



// Assunto: Divulgação e publicitação do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Na sequência da aprovação, pelo Conselho de Administração, na sessão de 30 de abril de 2026, da **8.ª revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da APL, S.A.**, anexo à presente Ordem de Serviço e dela fazendo parte integrante, determina-se o seguinte:

1. É divulgado internamente e colocado em execução o **Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da APL, S.A.**, em anexo à presente Ordem de Serviço.
2. O referido Plano é disponibilizado na **intranet** e no **sítio institucional** da APL, S.A., nos termos e para os efeitos do disposto no n.º 7 do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro.
3. O PPR integra o Programa de Cumprimento Normativo da APL, em articulação com o respetivo Plano de Integridade.
4. A execução do PPR vincula todas as unidades orgânicas da APL, S.A., bem como os respetivos titulares, dirigentes e trabalhadores, no âmbito das suas atribuições e competências.
5. Compete à *Compliance Officer*, na qualidade de Responsável pelo Cumprimento Normativo, a coordenação, atualização e coerência metodológica do PPR.
6. Compete ao Gabinete de Auditoria Interna e Qualidade a verificação independente da execução do PPR, designadamente através da realização de auditorias, elaboração de relatórios de monitorização e acompanhamento da implementação das medidas no terreno.
7. Todos os trabalhadores devem pautar a sua atuação pelos princípios da legalidade, integridade, transparência, responsabilidade, colaboração institucional e confidencialidade, em conformidade com o PPR e demais instrumentos internos aplicáveis.
8. A presente Ordem de Serviço entra em vigor na data da sua assinatura.

Vítor Caldeirinha

Presidente do Conselho de Administração

**PLANO DE PREVENÇÃO
DE RISCOS DE
CORRUPÇÃO E
INFRAÇÕES CONEXAS**



Porto de Lisboa

**Controlo de versões**

Nº Revisão	Objeto da Revisão	Data de aprovação	Responsável
0	Primeira versão do documento.	30-12-2009	Secretaria-Geral
1	Atualização do Plano, com ajustamentos à estrutura orgânica previstos na Ordem de Serviço n.º 7/2010 e reavaliação dos riscos de gestão e das medidas de prevenção adotadas, probabilidade de ocorrência, gravidade da consequência e graduação do risco.	11-10-2011	Auditoria Interna
2	Atualização do Plano com a reformulação da estrutura orgânica determinada pelas Ordens de Serviço n.º 22/2013 e n.º 3/2014. Reavaliação dos riscos de gestão e das medidas de prevenção adotadas, probabilidade de ocorrência, gravidade da consequência e graduação do risco.	05-02-2015	Auditoria Interna
3	Atualização do Plano, alteração na composição do Conselho de Administração decorrente do DL n.º 15/2016, de 9 de março, inclusão da Recomendação do CPC n.º 1/2015 e a utilização de linguagem inclusiva.	11-01-2018	Auditoria Interna
4	Atualização do Plano, alteração da estrutura orgânica determinada pela Ordem de Serviço n.º 12/2018, inclusão do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016), e revogação do Regulamento de Contratação de Bens, Serviços e Empreitadas da APL, S.A..	20-12-2018	Auditoria Interna
5	Atualização do Plano, com ajustamentos às responsabilidades na gestão dos riscos, inclusão de medidas de proteção para Segurança no Trabalho e Recomendação do CPC de 2 de outubro de 2019 em matéria de Contratação Pública.	06-02-2020	Auditoria Interna
6	Atualização do Plano, com ajustamentos devido à Reorganização da APL e à Certificação ISO 27001.	18-03-2021	Auditoria Interna e Qualidade



7	Atualização do Plano, com ajustamentos devido à entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção. Reformulação da estrutura orgânica, determinada pelas Ordens de Serviço n.º 6/2021, 4/2023, 13/2023 e 14/2023	29-08-2024	Auditoria Interna e Qualidade
8	Atualização do Plano, integrando a figura de <i>Compliance Officer</i> (função criada em 2025 através da Ordem de Serviço n.º 17/2025), reforçando o modelo das três linhas de defesa. Atualização da composição do Conselho de Administração e organograma.	30-04-2026	<i>Compliance Officer</i>



Índice

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS.....	1
1. ENQUADRAMENTO	5
2. CARACTERIZAÇÃO DA APL	7
2.1. Missão, visão e valores.....	7
2.2. Modelo de Governo.....	8
2.3. Organograma.....	8
3. SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	10
3.1. Princípios orientadores	10
3.2. Reconhecimento e avaliação dos riscos	10
3.3. Monitorização	11
3.4. Correções e gestão do risco empresarial.....	11
3.5. Conformidade com a legislação	12
3.6. Responsável pelo Cumprimento Normativo	12
3.7. Intervenientes e responsabilidades.....	13
3.8. Plano de Integridade e compromisso com a ética.....	14
3.9. Modelo de linhas de defesa	15
4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E RESPETIVAS MEDIDAS PREVENTIVAS E/OU CORRETIVAS	17
4.1. Riscos de corrupção e infrações conexas	17
4.2. Metodologia.....	18
4.3. Análise de Riscos	19
4.4. Áreas de Intervenção Prioritária.....	19
4.5. Normas Internas Transversais Auxiliadoras da Prevenção do Risco	20
5. ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO	22
6. MEDIDAS GERAIS DE PREVENÇÃO.....	23
7. COMUNICAÇÕES.....	24
ANEXOS	25



1. ENQUADRAMENTO

No seguimento da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, foi publicado o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, o qual cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), bem como a Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que estabelece o regime geral de proteção de denunciadores de infrações.

Aquele diploma, para além de reconhecer a necessidade de ajustar alguns aspetos do sistema repressivo, considera indispensável o fortalecimento e a valorização dos mecanismos de prevenção e deteção de crimes de corrupção e crimes conexos. A estratégia de combate à corrupção identifica sete prioridades para reduzir o fenómeno da corrupção em Portugal:

- Melhorar o conhecimento, a formação e as práticas institucionais em matéria de transparência e integridade;
- Prevenir e detetar os riscos de corrupção no setor público;
- Comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção;
- Reforçar a articulação entre instituições públicas e privadas;
- Garantir uma aplicação mais eficaz e uniforme dos mecanismos legais em matéria de repressão da corrupção, melhorar o tempo de resposta do sistema judicial e assegurar a adequação e efetividade da punição;
- Produzir e divulgar periodicamente informação fiável sobre o fenómeno da corrupção;
- Cooperar no plano internacional no combate à corrupção.

O RGPC retira o tema da prevenção da corrupção do domínio da *soft law* em Portugal e estabelece a obrigação de adotar e implementar um Programa de Cumprimento Normativo que inclui, pelo menos, os seguintes elementos:

- Um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR);
- Código de conduta;
- Planos de formação;
- Canais de denúncias; e
- A designação de um responsável pelo cumprimento normativo.

O presente regime determina também a implementação de sistemas de controlo interno que assegurem a efetividade dos instrumentos integrantes do programa de cumprimento normativo.



Ora, visando reforçar os princípios de transparência, ética e responsabilidade em todas as suas operações, a APL – Administração do Porto de Lisboa, S.A. (doravante APL) tem, desde 2024, implementado um modelo de integridade abrangente. Com a aprovação do Plano de Integridade, instrumento estruturante do seu programa de cumprimento normativo, adotado em conformidade com o citado Decreto-Lei n.º 109-E/2021, a APL procurou não apenas atender às expectativas legais e regulatórias, mas também promover uma cultura organizacional onde a integridade é valorizada e praticada em todos os níveis da empresa.

Este Plano enquadra e articula os principais mecanismos internos de prevenção, deteção e resposta em matéria de integridade, ética e transparência, funcionando como documento agregador das políticas e procedimentos da organização e como referencial para a consolidação de uma cultura institucional de responsabilidade, controlo interno e prevenção da corrupção e infrações conexas. Nesta estrutura, o Plano de Integridade assume função enquadradora e agregadora do Programa de Cumprimento Normativo, inserindo-se o presente PPR como instrumento específico de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, em articulação com os códigos de conduta e demais instrumentos operativos de *compliance*.

O PPR foca-se principalmente no combate e prevenção dos riscos de corrupção, muito em especial, das funções potencialmente sujeitas à ocorrência de atos de corrupção procedendo, correlativamente, à identificação dos principais riscos daí decorrentes, do controlo instituído visando a sua mitigação, da probabilidade de ocorrência e, dos responsáveis pela implementação e gestão do Plano.

