

# Relatório Anual de Avaliação de Execução do Plano de Prevenção de Corrupção

2025





**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

## Índice

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Resumo .....                                                     | 4  |
| 2. Enquadramento Legal e Normativo .....                            | 5  |
| 2.1. Legislação Nacional e Internacional .....                      | 5  |
| 2.2. Obrigações da APRAM, S.A.....                                  | 5  |
| 2.3. Referências Normativas Internas .....                          | 6  |
| 3. Caracterização da APRAM, S.A. ....                               | 6  |
| 3.1. Missão, Visão e Valores .....                                  | 6  |
| 3.2. Estrutura Orgânica e Organograma.....                          | 8  |
| 3.3. Principais Áreas de Atividade .....                            | 10 |
| 4. Metodologia de Avaliação .....                                   | 11 |
| 4.1. Fontes de Informação.....                                      | 11 |
| 4.2. Critérios de Avaliação .....                                   | 12 |
| 4.3. Limitações e Desafios .....                                    | 12 |
| 5. Identificação e Análise do Registo de Ocorrência de Riscos ..... | 13 |
| 5.1. Mapeamento de Processos Críticos .....                         | 13 |
| 5.2. Identificação de Registo de Riscos por Unidade Orgânica.....   | 14 |
| 6. Formação, Sensibilização e Comunicação .....                     | 19 |
| 6.1. Ações de Formação Realizadas.....                              | 19 |
| 6.2. Comunicação Interna e Externa .....                            | 20 |
| 7. Propostas para o Futuro .....                                    | 21 |
| 7.1. Reforço das Medidas Preventivas da Corrupção .....             | 21 |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 7.2. Plano de Ação para 2026/2027 .....   | 23 |
| 8. Anexos .....                           | 28 |
| 8.1. Organograma da APRAM, S.A.....       | 28 |
| 8.2. Registo de Ocorrência de Riscos..... | 28 |
| Legenda: .....                            | 38 |

## 1. Resumo

O presente relatório anual visa proceder à avaliação da execução, no período compreendido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2025, do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da APRAM, S.A., em cumprimento do art.º 6.º, n.º 4, alínea b), do Regime Geral da Prevenção da Corrupção, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, na sua redação em vigor.

O documento reflete o compromisso da APRAM, S.A. com os princípios da integridade, transparência e boa governação, apresentando uma análise detalhada dos riscos identificados, das medidas implementadas, dos resultados alcançados e das oportunidades de melhoria para o futuro.

A avaliação constante do presente relatório baseia-se na análise integrada do Relatório de Avaliação Intercalar de 2025 e dos relatórios de execução apresentados pelas diversas direções, departamentos e órgãos de assessoria e apoio à gestão, com particular incidência na adoção das medidas preventivas, na sua eficácia e na identificação das medidas corretivas ainda necessárias.

Da análise efetuada resulta que, na generalidade, as medidas de prevenção dos riscos identificados como altos no PPR se encontram implementadas; no relatório intercalar de 2025, a área de contratação e aquisições de bens e serviços e empreitadas apresentou uma média de adoção de 100%, uma média de medidas não adotadas de 0% e uma eficácia média de 100%, ao passo que a área de renovação de licenças apresentou 50% de adoção, 50% de não adoção e 50% de eficácia.

Persistem, contudo, constrangimentos relevantes, designadamente a necessidade de atualização do Plano de abril de 2024, a correção de incorreções nas designações orgânicas e na afetação de competências constantes dos Mapas 3 e 4, a inexistência de verificação integrada e regular de todas as licenças emitidas, a necessidade de reforço da segurança da informação e o aperfeiçoamento dos mecanismos de monitorização contínua dos riscos.

