



Porto de Lisboa

**Relatório anual de execução do Plano de
Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações
Conexas da APL, S.A.**

2025

ÍNDICE

Enquadramento	3
Introdução	3
Metodologia	4
Grau de colaboração	5
Análise de resultados	6
Conclusões	11
Recomendações	11
Comunicações	11
Anexo	13

ENQUADRAMENTO

Introdução

O presente documento constitui o Relatório anual de execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da APL, S.A. e respeita ao ano de 2025 que, nos termos da alínea b) do nº 4 do art.º 6º do Regime geral da prevenção da corrupção, publicado em Anexo ao Decreto-Lei nº 109-E/2021, de 9 de dezembro, é elaborado no mês de abril do ano seguinte.

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 109-E/2021, de 9 de dezembro, é estabelecido o regime geral da prevenção da corrupção (RGPC), cuja aplicação é acompanhada pelo Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), e prevê a adoção e implementação de, pelo menos, um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR).

A APL, SA dispõe de Plano de Prevenção de Riscos Corrupção e Infrações Conexas, cuja versão 7, aprovada em 2024.08.29, se encontra disponível no portal da APL, S.A. e serviu de base à elaboração do presente relatório. No entanto, à data de elaboração deste documento, existe já uma revisão (versão 8) que se encontra em fase de aprovação.

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da APL, S.A. constitui um importante instrumento de controlo interno, a par com os procedimentos internos, conferência de poderes e sistema de autorizações e validação para efetivação das operações, entre outros. Compreende, ainda, princípios de ética e comportamentais, tendo a APL adotado um Código de Ética e Conduta e um Plano para a Igualdade de Género que preveem um conjunto de regras e normas de conduta que derivam diretamente da missão, valores e visão da empresa e ainda uma Política de Integridade que visa consolidar o compromisso com um modelo de governação assente nos mais elevados padrões éticos, na transparência, na responsabilidade e na excelência das práticas de gestão pública.

Esta política tem como objetivo principal prevenir, detetar e responder a qualquer forma de corrupção ou infração, garantindo um ambiente de trabalho íntegro e ético.

De referir, ainda, a existência de um Canal de Denúncia Interno, implementado, nos termos previstos na Lei nº 93/2021, de 21 de dezembro.

Apresenta-se, resumidamente, os principais intervenientes e as respetivas funções e responsabilidades na gestão de risco da APL, S.A.:

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.

Metodologia

Com o objetivo de aferir o grau de execução da totalidade das medidas de prevenção, o Relatório de Execução do PPR apresenta os resultados do tratamento de dados recolhidos através do preenchimento dos mapas distribuídos via eletrónica a cada unidade orgânica de primeiro nível de gestão.

Tendo por base a identificação do risco, a graduação do risco e as respetivas medidas de prevenção, foi assinalada a adoção e a eficácia das mesmas.

Foi, ainda, incluído um campo para identificação de medidas corretivas, a utilizar quando as medidas adotadas não estejam a mostrar a eficácia preventiva inicialmente expectável.

A equipa de Auditoria Interna e Qualidade concretizou em 100% a recolha das respostas das unidades orgânicas.

Grau de Colaboração

Este relatório respeita a estrutura orgânica definida na OS nº 20/2020, de 14 de dezembro, O.S. nº 14/2023, de 7 de julho, OS nº 10/2025, 7 de fevereiro, O.S. nº 4/2026, de 30 de janeiro, O.S. nº 6/2026, de 6 de fevereiro e O.S. nº 11/2026, de 7 de abril.

A avaliação da implementação das medidas de prevenção foi realizada, por todos os responsáveis das unidades orgânicas da APL, a saber:

AIQ – Auditoria Interna e Qualidade – Dr.^a Célia Barros

CLP – Contratação e Logística Corporativa – Dr.^a Sandra Viegas

SG – Secretaria-Geral – Dr.^a Emília Mata

GEP - Gabinete de Estudos e Planeamento – Eng.^a Paula Sengo

GC - Gabinete de Comunicação – Dr.^a Inês Antunes¹

SI – Sistemas de Informação – Comte. Luís Pimentel

DPO – Data Protection Officer - Comte. Luís Pimentel

IE – Infraestruturas e Engenharia - Eng. António Martins²

SPO – Segurança e Pilotagem e Operação Portuária – Comte. Rui Nunes

NPL – Negócio Portuário e Logística – Dr.^a Manuela Patrício

TM – Turismo Marítimo – Dr.^a Ana Lourenço

¹ Nomeação para o cargo de chefia nível II, com efeitos a 15/02/2026.