No decurso de 2025, através da Ordem de Serviço n.º 17/2025, foi criada na APL a função de *Compliance Officer*, que acumula as funções de Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN), reforçando o modelo de prevenção da corrupção e infrações conexas, em alinhamento com o Regime Geral de Prevenção da Corrupção.

De acordo com o disposto no n.º 5 do art.º 6º do Decreto-Lei n.º 109- E/2021 o PPR deverá ser objeto de revisão com uma periodicidade trianual ou sempre que ocorra uma qualquer alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica da entidade, que justifique tal necessidade.

Nestes termos, a APL procede à oitava atualização do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (doravante o “Plano de Prevenção” ou “PPR”), visando, assim, assegurar a adequada integração desta função no modelo de governação, bem como proceder a ajustamentos metodológicos na avaliação dos riscos, promovendo maior coerência entre as medidas de controlo existentes e a respetiva graduação do risco.



2. CARACTERIZAÇÃO DA APL

A APL é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, cujos estatutos foram aprovados em anexo ao Decreto-Lei n.º 336/98, de 3 de novembro, na sua versão atualizada, responsável pela gestão do Porto de Lisboa, cabendo-lhe assegurar o exercício das competências de autoridade portuária nos seus múltiplos aspetos de ordem económica, financeira e patrimonial, de gestão de efetivos e de exploração portuária e ainda as atividades que lhe sejam complementares, subsidiárias ou acessórias.

A área de jurisdição do Porto de Lisboa abrange, na vertente terrestre 11 concelhos: Oeiras, Lisboa, Loures, Vila Franca de Xira, Benavente, Alcochete, Montijo, Moita, Barreiro, Seixal e Almada, estendendo-se por 273 km ribeirinhos. Desses, 110 km correspondem ao estuário do Tejo (50 km na margem direita e 60 km na margem esquerda) e 163 km contornam os esteiros e os canais navegáveis afluentes ao estuário. Na sua vertente flúvio-marítima abarca uma superfície de 31600 ha tendo como limites, a jusante, o alinhamento das Torres de São Julião e Bugio e a montante, Vila Franca de Xira.

O capital social da APL, que se encontra totalmente subscrito e realizado, é de € 60.000.000 atualmente constituído por 12 000 000 ações, com valor nominal unitário de 5 euros, e é detido exclusivamente pelo Estado, através da Entidade do Tesouro e Finanças.

2.1. Missão, visão e valores

A **Missão** da APL é desenvolver e gerir o Porto de Lisboa em toda a sua área de jurisdição no quadro de sustentabilidade económica, financeira, técnica, social e ambiental, com elevado grau de eficácia e eficiência na prestação dos serviços aos seus utentes com respeito pelas comunidades e pelas pessoas, de acordo com as melhores práticas e na procura por soluções inovadoras, gerando valor para a sociedade e procurando dar resposta aos desafios e tendências mundiais do setor marítimo e portuário.

A **Visão** da APL é ser um *hub* global da economia azul, que concilia a relação portuária com os desafios da sustentabilidade focado nos seus *stakeholders*, nas suas comunidades e na excelência dos serviços logísticos e marítimos através da cooperação, da inovação, da economia circular e da neutralidade carbónica.

A APL está empenhada em gerar um sentimento de pertença e orgulho - “minha cidade, meu porto” - junto da sociedade, dos *stakeholders*, clientes, trabalhadores e colaboradores e desenvolver o Porto de Lisboa, com enfoque na cooperação, inovação e sustentabilidade, local e internacionalmente. Como tal, está comprometida



em desenvolver um porto próspero, integrado no comércio internacional e nas cadeias logísticas globais que sirva a indústria.

2.2. Modelo de Governo

De acordo com o art.º 5.º dos seus Estatutos, aprovados em anexo ao Decreto-Lei n.º 336/98, de 3 de novembro (na sua versão atualizada), a APL tem como órgãos sociais¹ a Assembleia-Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas ou sociedade de revisores oficiais de contas.

A APL adota um modelo de governo de cariz anglo-saxónico, segundo o qual o Conselho de Administração é responsável pela administração da sociedade e o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas são responsáveis pela sua fiscalização.

Nos termos do art.º 9.º dos seus Estatutos, o Conselho de Administração, e conforme Deliberações Sociais Unânicas por Escrito datadas de 29 de julho de 2025, de 18 de dezembro de 2023 e de 26 de julho de 2024, é composto por um Presidente e quatro Vogais, que são comuns à APSS - Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra, S.A. e exercem funções em regime de acumulação, nos termos do disposto no Decreto-Lei n.º 15/2016, de 9 de março.

Assim, para o mandato 2025–2027, foram nomeados os seguintes membros do Conselho de Administração:

- Presidente – Vitor Manuel dos Ramos Caldeirinha
- Vogal – Ana Maria de Lemos Nunes
- Vogal – Nuno Viterbo da Cunha Abrunhosa e Sousa
- Vogal – Paulo Jorge Moreira de Mendonça Ventosa
- Vogal - Luísa Maria do Rosário Roque

2.3. Organograma

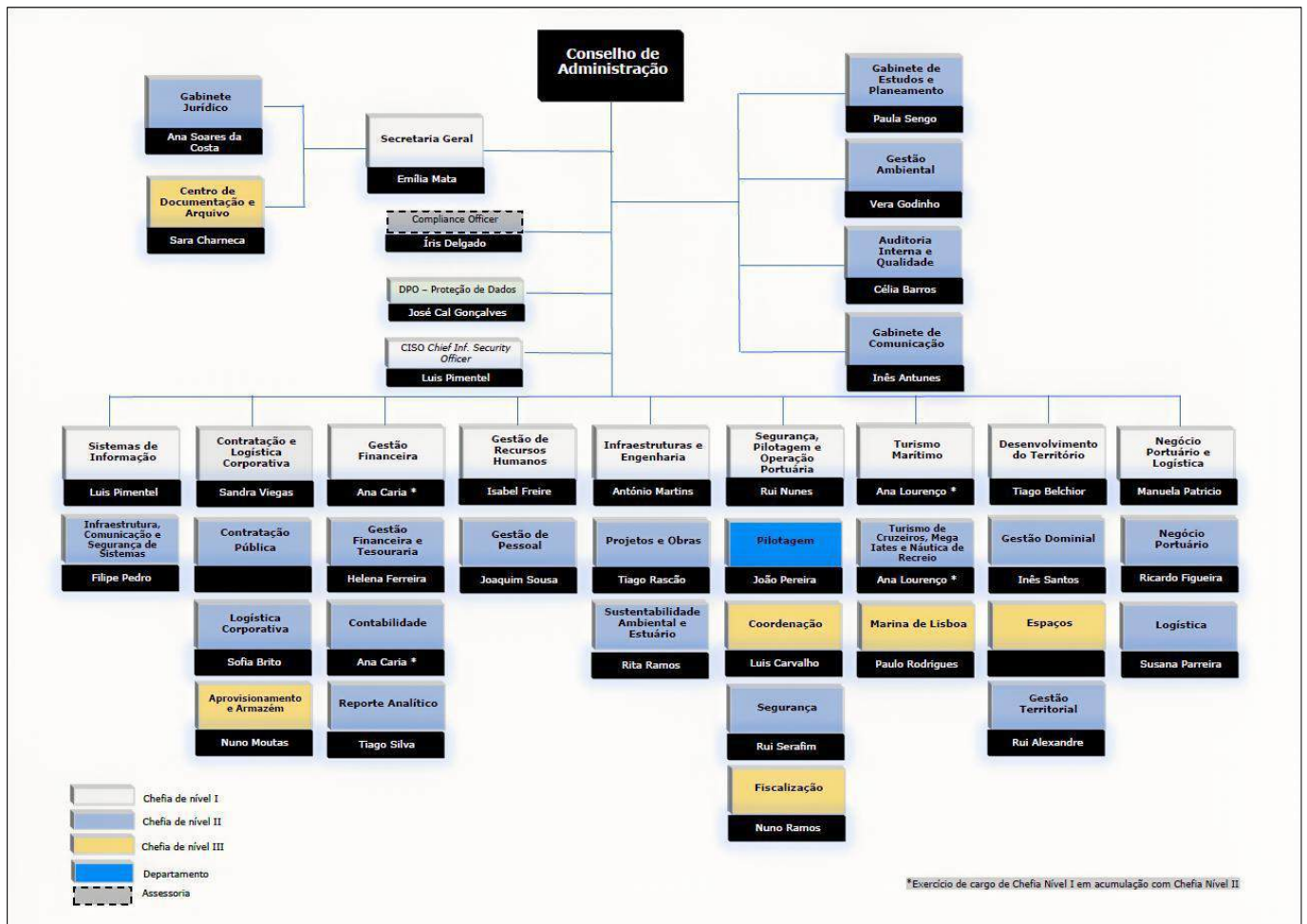
A estrutura organizacional da APL é delineada em áreas funcionais específicas, visando atingir os objetivos da empresa pública, mantendo um compromisso firme com a responsabilidade social e ambiental. Esta configuração permite à APL responder de forma eficaz às diretrizes setoriais, expectativas do acionista e necessidades de

