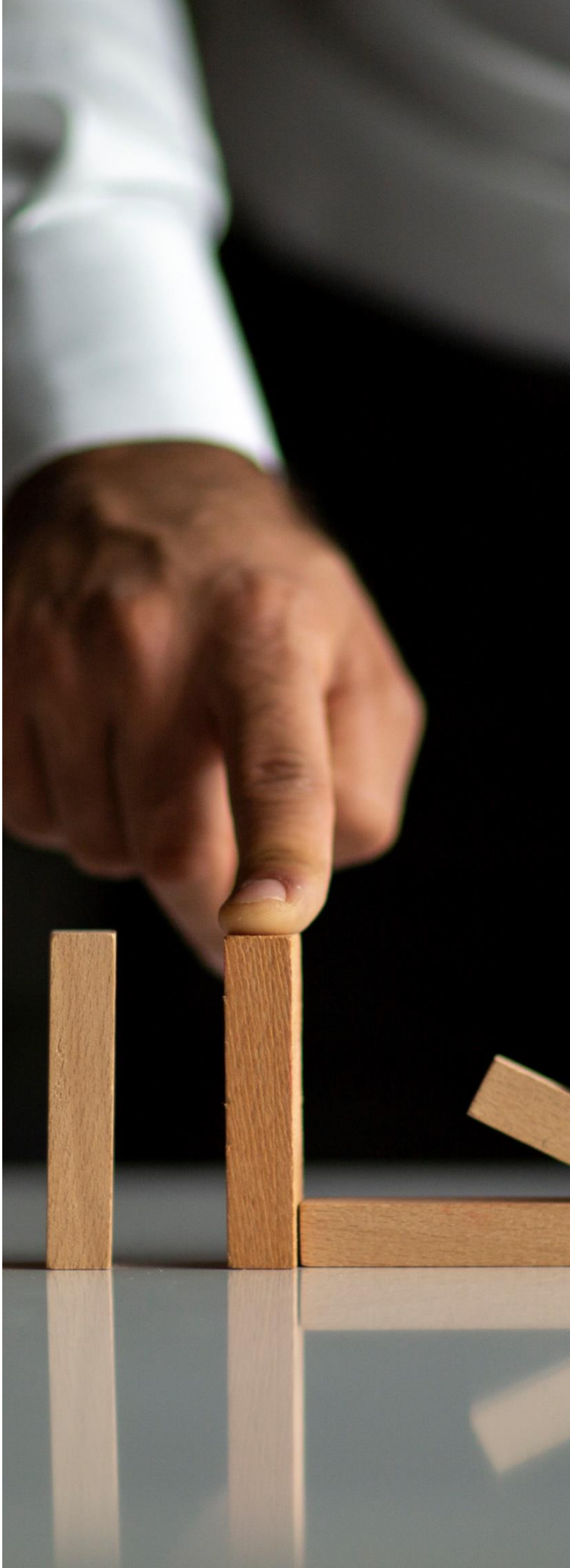




GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL
NO GRUPO ÁGUAS DE PORTUGAL

AVALIAÇÃO DO RISCO EMPRESARIAL 2025



RGR2026/015

FEVEREIRO 2026



A hand holding water over a lake with mountains in the background. The hand is positioned on the left, with water dripping into the lake below. The background features a large, snow-capped mountain under a clear blue sky. The water in the lake is calm, reflecting the sky and the mountain. The overall scene is serene and natural.

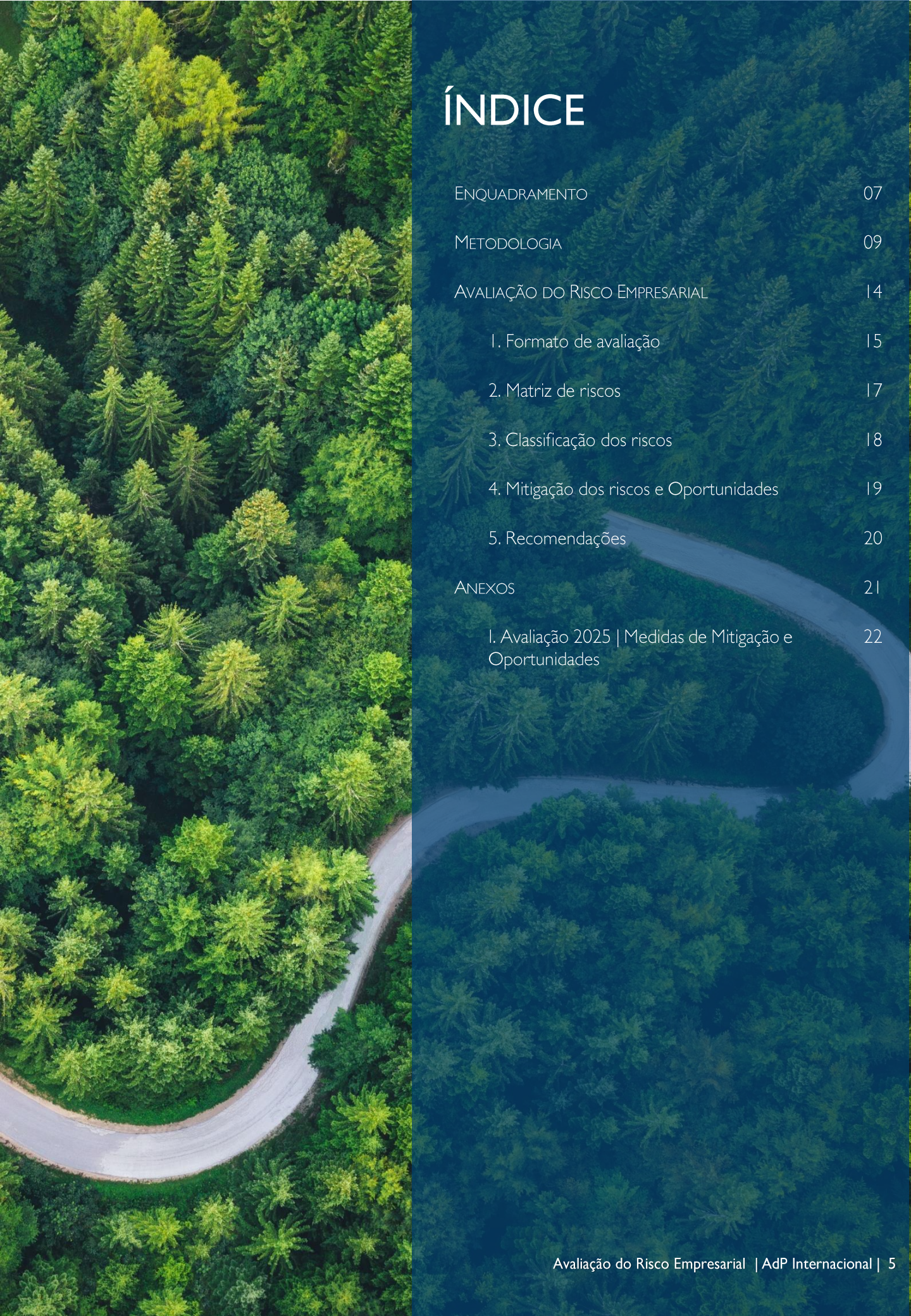
NOTA PRÉVIA

O presente relatório tem como objetivo refletir o grau de sensibilidade da empresa relativamente à Gestão do Risco Empresarial (GRE), com base nos resultados do exercício de avaliação realizado para o ano de 2025, enquadrado no Plano Anual da Direção de Auditoria e Controlo de Risco (AICR) no Grupo Águas de Portugal (Grupo AdP).