² Nomeação para o cargo de chefia nível I, com efeitos a 01/04/2026.

DT - Desenvolvimento do Território – Dr. Tiago Belchior

GRH – Gestão de Recursos Humanos – Dr.ª Isabel Freire

GF – Gestão Financeira - Dr.ª Ana Caria³

GA – Gestão Ambiental – Engª Vera Godinho

A atual responsável pelo Gabinete de Comunicação entendeu não ter condições para assumir respostas relativas às áreas funcionais Contratação/Aquisições de Bens, Serviços e Empreitadas e Gestão da Área Dominial Portuária.

A atual responsável pela Gestão Financeira, visto que o contexto se mantém, solicitou à AIQ para considerar as anteriores referências dadas pela Dr.ª Ana Paula Rodrigues⁴. Tendo em conta a recente nomeação do atual responsável pela IE, as respostas foram dadas pela anterior responsável, Engª Paula Sengo.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Nos mapas de identificação dos riscos e medidas de prevenção, anexo ao PPR, as atividades estão classificadas como transversais ou funcionais, independentemente das unidades orgânicas. Na mesma lógica, foi elaborado o mapa de avaliação da implementação das medidas de prevenção, pelo que, as questões transversais e uma parte da contratação pública foram respondidas por todas as unidades orgânicas; as questões relativas às restantes funções foram respondidas especificamente pelas unidades orgânicas que, nos termos do descritor de funções, têm responsabilidades no desenvolvimento das atividades inerentes a cada função.

A cada atividade/função correspondem riscos e respetivas medidas de prevenção. Para cada medida de prevenção foram apresentadas as opções de resposta: medida adotada (sim/não) e eficácia da medida (sim/não).

Foi, ainda, incluído um campo para identificação de medidas corretivas, a utilizar quando as medidas adotadas não estejam a mostrar a eficácia preventiva inicialmente expectável.

³ Nomeação em regime de substituição, pelo período de 6 meses, com efeitos a 01/02/2026.

⁴ Renúncia ao cargo de chefia nível I, com efeitos a 09/01/2026.

As respostas permitiram recolher dados relativos ao grau de implementação das medidas de prevenção e a sua eficácia.

No quadro seguinte, apresenta-se o grau de implementação, em média percentual, das medidas de prevenção dos riscos previstas para cada função.

Quadro Resumo

Áreas Funcionais	Medidas Adotadas (média)	Medidas Não Adotadas (média)	Medidas Eficazes (média)	Medidas Não Eficazes (média)
Contratação/Aquisições de Bens, Serviços e Empreitadas	93%	7%	85%	15%
Gestão da Área Dominial Portuária	96%	4%	91%	9%
Fiscalização da Área de Jurisdição	100%	0%	100%	0%
Transversais	97%	3%	95%	5%
Tecnologias e Sistemas de Informação	100%	0%	100%	0%
Recursos Humanos	100%	0%	100%	0%
Gestão do Imobilizado	95%	5%	95%	5%
Média Total	97%	3%	95%	5%

Contratação/Aquisições de Bens, Serviços e Empreitadas

As questões referentes às atividades/funções de contratação/aquisições de bens, serviços e empreitadas, estão implementadas entre os 50% e os 100%, sendo a medida “Supervisão do fluxo financeiro através de uma plataforma informática comum” a que apresenta um nível de implementação mais baixo e para a qual a IE apresenta como medida corretiva, a implementação de sistema que permita o acompanhamento da faturação. Já para a GF, a medida está adotada. No entanto, para a GF a medida não é eficaz, e apresenta como medida corretiva, ser necessário melhorar o acesso para visualização.

A medida “Validação das fichas de procedimentos de segurança” não está adotada pela GRH, justificando que esta função é assegurada pela IE. Esta situação foi, entretanto, corrigida na versão 8 do PPR.

A medida “Segregação de funções aplicada aos autos de medição” não está adotada pela IE, referindo como medida corretiva a contratação de colaboradores.

As medidas de prevenção previstas para estas atividades/funções têm uma eficácia de 85%.

