

GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL  
NO GRUPO ÁGUAS DE PORTUGAL

# AVALIAÇÃO DO RISCO EMPRESARIAL 2023



RGR2024/015

FEVEREIRO 2024



# NOTA PRÉVIA

O presente relatório pretende refletir a sensibilidade da empresa à questão da Gestão do Risco Empresarial (GRE), decorrente dos resultados do exercício de avaliação por esta realizado para 2023 e que se inclui no âmbito do Plano Anual da Direção de Auditoria e Controlo de Risco (AICR) no Grupo Águas de Portugal (Grupo AdP).

O presente trabalho resultou de uma análise genérica a cada um dos riscos da empresa, não tendo contemplado a avaliação dos referidos riscos por cada um dos processos empresariais, nem dos respetivos controlos associados, identificados pelos interlocutores, correspondendo a um exercício de avaliação mais simplificado, comparativamente com o efetuado em anos anteriores.

Aproveitamos ainda para agradecer a disponibilidade apresentada pela gestão e pelo(s) interlocutor(es) da empresa, bem como de todos os inquiridos no âmbito deste exercício de avaliação do risco empresarial no sentido de assegurarem uma correta e atempada resposta ao mesmo.



# ÍNDICE

ENQUADRAMENTO	07
METODOLOGIA	09
AVALIAÇÃO DO RISCO EMPRESARIAL	14
1. Formato de avaliação	15
2. Matriz de riscos	17
3. Classificação dos riscos	18
4. Mitigação dos riscos e Oportunidades	20
5. Recomendações	21
ANEXOS	22
1. Avaliação 2023   Medidas de Mitigação e Oportunidades	23





# ENQUADRAMENTO

As permanentes mudanças nas formas de funcionamento das empresas e negócios, o aumento da consciência ambiental, a sua articulação com o desenvolvimento sustentável e o progressivo acréscimo de responsabilidade das empresas e dos membros dos seus órgãos de gestão, vêm confirmando as insuficiências dos tradicionais princípios de gestão empresarial.

Assim sendo, os gestores encontram-se cada vez mais conscientes da necessidade de terem ao seu dispor, meios que os ajudem no processo de tomada de decisões, constituindo a gestão do risco, um dos elementos mais relevantes nos princípios de gestão empresarial modernos.

A gestão do risco trata-se pois de uma abordagem completa e sistemática que visa ajudar as organizações, independentemente da sua dimensão ou missão, a identificar eventos e a quantificar, priorizar e responder aos desafios de risco dos projetos e iniciativas que assumem.

Esta abordagem permite às organizações determinar o nível de risco que podem ou querem aceitar, no processo de criação de valor para os seus investidores. A existência de incertezas pode provocar situações de risco e/ou oportunidades, as quais tanto podem retirar como acrescer valor, oferecendo esta abordagem uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, respondendo aos riscos e explorando as oportunidades que surjam.

A premissa inerente à gestão do risco empresarial é que todas as organizações existem para gerar valor aos seus *stakeholders*. Todas as organizações enfrentam incertezas e o desafio da Gestão é determinar até que ponto deve aceitar essa incerteza, assim como utilizar essa incerteza para definir o esforço para criação de valor para a organização. Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou criar valor. A gestão do risco empresarial possibilita às organizações tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, com o objetivo de melhorar a capacidade de gerar valor.

O valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento, de retorno de investimentos e os riscos a elas associados, e explora os seus recursos com eficácia e eficiência.

A gestão do risco empresarial visa atingir os seguintes objetivos:

- **Alinhar o apetite ao risco com a estratégia adotada** – a Gestão avalia o apetite ao risco da organização ao analisar as estratégias, definindo os objetivos com elas relacionados e desenvolvendo mecanismos para gerir esses riscos.
- **Fortalecer as decisões para resposta aos riscos** – a gestão do risco empresarial possibilita rigor na identificação e na seleção de alternativas de resposta aos riscos (evitar, reduzir, partilhar e aceitar).
- **Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais** – as organizações adquirem melhor capacidade para identificar eventos prejudiciais e estabelecer respostas a estes, reduzindo surpresas e gastos ou prejuízos associados.
- **Identificar e gerir riscos múltiplos** – todas as organizações enfrentam uma diversidade de riscos que podem afetar diferentes áreas. A

gestão do risco empresarial possibilita uma resposta eficaz a impactos relacionados e respostas integradas aos diversos riscos.

- **Aproveitar oportunidades** – pelo facto de considerar todos os eventos numa perspetiva potencial, a organização posiciona-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proactiva.
- **Otimizar o capital** – a obtenção de informações adequadas a respeito de riscos possibilita à Gestão conduzir uma avaliação eficaz das necessidades de capital como um todo e otimizar a alocação desse capital.

Atualmente a gestão do risco é um processo chave em qualquer organização. O seu desenho e implementação são influenciados pelas variadas necessidades das organizações, pelos seus objetivos particulares, as suas unidades de negócio, os seus processos e pelas práticas desenvolvidas.

No domínio específico do sector da água, existe uma recomendação para adoção de um sistema de gestão do risco que abranja os aspetos operacionais do negócio ao longo da cadeia de abastecimento da água, a qual é expressa como um princípio chave na “Carta de Bona para o Abastecimento Seguro de Água para Consumo Humano” nos seguintes termos: “Os sistemas que asseguram a qualidade da água de consumo não devem ser apenas baseados na verificação no fim do processo. Pelo contrário, devem ser implementados sistemas de controlo de gestão para avaliar riscos em todos os pontos ao longo dos sistemas de abastecimento de água, assim como para gerir esses riscos.”

*“O Grupo Águas de Portugal dedica grande atenção aos riscos inerentes à sua atividade, a qual é alcançada através da monitorização periódica dos principais riscos que resultam da operação diária de todas as empresas.”*

# METODOLOGIA

Atualmente a gestão do risco é um processo chave em qualquer organização. O seu desenho e implementação são influenciados pelas mais variadas necessidades das organizações, pelos seus objetivos particulares, as suas unidades de negócio, os seus processos e práticas desenvolvidas.

