



Porto de Lisboa

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

Outubro 2025

ÍNDICE

Enquadramento	3
Introdução	3
Metodologia	3
Grau de colaboração	4
Análise de resultados	5
Conclusões	9
Recomendações	9
Comunicações	10

ENQUADRAMENTO

Introdução

O presente documento constitui o Relatório de avaliação intercalar da implementação das medidas de prevenção associadas aos riscos identificados como elevados (GR3) no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da APL, S.A., que, nos termos da alínea a) 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 outubro de cada ano.

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 de Corrupção e Infrações Conexas, cuja versão 7, revista e aprovada em 2024.08.29 (Ordem de Serviço nº 18/2024), se encontra disponível no portal da APL, S.A. e serviu de base à elaboração do presente relatório.

Metodologia

Com o objetivo de aferir o grau de execução das medidas de prevenção, o Relatório de avaliação intercalar da implementação das medidas de prevenção associadas aos riscos identificados como elevados no PPR apresenta os resultados do tratamento de dados recolhidos através do preenchimento de 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, ou quando as mesmas não estejam implementadas.

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 Ordem de Serviço n.º 20/2020, de 14 de dezembro, Ordem de Serviço nº 14/2023, de 7 de julho e Ordem de Serviço nº 10/2025, de 7 de fevereiro.

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

CLC – 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 Fernanda Silva

SI – Sistemas de Informação – Comte. Luís Pimentel

DPO - Data Protection Officer - Comte. Luís Pimentel

IE – Infraestruturas e Engenharia - Eng.ª Paula Sengo

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 Cristina Lourenço

DT - Desenvolvimento do Território – Dr. Tiago Belchior

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

GF – Gestão Financeira - Dr.ª Ana Paula Rodrigues

GA – Gestão Ambiental – Eng^a Vera Godinho¹

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

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, ou quando as medidas não tenham sido implementadas.

As respostas permitiram recolher dados relativos ao grau de implementação das medidas de prevenção dos riscos identificados como elevados.

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

¹ Por força do disposto na OS nº 10/2025, de 7 de fevereiro e OS nº 16/2025 de 10 de março, as atividades/responsabilidades da IE/SAE, no que respeita ao ambiente, passaram para o Gabinete de Gestão Ambiental.

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	83%	17%	82%	18%
Gestão da Área Dominial Portuária	91%	9%	91%	9%
Transversais	94%	6%	94%	6%
Média Total	89,33%	10,67%	89,00%	11,00%

Contratação/Aquisições de Bens, Serviços e Empreitadas

A medida “Indicação de júris diferenciados”, não está adotada pela IE por falta de colaboradores, propondo aquela unidade orgânica, como medida corretiva, a contratação de pessoal técnico que permita assegurar a segregação de funções;

Para a IE e para o GEP, as medidas “Designação do Gestor de Contrato”, “Monitorização dos prazos dos termos dos contratos” e “Identificação dos pontos críticos do contrato” estão adotadas, mas não são eficazes, uma vez que existe elevada carga de trabalho que não permite uma gestão eficiente dos contratos, propondo-se como medida corretiva a renovação da formação em Gestão de Contratos.

Já as medidas “Vigilância assertiva/monitorização/fiscalização adequada e programada” e “Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções” não estão adotadas pela IE que sugere, como medida corretiva, a contratação de pessoal técnico.

A IE e a GF consideram que a medida “Supervisão do fluxo financeiro através de uma plataforma informática comum” não está adotada, dado que o SAP/DMS não é uma solução eficaz para este efeito, pelo que propõem a implementação de uma aplicação informática para este controlo como medida corretiva;

A medida “Validação das fichas de procedimentos de segurança” não está adotada pela GRH, justificando que esta função está a ser executada pela IE;

Na atividade “Assegurar o acompanhamento de empreitadas e obras promovidas por terceiros na área de jurisdição da APL”, as medidas “Fiscalização” e “Promover a qualidade imediata das construções (....) e proteção ambiental”, não estão adotadas pela IE, que propõe, como medida corretiva, a contratação de pessoal técnico para análise e acompanhamento das empreitadas.

As medidas adotadas têm uma eficácia de 82%.

Gestão da Área Dominial Portuária

A medida “Promover a visita regular a clientes atuais e potenciais e realizar inquéritos de satisfação” não está adotada pela DT, justificando que: “dado o reduzido número de colaboradores não é possível executar a medida”;

Na atividade “Assegurar a rentabilização dos espaços não utilizados para fins portuários e a gestão dos respetivos contratos de concessão e licenças”, a SG esclarece que: “A SG (também através da SG/GJ) assegura a atividade/função em causa, embora na maioria dos casos não de forma direta, mas em estreita colaboração e sempre que solicitada, pela DT, sempre com respeito pelas medidas de prevenção identificadas.”