Gestão da Área Dominial Portuária

As questões referentes às atividades/funções de Gestão da Área Dominial Portuária estão implementadas entre os 50% e os 100%, sendo a medida “Reunião periódica da Estrutura de Coordenação que envolva a GF/GFT e as áreas de negócio” a que apresenta uma implementação mais baixa. Para tal, as áreas GF, SPO e DT apresentam como medida corretiva, a implementação de uma periodicidade mensal para a realização das reuniões.

Na atividade/função “Assegurar a gestão dos contratos de concessão, licenças portuárias e autorizações, incluindo prestadores de serviços portuários” a NPL refere que a medida “Avaliação do plano de gestão de risco (Relatório) associada a cada contrato de concessão de carga (...) para melhoria do desempenho do prestador de serviços e do porto de Lisboa”, está adotada, no entanto, não é eficaz, pois é necessário atualizar o plano à luz dos novos contratos/licenças.

Na atividade/função “Definição de bases tarifárias para a execução anual dos Regulamentos de Tarifas”, a IE não tem adotada as seguintes medidas:

- “Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções”
- “Revisão anual do Regulamento com audiência interna dos serviços e audiência externa da comunidade portuária”;
- “Revisão estratégica das tarifas alinhadas com os interesses da APL e do Porto de Lisboa”.

A IE apresenta como medidas corretivas a contratação de colaboradores, o estabelecimento de procedimentos internos e a atualização das tarifas.

Nas medidas relativas aos riscos da atividade/função “Garantir/Promover a introdução de dados para a faturação” não se considerou as respostas da SG uma vez que esta unidade orgânica (incluindo as unidades orgânicas SG/GJ e SG/CDA) não promove faturação. Esta situação foi, entretanto, corrigida na versão 8 do PPR.

Na medida “Avaliação periódica das cauções prestadas por clientes” da atividade “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 prazos de pagamento e respetivas propostas ao Conselho de Administração” não se considerou a resposta da GF, uma vez que é uma competência das áreas de negócio. Esta situação foi, entretanto, corrigida na versão 8 do PPR.

As medidas de prevenção previstas para estas atividades/funções têm uma eficácia de 91%.

Fiscalização da Área de Jurisdição

Nas atividades da função Fiscalização da área de jurisdição, as medidas de prevenção dos riscos estão implementadas a 100%.

As medidas de prevenção identificadas têm uma eficácia de 100%.

Transversais

As questões referentes às atividades/funções Transversais estão implementadas entre os 87% e os 100%, sendo a medida “Definição/adoção de procedimentos funcionais” a que apresenta um valor mais baixo. Também é a medida que apresenta um nível de eficácia mais baixo (80%) e a NPL, a IE e o GEP apresentam como medida corretiva a definição de procedimentos internos/adoção de um manual de procedimentos.

A medida “Definição de fluxos de informação adequados às funções definidas na estrutura orgânica” apresenta um grau de eficácia de 87%, sendo que a NPL apresenta como medida corretiva a definição de fluxos de informação adequados aos procedimentos funcionais, que tenha em consideração a reengenharia de processos e sistemas de informação atuais.

Também a medida “Reuniões periódicas entre chefias de 1º nível de gestão” apresenta um grau de eficácia de 87% e a GF sugere a promoção de reuniões mensais. No entanto, a Secretaria Geral (unidade responsável pela dinamização destas reuniões) informou que *“Embora se tenha implementado esta medida, as reuniões de chefias de 1º nível, face ao volume de trabalho, não terão sido realizadas com a periodicidade pretendida. Durante o ano de 2025 das 6 expectáveis foram realizadas 3.”*

A IE não tem implementada a medida “Segregação de funções” e apresenta como medida corretiva a contratação de colaboradores.

As medidas de prevenção previstas para estas atividades/funções têm uma eficácia de 95%.

Tecnologias e Sistemas de Informação

Nas atividades da função Tecnologias e Sistemas de Informação, as medidas de prevenção dos riscos estão implementadas a 100% e apresentam uma eficácia de 100%.

Recursos Humanos

Nas atividades da função Recursos Humanos, as medidas de prevenção dos riscos estão implementadas a 100% e apresentam uma eficácia de 100%.