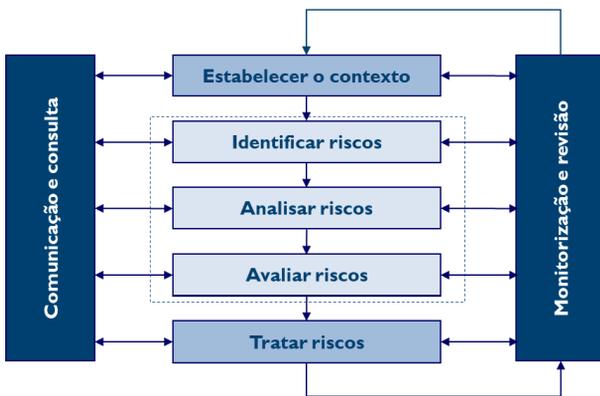
Embora o presente modelo de gestão de risco empresarial se encontre em revisão, numa lógica de melhoria constante e com vista a uma abordagem mais objetiva e quantitativa, este segue as melhores práticas, modelos e *frameworks* de gestão do risco internacionalmente aceites, entre os quais estão o “*COSO II - Integrated framework for Enterprise Risk Management*”, o “*Risk Management Standard AS/NZS 4360:2004*” e a norma ISO 31000:2018.

De acordo com estes modelos, o processo de gestão do risco está associado a um conjunto de conceitos fundamentais:

1. É um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo;
2. Envolve todos os colaboradores da organização a todos os níveis hierárquicos;
3. Suporta a definição da estratégia da organização;
4. É aplicável a todos os níveis da organização;
5. É desenhado para identificar eventos que possam afetar negativa e positivamente a organização e gerir esses eventos dentro dos limites definidos como aceitáveis pela organização; e
6. Transmite à Administração e elementos da Gestão um nível razoável de segurança no alcance dos objetivos da organização.

O processo de gestão do risco do Grupo AdP foi definido com base nos modelos acima referidos, em particular a *framework* COSO II, sendo composto por um conjunto de sete fases inter-relacionadas, englobando em si mesmo um processo iterativo de melhoria contínua, consubstanciado por um processo de comunicação e por um processo de monitorização e revisão.

O processo da gestão do risco em vigor contempla as seguintes atividades, previstas e explicadas no Manual de Gestão do Risco Empresarial, em vigor no Grupo AdP:



Das atividades atrás referidas, é importante destacar aqui e explicar em mais detalhe aquela que faz parte integrante do presente exercício e cujos resultados se apresentam mais à frente neste relatório – **Avaliar riscos**.

## AVALIAR RISCOS

A avaliação dos riscos tem como objetivo ajudar na definição de prioridades e tomada de decisões para o tratamento dos riscos identificados.

Esta avaliação é realizada ao nível do **Risco Inerente** e do **Risco Residual** e expressa o risco através da combinação de dois componentes: **Impacto** e **Probabilidade**.

### Risco Inerente e Risco Residual

Numa primeira fase, e qualquer que seja a abordagem para avaliação do risco, as medidas existentes para o mitigar não deverão ser consideradas, pois importa medir o Risco Inerente, ou seja o risco a que a organização está sujeita pela mera existência das suas operações, independentemente das medidas que existam para a sua mitigação ou controlo.

Sem esta primeira avaliação, a organização perderia a capacidade de saber qual a sua exposição ao risco, no caso de falha das medidas de mitigação existentes.

Adicionalmente, a avaliação do **Risco Inerente** permite ter uma melhor perspetiva sobre o nível de controlo que deverá existir, uma vez que riscos com baixo Impacto e Probabilidade em termos inerentes, poderão não requerer medidas de mitigação. Desta forma evidenciam-se medidas de mitigação ou controlo desnecessárias.

Numa fase posterior, deverão ser avaliadas as medidas de mitigação existentes para cada um dos riscos, obtendo-se uma matriz de **Risco Residual** que representa a exposição ao risco em função da existência e eficácia das medidas de mitigação, ou seja, da adequação do nível de controlo. De referir que em algumas situações não é possível medir a adequação do nível de controlo existente, nomeadamente para alguns dos riscos de cariz estratégico para a organização. Nestes casos o **Risco Residual** é avaliado tendo em conta estratégias da Gestão.

De salientar que o âmbito de avaliação dos controlos, ou medidas de mitigação, poderá não abranger a totalidade dos riscos identificados. Este é um processo iterativo e periódico, para o qual deverão ser definidas prioridades de análise para cada uma das iterações em função do nível de risco e das prioridades da Gestão.

A passagem do **Risco Inerente** para o **Risco Residual** é ilustrada na seguinte figura:



## Impacto e Probabilidade

O **Impacto** mede as consequências diretas e indiretas para a organização, como por exemplo perdas financeiras ou danos na reputação e imagem.

A **Probabilidade** reflete o maior ou menor grau de certeza quanto à ocorrência do risco identificado com um horizonte temporal previamente definido.

A avaliação do nível de Impacto e da Probabilidade para cada um dos riscos poderá seguir uma abordagem qualitativa ou quantitativa. Na maior parte das situações uma avaliação qualitativa do nível de risco é suficiente para o caracterizar. À medida que o processo de gestão do risco se torna mais maduro e estável, a abordagem quantitativa deverá ser progressivamente adotada, inicialmente como complemento aos métodos qualitativos, e por fim sendo o suporte preferencial para a avaliação do nível de probabilidade e impacto de cada risco.

A avaliação da Probabilidade e Impacto de cada um

dos riscos resultará numa matriz de riscos, que possibilita uma visão global do posicionamento dos mesmos.

A análise dos riscos é efetuada, de uma forma totalmente autónoma em cada empresa, através dos interlocutores identificados para o efeito, com base no conhecimento, experiência e perceção de cada um deles, sobre o Impacto dos riscos, a Probabilidade da sua ocorrência na empresa e a eficácia dos controlos implementados para a sua mitigação.

