve saber?

Parte III - IDENTIFICAÇÃO DAS MEDIDAS PREVENTIVAS DOS RISCOS

Após a identificação dos riscos, é necessário determinar quais as medidas a pôr em prática para que o risco não venha a ocorrer ou seja minimizado no caso de ser impossível evita-lo.

As medidas preventivas do risco são de natureza diversa, destinando-se a (ver também matriz de risco apresentada, anteriormente):

- Evitar o risco, eliminando a sua causa;
- Prevenir o risco, procurando minimizar a probabilidade de ocorrência do risco ou do seu impacto negativo;
- Aceitar o risco e os seus efeitos; e
- Transferir o risco para terceiros.

O tratamento dos riscos pode gerar riscos secundários e implicar custos adicionais em termos de tempo e desempenho, devendo, por isso, ponderar-se a modalidade de resposta adequada.

O Mapa do Registo de Risco, abaixo apresentado, deve ser utilizado para proceder ao levantamento e à avaliação dos riscos e indicar as soluções para os evitar ou minimizar, sem prejuízo das especificidades de alguns Departamentos/Serviços.

Actividades	Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
		1	
		2	
		3	

1=Fraco; 2=Moderado; 3=Elevado

No anexo 1 ao presente documento, são apresentados planos de prevenção de riscos por áreas funcionais nos termos seguintes:

Mapa 1 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comuns a todos os trabalhadores;

Mapa 2 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas do Conselho de Administração;

Mapa 3 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comum da Direcção Financeira e Recursos e Controlo de Gestão;

Mapa 4 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comum da Direcção de Coordenação Portuária;

Mapa 5 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comum da Direcção de Gestão de Espaços, Ambiente e Infra-estruturas;

Mapa 6 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comuns a Área de Desenvolvimento de Negócio e Gabinete da Estratégia;

Mapa 7 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas do Gabinete Jurídico.

Parte IV - Estratégias de aferição da efectividade, utilidade, eficácia e eventual correcção das medidas propostas

1. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O controlo periódico, no sentido de se verificar se está a ser assegurado o cumprimento das regras do Plano e os seus efeitos práticos é da responsabilidade do Presidente do Conselho de Administração.

Com o apoio das direcções e dos órgãos de assessoria e apoio à gestão, elabora, para o efeito, um relatório adequado, no final de cada ano.

A revisão e a validação anuais devem constar no Relatório de Execução a elaborar por cada uma das Direcções e Órgãos de Assessoria e Apoio à Gestão envolvidos em formulário para o efeito preparado pelo Controlo de Gestão.

Para além da periodicidade das revisões, validações e actualizações acima indicadas, os Dirigentes e outros Responsáveis devem informar o Presidente do Conselho de Administração, sempre que surjam riscos elevados que importe prevenir.

2. ACTUALIZAÇÃO DO PLANO

Os Dirigentes e outros Responsáveis devem, no Relatório Anual de Execução do Plano, recomendar a actualização do Plano, sempre que tal se revele necessário, tendo em conta as revisões e validações acima previstas.

Glossário

Risco

Evento, situação ou circunstância futura com probabilidade de ocorrência e potencial consequência negativa na consecução dos objectivos de uma unidade organizacional.

Aceitação de Risco

Decisão que deve acarretar as consequências no caso de o cenário de risco se materializar, significando que apesar de o risco não ser eliminado a sua existência e magnitude são conhecidas, toleradas e esperadas sem medidas específicas de mitigação.

Comunicação do Risco

Toda a informação e dados necessários para a gestão do risco dirigida a quem tem poder de decisão ou a outros actores relevantes.

Categoria de Risco

Uma pontuação usada para classificar a magnitude do risco que é uma combinação das pontuações dadas à probabilidade da ocorrência e à gravidade da consequência.

Gestão do Risco

A sistemática e iterativa optimização dos recursos à disposição do Director ou gestor tendo em consideração a manutenção dos riscos presentes a cada momento dentro dos limites fixados pelo Presidente do Conselho de Administração.