¹ A composição dos órgãos sociais pode ser consultada no Portal do Porto de Lisboa, em <https://www.portodelisboa.pt/orgaos-sociais>



gestão, equilibrando operações portuárias com práticas sustentáveis. Este modelo reflete a importância de adaptar a operação portuária às tendências contemporâneas de sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

A estrutura orgânica vigente encontra-se publicada no portal do Porto de Lisboa², e representa-se infra:



² <https://www.portodelisboa.pt/estrutura-organica>



3. SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

A APL dispõe de um sistema de controlo interno orientado para a integridade, a legalidade, a transparência e a boa governação, o qual constitui um instrumento essencial de prevenção, deteção e mitigação dos riscos de corrupção e infrações conexas. A estrutura de gestão interna da empresa reflete, assim, o compromisso institucional com a manutenção de um ambiente organizacional ético, responsável e transparente, reforçando a resiliência da APL perante riscos de incumprimento e contribuindo para a sustentabilidade e o bom desempenho da sua atividade.

3.1. Princípios orientadores

A gestão interna do risco e os mecanismos de controlo da APL assentam numa abordagem proativa e integrada, baseada nos princípios da transparência, responsabilidade, integridade, segregação de funções, rastreabilidade das decisões e melhoria contínua. Estes princípios orientam a identificação, avaliação, tratamento e monitorização dos riscos, assegurando que as medidas adotadas se mantêm alinhadas com os objetivos organizacionais, com o quadro normativo aplicável e com as melhores práticas de governação.

3.2. Reconhecimento e avaliação dos riscos

O processo de reconhecimento e avaliação dos riscos compreende a análise contínua das operações associadas à atividade portuária, em sentido amplo, bem como das atividades administrativas e de suporte, com vista à identificação de potenciais riscos de corrupção e infrações conexas.

A avaliação dos riscos assenta numa combinação de critérios qualitativos e quantitativos, tendo em conta, designadamente, a natureza da atividade, a exposição funcional, a sensibilidade da decisão, o grau de discricionariedade, a existência de contacto com terceiros, os antecedentes de ocorrência e a robustez dos mecanismos de controlo já instituídos.

A análise do risco consiste na apreciação, por parte das áreas competentes, da probabilidade de ocorrência e da gravidade da consequência associadas a determinada atividade, função ou processo, procurando determinar o respetivo nível de risco. O grau de detalhe dessa análise poderá variar em função da natureza do risco, da informação disponível, da complexidade do processo e dos recursos existentes.



A avaliação da probabilidade de ocorrência deve refletir o risco residual, isto é, o risco remanescente após consideração das medidas de controlo existentes. Assim, sempre que existam mecanismos de controlo eficazes e efetivamente implementados, a probabilidade de ocorrência deverá, em regra, ser classificada como baixa.

A atribuição de níveis médio ou elevado de probabilidade exige fundamentação expressa, nomeadamente quando as medidas de controlo não se encontrem ainda plenamente implementadas, revelem fragilidades, respeitem a riscos emergentes ou não estabilizados, ou quando existam evidências de ocorrências recentes suscetíveis de justificar essa qualificação.

A manutenção sistemática de níveis intermédios ou elevados de probabilidade, sem justificação adequada, pode comprometer a correta perceção do grau de maturidade do sistema de controlo interno e, por essa via, prejudicar a fiabilidade global do modelo de prevenção adotado.

3.3. Monitorização

O sistema de controlo interno da APL integra mecanismos de monitorização contínua destinados a permitir a deteção precoce de desvios aos procedimentos estabelecidos, insuficiências de controlo e oportunidades de melhoria.

A monitorização do Plano é assegurada de forma articulada entre a função de compliance e a auditoria interna, garantindo-se a complementaridade entre o acompanhamento contínuo, a orientação técnica, a verificação independente e a formulação de recomendações corretivas.

Este acompanhamento é ainda suportado por ações de controlo, auditorias internas e externas, análise de evidências, verificação da implementação de medidas preventivas e avaliação da respetiva eficácia.

3.4. Correções e gestão do risco empresarial

Sempre que sejam identificadas falhas, insuficiências, não conformidades ou oportunidades de melhoria, a APL compromete-se a adotar, em prazo adequado, as medidas corretivas e de aperfeiçoamento consideradas necessárias.

A gestão do risco encontra-se integrada nos vários níveis da organização, promovendo-se uma cultura de responsabilização e consciência do risco, assente na prevenção, na antecipação e no reforço progressivo dos controlos. Neste contexto, a



gestão do risco não é entendida como exercício isolado ou meramente formal, mas como componente permanente do sistema de governação e da atividade corrente da empresa.

3.5. Conformidade com a legislação

A APL assegura que a sua atividade é desenvolvida em conformidade com a legislação aplicável, incluindo o regime de prevenção da corrupção, o regime de proteção de denunciante, as normas de proteção de dados pessoais e demais instrumentos legais e regulamentares relevantes.

Tal conformidade é prosseguida através da adoção de políticas internas, da definição de procedimentos, da formação e sensibilização dos trabalhadores, da disponibilização de canais de reporte e da articulação permanente entre as diferentes áreas organizacionais com responsabilidades em matéria de controlo, ética, integridade e *compliance*.

A estrutura organizacional da APL colabora globalmente na implementação do presente Plano, competindo-lhe, em especial:

- garantir a execução de controlos internos adequados, incluindo as medidas de prevenção e mitigação de riscos;
- avaliar a eficácia desses controlos;
- reportar ao Conselho de Administração as medidas adotadas no âmbito da gestão do risco, nos termos previstos no Plano.

3.6. Responsável pelo Cumprimento Normativo

A função de Responsável pelo Cumprimento Normativo é exercida pela **Compliance Officer**, nos termos do Regime Geral de Prevenção da Corrupção. No exercício destas funções, compete-lhe:

- i. garantir e controlar a aplicação do Programa de Cumprimento Normativo;
- ii. coordenar o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;
- iii. promover a conformidade normativa e a cultura de integridade;
- iv. assegurar a articulação com as unidades orgânicas e com a auditoria interna e qualidade.

A função é exercida com autonomia técnica e funcional, sem prejuízo da articulação com os órgãos de gestão.

Para efeitos do disposto no Regime Geral de Prevenção da Corrupção, essa autonomia



compreende, designadamente, o acesso efetivo à informação necessária ao exercício das funções, a ausência de interferência indevida na identificação e priorização dos riscos e a possibilidade de escalonamento direto ao Conselho de Administração de quaisquer constrangimentos suscetíveis de comprometer a independência, a eficácia ou a tempestividade da atuação da função de *compliance*.

3.7. Intervenientes e responsabilidades

Sem prejuízo das competências próprias de cada unidade orgânica, o sistema de controlo interno e a execução do presente Plano envolvem, designadamente, os seguintes intervenientes:

INTERVENIENTE	FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES
Conselho de Administração	Assegurar a aprovação e revisão do Plano; Acompanhar a execução e Aprovar os relatórios de monitorização.
Compliance Officer / Responsável pelo Cumprimento Normativo	Coordenar a conceção, atualização e coerência do Plano; Promover a identificação e avaliação de riscos em articulação com as unidades orgânicas; Emitir orientações técnicas e Acompanhar a implementação das medidas; Assegurar a articulação com o Plano de Integridade e demais instrumentos de <i>compliance</i> .
Auditoria Interna e Qualidade	Realizar a verificação independente da execução do Plano; Avaliar a eficácia dos mecanismos de controlo interno; Emitir recomendações e acompanhar a implementação de medidas corretivas.
Titulares do Risco (todas as chefias)	Fazer a gestão quotidiana do risco, implementando as medidas de mitigação definidas e identificando novos riscos e medidas eficazes; Monitorizar a eficácia das medidas de controlo e reportar os resultados à função de <i>compliance</i> .
Comissão de Monitorização do PPR (responsáveis: chefias de 1.º nível de gestão)	Assegurar que o PPR é adequado à organização; Receber e comunicar os riscos, tomando as medidas inseridas na sua competência; Analisar os Relatórios Anual e Intercalar de execução do Plano e propor a adoção de medidas corretivas.