Este trabalho resultou de uma análise genérica dos riscos existentes na empresa, incluindo a identificação dos controlos-chave associados a esses riscos. Contudo, não abrange a avaliação detalhada dos riscos por cada um dos processos empresariais, correspondendo, assim, a um exercício de avaliação mais simplificado, em linha com o praticado em anos anteriores.

Aproveitamos ainda para agradecer a colaboração e disponibilidade demonstradas pela gestão e pelo interlocutor da empresa e por todos os envolvidos neste exercício, cuja pronta e rigorosa resposta permitiu viabilizar a realização da presente avaliação de risco empresarial.



An aerial photograph of a lush green forest. A light-colored, unpaved road winds through the trees, starting from the bottom left and curving towards the right side of the frame. The trees are dense and have varying shades of green, suggesting different species or lighting. The overall scene is serene and natural.

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	19
5. Recomendações	20
ANEXOS	21
I. Avaliação 2025 Medidas de Mitigação e Oportunidades	22





ENQUADRAMENTO

As constantes transformações nos modelos de funcionamento das organizações, o aumento da consciência ambiental e a sua articulação com os princípios do desenvolvimento sustentável, bem como a crescente responsabilização das empresas e dos membros dos seus órgãos de gestão, têm vindo a confirmar as limitações dos modelos tradicionais de gestão empresarial.

Neste contexto, os gestores reconhecem cada vez mais a necessidade de dispor de instrumentos que os apoiem no processo de tomada de decisão. A gestão do risco assume, assim, um papel central nos modelos modernos de governação e gestão, constituindo um dos elementos fundamentais para assegurar a resiliência organizacional.

A gestão do risco configura uma abordagem abrangente e sistemática, destinada a apoiar as organizações - independentemente da sua dimensão ou missão - na identificação de eventos, bem como na quantificação, priorização e resposta aos riscos associados aos projetos, atividades e iniciativas desenvolvidas.

Esta abordagem permite às organizações determinar o nível de risco que estão dispostas a aceitar no processo de criação de valor para os seus *stakeholders*. A incerteza pode originar tanto riscos como oportunidades, capazes de diminuir ou acrescentar valor. A gestão do risco fornece, assim, uma estrutura que permite lidar eficazmente com a incerteza, responder adequadamente aos riscos identificados e explorar de forma sustentada as oportunidades que possam surgir.

A premissa subjacente à gestão do risco empresarial assenta na ideia de que todas as organizações existem para gerar valor aos seus *stakeholders*. Em qualquer organização, a incerteza é inevitável, e o desafio da Gestão consiste em determinar o grau de incerteza que está disposta a aceitar, assim como utilizá-la de forma estratégica para orientar o esforço da criação de valor. A incerteza pode apresentar-se tanto sob a forma de riscos como de oportunidades, cada uma com potencial para destruir ou criar valor. A gestão do risco empresarial oferece um enquadramento que permite às organizações gerir eficazmente essa incerteza, melhorar a sua resiliência e reforçar a capacidade de gerar valor de forma sustentável.

O valor é maximizado quando a organização define estratégias e objetivos capazes de equilibrar, de forma adequada, as metas de crescimento, o retorno esperado e os riscos associados. Paralelamente, a eficácia e a eficiência na utilização dos recursos, contribuem para uma gestão mais robusta e orientada para resultados.

A gestão do risco empresarial visa atingir um conjunto de objetivos fundamentais:

- **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 introduz rigor na identificação, análise e seleção das alternativas de resposta aos riscos (evitar, reduzir, partilhar e aceitar).
- **Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais** – uma avaliação estruturada aumenta a capacidade das organizações para identificar eventos adversos e implementar respostas eficazes, mitigando surpresas e perdas associadas.

- **Identificar e gerir riscos múltiplos** – as organizações enfrentam simultaneamente diferentes tipologias de riscos que podem afetar diferentes áreas. A gestão do risco empresarial assegura respostas coordenadas e integradas.
- **Aproveitar oportunidades** – ao considerar os eventos numa perspetiva potencial, a organização coloca-se numa posição privilegiada para identificar e explorar oportunidades de forma proativa.
- **Otimizar o capital** – a disponibilização de informação fiável sobre os riscos, permite à gestão avaliar adequadamente as necessidades de capital e otimizar a sua alocação global.

Atualmente a gestão do risco é reconhecida como um processo chave em qualquer organização. O seu desenho e implementação são influenciados pelas características específicas de cada entidade, pelos seus objetivos estratégicos, pela estrutura organizacional, pelas unidades de negócio, pelos processos existentes e pelas práticas de gestão vigentes.

No sector da água, existe uma recomendação para adoção de sistemas de gestão do risco que abrangem todos os aspetos operacionais ao longo da cadeia de abastecimento. Esta orientação encontra-se expressa como princípio fundamental 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

A gestão do risco constitui hoje um pilar essencial para a boa governação e sustentabilidade das organizações. A sua implementação é influenciada pelos objetivos estratégicos, pela estrutura organizacional e pelas práticas de gestão de cada entidade.

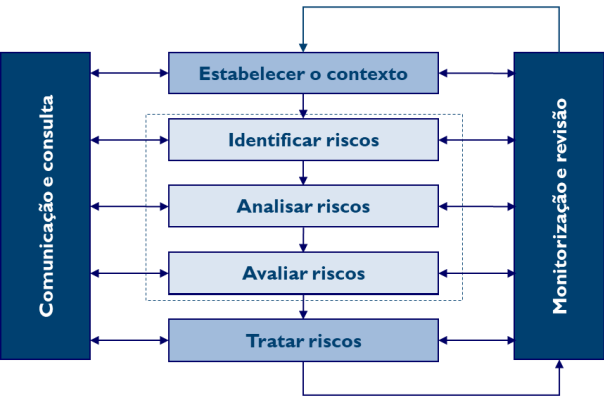
Embora o modelo de Gestão de Risco Empresarial (GRE) do Grupo AdP se encontre em fase de revisão - com o propósito de reforçar a objetividade e a quantificação do processo - este mantém o alinhamento com as principais referências internacionais, nomeadamente o *COSO II - Integrated framework for Enterprise Risk Management*, o “*Risk Management Standard AS/NZS 4360:2004*” e a norma ISO 31000:2018.