De forma a garantir a validade e integridade dos dados provenientes das análises de risco efetuadas pelas empresas, o passo seguinte consiste na validação das análises de risco por parte da área responsável pela Gestão do Risco, de modo a garantir a integridade, a coerência e a independência dos dados.

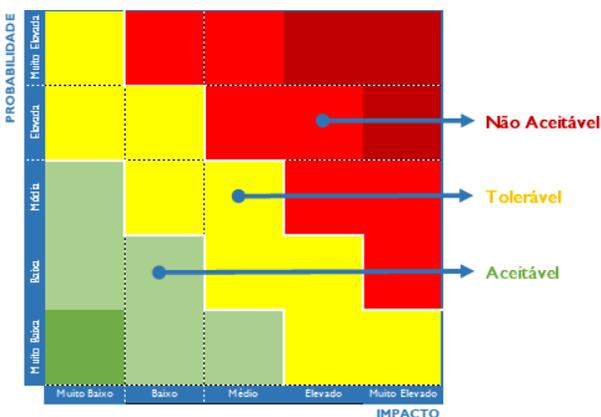
A avaliação é efetuada de acordo com a seguinte tabela que define a escala de Impacto e Probabilidade usada para a classificação dos riscos no Grupo AdP:

IMPACTO		PROBABILIDADE	
Perigo de Continuidade da empresa, com elevadas perdas financeira, danos para a imagem e reputação ou perdas humanas.	Muito Elevado 5	Muito Elevado	Ocorrerá a Muito Curto Prazo [até 6 mês]
Fortes consequências para a empresa, com perdas financeiras, de imagem e reputação, ou a possibilidade de perdas humanas.	Elevado 4	Elevado	Ocorrerá a Curto Prazo [até 12 meses]
Consequências moderadas para a empresa, com perdas financeiras ou de imagem e reputação associadas.	Médio 3	Médio	Ocorrerá a Médio Prazo [até 18 meses]
Consequências a nível departamental com possíveis perdas financeiras para a empresa.	Baixo 2	Baixo	Provavelmente Ocorrerá [até 24 meses]
Consequência a nível de departamental, sem perdas financeiras para a empresa.	Muito Baixo 1	Muito Baixo	Improvável que Ocorra [mais de 24 meses]

## Matriz de Aceitação do Risco do Grupo AdP

O nível de risco residual é o resultado da eficácia das atividades de controlo, ou nível de controlo, sobre o nível de risco inerente.

Convém, contudo, referir que o Risco Residual pode manter-se acima de um nível aceitável apesar do nível de controlo ser adequado, bem como pode o Risco Residual ser aceitável apesar do nível de controlo ser inadequado. A seguinte figura ilustra estas duas situações e apresenta as restantes áreas correspondentes aos diferentes indicadores de alerta de risco:

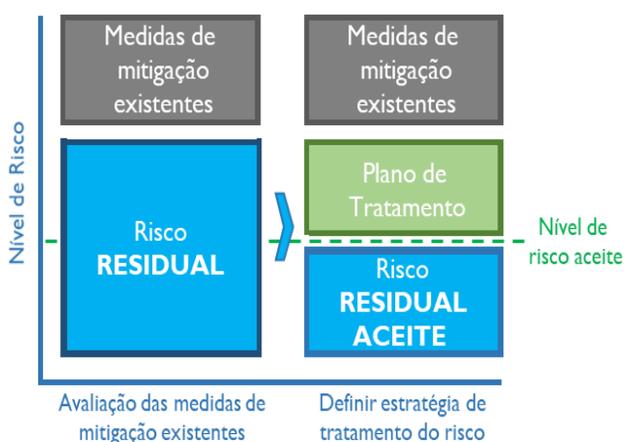


O nível de aceitação do risco, definido no modelo de GRE do Grupo AdP contempla as seguintes classificações:

- **Aceitável** – riscos com uma classificação adequada face ao nível de Aceitação do Risco do Grupo AdP;
- **Tolerável** – riscos com uma classificação acima do nível considerado Aceitável para o Grupo AdP, carecendo de monitorização e aplicação de medidas de mitigação a curto prazo;
- **Não Aceitável** – riscos com uma classificação acima do nível considerado Aceitável e Tolerável para o Grupo AdP, carecendo de medidas imediatas para mitigação do risco associado.

É neste sentido que se torna importante a elaboração de um plano de tratamento de riscos definindo as prioridades, o âmbito e o tratamento a efetuar para cada risco.

O racional subjacente a esta fase é ilustrado na figura seguinte:



O tratamento de cada um dos riscos tem por base a matriz de risco residual resultante da fase anterior, sendo a decisão dos riscos a tratar tomada com base em indicadores de alerta de risco e nas prioridades da gestão.

A definição de **Planos de Tratamento** dos riscos permitirá assim mitigar o nível de Risco Residual para um nível considerado aceitável pela Organização –

“Risco Residual Aceite”. Neste contexto, os indicadores de alerta de risco são um precioso auxiliar para definir os planos de tratamento dos riscos. A adequação do nível de controlo é um elemento importante na caracterização dos indicadores de alerta de risco pois permite aferir da necessidade de melhorar o nível de controlo existente.

A decisão sobre o tratamento ou não tratamento de cada um dos riscos deverá ser documentada nos Planos de Tratamento dos Riscos, justificando sempre que possível a opção tomada. Este aspeto é particularmente importante para os riscos que não serão tratados (por decisão da Gestão), apesar do indicador de alerta de risco evidenciar o contrário.

A redução do Risco Residual para um nível aceitável é realizada através de ações de tratamento que obedecem a quatro estratégias distintas, das quais se apresentam exemplos de ações concretas:

- **Evitar** o risco, prevenindo a exposição a eventos de risco;
- **Aceitar** o risco no seu nível actual;
- **Reduzir** o risco, implementando medidas que baixem o risco para um nível aceitável; ou
- **Partilhar** o risco com outras entidades independentes.