A Comissão de Monitorização do PPR é dinamizada pela Compliance Officer e pelo Gabinete de Auditoria Interna e Qualidade, em razão das matérias em apreciação e das respetivas competências funcionais, assegurando-se, em qualquer caso, uma **articulação permanente entre estas duas áreas**. Esta articulação visa garantir a coerência entre a vertente de conceção, atualização e enquadramento metodológico do Plano e a vertente de verificação, monitorização e avaliação da sua execução, reforçando a complementaridade de funções e a robustez do sistema de



controlo interno.

3.8. Plano de Integridade e compromisso com a ética

A APL enquadra a sua atuação num modelo de governação assente na integridade, transparência, responsabilidade e excelência das práticas de gestão pública, em coerência com a sua missão portuária e com uma visão de longo prazo. A política de integridade, vertida no **Plano de Integridade da APL**, consolida esse referencial ético, articulando-o com o Código de Ética e de Conduta, os Princípios de Bom Governo, o 10.º Princípio do *United Nations Global Compact* e o ODS 16 da Agenda 2030, afirmando a integridade como critério transversal de decisão, tanto a nível interno como nas relações com partes interessadas.

Do ponto de vista normativo, a APL encontra-se abrangida pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que criou o MENAC e aprovou o Regime Geral de Prevenção da Corrupção, bem como pela Lei n.º 93/2021, relativa à proteção de denunciante. Neste contexto, a política de integridade visa prevenir, detetar e responder a situações de corrupção e infrações conexas, aplicando-se a trabalhadores e prestadores de serviços.

O modelo adotado assenta em três eixos fundamentais — prevenir, detetar e resolver — e integra instrumentos como o PPR, o Código de Ética e Conduta, o canal de denúncias, mecanismos de controlo interno, auditoria, formação e instrumentos de contratação pública.

O compromisso ético constitui, pois, um pilar essencial do sistema de controlo interno da APL e projeta-se diretamente na forma como a organização gere os seus riscos, estrutura os seus controlos e define os seus padrões de conduta.

Com efeito, a prevenção da corrupção e das infrações conexas não se esgota no cumprimento formal das obrigações legais, antes exige uma cultura organizacional assente na integridade, na transparência, na responsabilidade e na exigência ética, transversal a todos os níveis da empresa. Neste quadro, a APL encara a gestão de riscos como uma dimensão integrada da sua governação, orientada para a melhoria contínua, a proteção do interesse público, a confiança dos *stakeholders* e a criação de valor sustentável.

Constituem, em articulação com o **Plano de Integridade**, entre outras, manifestações concretas deste compromisso:



- a existência de **Código de Ética e Conduta**, de **Código de Conduta dos Conselhos de Administração** e de **Plano para a Igualdade de Género**, que enquadram os deveres de conduta e os padrões de atuação institucional;
- a disponibilização de **Canal de Denúncia Interna**;
- a adoção de **Política de Privacidade**, **Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais** e **Política de Segurança da Informação**, bem como a existência de responsável pela proteção de dados e de práticas organizativas adequadas neste domínio;
- a existência de mecanismos internos de **comunicação de alegadas irregularidades**, promovendo o reporte de situações suscetíveis de comprometer a legalidade, a ética ou a integridade institucional;
- a adoção de **política de prevenção de conflitos de interesses**, impondo deveres de comunicação, escusa e substituição sempre que estejam em causa situações suscetíveis de afetar a imparcialidade;
- a implementação de **políticas de recursos humanos** orientadas para a justiça procedimental, a transparência, a objetividade e a mitigação de riscos laborais e organizacionais;
- o respeito pelo **princípio da segregação de funções**, enquanto medida estruturante de controlo interno destinada a prevenir conflitos de interesses, reduzir a possibilidade de erro ou fraude e reforçar a rastreabilidade e a fiabilidade dos processos.

3.9. Modelo de linhas de defesa

A APL adota um modelo de controlo interno estruturado em **três linhas de defesa**, enquanto referência organizativa para a gestão e controlo dos riscos:

- **Primeira linha de defesa** – unidades operacionais e áreas funcionais, responsáveis pela gestão direta dos riscos no âmbito da atividade corrente e pela aplicação dos controlos de primeira instância;
- **Segunda linha de defesa** – função de *compliance*, responsável pela coordenação, orientação, acompanhamento metodológico e promoção da coerência do sistema de prevenção e controlo;
- **Terceira linha de defesa** – auditoria interna e qualidade, responsável pela verificação independente da adequação e eficácia dos mecanismos de controlo instituídos.



A clara separação entre estas três linhas de defesa reforça a robustez do sistema de controlo interno, evita sobreposições funcionais e assegura a independência necessária aos mecanismos de verificação e avaliação.

A segunda linha de defesa, assegurada pela função de *compliance*, exerce funções de coordenação, orientação metodológica, acompanhamento e promoção da coerência do sistema de prevenção e controlo, não lhe cabendo a realização de auditorias nem a verificação independente típica da terceira linha de defesa. Esta última compete à Auditoria Interna e Qualidade, a quem incumbe a avaliação autónoma da adequação e eficácia dos controlos instituídos, a realização de auditorias e a emissão dos respetivos relatórios.



4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E RESPECTIVAS MEDIDAS PREVENTIVAS E/OU CORRETIVAS

A APL orienta a sua gestão de riscos por princípios de sustentabilidade operacional, eficácia económico-financeira, social, ambiental e de acordo com as melhores práticas de segurança marítima e patrimonial. A APL compromete-se com a criação de valor nas suas áreas de atuação, focando na excelência e na satisfação dos clientes, ao mesmo tempo que procura proteger o ambiente e melhorar a qualidade de vida das futuras gerações. Este compromisso estende-se à construção de relações de confiança com trabalhadores, parceiros e *stakeholders*, assim como ao cumprimento dos compromissos com o acionista e clientes, visando os melhores resultados possíveis.

O enfoque da APL na gestão de riscos não se limita ao cumprimento de normas internacionais específicas, mas sim na implementação de uma abordagem integral que abarca inovação, sustentabilidade, partilha e compromisso. Esta abordagem reflete-se na visão da APL de ser um porto global, inovador e criador de valor, posicionando-a como um sistema portuário de excelência que se destaca não apenas pela operacionalidade, mas também pelo seu impacto social e ambiental positivo.

Este enquadramento permite à APL identificar, avaliar, monitorizar e mitigar riscos de forma eficaz, assegurando que as práticas de gestão não só cumpram com os padrões internacionais de risco, mas também contribuam para o fortalecimento da cultura de transparência e responsabilidade. A gestão de risco implica um trabalho contínuo, uma atenção diária de todas as unidades orgânicas de modo a identificar, avaliar e monitorizar os riscos a que a APL está exposta.

4.1. Riscos de corrupção e infrações conexas

A corrupção e as infrações que lhe são conexas podem ser definidas de diversas formas, consoante a fonte consultada. Todavia, o Decreto-Lei n.º 109-E/2021 entende por corrupção e infrações conexas “os crimes de corrupção, recebimento e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento ou fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito” previstos no Código Penal.

Por sua vez, a Norma Internacional ISO 37001:2016 “*Anti-Bribery Management Systems –Requirements with guidance for use*”, a qual institui requisitos e linhas de orientação para o estabelecimento, implementação, manutenção, revisão e melhoria dos sistemas de gestão anticorrupção, oferece uma definição mais ampla e simples



do risco de corrupção considerando-o como um “efeito de incerteza nos objetivos” podendo esse “efeito” ser positivo ou negativo mas representando sempre um desvio face ao esperado.

Na prática pode-se falar em corrupção quando uma pessoa abusa do poder que lhe é confiado em troca de receber uma vantagem indevida.

4.2. Metodologia

Assente no modelo das três linhas de defesa e na contínua reavaliação de risco residual, este Plano identifica as áreas potencialmente mais expostas aos riscos de suborno e corrupção, as medidas preventivas em vigor e as medidas corretivas a implementar, quando necessário, para a mitigação destes riscos.

A identificação das áreas tem por base o exercício de avaliação de riscos de suborno e corrupção da APL, o qual sugere as áreas potencialmente mais expostas a este risco a nível global.

A classificação de riscos é obtida através da conjugação de dois fatores: a probabilidade de ocorrência de um evento de suborno ou corrupção e a severidade de impacto dessa ocorrência na organização.

