



GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL
GRUPO ÁGUAS DE PORTUGAL

ACOMPANHAMENTO DAS MEDIDAS PREVISTAS NO PTR E NO PIO



RGR2025.016
FEVEREIRO 2025



O presente relatório sistematiza as conclusões resultantes do acompanhamento efetuado, em dezembro de 2024, pela Direção de Auditoria e Controlo de Risco (AICR) à implementação das medidas apresentadas pela empresa no Plano de Tratamento de Riscos (PTR) e no Plano de Implementação de Oportunidades (PIO) resultantes da autoavaliação da Gestão do Risco Empresarial, referente a 2023.

A empresa apresentou 26 **MEDIDAS DE MITIGAÇÃO** a implementar, relativas a 4 riscos considerados **NÃO ACEITÁVEIS**, 7 riscos considerados **TOLERÁVEIS** e 3 riscos considerados **ACEITÁVEIS**.

Analizadas as referidas medidas, verificámos que 10 tinham sido **IMPLEMENTADAS**, 14 estavam **EM IMPLEMENTAÇÃO** e 2 estava ainda **NÃO IMPLEMENTADAS**, apresentando novas datas de conclusão ou tendo sido consideradas sem efeito.

O impacto das medidas de mitigação que se encontram já implementadas na empresa, será analisado no exercício de autoavaliação de risco a realizar em 2025.

A empresa tinha identificado 4 **OPORTUNIDADES** a implementar, no âmbito do presente exercício, a quais se encontravam já **IMPLEMENTADAS**.

Apresentam-se de seguida as medidas propostas pela empresa e o respetivo ponto de situação, constantes do PTR e do PIO.

I.MATRIZ DE RISCOS

A Matriz de Riscos em vigor no Grupo AdP e considerada para efeitos da avaliação no exercício de acompanhamento das medidas previstas no PTR e no PIO de 2024, 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		

2.PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

	Inerente	Residual	Nível Aceitação				
GLOBAL				MEDIDA DE MITIGAÇÃO IMPLEMENTADA / A IMPLEMENTAR	PONTO DE SITUAÇÃO	DATA PREVISTA PARA IMPLEMENTAÇÃO	OBSERVAÇÕES MEDIDAS
R.1 GOVERNANÇA, RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS E CAPITAL HUMANO							
R.1.1 Relação com Stakeholders							
R.1.1.1 Reputação e Imagem			TOLERÁVEL	A aprovação dos FSE's da AdP Internacional, por despacho do Senhor SET de 4 de outubro de 2024, só permitiu a elaboração e aprovação do Plano de Comunicação em dezembro de 2024. A segunda fase do Plano de Comunicação, elaboração de um plano de plano de contingência (Gestão de Crise) para responder a crises de reputação, incluindo procedimentos claros de comunicação e resposta será desenvolvido este ano, após a aprovação do PAO de 2025.	Em implementação	-	Em 2025 elaboração de um plano de plano de contingência (Gestão de Crise) para responder a crises de reputação, incluindo procedimentos claros de comunicação e resposta será desenvolvido este ano, após a aprovação do PAO de 2025.
				A gestão e monitorização das redes sociais tem sido efetuado por uma empresa externa, por falta de capacidade dos serviços internos, desde o início do ano de 2024.	Em implementação	-	Em 2025 continuar a gestão e monitorização das redes sociais.
				Quanto à conformidade Legal nos mercados Internacionais, a mesmas é assegurada com a contratação de assessoria legal local sempre que o objeto do contrato o justifique. A AdP Internacional, assim como o grupo Águas de Portugal, em todas as suas intervenções, tem em atenção o seu compromisso sólido com práticas éticas, sustentáveis e socialmente responsável.	Em implementação	-	Em 2025 continuar a assegurar a conformidade Legal nos mercados Internacionais, mediante a contratação de assessoria jurídica local sempre que o objeto do contrato o justifique.
R.1.2 Modelo de Governo							
R.1.2.1 Definição de objetivos, funções e responsabilidades			TOLERÁVEL	Implementação do Success Factors	Implementado	-	-
R.1.2.2 Ética, Conduta e Fraude			TOLERÁVEL	Atualização do site para a divulgação da Política que foi atualizada ao nível do Grupo	Implementado	-	-
R.1.3 Capital Humano							
R.1.3.1 Adequação de Recursos Humanos			NÃO ACEITÁVEL	Revisão do ACT e valorizações salariais desde 2022 e grande aposta na formação.	Em implementação	Revisão do ACT: em curso, desde novembro de 2024	Houve valorizações salariais em 2022, 2023 e 2024 e aguardam-se orientações da Tutela para as valorizações de 2025. Entretanto, o Grupo AdP tem avançado com as negociações para revisão do ACT, processo iniciado em novembro de 2024. O número de horas de formação cresceu e é um tema que tem sido concretizado ao longo dos últimos anos.
R.1.3.2 Atração e retenção de talento			NÃO ACEITÁVEL	Revisão do ACT e valorizações salariais desde 2022 e grande aposta na formação.	Em implementação	Em curso, desde novembro de 2024	Em curso a revisão do ACT (em negociação com os sindicatos desde novembro de 2024) e revisão integral das políticas e regulamentos para atração e retenção de talentos.
R.1.3.4 Gestão do conhecimento			TOLERÁVEL	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.	Não implementado	-	Não avançou. A Gestão de Conhecimentos estava com outra equipa que não o DRH.