Gestão do Imobilizado

Nas atividades da função Gestão do Imobilizado, as medidas de prevenção dos riscos estão implementadas entre 67% e 100%, sendo a medida “Visitas programadas” a que apresenta a um nível de implementação mais baixo e para a qual a IE apresenta como medida corretiva contratar colaboradores e a criação de plano de monitorização dos ativos.

As medidas de prevenção identificadas têm uma eficácia de 95%.

CONCLUSÕES

Da análise dos dados recolhidos, conclui-se que, na generalidade, as medidas de prevenção do PPR estão implementadas.

As funções que apresentam uma média de implementação/adoção mais baixa são as funções de Contratação/Aquisições de Bens, Serviços e Empreitadas, com 93% e apresentam uma taxa de eficácia de 85%.

RECOMENDAÇÕES

Atendendo ao exposto no presente relatório e tendo em vista a melhoria do processo de prevenção de riscos na APL, S.A., recomenda-se a adoção das seguintes medidas:

- Garantir a periodicidade prevista das reuniões entre chefias de 1º nível de gestão;
- Promover reuniões periódicas da Estrutura de Coordenação que envolva a GF/GFT e as áreas de negócio;
- Providenciar no sentido de colmatar a falta de recursos humanos na unidade orgânica IE, com vista a garantir o cumprimento das respetivas missões e evitar a exposição a situações de risco ao nível de atos de corrupção e infrações conexas;
- Reforçar o sistema de controlo interno pelas unidades orgânicas;
- Promover a melhoria contínua do processo de gestão de risco, implementando de forma assertiva as medidas de prevenção previstas no PPR.

Comunicações

De acordo com os números 6 e 7 do art.º 6.º do Regulamento Geral de Prevenção da Corrupção publicado em anexo ao Decreto-Lei nº 109-E/2021, de 9 de dezembro, o presente Relatório Anual de Execução do PPR será enviado para o Responsável do Cumprimento Normativo, para disponibilização, no prazo de 10 dias contados desde a sua aprovação, na intranet, na página oficial da APL, S.A. na internet, bem como carregado na plataforma informática do Menac.

Gabinete de Auditoria Interna e Qualidade

Lisboa, 24 de abril de 2026

Anexo I – Mapas de Avaliação da Implementação das Medidas de Prevenção

CONTRATAÇÃO / AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

1

Atividade/função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsável	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
Aquisição de Bens e Serviços	Risco de Conflito de Interesses;	2	3	3	Cumprimento do Código dos Contratos Públicos;	Todas as unidades orgânicas	100%	93%	(IE) Adoção de um sistema centralizado de controlo das adjudicações diretas.	(GC) Sem resposta.
	Risco de (Des)Favorecimento;				Código de Ética e Conduta;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		(GC) Sem resposta.
	Risco de Tráfico de Influências;				Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais ;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		(GC) Sem resposta.
	Recebimento indevido de Vantagem;				Indicação de Jurís diferenciados	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		(GC) Sem resposta. (IE) Sempre que possível face à falta de pessoal.
	Risco de Falta de Transparência;				Publicitação no portal da CP	CLC	100%	100%		
	Risco de renovação automática;	2	3	3	Designação do Gestor de Contrato	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		(GC) Sem resposta.
	Monitorização dos prazos dos termos dos contratos				Todas as unidades orgânicas	93%	86%	(IE) Formação dos gestores de contrato.	(GC) Sem resposta.	
	Risco de Conflito de Interesses;				Identificação dos pontos críticos do contrato	Todas as unidades orgânicas	100%	93%	(IE) Formação dos gestores de contrato.	(GC) Sem resposta.

CONTRATAÇÃO / AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

2

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
	Risco de incumprimento da legislação ambiental;				- Vigilância assertiva/monitorização/fiscalização adequada e programada;	IE, DT, GEP, GA	100%	75%	(IE) Contração de colaboradores. Estabelecimento de procedimentos internos.	
	Risco de utilização ilícita de informação privilegiada;				- Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções;	IE, DT, GEP, GA	100%	75%	(IE) Formação.	
	Risco de existência de ambiguidades, erros e omissões nos projetos;				- Cumprimento da legislação aplicável;	IE, DT, GEP, GA	100%	100%		