A metodologia pode ser facilmente sintetizada à conjugação de:

Mapas de identificação de riscos e medidas de prevenção						
Atividade/função	Identificação do risco	PO ⁽¹⁾	GC ⁽²⁾	GR ⁽³⁾	Medidas de Prevenção	Responsáveis

⁽¹⁾PO – Probabilidade de Ocorrência: 1 – Baixa; 2 – Média; 3 – Alta.

⁽²⁾GC – Gravidade da Consequência: 1 – Baixa; 2 – Média; 3 – Alta.

⁽³⁾GR – Graduação do Risco: 1 – Fraco; 2 – Moderado; 3 – Elevado.

Por fim são considerados os controlos e medidas de prevenção implementados para determinar o risco existente.

Os riscos finais com classificação “Alta” são considerados riscos de tratamento prioritário, ao passo que os riscos com classificação “Média” são considerados riscos a observar atentamente devido ao potencial de poderem escalar para riscos de classificação “Alto”. Por fim, os riscos com classificação “Baixa” são considerados negligenciáveis a curto prazo.



4.3. Análise de Riscos

A metodologia de avaliação do risco e os respectivos critérios de graduação constam do **Anexo I – Critérios de Análise de Risco**.

Os mapas de identificação de riscos e respectivas medidas de prevenção encontram-se distribuídos pelos **Anexos II a VI**, nos seguintes termos: **Anexo II – Contratação/Aquisição de bens, serviços e empreitadas; Anexo III – Gestão da Área Dominial Portuária; Anexo IV – Fiscalização da Área de Jurisdição; Anexo V – Transversais; e Anexo VI – Restantes Áreas**.

Nestes anexos constam as atividades e/ou funções exercidas pela organização que, pela sua natureza, apresentam potencial exposição a riscos de corrupção e infrações conexas, com indicação da probabilidade de ocorrência, da gravidade da consequência, da graduação do risco, das medidas de prevenção e dos respectivos responsáveis.

Em especial, no **Anexo V** encontram-se identificados os riscos de natureza transversal e, no **Anexo VI**, os riscos respeitantes às restantes áreas de atividade e funções de suporte, incluindo duas novas matrizes específicas relativas a funções de suporte e a funções especializadas recentemente criadas, designadamente a de **Compliance Officer/Responsável pelo Cumprimento Normativo** e a de **CISO – Chief Information Security Officer**.

Assim, compete a cada unidade orgânica, no âmbito da atividade ou função que prossegue, identificar e ponderar a graduação dos riscos, indicando o respetivo grau de probabilidade de ocorrência e de gravidade da consequência, bem como as correspondentes medidas de prevenção e mitigação.

4.4. Áreas de Intervenção Prioritária

No âmbito do plano de prevenção da APL, foi realizada uma análise abrangente de riscos em toda a organização, identificando áreas críticas que requerem atenção especial. Destacam-se processos como a aquisição de bens, serviços e empreitadas, a gestão da área dominial, em sentido lato e a fiscalização da área de jurisdição.

Essas áreas são consideradas críticas devido ao seu potencial impacto na operação, segurança e imagem da APL, exigindo estratégias de mitigação eficazes para prevenir e gerir os riscos associados.

As funções destacadas como críticas envolvem riscos elevados devido à sua



natureza e impacto potencial:

- Contratação (aquisição de bens, serviços e empreitadas) envolve o risco de corrupção, fraude, e não conformidade com as políticas de contratação;
- Gestão da área dominial portuária, no qual se inclui o negócio, dado que lida com a administração de ativos críticos, onde o mau uso ou gestão inadequada pode, entre outros riscos, afetar a operacionalidade e segurança, bem como está exposta a riscos específicos de corrupção e infrações conexas, que podem afetar a integridade e a transparência das operações portuárias;
- A Fiscalização no Porto de Lisboa é fundamental para a preservação do domínio público hídrico e garantia da conformidade operacional. Este mecanismo não apenas assegura o cumprimento dos padrões técnicos e de segurança, mas também é uma barreira crítica contra riscos de corrupção, promovendo a transparência e integridade nas atividades portuárias. A vigilância contínua e o escrutínio das operações dentro da sua jurisdição são essenciais para manter a eficácia e a sustentabilidade das práticas portuárias.

Cada uma destas áreas requer políticas específicas e procedimentos de controlo para minimizar os riscos identificados nos **Anexos II a IV**.

4.5. Normas Internas Transversais Auxiliadoras da Prevenção do Risco

A atuação da APL está apoiada em normas internas que resultam das melhores práticas, legislação e regulação. Estas normas podem ser transversais ou de carácter específico a algumas atividades desenvolvidas na APL.

As normas internas transversais que mitigam o risco de corrupção estão descritas e identificadas supra no [ponto 3.8.](#), sendo revistas periodicamente e adaptadas para ministração de formação regular aos trabalhadores da APL.

Considera-se que a revisão constante destas normas, aliada à divulgação clara e formação regular aos trabalhadores, consiste num dos principais mecanismos de prevenção do risco de corrupção.

A APL atribui especial relevância ao estrito cumprimento das leis, requisitos regulatórios e de Ordens de Serviço internas, boas práticas profissionais e de indústria e, bem assim, ao respeito pelos princípios e valores constantes no nosso Código de Conduta.



A garantia de que estes princípios e valores são respeitados encontra-se atribuída à Função *Compliance*, a qual constitui uma função de governação APL, responsável por:

- **Promover uma cultura assente na ética:** apoiar o negócio na promoção de uma cultura organizacional baseada na ética;
- **Disponibilizar soluções de conformidade:** prestar assessoria ao Conselho de Administração relativamente ao cumprimento das disposições legais, regulamentares e administrativas aplicáveis; fornecer conhecimento técnico especializado na elaboração e manutenção de normas internas, assim como, orientações práticas, formação, controlos e processos relacionados com a gestão do risco de *Compliance*;
- **Prestar garantia de cumprimento:** enquanto segunda linha de defesa, proceder à avaliação do potencial impacto das alterações legais e regulamentares na atividade da APL e, conseqüentemente, à identificação e avaliação das medidas consideradas como mais adequadas a fim de assegurar uma implementação efetiva das mesmas.

Conforme já referido, o sistema de controlo interno da APL é um elemento-chave do processo de governação, na medida em que engloba o plano de organização, políticas, métodos e procedimentos de controlo que lhe permitam assegurar um ambiente de controlo eficaz e uma gestão sã e prudente das suas atividades.

Esta política documenta transversalmente o processo de governação do Sistema de Controlo Interno da APL.

Por outro lado, a formação contínua e tempestiva das pessoas que trabalham com a APL é uma prioridade, pelo que dispõe de uma Política de Formação, a qual define os processos, procedimentos e responsáveis para a avaliação e satisfação das necessidades formativas dos trabalhadores, incluindo a aquisição das melhores competências técnicas e comportamentais para as suas equipas.



5. ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

Compete à **Compliance Officer** a concepção, elaboração, atualização e revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e das demais políticas e instrumentos de integridade da APL, assegurando a respetiva coerência normativa e metodológica.

Compete à **Auditoria Interna e Qualidade** a verificação independente da respetiva execução, mediante a realização de auditorias, a elaboração dos relatórios de monitorização e avaliação e o acompanhamento no terreno da implementação das medidas e controlos definidos.

Não obstante, todas as unidades orgânicas são responsáveis pela adoção das medidas necessárias à operacionalização e cumprimento do PPR, no âmbito da sua área de intervenção. Acresce ainda o dever de comunicação caso alguém suspeite, de boa-fé, que outra pessoa ou área fora do seu âmbito de intervenção está a incumprir o determinado no presente Plano.

A execução do PPR está sujeita a controlo, efetuada nos seguintes termos:

- a) Elaboração, no mês de outubro, de relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo (AIQ);
- b) Elaboração, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, de relatório de avaliação anual, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação e de eficácia das medidas preventivas, bem como a identificação de medidas corretivas (AIQ).

Os referidos relatórios são analisados em reunião da Comissão de Monitorização do PPR e submetidos a aprovação pelo Conselho de Administração.

O Plano é revisto a cada três anos, ou sempre que se verifique uma alteração no negócio, nas atribuições ou na estrutura orgânica ou societária da APL que justifique a revisão de algum dos seus elementos. Não obstante a disposição supra, anualmente é verificada a necessidade de rever o plano.