## 2. Enquadramento Legal e Normativo

### 2.1. Legislação Nacional e Internacional

A prevenção da corrupção em entidades públicas e empresariais encontra-se regulada por um conjunto de diplomas legais, dos quais se destacam:

- **Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, na sua redação em vigor** – Estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), impondo a adoção de planos de prevenção, códigos de conduta, canais de denúncia e mecanismos de controlo interno.
- **Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro** – Transpõe a Diretiva (UE) 2019/1937, relativa à proteção dos denunciadores de infrações ao direito da União (Whistleblowing).
- **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC)** – Ratificada por Portugal, estabelece princípios e medidas para a prevenção, deteção e repressão da corrupção.
- **Convenção Penal sobre a Corrupção do Conselho da Europa** – Define infrações e obrigações para os Estados-membros no combate à corrupção.
- **Diretiva (UE) 2019/1937** – Proteção dos denunciadores de infrações ao direito da União.

Estas normas impõem obrigações específicas às entidades públicas e empresariais, nomeadamente, a adoção de planos de prevenção, a criação de canais de denúncia, a promoção de ações de formação e a implementação de mecanismos de controlo interno.

### 2.2. Obrigações da APRAM, S.A.

Enquanto entidade abrangida pelo Regime Geral da Prevenção da Corrupção, a APRAM, S.A. adotou e implementou um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

conexas, nomeou um responsável pelo cumprimento normativo e assegurou a existência de canais de denúncia internos e externos, promoveu programas de formação interna dirigidos a dirigentes e trabalhadores e elaborou no mês de novembro de 2025, o relatório de avaliação intercalar das situações de risco elevado ou máximo e, no mês de abril desse mesmo ano, o relatório de avaliação anual da execução do Plano, nos termos do art.º 6.º, n.º 4, alíneas a) e b), e do art.º 9.º do Regime Geral da Prevenção da Corrupção.

O relatório anual deve conter, nomeadamente, a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

A APRAM, S.A. está, ainda, obrigada a garantir a conformidade com as orientações do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), bem como com as recomendações do Tribunal de Contas e de outras entidades de controlo e fiscalização.

### 2.3. Referências Normativas Internas

A APRAM, S.A. dispõe de um conjunto de normativos internos que suportam a sua política de integridade, nomeadamente o Código de Conduta e o Plano de Prevenção.

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas: estabelece as regras e procedimentos para a identificação, avaliação, mitigação e monitorização dos riscos de corrupção e infrações conexas, constituindo o documento-base dos exercícios de avaliação intercalar e anual.

## 3. Caracterização da APRAM, S.A.

### 3.1. Missão, Visão e Valores

A APRAM, S.A. – Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A. é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, responsável pela gestão, exploração e desenvolvimento dos portos da Madeira.



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

A sua missão, visão e valores são pilares fundamentais para a definição da cultura organizacional e para a implementação de políticas de integridade e prevenção da corrupção.

**Missão:** A missão da APRAM, S.A. consiste em administrar as infraestruturas portuárias, de modo a assegurar o acesso e a circulação de pessoas e bens por via marítima, com qualidade, eficácia e eficiência económica e operacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Região Autónoma da Madeira;

Esta missão reflete o compromisso com a prestação de um serviço público de qualidade, orientado para a satisfação dos utilizadores, a valorização dos recursos humanos e a proteção do ambiente.

**Visão:** A visão da APRAM, S.A. passar por ser uma referência na gestão portuária, reconhecida pela excelência operacional, pela transparência e pela responsabilidade social.

A empresa ambiciona posicionar-se como um agente de inovação, capaz de antecipar desafios e de responder de forma proativa às necessidades do setor marítimo-portuário.

**Valores:** Os valores que norteiam a atuação da APRAM, S.A. são:

- Qualidade - Procurar a excelência na sua atuação, esforçando-se diariamente por uma prestação de serviço qualificada, tendo por base os meios materiais e humanos e tecnologia existentes;
- Segurança - Garantir a segurança da vida humana, a preservação do ambiente e dos ecossistemas marinhos e a proteção da propriedade;
- Atitude – Atuar, de forma articulada, com o contributo dos colaboradores, no sentido de cumprir com a missão da organização e satisfazer as expectativas de todos os parceiros;



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

- Inovação – Encorajar e premiar a inovação, a criatividade e a proatividade na vida da organização, de modo a assegurar um desenvolvimento sustentado da atividade.