Para além da empresa planear e implementar ações para tratamento dos riscos, deve igualmente definir planos de tratamento das oportunidades. Ao tratar tanto os riscos como as oportunidades estabelece-se uma base para aumentar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, prevenir efeitos negativos e obter melhores resultados.

**As oportunidades** podem surgir como resultado de uma situação favorável à obtenção de um resultado pretendido, por exemplo, um conjunto de circunstâncias que permitam à organização atrair clientes, desenvolver novos produtos e serviços, reduzir o desperdício ou melhorar a produtividade.



# AVALIAÇÃO DO RISCO EMPRESARIAL

Na presente secção pretende-se apresentar o ponto de situação do risco da empresa, tendo por base os resultados do questionário de autoavaliação efetuado e aferir acerca da classificação dos riscos a que a empresa se encontra sujeita e as medidas de mitigação propostas, bem como das oportunidades identificadas. O questionário utilizado, preparado pela AICR, foi respondido pelos interlocutores identificados pela empresa.

Não obstante as limitações de âmbito descritas nas páginas seguintes, o questionário poderá vir a ser utilizado de forma regular, como uma das formas de avaliação do risco empresarial.

- 1 FORMATO DE AVALIAÇÃO
- 2 MATRIZ DE RISCOS
- 3 CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS
- 4 MITIGAÇÃO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES
- 5 RECOMENDAÇÕES

# I. FORMATO DE AVALIAÇÃO

Atendendo ao processo de revisão em que a Gestão de Risco Empresarial se encontra e considerando a revisão da Matriz de Risco, concretizada, simplificou-se o formato de avaliação utilizado em anteriores exercícios

Desta forma, a presente avaliação do risco empresarial foi realizada através de um questionário constituído por **28 questões**, correspondentes aos riscos que afetam a atividade da empresa, agrupados pelas 3 classes e dez categorias definidas na nova que integram a nova Matriz de Risco em vigor no Grupo AdP.

Em virtude do processo de revisão em curso, cada um dos riscos foi avaliado pelos interlocutores selecionados pela empresa, de acordo com o referido anteriormente na METODOLOGIA, ao nível do Risco Inerente e do Risco Residual, com base na seguinte escala:

1. Muito Baixo
2. Baixo
3. Médio
4. Elevado
5. Muito Elevado

Adicionalmente foi ainda disponibilizada a opção:

- NA - Não Aplicável

Para cada uma das 28 questões, os inquiridos selecionaram uma das opções acima indicadas, tendo adicionalmente identificado, sempre que aplicável:

- Controlos / Medidas de Controlo/justificação da avaliação
- Medidas de Mitigação a Implementar
- Oportunidades

Com base nas respostas obtidas por cada risco, foi calculada a sua respetiva classificação final por categoria e classe. Os dados obtidos foram

consolidados pela AICR, de modo a despistar eventuais enviesamentos das avaliações obtidas.

A presente avaliação foi desenvolvida tendo por base os seguintes pressupostos:

- Assentou nos riscos em si, contrariamente ao verificado em anteriores exercícios, nos quais os riscos foram avaliados no contexto dos respetivos processos que afetavam;
- Foi considerada a avaliação de um interlocutor para cada risco, ou sempre que a empresa assim o entendeu, foi efetuada uma análise pelas várias áreas às quais os riscos se aplicavam e identificada a avaliação final do mesmo;
- Os valores finais de avaliação dos riscos foram remetidos às empresas, para conhecimento prévio e calibração;
- O valor final (ou classificação final) de cada categoria de risco foi calculado(a) com base na seguinte ponderação média das avaliações dos riscos individuais, sendo a Classificação Final da empresa resultante da média das diferentes categorias;

Considerando as alterações introduzidas, e para efeitos de análise dos resultados obtidos, importa ter presente que, se por um lado se obtêm resultados mais céleres, uma vez que se trata de um exercício mais rápido de realizar, permitindo resultados mais gerais sobre o nível de risco da empresa, com muito menos esforço, por outro lado, é importante ter presente que:

- Não sendo avaliados os riscos, enquadrados nos respetivos processos que afetam, as avaliações obtidas poderão não ser as mais adequadas para um dado risco em todos os processos, uma vez que os resultados obtidos poderão estar indevidamente nivelados e/ou enviesados;

- Os controlos identificados, bem como as medidas de mitigação propostas são mais difíceis de perceber, uma vez que têm um carácter mais abrangente e generalista do que se pretende com um exercício de avaliação do risco, cujo resultado e medidas a implementar se pretendem de aplicação direta num ou outro processo em concreto;
- A avaliação, ao não envolver a totalidade dos elementos, pode, em alguns casos não obter a correta percepção da avaliação do risco e por tal podem ser mais suscetíveis de enviesamentos das classificações obtidas.

De um modo geral, o presente exercício de avaliação, cujos resultados se apresentam nos pontos seguintes, constitui uma excelente ferramenta de gestão, pois permite à empresa obter respostas mais rápidas e linhas de orientação gerais, relativamente à gestão do risco empresarial, **não devendo contudo substituir uma regular avaliação mais detalhada, ao nível dos riscos por processo, devidamente acompanhada da respetiva avaliação dos controlos implementados.**

Através da conciliação das duas formas de avaliação do risco empresarial, é possível assegurar uma eficaz e eficiente gestão dos riscos da empresa, sem colocar em causa a qualidade da informação produzida e disponibilizada às entidades externas, bem com assegurar a tempestividade da mesma.

É preocupação constante da AICR e em particular da GRE, assegurar um acompanhamento regular dos riscos das empresas, sempre com a aposta na maximização dos resultados obtidos, sem nunca descurar as preocupações com a disponibilidade de recursos e tempo limitado de que a empresa dispõe.