6. MEDIDAS GERAIS DE PREVENÇÃO

Sem prejuízo das medidas específicas identificadas por área de risco, observam-se ainda, com carácter transversal, as seguintes medidas gerais de prevenção:

- a atuação de todos os trabalhadores em conformidade com os princípios da transparência, responsabilidade, colaboração institucional, confidencialidade, mérito, formação contínua e igualdade de oportunidades, contribuindo para um ambiente de trabalho ético, profissional e orientado para a melhoria contínua;
- o dever de colaboração com as entidades de supervisão, fiscalização e auditoria, bem como a abstenção de aceitação de quaisquer ofertas ou vantagens suscetíveis de comprometer a imparcialidade, a independência e a integridade no exercício das respetivas funções;
- o reforço dos mecanismos de controlo interno, designadamente através da segregação de funções e da supervisão, da promoção de formação em matéria de corrupção e infrações conexas, da melhoria da articulação entre unidades orgânicas, da valorização do mérito e da motivação dos trabalhadores, bem como do acompanhamento e atualização do presente Plano;
- no domínio da contratação pública, a preferência, sempre que possível, por procedimentos concorrenciais, pela adoção de instrumentos de planeamento adequados e pela observância de deveres de transparência procedimental, nomeadamente através do cumprimento das obrigações legais de publicitação.



7. COMUNICAÇÕES

De acordo com o número 7 do art.º 6.º do Decreto-Lei nº 109-E/2021, de 9 de dezembro, o Plano de Prevenção e os Relatórios de avaliação intercalar e anual são disponibilizados, no prazo de 10 dias contados desde a sua implementação e respetivas revisões ou elaboração, na intranet e na página oficial da APL, S.A. na internet.

Estes documentos são ainda, nos mesmos termos, carregados na plataforma indicado Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC).



ANEXOS

Anexo I – Critérios de Análise de Risco

Anexo II – Contratação/Aquisição de bens, serviços e empreitadas

Anexo III - Gestão da Área Dominial Portuária

Anexo IV – Fiscalização da Área de Jurisdição

Anexo V - Transversais

Anexo VI – Restantes Áreas





ANEXO I – Critérios de Análise de Risco

No âmbito concreto deste Plano, para classificar os riscos são considerados critérios de probabilidade da ocorrência e de gravidade da consequência.

O nível de risco é uma combinação da probabilidade da ocorrência com a gravidade da consequência, da qual resultará a graduação do risco.

A cada risco identificado é atribuída uma graduação de acordo com a avaliação efetuada sobre a probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência.

Após a identificação dos riscos, deve ser determinada a forma de resposta que permite a diminuição do impacto ou a não ocorrência dos mesmos. Esta resposta pode assumir 4 opções de tratamento do risco:

- Evitar – decisão de não estar envolvido/a no evento que propicia o risco;
- Reduzir ou prevenir o risco – realização de um conjunto de ações que permita minimizar o impacto (redução da utilização dos serviços/eventos) ou minimizar a probabilidade de ocorrência (implementação de controlos para prevenir o risco);
- Transferir – reduzir a probabilidade ou impacto do risco transferindo-o para outros/as ou partilhando uma parte do risco;
- Aceitar - aceitação do possível risco e perdas/benefícios associados após análise detalhada, e face à impossibilidade de tomada de posição pela organização.

Probabilidade de Ocorrência	Baixa	Média	Alta
<i>Fatores de graduação</i>	Possibilidade de ocorrência mas com hipóteses de evitar a situação com o controlo existente para o tratar.	Possibilidade de ocorrência mas com hipótese de obviar a situação através de decisões e ações adicionais.	Forte possibilidade de ocorrência e escassez de hipóteses de obviar a situação mesmo com as decisões e ações adicionais essenciais.
Gravidade da Consequência	Baixa	Média	Alta
<i>Fatores de graduação</i>	Dano na otimização do desempenho organizacional, exigindo a recalendarização das atividades ou projetos.	Perda na gestão das operações, requerendo a redistribuição de recursos em tempo e em custos.	Prejuízo na imagem e reputação de integridade institucional, bem como na eficácia e desempenho da sua missão

Os riscos são analisados numa matriz da qual resultará a graduação do risco (graus) **fraco, moderado e elevado**, respetivamente um (1), dois (2) e três (3).



MATRIZ DE RISCO

Medidas	Aceitar (1) Prevenir	Transferir (2) Prevenir	Evitar (3) Transferir
Graus			
Probabilidade	Baixa	Média	Alta
Gravidade			
Alta	Moderado (2)	Elevado (3)	Elevado (3)
Média	Fraco (1)	Moderado (2)	Elevado (3)
Baixa	Fraco (1)	Fraco (1)	Moderado (2)

ANEXO II – Contratação/Aquisições de Bens, Serviços e Empreitadas

CONTRATAÇÃO /AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

1

Atividade/função		Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsável
Aquisição de Bens e Serviços	Procedimentos pré-contratuais	Risco de Conflito de Interesses;	2	3	3	Cumprimento do Código dos Contratos Públicos;	Todas as unidades orgânicas
		Risco de (Des)Favorecimento;				Código de Ética e Conduta;	Todas as unidades orgânicas
		Risco de Tráfico de Influências;				Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais ;	Todas as unidades orgânicas
		Recebimento indevido de Vantagem;				Indicação de Jurís diferenciados	Todas as unidades orgânicas
		Risco de Falta de Transparência;				Publicitação no portal da CP	CLC
	Gestão de Contratos	Risco de renovação automática;	2	3	3	Designação do Gestor de Contrato	Todas as unidades orgânicas
		Risco de Conflito de Interesses;				Monitorização dos prazos dos termos dos contratos	Todas as unidades orgânicas
						Identificação dos pontos críticos do contrato	Todas as unidades orgânicas



CONTRATAÇÃO /AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

2

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Assegurar a coordenação, promoção e acompanhamento da elaboração de projetos que visem a construção, reparação e beneficiação das instalações terrestres, marítimas, pavimentos e infraestruturas, nas diferentes especialidades de engenharia, promovendo o respetivo apoio e acompanhamento de obras.	Risco de administração danosa, participação económica em negócio;	2	3	3	- Definição de procedimentos e normas técnicas a incorporar nos documentos de Contratação Pública de projetos e obras;	IE, DT, GEP, GA
	Risco de incumprimento da legislação ambiental;				- Vigilância assertiva/monitorização/fiscalização adequada e programada;	IE, DT, GEP, GA
	Risco de utilização ilícita de informação privilegiada;				- Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções;	IE, DT, GEP, GA
	Risco de existência de ambiguidades, erros e omissões nos projetos;				- Cumprimento da legislação aplicável;	IE, DT, GEP, GA
Assegurar a promoção do planeamento e programação de ações de conservação dos arruamentos e terraplenos, bem como do acompanhamento de ações de observação do comportamento e estado das infraestruturas marítimo-portuárias, edificações, arruamentos, e evolução da orla marítima e fundos adjacentes, tendo em vista estudar e planear intervenções adequadas.	Risco de administração danosa, participação económica em negócio;	1	3	2	- Definição de procedimentos e normas técnicas a incorporar nos documentos de Contratação Pública de projetos e obras;	IE, DT
	Risco de incumprimento da legislação ambiental;				- Vigilância assertiva/monitorização/fiscalização adequada e programada;	IE, DT, GEP, GA
	Risco de utilização ilícita de informação privilegiada;				- Reforço do sistema de controlo interno: supervisão,	IE, DT
	Risco de existência de lacunas e omissões no planeamento e programação de ações de conservação;				- Cumprimento da legislação aplicável.	IE, DT



CONTRATAÇÃO /AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

3

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Gerir e acompanhar os contratos de dragagens de manutenção e de estabelecimento das acessibilidades marítimas.	Risco de administração danosa, participação económica em negócio;	1	2	1	- Definição de procedimentos e normas técnicas a incorporar nos documentos de Contratação Pública de projetos e obras;	IE
	Risco de existência de ambiguidades, lacunas e omissões nos projetos;				- Fiscalização e monitorização contínua;	IE
	Risco de incumprimento da legislação ambiental;				- Cumprimento da legislação aplicável;	IE
					- Designação de gestor/a de contrato.	IE
Garantir os procedimentos relativos à execução e controlo das empreitadas, bem como os procedimentos legais aplicáveis para a consignação e receção das obras na fase provisória e definitiva.	Risco de administração danosa, participação económica em negócio;	2	3	3	- Documentação de despesas (justificativos, autorizações);	IE, GF
	Risco de tomada de decisão não fundamentada em desconformidade com preceitos legais, normativos e regulamentares;				- Supervisão do fluxo financeiro através de uma plataforma informática comum;	IE, GF
					- Controlo do exercício de competências;	IE, GF
	Risco de não cumprimento de prazos;				- Segregação de funções aplicada aos autos de medição;	IE
					- Designação de gestor/a de contrato.	IE
					- Validação das fichas de procedimentos de segurança	IE