A GRE parte do princípio de que a criação e valor ocorre num contexto de incerteza, o qual pode materializar-se sob a forma de riscos ou oportunidades. Compete à Gestão determinar o grau de incerteza que está disposta a aceitar e geri-lo estrategicamente. Assim, de acordo com estes modelos, o processo de gestão do risco está associado a um conjunto de conceitos fundamentais:

- É um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo;
- Envolve todos os colaboradores da organização, em todos os níveis hierárquicos;
- Suporta e reforça a definição da estratégia da organização;
- É aplicável a todos os níveis da organização;
- Está desenhado para identificar eventos que possam afetar a organização, positiva ou negativamente, e para gerir esses eventos dentro dos limites definidos como aceitáveis; e
- Proporciona à Administração e à Gestão um nível razoável de segurança quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

O processo de gestão do risco do Grupo AdP foi definido com base nos modelos acima referidos, com especial destaque para a *framework COSO II*. É composto por um conjunto de sete fases inter-relacionadas que formam um ciclo de melhoria contínua, sustentado por processos permanentes de comunicação, monitorização e revisão.

O processo da gestão do risco em vigor no Grupo AdP contempla um conjunto de atividades definidas no *Manual de Gestão do Risco Empresarial*, que estruturam a identificação, avaliação, tratamento, monitorização e comunicação dos riscos relevantes para cada empresa do grupo:



AVALIAR RISCOS

Entre as atividades anteriormente referidas, importa destacar e detalhar aquela que constitui o núcleo do presente exercício e cujos resultados são apresentados adiante neste relatório: **Avaliar Riscos**.

A avaliação dos riscos tem como principal objetivo apoiar a definição de prioridades e a tomada de decisões relativamente ao 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: o **Impacto** e a **Probabilidade**.

Risco Inerente e Risco Residual

A avaliação do risco inicia-se sempre pela determinação do **Risco Inerente**, que representa o nível de risco associado a cada atividade ou processo antes de consideradas quaisquer medidas de mitigação ou controlo existentes. Esta etapa permite compreender a verdadeira exposição a organização, caso os controlos falhassem ou deixassem de existir.

Sem esta primeira análise, a organização perderia a capacidade de aferir o seu nível de exposição e, subsequentemente, poderia subestimar riscos críticos. Além disso, a avaliação do Risco Inerente

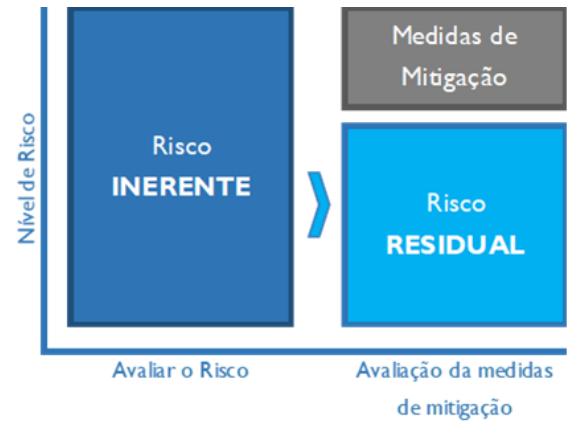
permite identificar situações em que um risco, por apresentar baixo Impacto e Probabilidade nesta fase, pode não justificar a existência de medidas de mitigação adicionais - evitando assim controlos redundantes ou desnecessários.

Numa fase posterior, procede-se à avaliação as medidas de mitigação ou controlos existentes, determinando o **Risco Residual**. Este corresponde ao nível de risco remanescente após a aplicação e análise da eficácia dessas medidas. A matriz de risco residual resulta, assim, da combinação entre a exposição inicial e o grau de robustez dos controlos implementados.

Importa salientar que, em algumas situações – particularmente no caso de riscos de natureza estratégica – a avaliação da eficácia dos controlos poderá não ser totalmente mensurável. Nestes casos, o Risco Residual é determinado com base no julgamento e orientação estratégica da Gestão.

O processo de avaliação dos controlos pode não abranger a totalidade dos riscos identificados numa única iteração. Tratando-se de um processo dinâmico e contínuo, devem ser definidas prioridades para cada ciclo de análise, considerando o nível de risco, a evolução da atividade e as 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 perdas financeiras ou danos na reputação e imagem.

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

A avaliação do nível de Impacto e de Probabilidade para cada risco pode seguir uma abordagem **qualitativa** ou **quantitativa**. Na maioria das situações, a abordagem qualitativa é suficiente caracterizar o risco. Contudo, à medida que o processo de gestão do risco maturidade e estabilidade, a abordagem quantitativa deve ser progressivamente adotada, inicialmente como complemento à avaliação qualitativa e, posteriormente, como base preferencial para a determinação do impacto e da probabilidade.

A combinação entre estas duas componentes permite construir a matriz de riscos, que oferece uma visão global do posicionamento de cada risco.

A análise dos riscos é efetuada de forma autónoma em cada empresa, pelos interlocutores identificados, com base no conhecimento, experiência e perceção de cada um sobre o Impacto, a Probabilidade de ocorrência e a eficácia dos controlos existentes.

Para garantir a validade e integridade dos dados provenientes destas análises, o passo seguinte é a validação por parte da área responsável pela Gestão do Risco. Esta etapa assegura a coerência e consistência metodológica dos riscos no Grupo AdP.

A avaliação é realizada de acordo com a tabela seguinte, que define a escala de Impacto e Probabilidade utilizada 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
Fortes consequências para a empresa, com perdas financeiras, de imagem e reputação, ou a possibilidade de perdas humanas.	Elevado	4	Elevado
Consequências moderadas para a empresa, com perdas financeiras ou de imagem e reputação associadas.	Médio	3	Médio
Consequências a nível departamental com possíveis perdas financeiras para a empresa.	Baixo	2	Baixo
Consequência a nível de departamental, sem perdas financeiras para a empresa.	Muito Baixo	1	Muito Baixo

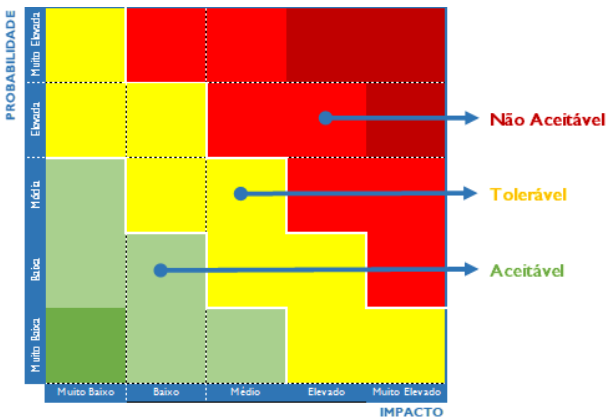
Ocorrência a Muito Curto Prazo [até 6 meses]
Ocorrência a Curto Prazo [até 12 meses]
Ocorrência a Médio Prazo [até 18 meses]
Provavelmente Ocorrência [até 24 meses]
Improvável que Ocorra [mais de 24 meses]

Matriz de Aceitação do Risco do Grupo AdP

O nível de risco residual resulta da eficácia das atividades de controlo aplicadas ao risco inerente, refletindo o grau de exposição que permanece após a implementação das medidas de mitigação existentes.