## 2. MATRIZ DE RISCOS

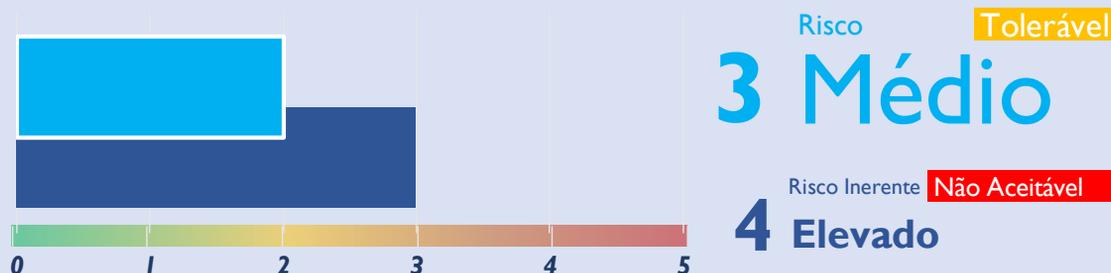
A Matriz de Riscos em vigor no Grupo AdP e considerada para efeitos da avaliação no exercício de 2023, é a que se apresenta abaixo, inclui um total de 28 riscos, distribuídos por 3 classes e 10 categorias, sendo identificado por cada empresa, quais os riscos aplicáveis no âmbito da atividade desenvolvida e o respetivo objeto social.

GOVERNANÇA, RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS E CAPITAL HUMANO	7	SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA	6	QUALIDADE DE SERVIÇO	15
R.1.1 Relação com Stakeholders	1	R.2.1 Contexto externo, regulatório e legal	2	R.3.1 Qualidade	3
Reputação e imagem		Contexto externo		Água para Abastecimento (AA)	
R.1.2 Modelo de Governo	2	Regulação e obrigações legais		Águas Residuais (AR)	
Definição de objetivos, funções e responsabilidades		R.2.2 Ciclo Comercial	1	Água para Reutilização (ApR)	
Ética, Conduta e Fraude		Gestão do ciclo comercial		R.3.2 Resiliência dos Sistemas	4
R.1.3 Capital Humano	4	R.2.3 Financeiros	3	Adequação das infraestruturas	
Adequação de Recursos Humanos		Liquidez		Manutenção e reabilitação das Infraestruturas	
Atração e retenção de talento		Financiamento e Taxa de Juro		Fiabilidade das infraestruturas	
Saúde e segurança (safety)		Cambial		Segurança física (security)	
Gestão do conhecimento				R.3.3 Resiliência das Operações	3
				Supply chain	
				Qualidade da informação	
				Segurança da informação	
				R.3.4 Eficiência, circularidade e inovação	5
				Perdas (alta e baixa)	
				Autonomia energética	
				Inovação	
				Água para reutilização	
				Novos negócios	

Em cada risco, para além da respetiva descrição, é identificado um conjunto de eventos que permitem uma melhor interpretação do que este inclui.

# 3. CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

## CLASSIFICAÇÃO GLOBAL



A classificação global do Risco Residual da empresa situa-se num nível MÉDIO, considerado TOLERÁVEL face o Nível de Aceitação do risco definido para o Grupo AdP.

## RISCOS



Dos 23 riscos a que empresa se encontra exposta e por esta avaliados, constata-se que 10 Riscos Residuais se encontram posicionados num nível ACEITÁVEL, correspondendo a uma taxa de aceitação de 43%.

Por tal, não se verifica existência de Riscos que se encontrem posicionados acima do nível considerado ACEITÁVEL para o Grupo AdP, e por tal careçam de da aplicação de medidas de tratamento, a curto prazo (até 12 meses) ou imediato (até 6 meses), mediante o risco se posicione num nível considerado TOLERÁVEL (9 riscos nesta situação) ou NÃO ACEITÁVEL (4 risco nesta situação), respetivamente.

**4** Riscos Residuais num nível **Não Aceitável**  
em 23

**9** Riscos Residuais num nível **Tolerável**  
em 23

**2** Permanecem no mesmo nível **Não Aceitável**

**0** Permanecem no mesmo nível **Tolerável**

Da análise aos resultados globais da autoavaliação da empresa, constata-se existirem 2 riscos (R.1.3.1 - Adequação de Recursos Humanos | R.1.3.2 - Atração e retenção de talento), acima do nível ACEITÁVEL, para os quais não se tenha verificado uma redução do seu Nível de Aceitação.

Como resultado final do exercício de avaliação, os riscos ficaram classificados, de acordo com os seguintes níveis:

### RISCO MUITO ELEVADO

---

### RISCO ELEVADO

---

Adequação de Recursos Humanos  
Contexto externo

Atração e retenção de talento  
Cambial

### RISCO MÉDIO

---

Reputação e Imagem  
Ética, Conduta e Fraude  
Gestão do ciclo comercial

Definição de objetivos, funções e responsabilidades  
Gestão do conhecimento  
Liquidez

### RISCO BAIXO

---

Saúde e segurança (safety)  
Supply chain

Segurança física (security)

### RISCO MUITO BAIXO

---

Regulação e obrigações legais  
Manutenção e reabilitação das Infraestruturas  
Qualidade da informação  
Inovação

Adequação das infraestruturas  
Fiabilidade das infraestruturas  
Autonomia energética

É possível verificar, de modo mais detalhado, o posicionamento de cada um dos riscos avaliados, do **Risco Inerente** para o **Risco Residual**, de acordo com o nível de aceitação definido pelo Grupo AdP (**ANEXO I**),.

## 4. MITIGAÇÃO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES

### MEDIDAS DE MITIGAÇÃO PROPOSTAS

---

Conforme já foi referido anteriormente a redução do Risco Residual para um nível aceitável é realizada através de ações de tratamento que obedecem a quatro estratégias distintas:

- **Evitar** o risco, prevenindo a exposição a eventos de risco;
- **Aceitar** o risco no seu nível acuta;
- **Reduzir** o risco, implementando medidas que baixem o risco para um nível aceitável;
- **Partilhar** o risco com outras entidades independentes.

No exercício de avaliação de risco realizado, foram identificadas pelas empresas diversas medidas de mitigação a implementar, as quais, quando aplicáveis, se encontram identificadas no ANEXO I.. Em virtude da revisão do modelo de gestão de risco em vigor, não foi nesta data solicitada a definição de Planos Tratamento de Risco (PTR) embora estes devam ser incluídas no PTR elaborado pela empresa no decurso da avaliação de 2021 e cujo follow-up foi efetuado em 2022.

### OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

---

As oportunidades de melhoria são ideias que podem tornar os processos mais eficazes, reduzir custos, melhorar a qualidade, aumentar a satisfação do cliente, entre outros.

Estas podem levar à adoção de novas práticas, lançamento de novos produtos, abertura de novos mercados, abordagem de novos clientes, construção de parcerias, uso de novas tecnologias e outras possibilidades desejáveis e viáveis para atender as necessidades da empresa ou dos seus clientes.

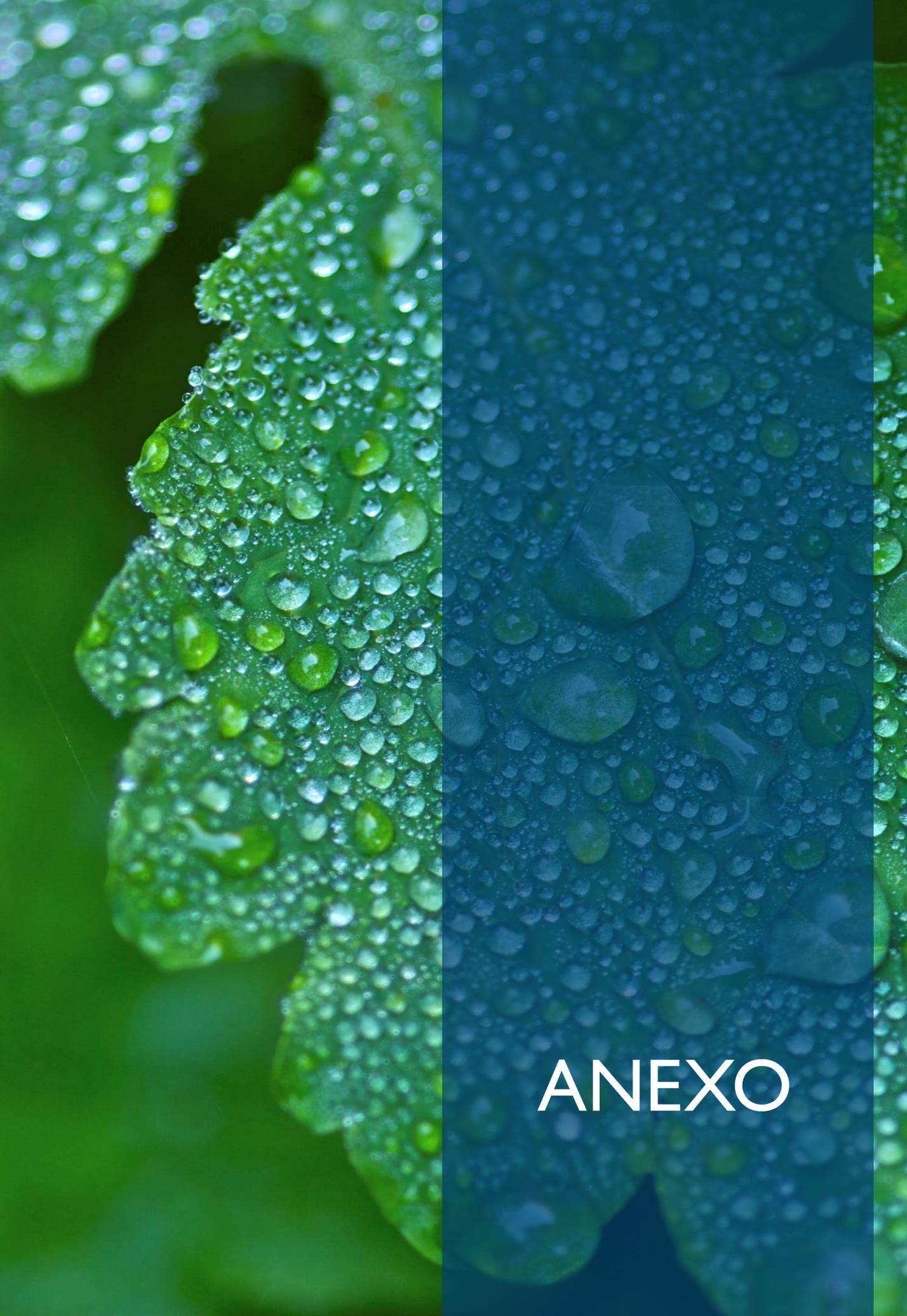
Permitem ainda criar condições de melhoria contínua na empresa, não só em termos financeiros e comerciais, como também em termos laborais e de relação com os *stakeholders*.

No exercício de avaliação de risco realizado, foram identificadas pela empresa, quando considerado aplicável, oportunidades de melhoria a implementar, as quais se encontram identificadas no ANEXO I. Em virtude da revisão do modelo de gestão de risco em vigor, não foi nesta data solicitada a definição de Planos de Implementação de Oportunidades (PIO) embora estes devam ser incluídas no PIO elaborado pela empresa no decurso da avaliação de 2021 e cujo follow-up foi efetuado em 2022.