Plano de Gestão do Risco

Documento que contém elementos específicos de orientação e planos de implementação aplicáveis aos Serviços, incluindo organização, critérios e calendarização.

Processo de Gestão do Risco

O conjunto estruturado de todas as actividades, (do projecto) relacionadas com a identificação, avaliação, redução, aceitação e feedback dos riscos.

Risco Global

Risco resultante da avaliação da combinação dos riscos individuais e o respectivo impacto sobre os outros, no contexto de uma Direcção, Departamento ou Programa.

Prevenção para a Minimização do Risco

Implementação de medidas que conduzem à redução da probabilidade ou da gravidade das consequências dos riscos.

Risco Resolvido

Risco que foi tornado aceitável

Risco Não Resolvido

Risco para o qual as tentativas de redução do risco não são viáveis, não se podem verificar, ou provaram ser mal sucedidas ou um risco que permanece inaceitável

Risco Institucional

Indicação genérica para riscos que podem ter consequências em vários Serviços da Instituição e são originados na actividade de um Serviço que exerce funções de apoio. Citam-se como exemplos os riscos de Infra-estruturas, Tecnologia e qualidade, Recursos Humanos ou Finanças, ou actividades legais. Estes riscos são geridos pelos serviços que lhes deram origem.

Mapa 1 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comuns a todos os trabalhadores

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Exercício ético e profissional das funções	Risco de quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, tais como a independência, integridade, responsabilidade, transparência, imparcialidade, igualdade de tratamento	1	Plano de Conduta e Ética; Rigorous cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções; Preferência da colegialidade na realização das acções, com especial relevância nas de controlo; Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases; Acompanhamento e supervisão dos técnicos e equipas de trabalho pelos dirigentes; Respeito pelos direitos humanos e a promoção activa do respeito pela igualdade de oportunidades para todos os colaboradores e potenciais colaboradores; Orientação de todas as praticas, políticas e procedimentos laborais no sentido de impedir a discriminação e o tratamento diferenciado em função da raça, género, orientação sexual, credo, estado civil, deficiência física, orientação politica ou opinião de outra natureza, origem étnica ou social, naturalidade ou associação sindical; Rotatividade adequada do pessoal.
Controlo de qualidade	Risco de falha de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados	2	Supervisão e revisão dos procedimentos adoptados e dos serviços prestados; Adopção e difusão das melhores práticas e conhecimentos; Segregação de funções.
Competências técnicas	Risco de inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções	1	Partilha de conhecimentos, experiências e informação técnica; Adequação das necessidades formativas ao perfil exigido; Motivação individual e dos grupos de trabalho; Rotatividade adequada do pessoal: Manual de Responsabilidades; Estatuto de Pessoal das Administrações Portuárias (EPAP).
Atendimento e relacionamento com terceiros	Risco de prestação de informação inadequada	1	Acompanhamento e supervisão dos técnicos e equipas de trabalho pelos responsáveis; Centralização do despacho de correspondência expedida e recebida.
Guarda e conservação dos documentos e equipamentos	Risco de extravio dos documentos e dos equipamentos ou sua inutilização, por acção humana ou causas naturais	1	Acções regulares de verificação do cumprimento das regras de manuseamentos e utilização dos documentos e equipamentos; Acesso reservada aos documentos.
Prestação de informação ao exterior	Risco de deficiente qualidade da informação prestada a entidades externas	1	Conferências da informação intermédia e final; Medidas para controlo de prazos; Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis; Centralização do despacho de correspondência expedida e recebida.