Importa, no entanto, salientar que o **Risco Residual** pode situar-se acima de um nível considerado aceitável, mesmo quando o nível de controlo é adequado. De igual modo, pode verificar-se que o **Risco Residual** é aceitável, apesar de o nível de controlo ser inadequado.

A figura seguinte ilustra estas situações e apresenta as restantes áreas correspondentes aos diferentes indicadores de alerta de risco:

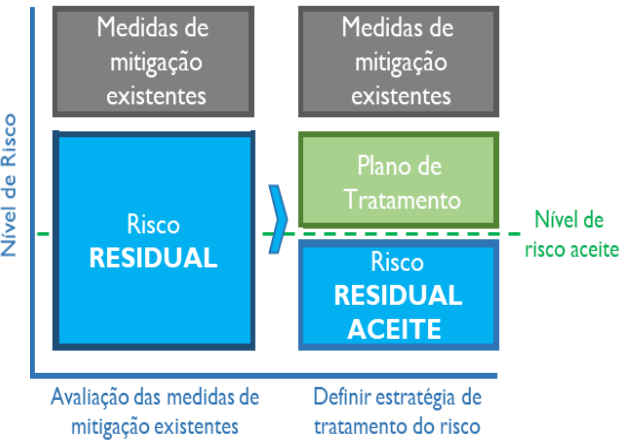


O nível de aceitação do risco, definido no modelo de GRE do Grupo AdP, contempla as seguintes classificações:

- **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.

Deste modo, é fundamental proceder à elaboração de um plano de tratamento de riscos que defina, de forma clara, as prioridades, o âmbito e as medidas a adotar 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 definidas pela Gestão.

A definição de **Planos de Tratamento** dos Riscos permite mitigar o nível de Risco Residual para um patamar considerado aceitável pela Organização – “Risco Residual Aceite”. Neste âmbito, os indicadores

de alerta de risco constituem um apoio fundamental à definição dos respetivos planos, sendo a adequação do nível de controlo um elemento determinante para avaliar a necessidade de reforço dos controlos existentes.

A decisão de tratar ou não tratar cada risco deve ser devidamente documentada nos Planos de Tratamento dos Riscos, justificando-se sempre que possível a opção tomada. Este aspeto assume particular relevância nos casos em que, por decisão da Gestão, um risco não será alvo de tratamento, apesar do indicar de alerta evidenciar a necessidade de intervenção.

A redução do Risco Residual para um nível aceitável é concretizada através da implementação de ações de tratamento enquadradas em quatro estratégias distintas, exemplificadas como segue:

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

Para além das ações de tratamento dos riscos, a organização deve igualmente identificar e planear iniciativas orientadas para o aproveitamento de oportunidades de melhoria. Ao atuar simultaneamente sobre os riscos e oportunidades, estabelece-se uma base sólida para reforçar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, prevenir impactos adversos e potenciar melhores resultados.

As oportunidades podem surgir de situações favoráveis à obtenção de objetivos estratégicos, como a existência de condições propícias à atração de novos clientes, ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, à redução de desperdícios ou ao aumento da 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. Procura-se, assim, aferir a classificação dos riscos a que a empresa se encontra exposta, as medidas de mitigação propostas e as oportunidades identificadas. O questionário utilizado, preparado pela AICR, foi respondido pelos interlocutores identificados pela empresa.

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 curso da Gestão de Risco Empresarial e considerando a Matriz de Risco, o formato de avaliação foi simplificado, à semelhança do adotado em exercícios anteriores.

A presente avaliação do risco empresarial foi, assim, realizada através de um questionário constituído por 6 questões, correspondentes a cada um dos riscos que afetam a atividade da empresa, agrupados pelas 3 classes e pelas 10 categorias definidas na Matriz de Risco em vigor no Grupo AdP.

No âmbito deste processo de revisão, cada risco 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:

- N/A - Não Aplicável

Para cada um dos 28 riscos, os inquiridos selecionaram uma das opções acima referidas, tendo identificando ainda, sempre que aplicável:

- Controlos-chave que contribuam para mitigar o risco;
- Motivos que justifiquem a avaliação do Risco Residual;
- Medidas de mitigação a implementar;
- Oportunidades identificadas.

Com base nas respostas obtidas, foi calculada a classificação final por categoria. Os dados obtidos foram consolidados pela AICR, de modo a despistar

eventuais enviesamentos das avaliações.

A presente avaliação foi desenvolvida com base os seguintes pressupostos:

- A análise assentou nos riscos em si, avaliados no contexto dos processos que impactam;
- Foi considerada a avaliação de um interlocutor por empresa ou, quando a empresa assim o entendeu, foram recolhidas avaliações de várias áreas aplicáveis, sendo definida uma avaliação final consolidada;
- Os valores finais foram remetidos às empresas, para conhecimento prévio e calibração;
- A classificação final de cada categoria de risco foi calculada com base numa ponderação média das avaliações dos riscos individuais, sendo a classificação final da empresa a média das categorias;

Para efeitos de interpretação dos resultados, importa considerar que, embora o formato adotado permita uma execução mais célere e menos exigente em termos de esforço, fornecendo uma visão global do nível de risco da empresa, importa salientar que:

- Não sendo os riscos avaliados no contexto detalhado dos respetivos processos, as classificações obtidas podem não ser as mais ajustadas para todos os cenários, podendo os resultados finais apresentar nivelamentos ou enviesamentos.
- Os controlos identificados, bem como as medidas de mitigação propostas, são mais difíceis de perceber, uma vez que apresentam um perfil mais abrangente e generalista do que o desejável num exercício de avaliação do risco. Este tipo de exercício pretende que o resultado, bem como as medidas a implementar, tenham aplicação direta num ou outro processo concreto;

- A avaliação, ao não envolver a totalidade dos intervenientes, pode, em alguns casos não captar a perceção mais adequada acerca do risco, tornando-se mais suscetível a enviesamentos nas classificações obtidas.
- De um modo geral, o presente exercício de avaliação, cujos resultados se apresentam nos pontos seguintes, constitui uma ferramenta de gestão extremamente útil, pois permite à empresa obter respostas mais rápidas e linhas de orientação gerais, relativamente à gestão do risco empresarial. **Contudo, não deve substituir uma avaliação regular mais detalhada ao nível dos riscos por processo, devidamente acompanhada da análise 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 como assegurar a tempestividade da mesma.

A AICR, e em particular, a GRE, mantém como preocupação constante em acompanhamento regular dos riscos das empresas, procurando maximizar a qualidade e utilidade dos resultados obtidos, sem descurar as limitações associadas à disponibilidade de recursos e ao de que as empresa dispõem.

2. MATRIZ DE RISCOS

A Matriz de Riscos em vigor no Grupo AdP, considerada para efeitos da avaliação no exercício de 2025, é a que se apresenta abaixo. Esta matriz integra **um total de 28 riscos**, distribuídos por 3 classes e 10 categorias. Cabe a cada empresa identificar quais os riscos aplicáveis no âmbito da sua atividade e ao 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 associados, que permitem uma interpretação mais precisa sobre o que o risco efetivamente abrange.

3. CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

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



4. MITIGAÇÃO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES

MEDIDAS DE MITIGAÇÃO PROPOSTAS

Conforme 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 atual;
- **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 pela empresa diversas medidas de mitigação a implementar, as quais, quando aplicáveis, se encontram identificadas no ANEXO I.

OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

As oportunidades de melhoria correspondem a 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 na 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.

5. RECOMENDAÇÕES

Em virtude da revisão atualmente em curso do Modelo de Gestão do Risco Empresarial do Grupo AdP, e numa ótica de melhoria contínua do processo de Gestão de Risco, apresentam-se abaixo um conjunto de recomendações gerais, não incluindo aquelas que possam estar diretamente associadas ao processo:

1. **Dar continuidade à sensibilização dos responsáveis** para a importância da cultura de risco na empresa e para o contributo positivo que esta tem no alcance dos objetivos organizacionais, nomeadamente através de reuniões com o interlocutor da Gestão do Risco na empresa ou de sessões de esclarecimento promovidas pela AICR;
2. **Promover a análise contínua dos principais controlos implementados nos processos da empresa**, associados a cada risco, avaliando a sua relevância, a sua 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 na presente avaliação**, tendo em conta o mapeamento e os 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**, bem como das medidas incluídas no PTR e em vigor na empresa, assegurando o respetivo acompanhamento periódico e implementação das ações em curso;
5. **Revisitar periodicamente as avaliações efetuadas** (e.g., semestralmente), com vista a fortalecer a cultura de risco e a assegurar a sua integração no processo de gestão;
6. **Promover a otimização e implementação das oportunidades identificadas, quando incluídas no PIO e em vigor na empresa**, definindo ações concretas, os responsáveis e prazos de execução para cada oportunidade.
7. **Considerar, para efeito de futuras avaliações de risco, e caso ainda não ocorra, o histórico de ocorrências e eventos registados na empresa**, de forma a sustentar eventuais ajustamentos na apreciação dos riscos e assegurar que a classificação atribuída reflete, de forma mais completa, a exposição real identificada.



ANEXOS

ANEXO I

AVALIAÇÃO 2025 | MEDIDAS DE MITIGAÇÃO E OPORTUNIDADES

	Risco Inerente	Risco Residual	Nível aceitação		
RISCO GLOBAL			ACEITÁVEL	MEDIDA DE MITIGAÇÃO PROPOSTA	OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS
R.1 GOVERNANÇA, RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS E CAPITAL HUMANO					
R.1.1 Relação com Stakeholders				R.1.1 Relação com Stakeholders	
R.1.1.1 Reputação e Imagem			TOLERÁVEL	Implementar o Manual de Gestão da Comunicação de Crise, com media training e protocolo de resposta a crises. - Direção de Comunicação - Manual de Gestão da Comunicação de Crise.	Reforço da credibilidade institucional e reconhecimento da AdP Internacional como referência ética e sustentável no setor da água.
				Criar um sistema de monitorização ativa da perceção pública e indicadores de reputação (imprensa, redes sociais, inquéritos a stakeholders). - Direção de Comunicação - Manual de Gestão da Comunicação de Crise.	Expansão de parcerias e acesso a financiamento internacional pela demonstração de boas práticas reputacionais e ESG.
				Reforçar a due diligence ética, social e ambiental em novas parcerias, contratos e geografias de atuação. - Conselho de Administração - Política de Gestão de Risco para Tomada de Decisão.	Vantagem competitiva em concursos e concessões através da valorização de critérios de sustentabilidade e ética.
				Implementar formação anual sobre ética, sustentabilidade, e comunicação institucional para colaboradores e parceiros locais. - Recursos Humanos - Plano de Formação Anual.	Melhoria do relacionamento e aceitação das comunidades locais, reduzindo conflitos e aumentando a confiança.
				Realizar testes e simulações periódicas de gestão de crise reputacional, envolvendo equipas multidisciplinares. - Direção de Comunicação - Manual de Gestão da Comunicação de Crise.	Atração e retenção de talento pela consolidação de uma cultura organizacional baseada em valores éticos e responsabilidade social.
R.1.2 Modelo de Governo				R.1.2 Modelo de Governo	
Definição de objetivos, R.1.2.1 funções e responsabilidades			ACEITÁVEL	Revisão do modelo de governo, assegurando clareza nas linhas de reporte, delegação de competências e fluxos de decisão. - Conselho de Administração - Manual de Governo da Sociedade.	Maior eficiência e coerência organizacional, com melhoria na coordenação entre equipas.
				Revisão do manual de funções e responsabilidades atualizado, acessível a todos os colaboradores. - Recursos Humanos - Success Factors.	Aumento da transparência e responsabilização, fortalecendo a cultura de resultados e desempenho.
				Implementação de um sistema digital de planeamento e acompanhamento de objetivos (Success Factors). - Recursos Humanos - Success Factors	Reforço da agilidade na tomada de decisão e na execução de projetos internacionais.
R.1.2.2 Ética, Conduta e Fraude			ACEITÁVEL	Reforço da comunicação interna sobre objetivos estratégicos e operacionais através de reuniões trimestrais e relatórios de progresso. - Conselho de Administração - Reuniões de Coordenação	Melhoria do alinhamento estratégico e da motivação das equipas, com maior compreensão do contributo individual para os objetivos globais.
				Promoção de formação específica em gestão por objetivos, accountability e liderança para gestores de projeto. - Recursos Humanos - Plano de Formação Anual	Consolidação da imagem de uma organização moderna, estruturada e bem governada, reforçando a credibilidade institucional.
				Reforçar as ações de formação obrigatória e periódica sobre ética, integridade e prevenção da fraude para todos os colaboradores. - Recursos Humanos - Plano de Formação Anual	Fortalecimento da confiança de clientes, parceiros e financiadores, através da demonstração de práticas éticas e transparentes.
				Atualizar e reforçar os procedimentos de due diligence e compliance em novos contratos, fornecedores e parceiros internacionais. - Jurídica - Minuta de Contratos	Reforço da cultura organizacional baseada na integridade e responsabilidade individual.
				Reforçar a due diligence ética, social e ambiental em novas parcerias, contratos e geografias de atuação. - Conselho de Administração - Política de Gestão de Risco para Tomada de Decisão	Melhoria da imagem institucional e reputação no setor da água e saneamento, em linha com as melhores práticas internacionais.
				Promover campanhas de comunicação interna que reforcem a cultura ética e a importância do cumprimento do código de conduta. - Recursos Humanos - Plano de Formação Anual	Aumento da eficiência e segurança nos processos internos, reduzindo riscos financeiros e de compliance.
				Rever e testar periodicamente a eficácia do canal de denúncias e o processo de tratamento de ocorrências reportadas. - Sustentabilidade - Política de Integridade	Maior atratividade para colaborações e financiamento por organismos multilaterais que valorizam critérios ESG e de integridade.