A medida “Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções” não está adotada pela IE que propõe como medida corretiva a contratação de pessoal técnico;

A GC e a IE não têm a medida “Verificação sistemática (por amostragem) da faturação processada” adotada e a IE esclarece que a elevada carga de trabalho não permite esta análise e desconhecem mecanismos ou procedimentos para esta verificação;

A medida “Reforço do sistema de controlo interno: rotatividade dos/as colaboradores/as” não está adotada pela GF o que justifica com a falta de recursos humanos;

A DT e a GF não têm adotada a medida “Reunião periódica da Estrutura de Coordenação que envolva a GF/GFT e as áreas de negócio”. No entanto, a GF informou que brevemente será implementada.

As medidas adotadas têm uma eficácia de 91%.

Transversais

O GEP e a IE consideram que as medidas “Definição de fluxos de informação adequados às funções definidas na estrutura orgânica” e “Reuniões periódicas entre chefias de 1º nível de gestão” não estão adotadas, propondo como medida corretiva a definição e implementação de procedimentos internos que promovam a comunicação entre direções de forma transparente e a retoma das reuniões regulares de chefias de 1º nível de gestão que, entretanto, já ocorreu;

A IE não tem adotada a medida “Definição/Adoção de procedimentos funcionais” e propõe como medida corretiva a definição e implementação de procedimentos internos.

As medidas adotadas têm uma eficácia de 94%.

CONCLUSÕES

Da análise dos dados recolhidos, conclui-se que, na generalidade, as medidas de prevenção dos riscos identificados como elevados no PPR estão implementadas.

A função com menor grau de implementação é a Contratação/Aquisições de bens, serviços e empreitadas, com 83% e está relacionada com a não implementação da medida “Supervisão do fluxo financeiro através de uma plataforma informática comum” e “Segregação de funções aplicada aos autos de medição”.

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:

- Providenciar no sentido de colmatar a falta de recursos humanos nas unidades orgânicas da APL, identificada nomeadamente na IE e DT;
- Renovação da formação em Gestão de Contratos;
- Implementação de plataforma informática que permita a gestão do fluxo financeiro dos contratos e o controlo orçamental;
- Promover a simplificação/otimização dos fluxos de comunicação entre as diversas unidades orgânicas da APL;
- Promover a melhoria contínua do processo de gestão de risco, implementando de forma assertiva as medidas de prevenção previstas no PPR e promover a sua atualização.

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 de Avaliação Intercalar 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 comunicado às demais entidades.

Gabinete de Auditoria Interna e Qualidade
Lisboa, 23 de outubro de 2025

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	Procedimentos pré-contratuais	Risco de Conflito de Interesses;	2	3	3	Cumprimento do Código dos Contratos Públicos;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		
		Risco de (Des)Favorecimento;				Código de Ética e Conduta;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		
		Risco de Tráfico de Influências;				Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais ;	Todas as unidades orgânicas	100%	100%		
		Recebimento indevido de Vantagem;				Indicação de Jurís diferenciados	Todas as unidades orgânicas	93%	93%	(IE) Contratação de pessoal técnico que permita assegurar a segregação de funções.	A Adotar: IE
		Risco de Falta de Transparência;				Publicitação no portal da CP	CLC	100%	100%		
	Gestão de Contratos	Risco de renovação automática;	2	3	3	Designação do Gestor de Contrato	Todas as unidades orgânicas	100%	93%	(IE) e (GEP) Renovação da formação em Gestão de Contratos.	(IE) Elevada carga de trabalho que não permite uma gestão eficiente dos contratos.
						Monitorização dos prazos dos termos dos contratos	Todas as unidades orgânicas	100%	87%	(GEP) e (IE) Renovação da formação em Gestão de Contratos.	(IE) Elevada carga de trabalho que não permite uma gestão eficiente dos contratos.
		Risco de Conflito de Interesses;				Identificação dos pontos críticos do contrato	Todas as unidades orgânicas	100%	87%	(GEP) e (IE) Renovação da formação em Gestão de Contratos.	(IE) Elevada carga de trabalho que não permite uma gestão eficiente dos contratos.

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	100%	100%		
	Risco de incumprimento da legislação ambiental;				- Vigilância assertiva/monitorização / fiscalização adequada e programada;	IE, DT, GEP	75%	75%	(IE) Contratação de pessoal técnico.	A Adotar: IE
	Risco de utilização ilícita de informação privilegiada;				- Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções;	IE, DT, GEP	75%	75%	(IE) Contratação de pessoal técnico.	A Adotar: IE
	Risco de existência de ambiguidades, erros e omissões nos projetos;				- Cumprimento da legislação aplicável;	IE, DT, GEP	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
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	0%	0%	(IE) Implementar uma plataforma para este controlo. (GF) Implementação de aplicação informática.	A Adotar: IE e GF (IE) O DMS não representa uma solução eficaz para esta questão.
	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) Contratação de pessoal técnico.	A Adotar: 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 está a ser medida pela IE.