	Inerente	Residual	Nível Aceitação				
GLOBAL				MEDIDA DE MITIGAÇÃO IMPLEMENTADA / A IMPLEMENTAR	PONTO DE SITUAÇÃO	DATA PREVISTA PARA IMPLEMENTAÇÃO	OBSERVAÇÕES MEDIDAS
R.2 SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA							
R.2.1 Contexto externo, regulatório e legal							
R.2.1.1 Contexto externo			NÃO ACEITÁVEL	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.	-	-	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.
R.2.1.2 Regulação e obrigações legais			ACEITÁVEL	Organização e sistematização da informação. Implementação de processos similares noutras em empresas do grupo debaixo da mesma direção. Criação de alertas, calendários e registos de revisitação permanente em reuniões periódicas. Integração de algumas das obrigações em processo de realização ou revisão periódica Existência de alertas nas próprias plataformas. Registo de uploads , reportes e feedbacks dos stakeholders.	Implementado Implementado Implementado Implementado Implementado	- - - - -	Ações contínuas.
R.2.2 Ciclo Comercial							
R.2.2.1 Gestão do ciclo comercial			TOLERÁVEL	Realizar análise de mercado para entender as características e demandas dos clientes nos diferentes países. Desenvolver estratégias de gestão de produtos/serviços adaptadas aos mercados internacionais. Diversificar a base de clientes e mercados para reduzir a dependência de qualquer região geográfica específica. Estabelecer parcerias estratégicas com empresas locais para obter insights sobre o ambiente de negócios e superar barreiras comerciais e regulatórias. Monitorizar continuamente os riscos económicos, políticos e cambiais em mercados internacionais e desenvolver planos de contingência para mitigar seu impacto.	Em implementação Em implementação Em implementação Em implementação Em implementação	- dez/25 dez/25 dez/25 mar/25	Analise de Mercado: Préviamente à decisão de apresentação de Mdl ou proposta é feita uma analise com base nos dados constantes dos relatórios de país disponibilizados, nomeadamente, pelo Banco Mundial e Banco Asiático. Atendendo à fraca oferta comercial dos PALOP's a AdP Internacional tem dedicado os seus esforço comerciais no mercado asiático e região MENA, de acordo com a Estratégia da AdP Internacional 2023/2025, aprovada pela accionista. Estabelecer parcerias estratégicas: Foi uma prática adoptada ao longo do ano de 2024 e que continuará a ser adoptada em 2025. Esta analise e feita projeto a projeto e encontra-se em curso a elaboração do Manual de Gestão de Risco na Tomada de Decisão de Projetos, que será concluída no primeiro trimestre de 2025.