Mapa 1 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comuns a todos os trabalhadores

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Apoio a outras unidades orgânicas	Risco de perda de qualidade da informação prestada e do apoio técnico e administrativo às unidades orgânicas	1	Acompanhamento e supervisão em todos os procedimentos e operações; Comité de Coordenação.
Aquisição de bens, serviços e empreitadas por ajuste directo: fornecedores	Aquisições realizadas diversas vezes ao mesmo fornecedor: risco de favorecimento de certos fornecedores; Violação dos princípios gerais da contratação	1	Obrigação de pedido de orçamento/convite a um mínimo de três fornecedores, que apenas pode ser afastado em casos devidamente justificados; Incentivo à rotatividade de fornecedores; Rotatividade de trabalhadores; Sensibilização para as consequências da corrupção e infracções conexas; Aplicação do Código dos Contratos Públicos (CCP).
Procedimentos a seguir nos processos de aquisição de bens e serviços	Possibilidade de tentativa de supressão dos procedimentos necessários; Violação das regras gerais de autorização da despesa; Violação dos princípios gerais de contratação	1	Aplicação do CCP; Maior informação e sensibilização dos trabalhadores sobre as fases obrigatórias nos procedimentos de contratação; Maior exigência na planificação das actividades; Sensibilização para as consequências da corrupção e infracções conexas; Validação interna dos procedimentos adoptados por diferentes serviços.
Fornecimento de bens, serviços e empreitadas por familiares ou pessoas com relações de forte amizade ou inimizade	Informação privilegiada; Violação de segredo do trabalhador; Inexistência de mecanismos que possam identificar situações de conluio entre os adjudicatários e os funcionários	1	Divulgação do regime de impedimentos.
Passagem de informação privilegiada aquando de pré-consultas para determinação do preço base	Corrupção passiva ilícita	1	Sempre/Se possível determinar preço base sem consultar o mercado e cruzar posteriormente com a consulta ao mercado; Fazer consultas ao mercado via recolha de preços disponibilizados na internet
Intervenção em processos de contratação e processos de júri de concursos de familiares ou pessoas com relações de forte amizade ou inimizade	Intervenção em processos em situações de impedimento; Corrupção passiva para acto ilícito	1	Divulgação do regime de impedimentos.

Mapa 1 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comuns a todos os trabalhadores

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Existência de trabalhos a mais no âmbito das Empreitadas	Risco de avançar com a execução dos trabalhos sem prévia autorização do órgão competente para tal e realizar novo procedimento para efectuar o pagamento destes trabalhos	1	Verificação periódica e aleatória de processos de empreitadas; Aplicação do CCP; Competência executiva do Conselho de Administração; Competência de aprovação prévia de Investimentos pela Assembleia-geral.
Renovação de contratos	Inexistência de alerta atempado para o termo dos contratos, gerando a sua renovação automática, sem possibilidade de avaliação da necessidade de efectiva renovação; A falta de alerta pode ser deliberada, no sentido de favorecer o fornecedor.	2	Verificação mensal da base de dados de contratos, ERP com avisos prévios, elaborando uma listagem mensal dos contratos que poderão ser renovados, e que devem ser avaliados com uma antecedência mínima de 60 dias e, relação à data em que devam ser denunciados, para não se renovarem automaticamente; Elaboração obrigatória de informação interna em resultado de avaliação da necessidade de efectuar revisão.

Mapa 2 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comuns do Conselho de Administração