ANEXO I

AVALIAÇÃO 2025 | MEDIDAS DE MITIGAÇÃO E OPORTUNIDADES

	Risco Inerente	Risco Residual	Nível aceitação		
RISCO GLOBAL			ACEITÁVEL	MEDIDA DE MITIGAÇÃO PROPOSTA	OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS
R.1 GOVERNANÇA, RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS E CAPITAL HUMANO					
R.1.3 Capital Humano				R.1.3 Capital Humano	
R.1.3.1 Adequação de Recursos Humanos			ACEITÁVEL	Desenvolver projeções de necessidades por projeto e área técnica.	Aumento da eficiência e produtividade das equipes através de melhor alocação e planejamento de recursos.
				Implementar um programa de sucessão e retenção de talento, com foco em colaboradores-chave e funções críticas.	Valorização do capital humano e aumento da motivação e retenção de colaboradores.
				Reforçar o programa de capacitação e certificação técnica em áreas prioritárias (gestão de projetos internacionais).	Melhoria da qualidade técnica dos projetos e satisfação dos clientes.
				Criar mecanismos de mobilidade interna e de polivalência entre equipes e projetos para otimizar o aproveitamento de recursos.	Desenvolvimento de competências internas que reforcem a competitividade e autonomia técnica da organização.
				Estabelecer parcerias com universidades e centros de formação especializados para captar e formar novos talentos.	Consolidação da imagem da AdP Internacional como empregador de referência e entidade formadora no setor da água e saneamento.
R.1.3.2 Atração e retenção de talento			TOLERÁVEL	Definir e implementar uma estratégia de employer branding que valorize a proposta de valor da AdP Internacional enquanto entidade de referência no setor.	Reforço da atratividade da AdP Internacional enquanto empregador de nicho e parceiro técnico de excelência.
				Criar um plano de desenvolvimento de carreira e reconhecimento, mesmo em estrutura pequena, reforçando o sentido de pertença e progressão.	Desenvolvimento de uma rede sólida de especialistas e consultores externos fidelizados à organização.
				Estabelecer acordos de colaboração de longo prazo com consultores externos e especialistas chave, garantindo continuidade e transferência de conhecimento.	Melhoria da retenção e motivação através de valorização profissional e participação em projetos internacionais de elevado impacto.
				Desenvolver um programa de estágios e trainees em parceria com universidades e centros de investigação ligados ao setor da água e ambiente.	Fortalecimento da reputação institucional como entidade formadora e promotora de talento no setor da água e saneamento.
				Implementar uma plataforma de gestão de competências que permita identificar lacunas, planear formações e mapear talentos internos e externos.	Aumento da capacidade de resposta e competitividade através de modelos híbridos de colaboração interna e externa sustentáveis.
R.1.3.3 Saúde e segurança (safety)			ACEITÁVEL	Atualizar e divulgar periodicamente o Plano de Prevenção e Segurança adaptado à realidade de escritório e viagens profissionais.	Reforço da imagem de empresa responsável e preocupada com o bem-estar e segurança dos colaboradores e parceiros.
				Implementar formação anual em ergonomia, pausas ativas e saúde ocupacional (prevenção de lesões musculoesqueléticas e fadiga digital).	Melhoria da satisfação e produtividade através de condições de trabalho mais saudáveis e ergonómicas.
				Criar protocolos de segurança para deslocações internacionais (seguros, contactos de emergência, regras de deslocação segura e gestão de riscos locais).	Atração e retenção de talento pela valorização de políticas de bem-estar e equilíbrio vida-trabalho.
				Garantir que prestadores externos e consultores cumprem as normas mínimas de segurança e saúde no trabalho nos contratos de prestação de serviços.	Alinhamento com práticas de responsabilidade social e critérios ESG (governança e sustentabilidade).
				Desenvolver um sistema simples de reporte de incidentes e quase-acidentes (incluindo viagens e teletrabalho), para fomentar cultura preventiva.	Redução de absentismo e potenciais custos associados a doenças profissionais ou acidentes em deslocações.
R.1.3.4 Gestão do conhecimento			TOLERÁVEL	Desenvolver um sistema formal de gestão do conhecimento (repositório digital estruturado) para armazenar relatórios, modelos, lições aprendidas e boas práticas.	Reforço da eficiência e qualidade dos projetos pela reutilização de conhecimento e soluções já desenvolvidas.
				Criar procedimentos de encerramento de projeto obrigatórios que incluam a transferência e documentação do conhecimento gerado (lessons learned).	Redução da dependência de indivíduos específicos e aumento da resiliência organizacional.
				Implementar um processo de onboarding e mentoring para novos colaboradores e consultores externos, garantindo a transmissão de conhecimento crítico.	Criação de valor acrescentado e diferenciação competitiva baseada na experiência acumulada da organização.
				Promover sessões periódicas de partilha técnica e de capitalização de experiência entre equipes e projetos.	Melhoria da integração e aprendizagem contínua das equipes internas e externas.
				Estabelecer contratos de prestação de serviços que incluam cláusulas de entrega e transferência de conhecimento por parte de consultores externos.	Consolidação da imagem da AdP Internacional como centro de excelência e referência técnica no setor da água e saneamento.