CONTRATAÇÃO /AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

4

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Assegurar o acompanhamento de empreitadas e obras promovidas por terceiros na área de jurisdição da APL.	Risco de favorecimento de terceiros;	2	3	3	- Fiscalização;	IE, DT, GA
					- Controlo interno: supervisão.	IE, DT, GA
					- Cumprimento das disposições legais e regulamentares aplicáveis a cada especialidade;	IE, DT, GA
					- Promover a qualidade imediata das construções, materializada numa racional gestão dos custos e prazos, no aumento da durabilidade dos empreendimentos, na redução dos custos de manutenção e utilização, e numa maior racionalização energética e proteção ambiental.	IE, DT, GA



ANEXO III – Gestão da Área Dominial Portuária

GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Assegurar a rentabilização dos espaços não utilizados para fins portuários e a gestão dos respetivos contratos de concessão e licenças.	Risco de favorecimento aos concessionários e utentes (licenças/autorizações);	2	3	3	- Reforço do sistema de controlo interno: Segregação de funções;	DT, SG
	Risco de Corrupção Passiva;				- Emissão de parecer prévio sobre processos que possam conflitar ou comprometer outras atividades portuárias	NPL, DT, TM e SPO
	Risco de Conflito de Interesses;				- Promover a visita regular a clientes atuais e potenciais e realizar inquéritos de satisfação;	DT
					- Monitorização do cumprimento das obrigações contratuais;	DT, SG
					- Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A..	DT, SG
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	DT, SG
Assegurar a rentabilização dos espaços destinados a embarcações de recreio, quer no plano marítimo quer em terra.	Ocupação indevida;	2	3	3	- Monitorização e fiscalização da ocupação;	TM
	Risco de (des)favorecimento de clientes;				- Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções;	TM
					- Manter atualizada a lista de espera para acesso a lugares de estacionamento na Marina de Lisboa	TM



GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

2

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	
Assegurar a gestão dos contratos de concessão, licenças portuárias e autorizações, incluindo prestadores de serviços portuários.	Risco de existência de situações de desfavorecimento de concessionários/ licenças/ autorizações, de clientes utilizadores do porto (carregadores, armadores, etc.), dos interesses da APL e do Porto de Lisboa;	1	3	2	Reforço do sistema de controlo interno:	. segregação de funções;	NPL, TM, SG, IE, GA
						. monitorização do cumprimento das obrigações contratuais;	NPL, TM, SG, IE, GA
					Avaliação do plano de gestão de risco (Relatório) associada a cada contrato de concessão de carga, nas vertentes económico-financeira, da qualidade do serviço prestado, da evolução e adaptação ao mercado e a nível estratégico, para melhoria do desempenho do prestador de serviços e do porto de Lisboa;		NPL
					Elaboração de relatórios sobre o cumprimento dos contratos de concessão, com recomendações e medidas corretivas;		NPL, TM
	Gestão proactiva dos contratos de concessão, licenças portuárias e autorizações;				NPL, TM, IE		
	Nomeação do Gestor do Contrato				NPL, TM		
	Risco de falha no cumprimento dos requisitos de licenciamento, renovação ou cancelamento;				Cumprimento do Código de Conduta de Protecção de Dados Pessoais da APL,S.A..		NPL, TM, SG, IE



GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

3

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Definição de bases tarifárias para a execução anual dos Regulamentos de Tarifas.	Risco de existência de ambiguidades, lacunas e omissões;	1	2	1	- Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções;	NPL, TM, SG, IE, SPO, DT
					- Revisão anual do Regulamento com audiência interna dos serviços e audiência externa da comunidade portuária;	NPL, TM, SG, GF, IE, SPO, DT
					- Cumprimento das orientações da entidade reguladora do sector portuário;	NPL, TM, SG, GF, IE, SPO, DT
	Risco de desadequação das tarifas em prejuízo da APL e/ou clientes;				- Revisão estratégica das tarifas alinhadas com os interesses da APL e do Porto de Lisboa;	NPL, TM, GF, IE, SPO, DT, GA
Coordenar pedidos de potenciais clientes para a cedência de espaços para a realização de eventos.	Risco de favorecimento de clientes;	2	3	3	- Controlo do exercício de Competências;	DT
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	DT
					- Cumprimento do Regulamento de Utilização de Espaços para Eventos e Publicidade da APL	DT



GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

4

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	
Garantir/Promover a introdução de dados para a faturação.	Risco de não faturação ou faturação incorreta dos serviços prestados a terceiros;	2	3	3	- Controlo do exercício de competências;	DT, IE, SPO, NPL, TM, GRH, GF, IE, GA	
					- Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções;	DT, IE, SPO, NPL, TM, GRH, GF, IE, GA	
					- Verificação sistemática (por amostragem) da faturação processada;	DT, IE, SPO, NPL, TM, GRH, GF, IE, GA	
					- Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A..	DT, IE, SPO, NPL, TM, GRH, GF, IE, GA	
Validar a anulação de faturas.	Risco de favorecimento;	2	2	2	Código de Ética e Conduta da APL, SA	GF	
	Risco de conluio;				Controlo do exercício de competências	GF	
Gestão dos recebimentos e pagamentos.	Risco de favorecimento;	2	2	2	- Reforço do sistema de controlo interno:	. supervisão dos procedimentos legais;	GF
						. segregação de funções.	GF



GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

5

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Promover o acompanhamento das contas correntes dos/as clientes e coordenar com a área de negócio os processos de incumprimento, negociação de dívidas, prorrogações de prazo de pagamento, planos de pagamento e respetivas propostas ao Conselho de Administração.	Risco de negociações prejudiciais aos interesses da APL;	2	3	3	- Escrituração em conta corrente;	GF
					- Elaboração de balancetes periódicos;	GF
	Risco de conluio/perdão de dívida;	2	2	2	- Realização periódica de processos automáticos de reclamação de créditos (<i>Dunning Mensal</i>), em articulação com o Gabinete Jurídico;	GF, SG, DT, TM, NPL
					- Base de dados atualizada dos/as clientes e outros devedores/as para controlo de dívidas.	GF, SG
	Risco de desatualização de cauções prestadas;	2	2	2	.Avaliação Periódica das cauções prestadas por clientes	TM, NPL, DT
	Risco de existência de situações de favorecimento dos/as clientes;	2	3	3	- Reforço do sistema de controlo interno: rotatividade dos/as colaboradores/as;	GF, DT, TM, NPL, SPO
	Risco de prescrição de dívidas;				- Reunião periódica da Estrutura de Coordenação que envolva a GF/GFT e as áreas de negócio.	GF, DT, TM, NPL, SG, SPO

**ANEXO IV – Fiscalização da Área de Jurisdição****FISCALIZAÇÃO DA ÁREA DE JURISDIÇÃO**

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Assegurar a fiscalização do uso do domínio público.	Risco de não atuação face a desconformidades com o previsto nos contratos;	2	2	2	- Preparação prévia das ações;	SPO, DT, NPL, TM
	Risco de incorreção na medição de áreas ou nos períodos de vigência dos contratos;				- Elaboração de relatórios assinados acerca do trabalho desenvolvido;	SPO, DT, NPL, TM
					- Rotatividade e equipas de dois elementos;	SPO, DT, NPL, TM
Fiscalizar as operações portuárias.	Risco de não atuação face a ilegalidades ou questões de segurança;	2	2	2	- Reforço do sistema de controlo interno: rotação de pessoal, equipas de dois elementos;	TM, NPL, SPO
					- Elaboração de relatórios;	TM, NPL, SPO
					- Partilha do risco: ações desenvolvidas com outros departamentos e/ou equipas multidisciplinares.	TM, NPL, SPO, IE, GA