CONTRATAÇÃO / AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

3

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
	Risco de incumprimento da legislação ambiental;				- Vigilância assertiva/monitorização/fiscalização adequada e programada;	IE, DT, GEP, GA	100%	75%	(IE) Contratação de colaboradores. Estabelecimento de procedimentos internos.	
	Risco de utilização ilícita de informação privilegiada;				- Reforço do sistema de controlo interno: supervisão,	IE, DT	100%	100%		
	Risco de existência de lacunas e omissões no planeamento e programação de ações de conservação;				- Cumprimento da legislação aplicável.	IE, DT	100%	100%		

CONTRATAÇÃO / AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

4

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
	Risco de existência de ambiguidades, lacunas e omissões nos projetos;				- Fiscalização e monitorização contínua;	IE	100%	100%		
	Risco de incumprimento da legislação ambiental;				- Cumprimento da legislação aplicável;	IE	100%	100%		
					- Designação de gestor/a de contrato.	IE	100%	100%		

CONTRATAÇÃO / AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

5

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
					- Supervisão do fluxo financeiro através de uma plataforma informática comum;	IE, GF	50%	0%	(GF) Melhorar o acesso para visualização. (IE) Implementação de sistema que permita o acompanhamento da faturação	A implementar: IE
	Risco de tomada de decisão não fundamentada em desconformidade com preceitos legais, normativos e regulamentares;				- Controlo do exercício de competências;	IE, GF	100%	100%		
					- Segregação de funções aplicada aos autos de medição;	IE	0%	0%	(IE) Contração de colaboradores.	A implementar: IE
	Risco de não cumprimento de prazos;				- Designação de gestor/a de contrato.	IE	100%	100%		
					- Validação das fichas de procedimentos de segurança	IE, GRH	50%	50%		(GRH) Esta função é assegurada pela IE.

CONTRATAÇÃO / AQUISIÇÕES DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

6

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	67%	(IE) Contração de colaboradores.	
					- Controlo interno: supervisão.	IE, DT, GA	100%	100%		
					- Cumprimento das disposições legais e regulamentares aplicáveis a cada especialidade;	IE, DT, GA	100%	67%	(IE) Contração de colaboradores.	(IE) Inexistência de colaboradores em algumas das especialidades de engenharia.
					- 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	100%	67%	(IE) Contração de colaboradores.	(IE) Inexistência de colaboradores em algumas das especialidades de engenharia.

GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
	Risco de Corrupção Passiva;				- Emissão de parecer prévio sobre processos que possam conflitar ou comprometer outras atividades portuárias	NPL, DT, TM e SPO	100%	100%		
					- Promover a visita regular a clientes atuais e potenciais e realizar inquéritos de satisfação;	DT	100%	100%		
	Risco de Conflito de Interesses;				- Monitorização do cumprimento das obrigações contratuais;	DT, SG	100%	100%		
					- Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A..	DT, SG	100%	100%		
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	DT, SG	100%	100%		
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	100%	100%		(TM) Apesar do cumprimento de medida, isto é, da fiscalização por parte da TM, caso ocorra a ocupação indevida de algum lugar, são poucos, ou inexistentes, os procedimentos possíveis de adotar para a sua rápida resolução, para além de enviar notificação ao proprietário da embarcação.
	Risco de (des)favorecimento de clientes;				- Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções;	TM	100%	100%		
					- Manter atualizada a lista de espera para acesso a lugares de estacionamento na Marina de Lisboa	TM	100%	100%		

GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

2

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	. segregação de funções;	NPL, TM, SG, IE, GA	100%	80%	(IE) Contratação de colaboradores	
	Reforço do sistema de controlo interno:				. monitorização do cumprimento das obrigações contratuais;	NPL, TM, SG, IE, GA	100%	80%	(IE) Contratação de colaboradores	
	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;				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	100%	0%	(NPL) Atualizar o plano à luz dos novos contratos/licenças.	
	Elaboração de relatórios sobre o cumprimento dos contratos de concessão, com recomendações e medidas corretivas;				NPL, TM	100%	100%			
	Risco de omissões nos relatórios de acompanhamento de concessões, licenças e autorizações;				Gestão proactiva dos contratos de concessão, licenças portuárias e autorizações;	NPL, TM, IE	100%	67%	(IE) Contratação de colaboradores	
	Nomeação do Gestor do Contrato				NPL, TM	100%	100%			
	Risco de falha no cumprimento dos requisitos de licenciamento, renovação ou cancelamento;				Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A..	NPL, TM, SG, IE	100%	100%		

GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

3

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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 e GC	83%	83%	(IE) Contratação de colaboradores	A Implementar: IE GC: Sem resposta.
					- Revisão anual do Regulamento com audiência interna dos serviços e audiência externa da comunidade portuária;	NPL, TM, SG, GF, IE, SPO, DT e GC	86%	86%	(IE) Estabelecimento de procedimentos internos.	A Implementar: IE GC: Sem resposta.
					- Cumprimento das orientações da entidade reguladora do sector portuário;	NPL, TM, SG, GF, IE, SPO, DT e GC	100%	100%		GC: Sem resposta.
	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, GC, GA	86%	86%	(IE) Estabelecimento de procedimentos internos. Atualização das tarifas.	A Implementar: IE GC: Sem resposta.
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	GC	0%	0%		GC: Sem resposta.
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	GC	0%	0%		GC: Sem resposta.
					- Cumprimento do Regulamento de Utilização de Espaços para Eventos e Publicidade da APL	GC	0%	0%		GC: Sem resposta.

GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

4

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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;	SG, DT, IE, SPO, NPL, TM, GRH, GF, IE, GC, GA	100%	100%		GC: Sem resposta. (SG) A SG e as unidades orgânicas tuteladas - SG/GJ e SG/CDA não promovem faturação.
					- Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções;	SG, DT, IE, SPO, NPL, TM, GRH, GF, IE, GC, GA	88%	88%	(IE) Contratar colaboradores.	A Implementar: IE GC: Sem resposta. (SG) A SG e as unidades orgânicas tuteladas - SG/GJ e SG/CDA não promovem faturação.
					- Verificação sistemática (por amostragem) da faturação processada;	SG, DT, IE, SPO, NPL, TM, GRH, GF, IE, GC, GA	88%	88%	(IE) Implementação de sistema que permita o acompanhamento da faturação.	A Implementar: IE GC: Sem resposta. (SG) A SG e as unidades orgânicas tuteladas - SG/GJ e SG/CDA não promovem faturação.
					- Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A..	SG, DT, IE, SPO, NPL, TM, GRH, GF, IE, GC, GA	100%	100%		GC: Sem resposta. (SG) A SG e as unidades orgânicas tuteladas - SG/GJ e SG/CDA não promovem faturação.
Validar a anulação de faturas.	Risco de favorecimento;	2	2	2	Código de Ética e Conduta da APL, SA	GF	100%	100%		
	Risco de conluio;				Controlo do exercício de competências	GF	100%	100%		
Gestão dos recebimentos e pagamentos.	Risco de favorecimento;	2	2	2	- Reforço do sistema de controlo interno:	. supervisão dos procedimentos legais;	GF	100%	100%	
						. segregação de funções.	GF	100%	100%	

GESTÃO DA ÁREA DOMINIAL PORTUÁRIA

5

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
						GF	100%	100%		
	Risco de conluio/perdão de dívida;					GF, SG, DT, TM, NPL	100%	100%		
						GF, SG	100%	100%		
	Risco de desatualização das cauções prestadas	2	2	2	Avaliação periódica das cauções prestadas por clientes	GF, TM, NPL, DT	100%	100%		(GF) Competência das áreas de negócio.
	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	80%	80%		(GF) Inexistência de recursos humanos.
	Risco de prescrição de dívidas;					GF, DT, TM, NPL, SG, SPO	50%	50%	(GF) Promover reuniões mensais. (SPO) Implementar a periodicidade das reuniões. (DT) Passar a realizar reuniões	A Implementar: DT, SPO, GF

FISCALIZAÇÃO DA ÁREA DE JURISDIÇÃO

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
	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	100%	100%		
					- Rotatividade e equipas de dois elementos;	SPO, DT, NPL, TM	100%	100%		
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	100%	100%		
					- Elaboração de relatórios;	TM, NPL, SPO	100%	100%		
					- Partilha do risco: ações desenvolvidas com outros departamentos e/ou equipas multidisciplinares.	TM, NPL, SPO, IE, GA	100%	100%		