	Inerente	Residual	Nível Aceitação				
GLOBAL				MEDIDA DE MITIGAÇÃO IMPLEMENTADA / A IMPLEMENTAR	PONTO DE SITUAÇÃO	DATA PREVISTA PARA IMPLEMENTAÇÃO	OBSERVAÇÕES MEDIDAS
R.2 SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA							
R.2.3 Financeiros							
R.2.3.1 Cambial			NÃO ACEITÁVEL	Realizar análise de mercado para entender as características e demandas dos clientes nos diferentes países.	Em implementação	-	Análise de Mercado: Préviamente à decisão de apresentação de Mdl ou proposta é feita uma análise com base nos dados constantes dos relatórios de país disponibilizados, nomeadamente, pelo Banco Mundial e Banco Asiático.
				Desenvolver estratégias de gestão de produtos/serviços adaptadas aos mercados internacionais.	Em implementação	dez/25	Atendendo à fraca oferta comercial dos PALOP's a AdP Internacional tem dedicado os seus esforço comerciais no mercado asiático e região MENA, de acordo com a Estratégia da AdP Internacional 2023/2025, aprovada pela accionista.
				Diversificar a base de clientes e mercados para reduzir a dependência de qualquer região geográfica específica.	Em implementação	dez/25	
				Estabelecer parcerias estratégicas com empresas locais para obter insights sobre o ambiente de negócios e superar barreiras comerciais e regulatórias.	Em implementação	dez/25	Estabelecer parcerias estratégicas: Foi uma prática adoptada ao longo do ano de 2024 e que continuará a ser adoptada em 2025.
				Monitorizar continuamente os riscos económicos, políticos e cambiais em mercados internacionais e desenvolver planos de contingência para mitigar seu impacto.	Em implementação	mar/25	Esta análise e feita projeto a projeto e encontra-se em curso a elaboração do Manual de Gestão de Risco na Tomada de Decisão de Projetos, que será concluída no primeiro trimestre de 2025.
R.3 QUALIDADE DE SERVIÇO							
R.3.3 Resiliência das Operações							
R.3.3.2 Qualidade da informação			ACEITÁVEL	Encontra-se em curso a integração da informação respeitante aos vários programas e repositórios de informação de projetos da empresa, tentando manter a coerência com o histórico dos mesmos.	Em implementação	mar/25	Durante o primeiro semestre de 2025 este processo deverá estar concluído.
R.3.3.3 Segurança da informação			TOLERÁVEL	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.	Em implementação	jun/25	Aguarda lançamento de concurso. Trata-se de uma das medidas essenciais para o cumprimento da ISO 27001 e NIS 2 (novo DL65).
				Monitorização ativa de segurança exterior (SecureScoreCard) que nos dá uma visão de como somos vistos de fora em termos de rating de segurança.	Implementado	-	-
				Implementação de ferramenta de avaliação contínua de vulnerabilidades internas que nos permite proativamente identificar as mesmas.	Em implementação	jun/25	Aguarda lançamento de concurso. Para esta medida há duas soluções em Prova de avaliação de conceito (POC).
				Realização do Plano Estratégico de Informação na vertente de IT Segurança de Informação, acrescido do Plano de Continuidade de Negócio.	Em implementação	jun/25	Aguarda lançamento de concurso. Trata-se de uma das medidas essenciais para o cumprimento da ISO 27001 e NIS 2 (novo DL65).

	Inerente	Residual	Nível Aceitação				
GLOBAL				MEDIDA DE MITIGAÇÃO IMPLEMENTADA / A IMPLEMENTAR	PONTO DE SITUAÇÃO	DATA PREVISTA PARA IMPLEMENTAÇÃO	OBSERVAÇÕES MEDIDAS
R.3 QUALIDADE DE SERVIÇO							
R.3.4 Eficiência, circularidade e inovação							
R.3.4.3 Inovação			ACEITÁVEL	A AdP Internacional conjuntamente com a AdNorte encontra-se a desenvolver o projeto Omeva 4All - Acesso racional à água potável em comunidades carenciadas - Solução técnica robusta, fiável, económica e escalável .	Implementado	-	Este foi um dos projetos seleccionados no 1º. Concurso do grupo AdP Inovação Proativa 360º. Nas suas prestações de serviços a AdP Serviços apresenta, sempre que o objeto o permite, produtos e serviços os produtos e serviços das empresas do grupo águas de portugal.
R.3.4.5 Novos negócios			TOLERÁVEL	Na Estratégia da AdP Internacional para 2023-2025 encontram-se identificados os mercados alvos, resultante da análise de mercado efetuada e o Business-Plan para 2024-2027 reflete as opções da empresa. O PAO elaborado para 2025 concretiza estas opções e estimativas. O Manual de Gestão de Risco na Tomada de Decisão de Projetos irá permitir conjuntamente com os processos do Sistema de Gestão organizar e evidenciar a tomada e decisão e a mitigação de eventuais riscos.	Em implementação	mar/25	No primeiro trimestre de 2025 será concluída a elaboração do Manual de Gestão de Risco na Tomada de Decisão de Projetos.

Legenda:

-

Não Aplicável

1 - Muito Baixo

2 - Baixo

3 - Médio

4 - Elevado

5 - Muito Elevado

3. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE OPORTUNIDADES

GLOBAL	AÇÕES IMPLEMENTADAS / A IMPLEMENTAR	PONTO DE SITUAÇÃO	DATA PREVISTA PARA IMPLEMENTAÇÃO	OBSERVAÇÕES
R.1 GOVERNANÇA, RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS E CAPITAL HUMANO				
R.1.3 Capital Humano				
R.1.3.3 Saúde e segurança (safety)	Melhoria da formação das equipas de segurança do edifício.	Implementado	-	Ações contínuas. Continuação das medidas já implementadas e definidas anteriormente, dando continuidade às várias atividades identificadas nas ações referidas.
	Estender a formação em primeiros socorros e combate a incêndios a todos os trabalhadores.	Implementado	-	
	Aumentar o grau de conhecimento por parte dos trabalhadores dos riscos do trabalho em escritório e das medidas para os minimizar e/ou anular.	Implementado	-	
	Medidas adotadas como a medicina do trabalho, os serviços de medicina curativa na sede e as campanhas de segurança.	Implementado	-	

ACOMPANHAMENTO DAS MEDIDAS PREVISTAS NO PTR E NO PIO

RGR2025.016

Águas de Portugal Internacional, Serviços Ambientais, S. A.