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Divulgação de informação	Risco de falha na divulgação da missão, objectivos e politicas da empresa no seio da empresa	1	Divulgação da missão, objectivos e politicas nos Relatórios e Contas, no site e no Plano Estratégico; Avaliação anual no Relatório e Contas, do grau de cumprimento dos objectivos dos gestores; Promover activamente a participação dos colaboradores no processo de definição da estratégia, bem como a definição e desenvolvimento de politicas e projectos especificos
	Risco de falha na divulgação da estratégia de sustentabilidade no âmbito económico, social e ambiental	1	Elaboração e divulgação do Relatório de Sustentabilidade, com o desenvolvimento dos três domínios (económico, social e ambiental).
	Risco de falha de divulgação das remunerações totais - fixas e variáveis - e de mais regalias auferidas por cada membro do órgão de administração e fiscalização	1	Divulgação publica das remunerações totais e das demais regalias auferidas por cada membro de órgão de administração e fiscalização no site da empresa e nos relatórios e contas da empresa.
Intervenção nas decisões que envolvam os próprios interesses	Risco de intervenção em decisões que envolvam os interesses dos responsáveis pela organização, designadamente na aprovação de despesas por si realizadas	1	Autorização inicial da despesa (nota de encomenda) de um administrador é efectuada por outro membro do Conselho de Administração; Autorização de pagamento da despesa é aprovada por dois elementos do conselho de administração.
Políticas de investigação, desenvolvimento, inovação e integração de novas tecnologias no processo produtivo	Risco da não implementação de politicas de investigação, desenvolvimento, inovação, integração de novas tecnologias no processo produtivo	1	Actualização sustentadamente dos sistemas de informação, de forma a desburocratizar os procedimentos e processos administrativos e a facilitar o acesso à informação relevante por parte dos clientes e operadores.
Código de Ética e de Conduta	Risco de falha na divulgação entre colaboradores, clientes, fornecedores e público em geral dos comportamentos éticos e deontológicos que norteiam a gestão da empresa	1	Divulgação interna de todos os trabalhadores; Publicação no site da empresa.

Mapa 3 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comum da Direcção Financeira e Recursos e Controlo de Gestão

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Elaboração dos instrumentos de Gestão de Curto Prazo (CP)	Risco de redução de fiabilidade do Plano de actividades e Orçamento inadequado aos recursos e fontes de financiamento disponíveis; erros técnicos e extemporaneidade	1	Elaboração de Plano de actividade e Orçamento de CP tendo por base: os recursos financeiros, os valores apresentados no Orçamento de Estado, o Mapa da Estratégia da empresa; Aprovação em reunião do Conselho de Administração e em Assembleia-geral; Realização de testes e cruzamento de informações; Emissão de parecer pelo órgão de fiscalização; Relatórios Trimestrais do órgão de fiscalização sobre o Controlo Orçamental.
Operações contabilísticas e de Tesouraria	Risco de desvio de dinheiros e valores	1	Conferências da informação intermédia e final;
	Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira	1	Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas na norma de controlo interno; Segregação de função e responsabilidade das operações; Acompanhamento e supervisão da actividade pelos dirigentes.
Produção de informação contabilística	Risco de afectação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística	1	Conferências da informação intermédia e final; Segregação de funções e responsabilidade das operações; Medidas para controlo de prazos; Supervisão assegurada pelos órgãos de fiscalização da empresa (Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas); Realização de auditorias anuais às contas da empresa por entidades independentes; Emissão pelo órgão de fiscalização da empresa de parecer sobre as contas anuais.
Gestão de recursos financeiros e patrimoniais	Risco de perda de valores activos	2	Conferências da informação intermédia e final; Segregação de funções; Acompanhamento e supervisão da actividade pelos dirigentes; Realização do controlo de crédito; Coordenação da emissão de meios de pagamento a credores; Garantir e otimizar a gestão dos meios financeiros da empresa; Supervisionar os meios de pagamento de devedores e emissão dos respectivos recibos.
Recrutamento e Selecção de Pessoal	Risco de quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade	1	Colegialidade na tomada de decisões; Constituição de júris; Adopção por regra da Prova de Conhecimentos como método de selecção; Regras específicas do recrutamento (Estatuto do Pessoal Decreto-Lei 421/99, de 21 de Outubro regulamentado pela Portaria n.º 1098/99, de 21 de Dezembro).