ANEXO I

AVALIAÇÃO 2025 | MEDIDAS DE MITIGAÇÃO E OPORTUNIDADES

	Risco Inerente	Risco Residual	Nível aceitação		
RISCO GLOBAL			ACEITÁVEL	MEDIDA DE MITIGAÇÃO PROPOSTA	OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS
R.2 SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA					
R.2.1 Contexto externo, regulatório e legal				R.2.1 Contexto externo, regulatório e legal	
R.2.1.1 Contexto externo			TOLERÁVEL	Mapear e gerir periodicamente os stakeholders institucionais relevantes, garantindo uma abordagem estruturada de contacto e comunicação com as partes interessadas estratégicas (Tutela, reguladores, financiadores e parceiros internacionais). - Sustentabilidade - Consulta Stakeholders.	Fortalecimento da relação institucional e do posicionamento estratégico da AdP Internacional junto da das entidades multilaterais, Tutela e entidades reguladoras.
				Reforçar a capacidade interna de planeamento prospetivo e análise de cenários, integrando riscos políticos e macroeconómicos. - Conselho de Administração - Política de gestão de risco para tomada de decisão.	Maior capacidade de antecipação e influência positiva nas políticas públicas do setor da água e saneamento.
				Reforçar a comunicação proativa com as entidades decisoras, antecipando eventuais constrangimentos de aprovação e ajustando previamente os cronogramas e planos de execução. - Conselho de Administração	Consolidação da imagem de entidade tecnicamente sólida e alinhada com as prioridades governamentais.
				Intensificar a comunicação transparente e tempestiva sobre objetivos, resultados e contributo da AdP Internacional para o setor. - Conselho de Administração - Reunião Coordenação	Aumento da resiliência estratégica e da capacidade de adaptação a contextos políticos e económicos variáveis.
R.2.1.2 Regulação e obrigações legais	-	-	-	Promover parcerias e projetos cofinanciados que dependam menos de aprovações unilaterais e reforcem a autonomia operacional. - Conselho de Administração - PAO 2030	Potencial expansão da atividade internacional através de maior autonomia e reconhecimento institucional.
R.2.1.2 Regulação e obrigações legais	-	-	-	N/A	N/A
R.2.2 Ciclo Comercial	-	-		R.2.2 Ciclo Comercial	
R.2.2.1 Gestão do ciclo comercial	-	-	-	N/A	N/A
R.2.3 Financeiros				R.2.3 Financeiros	
R.2.3.1 Liquidez			ACEITÁVEL	Reforçar o planeamento financeiro de médio prazo, com projeções trimestrais e simulações de cenários de stress de tesouraria.	Melhoria da eficiência financeira e da previsibilidade dos fluxos de caixa.
				Negociar condições contratuais equilibradas (prazos de pagamento, adiantamentos, marcos de faturação) para reduzir o risco de desfasamento entre receitas e despesas.	Aumento da credibilidade junto de clientes, parceiros e entidades financeiras.
				Implementar um sistema de controlo automatizado de faturação e cobranças, com alertas para vencimentos e follow-up.	Reforço da capacidade de resposta e de investimento em novos projeto
				efinir limites de compromisso e aprovação de despesas com base na posição de tesouraria projetada.	Maior estabilidade e planeamento financeiro, reduzindo a dependência de pagamentos externos.
R.2.3.2 Financiamento e Taxa de Juro			ACEITÁVEL	Estabelecer mecanismos de financiamento de curto prazo (linhas de crédito, adiantamentos de clientes ou do grupo) para assegurar liquidez em situações pontuais.	Consolidação da imagem de entidade sólida e financeiramente responsável no grupo e no setor.
				Reforçar a coordenação com a Direção Financeira do Grupo AdP para planeamento antecipado de necessidades de financiamento.	Fortalecimento da autonomia financeira e previsibilidade orçamental.
				Implementar projeções financeiras semestrais com cenários de stress para simular necessidades temporárias de liquidez.	Melhoria da eficiência na gestão de capitais circulantes.
				Avaliar periodicamente condições de mercado e oportunidades de financiamento com custos reduzidos, quando aplicável.	Redução de custos financeiros através de planeamento e gestão prudente da tesouraria.
R.2.3.3 Cambial			TOLERÁVEL	Assegurar diversificação das fontes de financiamento de curto prazo, incluindo linhas de crédito ou adiantamentos contratuais.	Reforço da relação de confiança com a holding.
				Reforçar o controlo de prazos de pagamento e recebimento para minimizar a necessidade de recorrer a financiamento exte.	Capacidade acrescida de apoiar projetos estratégicos com maior segurança financeira.
				Reforçar a análise de risco cambial na fase de proposta e adjudicação de projetos internacionais.	Melhoria da rentabilidade dos projetos através de gestão financeira mais previsível e controlada.
				Implementar um mecanismo sistemático de reporte cambial em contratos internacionais (valorização real das receitas vs. planeado).	Reforço da capacidade de análise e negociação em contextos internacionais complexos.
R.2.3.3 Cambial			TOLERÁVEL	Avaliar instrumentos financeiros de cobertura cambial (hedging) sempre que os montantes ou prazos o justifiquem.	Consolidação da imagem da AdP Internacional como entidade financeiramente competente e prudente na gestão de risco cambial.
				Negociar cláusulas contratuais de proteção (ex.: fixação cambial, indexação a euro/dólar, ou revisão periódica de valores).	Integração mais eficaz com a Direção Financeira do Grupo AdP, potenciando sinergias e boas práticas.
				Promover formação financeira básica para gestores de projeto sobre impacto cambial e boas práticas de gestão de contratos internacionais.	Maior atratividade junto de financiadores internacionais, demonstrando maturidade na gestão financeira de contratos globais.

ANEXO I

AVALIAÇÃO 2025 | MEDIDAS DE MITIGAÇÃO E OPORTUNIDADES

	Risco Inerente	Risco Residual	Nível aceitação		
RISCO GLOBAL			ACEITÁVEL	MEDIDA DE MITIGAÇÃO PROPOSTA	OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS
R.3 QUALIDADE DE SERVIÇO					
R.3.1 Qualidade	-	-		R.3.1 Qualidade	
R.3.1.1 Água para Abastecimento (AA)	-	-	-	N/A	N/A
R.3.1.2 Águas Residuais (AR)	-	-	-	N/A	N/A
R.3.1.3 Água para Reutilização (ApR)	-	-	-	N/A	N/A
R.3.2 Resiliência dos Sistemas				R.3.2 Resiliência dos Sistemas	
R.3.2.1 Adequação das infraestruturas	-	-	-	N/A	N/A
R.3.2.2 Manutenção e reabilitação das Infraestruturas	-	-	-	N/A	N/A
R.3.2.3 Fiabilidade das infraestruturas	-	-	-	N/A	N/A
R.3.2.4 Segurança física (security)			ACEITÁVEL	Atualizar o plano de segurança física e emergência, assegurando formação e sensibilização dos colaboradores. Reforçar o controlo de acessos e segurança de documentos (ex.: armários fechados, restrição de acessos a áreas administrativas). Implementar registo e monitorização de visitantes e prestadores de serviços externos. Assegurar seguros adequados para cobertura de danos materiais e responsabilidade civil. Integrar o tema de segurança física com a segurança da informação (e.g., política de clean desk, proteção de dispositivos portáteis).	Reforço da segurança e tranquilidade dos colaboradores no local de trabalho.Reforço da segurança e tranquilidade dos colaboradores no local de trabalho. Proteção de ativos e informação sensível, reforçando a confiança de clientes e parceiros. Melhoria da preparação organizacional para emergências e resposta a incidentes. Integração entre segurança física e cibersegurança, criando uma abordagem global à proteção de ativos. Consolidação da imagem da AdP Internacional como organização responsável e segura.
R.3.3 Resiliência das Operações				R.3.3 Resiliência das Operações	
R.3.3.1 Supply chain			ACEITÁVEL	Criar e manter um registo de fornecedores qualificados, com avaliação de desempenho e histórico de cumprimento por projeto. - Compras - Avaliação de Fornecedores. Incluir planos de contingência logística e alternativas de fornecimento nos contratos de assistência técnica, prevendo atrasos e restrições locais. - Conselho de Administração (gestor de projeto) - Proposta / Execução Contrato.om o Grupo AdP, sempre que possível, para ganhar escala e reduzir riscos de fornecimento. - Compras - Proposta / Execução Contrato Negociar cláusulas contratuais de flexibilidade e reprogramação para fornecimentos de bens sujeitos a fatores externos (alfândega, transporte, cambial). - Conselho de Administração (gestor de projeto) - Proposta / Execução Contrato. Reforçar a coordenação entre a equipa técnica, financeira e logística desde a fase de proposta até à execução, garantindo planeamento integrado. - Conselho de Administração (gestor de projeto) - Proposta / Execução Contrato. Utilizar mecanismos de procurement centralizado ou partilhado com o Grupo AdP, sempre que possível, para ganhar escala e reduzir riscos de fornecimento. - Compras - Proposta / Execução Contrato.	Reforço da capacidade de resposta e eficiência operacional em projetos internacionais. Aumento da fiabilidade e previsibilidade na execução contratual, com melhor gestão logística. Criação de uma rede sólida de fornecedores e prestadores de confiança, com relações de longo prazo. Melhoria da reputação e credibilidade junto dos clientes e financiadores internacionais. Potencial de otimização de custos e prazos através de práticas de procurement mais eficientes e colaborativas no Grupo AdP.