Estes valores são disseminados através do código de conduta, de ações de formação e mecanismos de comunicação interna, contribuindo para a criação de uma cultura organizacional robusta e resiliente face aos riscos de corrupção.

### 3.2. Estrutura Orgânica e Organograma

A estrutura orgânica da APRAM, S.A. está desenhada para garantir a segregação de funções, a responsabilização e a eficiência dos processos de decisão.

A organização é composta por órgãos de administração, fiscalização e unidades operacionais especializadas, cada uma com competências bem definidas.

#### Órgãos Sociais:

- **Conselho de Administração:** Responsável pela gestão global da empresa, definição de estratégias, aprovação de planos, supervisão das atividades e demais incumbências e atribuições estatutárias e empresariais.
- **Fiscal Único:** Órgão de fiscalização independente, com competências para auditar as contas, verificar a legalidade dos atos de gestão e emitir pareceres sobre matérias relevantes.

#### Unidades Orgânicas:

- **Direção de Operações Portuárias e Segurança:** Responsável pela operação portuária geral, pelas operações de carga, descarga e logística e, ainda pela segurança portuária.
- **Direção de Gestão de Recursos e Ambiente:** Responsável pela promoção e desenvolvimento de práticas ambientais, gestão de resíduos e cumprimento de normas ambientais, entre outras incumbências referenciadas área de intervenção.





**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

- **Direção de Planeamento e Investimentos** – Responsável pelo planeamento e execução dos investimentos da empresa.
- **Direção Financeira:** Gestão orçamental, controlo financeiro, tesouraria e contabilidade, entre outras atribuições.
- **Direção de Serviços Jurídicos:** Apoio jurídico e gestão de contratos e demais ações e trabalhos especializados no âmbito de assessoria jurídica ao conselho de administração e a toda a estrutura orgânica da empresa.
- **Departamento de Recursos Humanos e Administrativos:** Gestão de pessoal, formação, avaliação de desempenho e desenvolvimento organizacional geral e demais ações e atividades administrativas
- **Departamento Comercial e Relações-Públicas** – Responsável pela área comercial e pelas relações-públicas da empresa.
- **Gabinete Técnico e Sistemas de Informação:** Gestão de infraestruturas tecnológicas, segurança da informação e inovação digital, entre outras atribuições inerentes à área de intervenção.

O **organograma** (ver Anexo 8.1) ilustra a hierarquia e as relações funcionais entre as diferentes áreas, facilitando a identificação de pontos críticos para a prevenção de riscos de corrupção, nomeadamente nos processos de contratação pública, gestão de concessões, operações portuárias, financeiras e outras.

A existência de uma estrutura clara permite:

- Segregação de funções críticas (ex.: separação entre quem autoriza e quem executa pagamentos);
- Definição de responsabilidades e linhas de reporte;
- Implementação de controlos internos eficazes;
- Redução de conflitos de interesse e potenciais vulnerabilidades.



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

### 3.3. Principais Áreas de Atividade

A APRAM, S.A. desenvolve um vasto leque de atividades, essenciais para o funcionamento, desenvolvimento e gestão dos portos, dos cais e das áreas do domínio público sob a sua jurisdição.

Estas atividades são reguladas por legislação nacional e comunitária, estatutária, pela específica do Setor Público Empresarial da Região Autónoma da Madeira (SERAM), bem como por normativos internos, e abrangem:

**Gestão e Exploração Portuária:** Inclui a administração das infraestruturas portuárias, a coordenação das operações de carga e descarga, a gestão de terminais de passageiros e mercadorias, e a supervisão das atividades de navegação e atracação de navios, entre outras atividades.