Mapa 3 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comum da Direcção Financeira e Recursos e Controlo de Gestão

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Registo individual dos trabalhadores	Risco de acesso indevido às informações e quebra de sigilo	1	Medidas de segurança nos arquivos dos processos individuais; Acesso restrito aos funcionários do Serviço de Recursos e interessados.
	Risco de falhas no registo da informação das bases de dados do pessoal	2	Segregação de funções no tratamento da informação.
Avaliação de desempenho	Risco de desigualdade na avaliação de desempenho dos trabalhadores	1	Adopção de um sistema de avaliação do desempenho que se pretende que seja um verdadeiro instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da empresa, encarado como um estímulo ao desenvolvimento dos colaboradores e à melhoria da qualidade dos serviços. O objectivo primordial deste sistema é, assim, o de dirigir esforços para os objectivos capazes de servir o negócio da Empresa e os interesses individuais dos colaboradores, na melhor forma possível de integrar os objectivos organizacionais, e objectivos individuais, envolvendo todos os colaboradores em busca da qualidade em todos os níveis, em todas as áreas e em todos os momentos.
Guarda e conservação dos artigos existentes em armazém	Risco de extravio dos artigos existentes em armazém, ou sua inutilização, por acção humana ou causas naturais	1	Acções regulares de verificação do cumprimento das regras de manuseamentos dos artigos existentes; Contagem física mensal, aos artigos enumerados por listagem ABC por valor de consumo; Contagem física semestral à totalidade dos artigos existentes em armazém; Elaboração mensal de auditoria interna.
Conservação da documentação	Risco de deterioração dos documentos causados pela acção humana	1	Acesso restrito aos documentos; Responsabilização de cada sector pelos processos por si elaborados; Intensificação das acções de substituição de suportes que evitem a consulta directa da documentação; Acompanhamento e supervisão da actividade pelos dirigentes.
Aquisição e Implementação	Risco de falhas nas práticas de aquisição e licenciamento de software, bem como de aquisição, desenvolvimento e manutenção de infra-estruturas tecnológicas	1	Processos documentados de aquisição e manutenção, aplicados a toda a instituição; Criação, manutenção e avaliação de modelos de tecnologias a adquirir, assegurando os requisitos necessários à continuidade das actividades da instituição; Implementação de processos consistentes e rápidos de instalação, actualização e monitorização de software; Definição dos ciclos de vida para a selecção, aquisição, manutenção e abate da infra-estrutura tecnológica.

Mapa 3 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comum da Direcção Financeira e Recursos e Controlo de Gestão

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Manutenção e suporte	Risco de perda, modificação ou adulteração de informação por intrusão	2	<p>Procedimentos de controlo de acessos, autorização e autenticação dos recursos e serviços de Tecnologias de Informação disponibilizados;</p> <p>Procedimentos de classificação da informação em termos de confidencialidade e de partilha pelos utilizadores;</p> <p>Procedimentos de segurança postos em prática por entidades externas credenciadas;</p> <p>Assegurar a autorização, autenticidade e não repudição de transacções electrónicas com terceiros;</p> <p>Estabelecer e investir de forma continuada numa infra-estrutura de prevenção, detecção e correcção de software;</p> <p>Aplicação de medidas de segurança aos pontos de controlo da rede e regulação do tráfego de dados.</p>

Mapa 4 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comum da Direcção de Coordenação Portuária