## 5. RECOMENDAÇÕES

Em virtude da revisão que se encontra em vigor no Modelo de Gestão do Risco Empresarial do Grupo AdP, e numa ótica de melhoria contínua do processo de Gestão de Risco, abaixo incluem-se algumas recomendações, embora não se incluam as que possam estar associadas ao processo

1. Dar continuidade à sensibilização dos responsáveis para uma cultura de risco na empresa e o reflexo positivo que esta pode ter no atingir dos objetivos, nomeadamente através de reuniões com o interlocutor da Gestão do Risco na empresa, ou sessões de esclarecimento da temática, com a AICR;
2. Promover a análise contínua dos principais controlos implementados nos processos da empresa, associados a cada risco, avaliando a sua relevância e efetividade no processo de mitigação e necessidade de implementação de novos controlos;
3. Promover a análise e a revisão dos controlos associados aos riscos, identificados pela empresa na presente avaliação, face ao mapeamento e testes desenvolvidos no âmbito do projeto de implementação do Sistema de Controlo Interno;
4. Promover a implementação das medidas de mitigação identificadas no presente exercício e incluídas no PTR definido em 2021 e em vigor na empresa. Deve ser efetuado o seu acompanhamento periódico com vista a implementar as medidas de mitigação já em curso por parte da empresa;
5. Revisitar as avaliações efetuadas periodicamente (ex. Semestral), por forma a fortalecer a implementação da cultura de risco da empresa;
6. Promover a otimização e implementação das oportunidades, quando identificadas, no PIO proposto em 2021, definindo ações concretas para as oportunidades identificadas, bem como os respetivos responsáveis e prazos de implementação.



ANEXO

# ANEXO I – AVALIAÇÃO 2023 | MEDIDAS DE MITIGAÇÃO E OPORTUNIDADES

	Inerente	Residual	Nível Aceitação	
GLOBAL				MEDIDA DE MITIGAÇÃO PROPOSTA e OPORTUNIDADES
<b>R1 GOVERNANÇA, RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS E CAPITAL</b>				
<b>R.1.1 Relação com Stakeholders</b>				
R.1.1.1 Reputação e Imagem			TOLERÁVEL	<p><b>R.1.1 Relação com Stakeholders</b></p> <p>Os trabalhadores têm de estar capacitados para entender e respeitar as nuances culturais dos mercados em que operamos.</p> <p>Será necessário desenvolver planos de contingência (Gestão de Crise) para responder a crises de reputação, incluindo procedimentos claros de comunicação e resposta.</p> <p>Manter uma presença ativa nas redes sociais e monitorizar o feedback para identificar e responder rapidamente aos comentários.</p> <p>Implementar controlos robustos para garantir conformidade com todas as leis e regulamentos relevantes nos mercados internacionais.</p> <p>Demonstrar um compromisso sólido com práticas éticas, sustentáveis e socialmente responsáveis para construir uma reputação positiva e sustentável.</p>
<b>R.1.2 Modelo de Governo</b>				
R.1.2.1 Definição de objetivos, funções e responsabilidades			TOLERÁVEL	<p><b>R.1.2 Modelo de Governo</b></p> <p>Rui Mendes Costa : Para os objetivos, acreditamos que o Success Factors e o novo Sistema de Avaliação de Desempenho poderão ajudar.</p> <p>Divulgação da Política de Integridade e dos documentos associados, bem como do canal de denúncia do grupo águas de Portugal.</p>
R.1.2.2 Ética, Conduta e Fraude			TOLERÁVEL	<p>A prioridade da ética, conduta e integridade em todas as nossas operações, protege a nossa reputação, mitiga riscos legais e financeiros e promove um ambiente de trabalho positivo e produtivo no mercado nacional e internacional.</p>
<b>R.1.3 Capital Humano</b>				
R.1.3.1 Adequação de Recursos Humanos			NÃO ACEITÁVEL	<p><b>R.1.3 Capital Humano</b></p> <p>Revisão do ACT e valorizações salariais desde 2022 e grande aposta na formação.</p>
R.1.3.2 Atração e retenção de talento			NÃO ACEITÁVEL	<p>Revisão do ACT e valorizações salariais desde 2022., revisão das políticas de RH, reforço da cultura do Grupo AdP.</p>
R.1.3.3 Saúde e segurança (safety)			ACEITÁVEL	<p>As medidas de mitigação encontram-se na matriz de identificação de perigos e avaliação de riscos e como oportunidades temos a referir: melhoria da formação das equipas de segurança do edifício; estender a formação em primeiros socorros e combate a incêndios a todos os trabalhadores; aumentar o grau de conhecimento por parte dos trabalhadores dos riscos do trabalho em escritório e das medidas para os minimizar e/ou anular; incrementar a sensibilização dos trabalhadores envolvidos em atividades nos países e nas infraestruturas das entidades parceiras para os riscos envolvidos e respetivos modos de controlo.</p> <p>Recomendação de consultas do viajante.</p>
R.1.3.4 Gestão do conhecimento			TOLERÁVEL	<p>Pouco tem sido feito neste domínio, apesar de ser uma das vertentes do quadro estratégico de compromisso. Deve ser realizado um projeto específico para o efeito, garantindo um repositório de informação centralizado</p>
<b>R.2 SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA</b>				
<b>R.2.1 Contexto externo, regulatório e legal</b>				
R.2.1.1 Contexto externo			NÃO ACEITÁVEL	<p><b>R.2.1 Contexto externo, regulatório e legal</b></p> <p>O processo de decisão não está "no raio" de ação da empresa, estando apenas na esfera das finanças (e ambiente). Até existir despacho, não existe capacidade de "influência" na decisão. As medidas, claramente insuficientes de mitigação, são apenas o cabal cumprimento de regras e princípios orçamentais estanques, sem adequação à atividade e que não atendem a fatores específicos e próprios da atividade, em cada ano.</p>
R.2.1.2 Regulação e obrigações legais			ACEITÁVEL	<p>Organização e sistematização da informação.</p> <p>Implementação de processos similares noutras em empresas do grupo de baixo da mesma direção.</p> <p>Criação de alertas, calendários e registos de revisão permanente em reuniões periódicas.</p> <p>Integração de algumas das obrigações em processo de realização ou revisão periódica</p> <p>Existência de alertas nas próprias plataformas.</p> <p>Registo de uploads , reports e feedbacks dos stakeholders.</p>
<b>R.2.2 Ciclo Comercial</b>				
R.2.2.1 Gestão do ciclo comercial			TOLERÁVEL	<p><b>R.2.2 Ciclo Comercial</b></p> <p>Realizar análise de mercado para entender as características e demandas dos clientes nos diferentes países.</p>
<b>R.2.3 Financeiros</b>				
R.2.3.1 Liquidez			TOLERÁVEL	-
R.2.3.1 Financiamento e Taxa de Juro			TOLERÁVEL	-
R.2.3.1 Cambial			NÃO ACEITÁVEL	<p>Realizar análise de mercado para entender as características e demandas dos clientes nos diferentes países.</p> <p>Desenvolver estratégias de gestão de produtos/serviços adaptadas aos mercados internacionais.</p> <p>Diversificar a base de clientes e mercados para reduzir a dependência de qualquer região geográfica específica.</p> <p>Estabelecer parcerias estratégicas com empresas locais para obter insights sobre o ambiente de negócios e superar barreiras comerciais e regulatórias.</p> <p>Monitorar continuamente os riscos económicos, políticos e cambiais em mercados internacionais e desenvolver planos de contingência para mitigar seu impacto.</p>