ANEXO V – Transversais

TRANSVERSAIS

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	
Transmissão da informação necessária à execução da missão de todas as unidades orgânicas bem como à tomada de decisão do CA	Risco de abuso de poder; Risco de favorecimento; Risco de Corrupção passiva; Tráfico de influências; Falsidade da informação;	2	3	3	- Definição de fluxos de informação adequados às funções definidas na estrutura orgânica;	Todas as unidades orgânicas	
					- Reuniões periódicas entre chefias de 1º nível de gestão;	Todas as unidades orgânicas	
					- Definição/Adoção de procedimentos funcionais;	Todas as unidades orgânicas	
Atendimento e relacionamento com terceiros	Abuso de poder; Tráfico de influências; Corrupção ativa; Fuga de informação confidencial;	1	3	2	- Segregação de Funções;	Todas as unidades orgânicas	
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	Todas as unidades orgânicas	
					- Centralização do despacho de correspondência expedida e recebida no sistema SAP/DMS	Todas as unidades orgânicas	
Conferir faturas relativas aos serviços prestados por terceiros.	Controlo Ineficiente; Favorecimento; Recebimento indevido de vantagem;	1	3	2	- Reforço do Controlo Interno:	. Documentação de despesa (justificativos, autorizações);	Todas as unidades orgânicas
						. Controlo do exercício de competências;	Todas as unidades orgânicas
						. Segregação de funções	Todas as unidades orgânicas



TRANSVERSAIS

2

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Propor a elaboração ou revisão de normas ou regulamentos da APL.	Risco de corrupção passiva;	2	2	2	- Prática regular de análise da regulamentação interna em vigor;	Todas as unidades orgânicas
	Risco de participação económica em negócio;				- Prática regular de análise da legislação em vigor;	Todas as unidades orgânicas
					- Controlo do Exercício de Competências;	Todas as unidades orgânicas
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	Todas as unidades orgânicas
Proceder ao registo, tratamento e conservação dos documentos da APL, físicos ou eletrónicos.	Risco de Favorecimento; Risco de Falsificação de documentos; Risco de conluio;	1	3	2	- Procedimentos de controlo de acesso;	Todas as unidades orgânicas
					- Procedimentos de registo e classificação de informação;	Todas as unidades orgânicas
Proteção dos dados pessoais dos utilizadores	Risco de acesso não autorizado aos dados pessoais, ao uso impróprio, à sua divulgação, perda ou destruição;	2	3	3	- Cumprimento da Política de Privacidade da APL, SA;	Todas as unidades orgânicas
					- Cumprimento da Política de Segurança de Informação da APL, S.A.;	Todas as unidades orgânicas
					- Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A.;	Todas as unidades orgânicas



ANEXO VI – Restantes Áreas

TECNOLOGIAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Gerir, manter e atualizar o Sistema de Gestão da Informação e Dados.	Risco de divulgação indevida de informação a terceiros;	1	3	2	- Código de Ética e Conduta da APL, SA;	SI
	Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos;				- Registo histórico (<i>logs</i>);	SI
	Risco de perda de controlo do meio físico e ambiental que protege e rodeia os recursos tecnológicos- catástrofes naturais, terremotos, inundações, incêndios, etc.;				- Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A.;	SI
					- Certificação ISO 27001.	SI
Gerir <i>backup</i> de dados e reposição de <i>backup</i> .	Risco de Acesso Ilegítimo;	1	3	2	- Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A.;	SI
					- Cumprimento da Política de Segurança da Informação da APL, SA;	SI
	Risco de Recebimento Indevido;				- Certificação ISO 27001.	SI



RECURSOS HUMANOS

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Proceder ao processamento de salários, gestão do processo de avaliação de desempenho, registo e controlo da assiduidade e progressão na carreira.	Risco de manipulação de informação de modo a facilitar o pagamento indevido de benefícios e compensações, peculato e concussão:	1	3	2	- Conferência de procedimentos e revalidação por amostragem;	GRH
	- Processamento de vencimento sem aderência à assiduidade dos colaboradores e sua categoria profissional;					
	- Processamento de abonos e descontos não autorizados;					

**Compliance Officer/RCN**

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Implementar, manter e monitorizar o Programa de Cumprimento Normativo	Não implementação/monitorização/atualização do PCN	1	2	1	1) Mapas de controlo periódicos (PRR; Canal de Denúncias; Código de Ética e Conduta; Plano de Formação). 2) Plano anual do PCN com responsáveis e prazos. 3) Repositório central de evidências e histórico de versões. 4) Reunião periódica de acompanhamento (mensal/trimestral).	Execução: CO/RCN + pontos focais por UO. Controlo: CA (valida prioridades)
Garantir independência e autonomia decisória da CO/RCN	Parcialidade, interferência, captura do processo	1	3	2	1) Linha de reporte formal ao CA e acesso a informação. 2) Registo de conflitos de interesses/impedimentos. 3) Segregação de funções em processos críticos. 4) Registo de incidentes de interferência e mecanismo de escalonamento.	Execução: CO/RCN + RH/SG. Controlo: CA
Detetar lacunas normativas e propor regulamentação interna	Processos sem norma; práticas divergentes; desconformidade legal	2	2	2	1) Matriz de lacunas (processo → norma existente → lacuna → prioridade). 2) Procedimento de criação/revisão normativa (versões, consulta, aprovação). 3) Revisão anual do corpo normativo e integração de recomendações externas relevantes.	Execução: CO/RCN + SG + UO. Controlo: CA
Criar/atualizar Código de Conduta e políticas críticas	Políticas desatualizadas; desconhecimento; não aplicação	1	2	2	1) Calendário de revisão (mínimo anual). 2) Registo de versões e comunicação obrigatória. 3) Recolha de aceitação/declaração de conhecimento. 4) Integração com formação (módulos específicos).	Execução: CO/RCN + RH/Comunicação + SG. Controlo: CA
Gerir canal de denúncia seguro e acessível	Canal ineficaz; falta de confidencialidade; represálias; incumprimento de prazos	1	3	2	1) Procedimento do canal (confidencialidade, acesso, registos, prazos). 2) Divulgação a trabalhadores e terceiros. 3) Triagem com critérios de materialidade/urgência. 4) Proteção do denunciante e controlo de acessos à informação. 5) Estatísticas e reporte periódico (sem identificar).	Execução: CO/RCN + TI (plataforma) + SG/RH (medidas). Controlo: CA
Promover formação e sensibilização (ética, integridade, conflitos, <i>compliance</i>)	Falta de sensibilização; baixa cultura de conformidade; reincidência	1	1	1	1) Atualização do Plano de Formação e formação específica. 2) Formação obrigatória por função (chefias; compras/contratos; finanças). 3) Onboarding + refresher anual. 4) Testes de conhecimento e evidência de conclusão.	Execução: RH/Formação + CO/RCN. Controlo: Chefias + CA (metas)

**CISO – Chief Information Officer**

Atividade / função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis
Definir, implementar e monitorizar a estratégia/roadmap e prioridades de investimento	Favorecimento indevido de soluções tecnológicas ou fornecedores	1	3	1	1) Roadmap anual de segurança da informação. 2) Definição de critérios técnicos objetivos e documentados. 3) Repositório central de políticas, procedimentos e evidências. 4) Continuidade certificação ISO27001.	Execução: CISO + SI. Controlo: CA
Gestão de subcontratação por fornecedores de IT	Aceitação de subcontratados não autorizados ou com conflito	2	2	2	1) Cláusulas contratuais dedicadas aos subcontratados críticos 2) Lista atualizada de fornecedores tecnológicos	Execução: CISO + SI. Controlo: CA
Aprovação de exceções de segurança (“risk acceptance”)	Aprovação indevida de exceções para favorecer projetos/pessoas	3	2	2	1) Processo formal de aceitação de risco 2) Justificação escrita e validação por mais de uma entidade 3) Limite temporal das exceções	Execução: CISO + SI. Controlo: CA
Gestão de acessos privilegiados	Concessão indevida de acessos a sistemas críticos	1	2	2	1) Segregação de funções 2) Registo e monitorização de acessos (logs) 3) Revisão periódica de acessos privilegiados	Execução: CISO + SI. Controlo: CA
Gestão de incidentes de segurança	Omissão ou ocultação deliberada de incidentes	1	3	1	1) Plano de resposta a incidentes aprovado 2) Registo obrigatório de incidentes 3) Reporte regular à gestão de topo	Execução: CISO + SI. Controlo: CA
Relação com auditorias e entidades externas	Ocultação ou manipulação de evidências	1	2	1	1) Auditorias independentes 2) Separação entre execução e controlo	Execução: CISO + SI + CO + AIQ. Controlo: CA
Garantir a governação e atualização das políticas de segurança da informação	Políticas desatualizadas, insuficientes ou desconformes com o quadro legal e normativo aplicável	1	1	2	1) Calendário anual de revisão 2) Registo de versões e aprovações 3) Matriz de normativos aplicáveis 4) Procedimento formal de revisão e divulgação	Execução: CISO + SI + CO + SG. Controlo: CA