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Gestão de recursos financeiros e patrimoniais	Risco de perda de valores activos	2	Conferências da informação intermédia e final; Segregação de funções; Acompanhamento e supervisão da actividade pelos dirigentes.
Procedimento de prestação de serviços	Risco de redução da qualidade dos serviços a prestar	1	Regulamento de Exploração Portuária; Janela Única Portuária; Aplicação do Decreto-Lei n.º 273/00, de 9 de Novembro (Aprova o Regulamento do Sistema Tarifário dos Portos do Continente); Desenvolver o conjunto de acções que permitam o controle dos movimentos de navios e de mercadorias nas áreas portuárias; Aplicar os regulamentos de tarifas em vigor e parametrizar em conformidade a aplicação informática de facturação; Efectuar a emissão e expedição de toda a facturação a cargo da Direcção de Exploração Portuária, em coordenação com o Serviço de Contabilidade.
Gestão de recursos patrimoniais	Risco de perda de valores activos	2	Assegurar a manutenção e reparações das máquinas, viaturas e equipamentos mecânicos e electro-mecânicos ao serviço da APA, S.A.; Propor superiormente as aquisições e abates de máquinas, viaturas e equipamentos sempre que tal se justifique, organizando os correspondentes processos técnicos; Justificar a realização de despesas e preparar processos de consultas ao mercado ou de concursos para aquisição de peças, sobresselentes, consumíveis e outros materiais, bem como de aquisições de serviços de manutenção ou de reparação; Participar de forma directa na gestão de "stocks" de sobresselentes e consumíveis; Promover a permanente implementação de adequados sistemas de cadastro e de gestão da manutenção das diversas frotas e equipamentos, de modo a que seja assegurado o respectivo bom funcionamento e o cumprimento das condições legalmente exigidas para circulação em estrada, quando aplicável; Efectuar o conveniente planeamento das intervenções de conservação e manutenção, em articulação com os utilizadores ou serviços a quem os equipamentos ou viaturas se encontrem afectos; Zelar pelo bom acondicionamento e segurança das mercadorias nos terraplenos e armazéns das instalações portuárias exploradas directamente pela autoridade portuária.

Mapa 5 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comum da Direcção de Gestão de Espaços, Ambiente e Infra-estruturas

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Procedimentos de prestação de serviços	Risco de atribuição de licenças e concessões com condições desvantajosas para as empresas e/ou favoráveis ao titular	1	Segregação de funções; Aplicação do Regime de Licenciamento do Domínio Público; Publicação do tarifário no site das empresas; Publicação de condições tipo no site das empresas; Elaboração de informações a autorizar pelo Conselho de Administração; Autorização de todos os licenciamentos pelo Conselho de Administração.
Renovação de Licenças	Renovação automática de licenças	1	Verificação mensal da base de dados de contratos, elaborando uma listagem mensal dos contratos que poderão ser renovados, e que devem ser avaliados com uma antecedência mínima de 60 dias, relação à data em que devam ser denunciados, para não se renovarem automaticamente; Elaboração obrigatória de informação interna em resultado de avaliação da necessidade de efectuar revisão.

Mapa 6 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas comuns a Área de Desenvolvimento de Negócio e Gabinete da Estratégia

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Elaboração dos instrumentos de Gestão de Médio e Longo Prazo	Risco de redução de fiabilidade do Plano de actividades e Orçamento inadequado aos recursos e fontes de financiamento disponíveis; erros técnicos e extemporaneidade	1	Elaboração de Plano de actividade e Orçamento de MLP tendo por base: os recursos financeiros, os valores apresentados no Orçamento de Estado, o Mapa da Estratégia da empresa; Realização de testes e cruzamento de informações; Aprovação em reunião do Conselho de Administração e em Assembleia-geral.
Tratamentos de Informação/Publicações	Risco de incorrecção e desactualização dos conteúdos da Internet e da Base de Dados; Risco de erros e falhas nas publicações.	2	Sistema de alertas estabelecido; Acompanhamento sistemático dos conteúdos da Internet; Revisão das publicações por elementos externos aos trabalhos.

Mapa 7 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas do Gabinete Jurídico

Actividade/Perfil funcional	Identificação dos Riscos	Grau de probabilidade de ocorrência	Medidas de Prevenção
Procedimentos adoptados em matéria de aquisição de bens e serviços e empreitadas e Obras Públicas	Risco de não estabelecer e divulgar procedimentos adoptados em matéria de aquisição de bens e serviços	1	Pré-determinar os procedimentos adoptados em matéria de aquisição de bens e serviços em função dos imperativos legais que dimanam da legislação aplicável e submetê-los à aprovação do Conselho de Administração