# ANEXO I – AVALIAÇÃO 2023 | MEDIDAS DE MITIGAÇÃO E OPORTUNIDADES

GLOBAL	<div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; transform: rotate(-45deg); display: inline-block;">Inerente</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; transform: rotate(-45deg); display: inline-block;">Residual</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; transform: rotate(-45deg); display: inline-block;">Nível Aceitação</div> </div>			MEDIDA DE MITIGAÇÃO PROPOSTA e OPORTUNIDADES
<b>R.3 QUALIDADE DE SERVIÇO</b>				
<b>R.3.1 Qualidade</b>	-	-	-	<b>R.3.1 Qualidade</b>
R.3.1.1 Água para Abastecimento (AA)	-	-	-	-
R.3.1.1 Águas Residuais (AR)	-	-	-	-
R.3.1.1 Água para Reutilização (ApR)	-	-	-	-
<b>R.3.2 Resiliência dos Sistemas</b>			ACEITÁVEL	<b>R.3.2 Resiliência dos Sistemas</b>
R.3.2.1 Adequação das infraestruturas			ACEITÁVEL	A preocupação de alertar/ acompanhar as medidas a levar a efeito no edifício permitem classificar o risco como muito baixo.
R.3.2.2 Manutenção e reabilitação das Infraestruturas			ACEITÁVEL	A preocupação de alertar/ acompanhar as medidas levadas a efeito no edifício permitem classificar o risco como muito baixo.
R.3.2.3 Fiabilidade das infraestruturas			ACEITÁVEL	Não se considera necessário a criação de medidas neste âmbito
R.3.2.4 Segurança física (security)			ACEITÁVEL	Sempre que necessário é efetuada uma abordagem das questões com os responsáveis, tendo em vista a mitigação do risco
<b>R.3.3 Resiliência das Operações</b>			ACEITÁVEL	<b>R.3.3 Resiliência das Operações</b>
R.3.3.1 Supply chain			ACEITÁVEL	-
R.3.3.2 Qualidade da informação			ACEITÁVEL	Estabelecer processos robustos de recolha, análise e verificação de dados em todas as áreas da empresa. Investir em sistemas de informação e tecnologia que garantam a integridade, segurança e precisão dos dados. Formação dos trabalhadores sobre a importância da qualidade da informação e as melhores práticas para sua recolha, análise e comunicação.
R.3.3.3 Segurança da informação			TOLERÁVEL	a) Implementação do Security Operation Center (SOC) em que para além da implementação de uma solução especializada este tipo de eventos, acresce uma equipa dedicada em exclusivo 24*7 na deteção e resolução de incidentes de segurança; b) Monitorização ativa de segurança exterior (SecureScoreCard) que nos dá uma visão de como somos vistos de fora em termos de rating de segurança; c) Implementação de ferramenta de avaliação contínua de vulnerabilidades internas que nos permite proativamente identificar as mesmas; d) Realização do Plano Estratégico de Informação na vertente de IT Segurança de Informação, acrescido do Plano de Continuidade de Negócio
<b>R.3.4 Eficiência, circularidade e inovação</b>			ACEITÁVEL	<b>R.3.4 Eficiência, circularidade e inovação</b>
R.3.4.1 Perdas (alta e baixa)	-	-	-	-
R.3.4.2 Autonomia energética			ACEITÁVEL	Estabelecer uma cultura de inovação que promova a criatividade, o pensamento disruptivo e a experimentação. Investir em pesquisa e desenvolvimento para identificar e desenvolver novas ideias, tecnologias e soluções que agreguem valor aos clientes. Colaborar com parceiros estratégicos, incluindo startups, universidades e institutos de pesquisa, para acessar novas ideias e tecnologias. Implementar processos de gerenciamento de riscos que identifiquem e avaliem os riscos associados à inovação e desenvolvam planos de contingência para mitigar esses riscos. Estabelecer métricas e indicadores de desempenho para avaliar o impacto e o retorno do investimento em inovação.
R.3.4.3 Inovação			ACEITÁVEL	A AdP Internacional apresenta na sua "carteira" de produtos e serviços os produtos e serviços das empresas do grupo águas de portugal, pelo que sem prejuízo de aproveitar da experiência e inovação de todas as empresas do grupo também participa diretamente com projetos seus no program ade Inovação do grupo águas de portugal.
R.3.4.4 Água para reutilização	-	-	-	-
R.3.4.5 Novos negócios			TOLERÁVEL	Realizar uma análise de mercado para identificar oportunidades e ameaças potenciais nos novos mercados internacionais. Desenvolver planos de negócios abrangentes e realizar análises de viabilidade financeira para avaliar a rentabilidade esperada dos novos empreendimentos. Adotar uma abordagem gradual para a expansão internacional, começando com mercados de baixo risco e expandindo gradualmente conforme o sucesso é comprovado. Estabelecer parcerias estratégicas com empresas locais e consultores especializados para obter insights e suporte local. Monitorar continuamente os riscos políticos, económicos e regulatórios nos mercados internacionais e desenvolver planos de contingência para mitigar seu impacto.

**Legenda:**

	Não Aplicável
	1 - Muito Baixo
	2 - Baixo
	3 - Médio
	4 - Elevado
	5 - Muito Elevado