TRANSVERSAIS

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	93%	87%	(NPL) Definição de fluxos de informação adequados aos procedimentos funcionais, que tenha em consideração a reengenharia de processos e sistemas de informação atuais. (IE) Definição de procedimentos internos.	A Implementar: NPL
					- Reuniões periódicas entre chefias de 1º nível de gestão;	Todas as unidades orgânicas	93%	87%	(GF) Promover reuniões mensais.	A Implementar: GF (SG) Embora se tenha implementado esta medida, as reuniões de chefias de 1º nível, face ao volume de trabalho, não terão sido realizadas com a periodicidade pretendida. Durante o ano de 2025 das 6 expectáveis foram realizadas 3. (GC) A periodicidade não é a adequada.
					- Definição/Adoção de procedimentos funcionais;	Todas as unidades orgânicas	87%	80%	(NPL) Definição de procedimentos funcionais; (GEP) Adotar manual de procedimentos. (IE) Definição de procedimentos internos.	A Implementar: NPL, GEP

TRANSVERSAIS

2

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários	
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	93%	93%	(IE) Contração de colaboradores.	A implementar: IE	
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	Todas as unidades orgânicas	100%	100%			
					- Centralização do despacho de correspondência expedida e recebida no sistema SAP/DMS	Todas as unidades orgânicas	93%	80%	(IE) e (GEP) Definição de procedimentos internos.		
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	100%	100%		
						. Controlo do exercício de competências;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		
						. Segregação de funções	Todas as unidades orgânicas	93%	93%	(IE) Contratar colaboradores.	A implementar: IE

TRANSVERSAIS

3

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
	Risco de participação económica em negócio;				- Prática regular de análise da legislação em vigor;	Todas as unidades orgânicas	93%	93%	(GEP) Estabelecer procedimentos de verificação da legislação, com recurso a repositórios (p.ex. PGR)	A Implementar: GEP
					- Controlo do Exercício de Competências;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		
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	100%	100%		
					- Procedimentos de registo e classificação de informação;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		
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	100%	100%		
					- Cumprimento da Política de Segurança de Informação da APL, S.A.;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		
					- Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A.;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		

TECNOLOGIAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
	Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos;				- Registo histórico (<i>logs</i>);	SI	100%	100%		
	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	100%	100%		
					- Certificação ISO 27001.	SI	100%	100%		
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	100%	100%		
	Risco de Recebimento Indevido;				- Cumprimento da Política de Segurança da Informação da APL, SA;	SI	100%	100%		
					- Certificação ISO 27001.	SI	100%	100%		

RECURSOS HUMANOS

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários
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	100%	100%		
	- Processamento de vencimento sem aderência à assiduidade dos colaboradores e sua categoria profissional;						100%	100%		
	- Processamento de abonos e descontos não autorizados;						100%	100%		

GESTÃO DO IMOBILIZADO

1

Atividade/ função	Identificação do risco	PO (1)	GC (2)	GR (3)	Medidas de Prevenção	Responsáveis	Medida adotada	Eficácia da Medida Adotada	Medidas corretivas a adotar	Observações e Comentários	
Registar todo o imobilizado e manter o inventário atualizado.	Risco de falha de registo dos ativos, objeto de aquisição, transferência, abates ou reavaliação;	2	2	2	- Conferência da informação e acompanhamento da atividade pelo/a responsável do departamento e pelos/as dirigentes;	GF, SI, CLC, SG	100%	100%			
	Risco de incorreta contabilização ou não contabilização dos ativos tangíveis reversíveis existentes nas concessões portuárias;	2	2	2	- Relatório Anual de Acompanhamento (inclui listagem de ativos enviada pelo concessionário);	NPL, TM, GF	100%	100%			
					- Relatório de Auditoria aos Terminais (inclui listagem de ativos tangíveis e tangíveis reversíveis).	NPL, TM	100%	100%			
Informar alterações verificadas nos ativos.	Risco de falha de verificação e/ou comunicação de alterações dos ativos;	2	2	2	- Fiscalização e comunicação de alterações nos ativos;	DT, SPO	100%	100%			
					- Visitas programadas;	DT, IE, SPO	67%	67%	(IE) Contratar colaboradores e criação de plano de monitorização dos nossos ativos.	A implementar: IE	
					- Reforço do sistema de controlo interno:	. supervisão;	DT	100%	100%		
						. segregação de funções.	DT	100%	100%		