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
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	67%	67%	(IE) Contratação de pessoal técnico para análise e acompanhamento das empreitadas.	A Adotar: IE
					- Controlo interno: supervisão.	IE, DT	100%	100%		
					- Cumprimento das disposições legais e regulamentares aplicáveis a cada especialidade;	IE, DT	100%	100%		
					- 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	67%	67%	(IE) Contratação de pessoal técnico para análise e acompanhamento das empreitadas.	A Adotar: IE

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%		(SG) A SG (também através da SG/GJ) assegura a atividade/função em causa, embora na maioria dos casos não de forma direta mas em estreita colaboração e sempre que solicitada, pela DT, sempre com respeito pelas medidas de prevenção identificadas.
	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%		(DT) São consultadas as necessárias áreas da empresa, consoante a localização, tipo de negócio e impacto, p.e. ambiental
					- Promover a visita regular a clientes atuais e potenciais e realizar inquéritos de satisfação;	DT	0%	0%	(DT) Dado o reduzido número de colaboradores não é possível executar esta medida.	A Adotar: DT

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 rentabilização dos espaços não utilizados para fins portuários e a gestão dos respetivos contratos de concessão e licenças. (cont.)	Risco de Conflito de Interesses;	2	3	3	- Monitorização do cumprimento das obrigações contratuais;	DT, SG	100%	100%		(SG) A SG (também através da SG/GJ) assegura a atividade/função em causa, embora na maioria dos casos não de forma direta mas em estreita colaboração e sempre que solicitada, pela DT, sempre com respeito pelas medidas de prevenção identificadas. (DT) Os clientes são, sempre que necessário, notificados para atualizar, p.e. caução, apólices de seguros, etc.
					- Cumprimento do Código de Conduta de Proteção de Dados Pessoais da APL,S.A..	DT, SG	100%	100%		(SG) A SG (também através da SG/GJ) assegura a atividade/função em causa, embora na maioria dos casos não de forma direta mas em estreita colaboração e sempre que solicitada, pela DT, sempre com respeito pelas medidas de prevenção. (DT) Os dados dos clientes assim como informação comercial são mantidos em sigilo.
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	DT, SG	100%	100%		(SG) A SG (também através da SG/GJ) assegura a atividade/função em causa, embora na maioria dos casos não de forma direta mas em estreita colaboração e sempre que solicitada, pela DT, sempre com respeito pelas medidas de prevenção. (DT) Os dados dos clientes assim como informação comercial são mantidos em sigilo.

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
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%		
	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%		
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	GC	100%	100%		
					- Código de Ética e Conduta da APL, SA	GC	100%	100%		
					- Cumprimento do Regulamento de Utilização de Espaços para Eventos e Publicidade da APL	GC	100%	100%		

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	100%	100%		(DT) A informação é introduzida por um colaborar e validada por outro. Não foram consideradas as respostas da SG (A SG e as unidades orgânicas tuteladas - SG/GJ e SG/CDA não provovem faturação).
					- Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções;	SG, DT, IE, SPO, NPL, TM, GRH, GF, IE, GC	89%	89%	(IE) Contratação de pessoal técnico.	A Adotar: IE (DT) A informação é introduzida por um colaborar e validada por outro. Não foram consideradas as respostas da 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	78%	78%	(GC) Vamos implementar.	A Adotar: GC e IE (IE) Elevada carga de trabalho que não permite esta análise. Desconhecem-se mecanismos ou procedimentos para esta verificação. (DT) A faturação é verificada mensalmente. Não foram consideradas as respostas da 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	100%	100%		(DT) Os dados dos clientes assim como informação comercial são mantidos em sigilo. Não foram consideradas as respostas da SG (A SG e as unidades orgânicas tuteladas - SG/GJ e SG/CDA não promovem faturação).

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%		
					- Elaboração de balancetes periódicos;	GF	100%	100%		
	Risco de conluio/perdão de dívida;				- Realização periódica de processos automáticos de reclamação de créditos (<i>Dunning</i> Mensal), em articulação com o Gabinete Jurídico;	GF, SG, DT, TM, NPL	80%	80%		(DT) O Dunning não é validado pela DT. A DT acompanha as contas correntes dos clientes mensalmente.
					- Base de dados atualizada dos/as clientes e outros devedores/as para controlo de dívidas.	GF, SG	100%	100%		
	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) Falta de recursos humanos.	(DT) O acompanhamento de contas correntes é realizado por iniciativa do serviço e notificados os clientes, por email ou ofício, sempre que necessário.
	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	67%	67%	(GF) A implementar brevemente.	(DT) Não se realizam reuniões.

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	87%	87%	(GEP) e (IE) Definir e implementar procedimentos internos que promovam a comunicação entre Direções de forma transparente.	A adotar: GEP e IE
					- Reuniões periódicas entre chefias de 1º nível de gestão;	Todas as unidades orgânicas	87%	87%	(GEP) e (IE) Retoma das reuniões regulares de Chefias de Nível 1.	A adotar: GEP e IE (GF) Reuniões retomadas.
					- Definição/Adoção de procedimentos funcionais;	Todas as unidades orgânicas	93%	93%	(IE) Definir e implementar procedimentos internos.	A adotar: IE
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%		