ANEXO I

AVALIAÇÃO 2025 | MEDIDAS DE MITIGAÇÃO E OPORTUNIDADES

	Risco Inerente	Risco Residual	Nível aceitação		
RISCO GLOBAL			ACEITÁVEL	MEDIDA DE MITIGAÇÃO PROPOSTA	OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS
R.3 QUALIDADE DE SERVIÇO					
R.3.3 Resiliência das Operações				R.3.3 Resiliência das Operações	
R.3.3.2 Qualidade da informação			TOLERÁVEL	Definir e implementar um procedimento formal de gestão e validação da informação usada em estudos e projetos. - Conselho de Administração - Gestão e Validação da Informação em Estudos e Projetos.	Melhoria da qualidade e consistência dos produtos técnicos entregues aos clientes.
				Criar um repositório interno de dados e fontes validadas, com controle de versões e atualização periódica. - Conselho de Administração - Gestão e Validação da Informação em Estudos e Projetos.	Reforço da confiança e credibilidade institucional da AdP Internacional junto de clientes e parceiros internacionais.
				Promover formação em qualidade de dados e boas práticas de reporte para todos os técnicos e consultores. - Conselho de Administração - Gestão e Validação da Informação em Estudos e Projetos.	Criação de uma base de conhecimento estruturada e reutilizável em futuros projetos.
				Implementar um sistema digital de gestão documental e de controlo de versões para evitar uso de informação desatualizada. - Conselho de Administração - Gestão e Validação da Informação em Estudos e Projetos.	Maior eficiência interna através da utilização de dados fiáveis e normalizados.
				Instituir um mecanismo de revisão independente (revisão técnica por pares ou supervisão sénior) em projetos de elevado impacto. - Conselho de Administração - Gestão e Validação da Informação em Estudos e Projeto.	Valorização da imagem da AdP Internacional como entidade técnica rigorosa e de referência no setor.
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 - jun 2026.	Reforço da confiança de clientes e parceiros através de práticas robustas de proteção da informação.
				Implementação de ferramenta de avaliação contínua de vulnerabilidades internas que nos permite proativamente identificar as mesmas. - abril 2026.	Melhoria da eficiência e segurança dos processos digitais internos.
				Realização do Plano Estratégico de Informação na vertente de IT Segurança de Informação, acrescido do Plano de Continuidade de Negócio. - maio 2026.	Alinhamento com as melhores práticas internacionais e critérios ESG em cibersegurança e governança.
				Implementação ferramenta Data Lost Prevention (Dez 2026).	Desenvolvimento de uma cultura organizacional de segurança da informação e prevenção de riscos digitais.
				Implementação de solução de validação de segurança de código. - jun 2029.	Fortalecimento da imagem institucional como organização moderna, segura e tecnicamente confiável.
R.3.4 Eficiência, circularidade e inovação				R.3.4 Eficiência, circularidade e inovação	
R.3.4.1 Perdas (alta e baixa)	-	-	-	N/A	N/A
R.3.4.2 Autonomia energética	-	-	-	N/A	N/A
R.3.4.3 Inovação			TOLERÁVEL	Definir uma estratégia de inovação específica para a AdP Internacional, alinhada com o plano estratégico do Grupo AdP. - Conselho de Administração.	Reforço da imagem da AdP Internacional como entidade moderna, dinâmica e inovadora.
				Criar um mecanismo interno de identificação e partilha de ideias inovadoras. - AdP SGPS - InovaPro – Concurso de Inovação.	Aumento da competitividade e diferenciação técnica nos mercados internacionais.
				Estimular a formação contínua em novas tecnologias e metodologias aplicadas à consultoria e à gestão de projetos. AdP SGPS - InovaPro – Concurso de Inovação.	Captação de novos clientes e financiamentos orientados para inovação e sustentabilidade.
				Reforçar parcerias com universidades, centros de investigação e startups para incorporar inovação nos serviços prestados. - AdP SGPS - InovaPro – Concurso de Inovação.	Melhoria da eficiência e qualidade dos serviços através da adoção de ferramentas e metodologias digitais.
				Promover projetos-piloto ou casos de estudo que evidenciem práticas inovadoras em mercados internacionais. - AdP SGPS - InovaPro – Concurso de Inovação.	Maior integração e sinergia com as iniciativas de inovação do Grupo AdP, potenciando aprendizagem e transferência tecnológica.

ANEXO I

AValiação 2025 | MEDIDAS DE MITIGAÇÃO E OPORTUNIDADES

	Risco Inerente	Risco Residual	Nível aceitação		
RISCO GLOBAL			ACEITÁVEL	MEDIDA DE MITIGAÇÃO PROPOSTA	OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS
R.3 QUALIDADE DE SERVIÇO					
R.3.4 Eficiência, circularidade e inovação				R.3.4 Eficiência, circularidade e inovação	
R.3.4.4 Água para reutilização	-	-	-	N/A	N/A
R.3.4.5 Novos negócios			TOLERÁVEL	Desenvolver um plano estruturado de desenvolvimento de negócios internacionais, com prioridades geográficas e temáticas claras. - Conselho de Administração - Estratégia da Empresa.	Expansão e diversificação do portefólio de serviços e mercados da AdP Internacional.
				Reforçar a capacidade interna de análise de mercado e prospecção comercial, com instrumentos de monitorização de oportunidades. - Conselho de Administração - Estratégia da Empresa.	Reforço da presença e notoriedade da empresa em programas e financiamentos internacionais.
				Criar parcerias estratégicas com consultoras, universidades e entidades locais nos mercados-alvo para aumentar competitividade e acesso a informação. - Conselho de Administração - Estratégia da Empresa.	Criação de sinergias comerciais com outras empresas do Grupo AdP e parceiros estratégicos.
				Implementar um Sistema de Acompanhamento Pós-projeito, para capitalizar resultados e gerar novas oportunidades junto dos mesmos clientes. - Conselho de Administração - Sistema de Acompanhamento Pós-projeito.	Consolidação da imagem da AdP Internacional como consultora técnica de excelência e referência internacional.
				Promover a diferenciação técnica e reputacional da AdP Internacional através de comunicação institucional e divulgação de casos de sucesso. - Conselho de Administração - Redes Sociais / Eventos Públicos.	Aumento da sustentabilidade económica através da captação regular de novos contratos e clientes.

Legenda:

-

Não Aplicável

1 - Muito Baixo

2 - Baixo

3 - Médio

4 - Elevado

5 - Muito Elevado