**Gestão de Concessões e Licenças:** Atribuição, monitorização e fiscalização de concessões para exploração de áreas portuárias e de domínio, serviços de apoio, atividades comerciais e industriais. Este processo exige rigorosos mecanismos de controlo para prevenir situações de favorecimento, conflito de interesses ou corrupção.

**Fiscalização e Segurança:** Implementação de medidas de segurança física e cibernética, controlo de acessos, monitorização de operações e resposta a incidentes. A segurança é um fator crítico para a integridade das operações e para a confiança dos utilizadores.

**Gestão Ambiental e Sustentabilidade:** Promoção de práticas ambientais responsáveis, monitorização da qualidade da água e do ar, gestão de resíduos, e implementação de projetos de eficiência energética e redução da pegada ecológica.

**Inovação e Transformação Digital:** Adoção de soluções tecnológicas para otimizar processos, melhorar a transparência e reforçar os mecanismos de controlo interno. Inclui a digitalização de procedimentos, implementação de sistemas de gestão documental e utilização de plataformas eletrónicas para contratação pública.



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

**Relações Institucionais e Comunicação:** Gestão das relações com entidades públicas, privadas e organismos internacionais, promoção da imagem institucional e comunicação com parceiros internos e externos.

Cada uma destas áreas apresenta riscos específicos de corrupção, sendo objeto de análise detalhada nos capítulos seguintes, com identificação de vulnerabilidades, medidas preventivas e recomendações de melhoria.

## **4. Metodologia de Avaliação**

### **4.1. Fontes de Informação**

A avaliação da Execução do Plano de Prevenção de Corrupção (PPC) da APRAM, S.A. baseou-se numa abordagem multidisciplinar, recorrendo a diversas fontes de informação para garantir uma análise rigorosa e abrangente. Entre as principais fontes utilizadas destacam-se:

- **Documentação interna:** Inclui o próprio PPC, relatórios de execução, atas de reuniões do Conselho de Administração, pareceres do Fiscal Único, relatórios de auditoria externa e manuais de procedimentos.
- **Análise de processos críticos:** Revisão detalhada dos fluxos operacionais mais expostos a riscos de corrupção, como contratação pública, gestão de concessões, pagamentos e processos de licenciamento.
- **Resultados de auditorias:** Consideração dos relatórios de auditoria externa, com especial enfoque nas recomendações emitidas e no grau de implementação das mesmas (relatório do Tribunal de Contas e Fiscal Único).

A triangulação de dados, obtidos através destas fontes de informação, aumenta a fiabilidade das conclusões e recomendações apresentadas.



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

#### 4.2. Critérios de Avaliação

A avaliação da Execução do PPC assentou em critérios objetivos e mensuráveis, alinhados com as exigências legais e as melhores práticas.

Os principais critérios foram:

- **Conformidade legal e regulamentar:** Verificação do cumprimento das obrigações impostas pelo RGPC, legislação setorial e normativos internos.
- **Adequação e eficácia das medidas preventivas:** Avaliação do grau de implementação das medidas previstas no plano, da sua pertinência face aos riscos identificados e da sua eficácia na mitigação desses riscos.
- **Envolvimento dos colaboradores e cultura organizacional:** Medição do nível de sensibilização, formação e participação dos colaboradores nas iniciativas de prevenção da corrupção.
- **Resultados obtidos face aos objetivos definidos:** Comparação entre os objetivos estabelecidos no PPC e os resultados efetivamente alcançados, identificando desvios e respetivas causas.

#### 4.3. Limitações e Desafios

Apesar do rigor metodológico adotado, a avaliação enfrentou algumas limitações e desafios, que importa assinalar para contextualizar os resultados:

- **Limitações na recolha de dados:** Em algumas áreas, a informação encontra-se dispersa por diferentes sistemas ou suportes, dificultando a análise integrada.
- **Necessidade de reforço da formação:** Reforço na formação em ética e prevenção da corrupção.
- **Adaptação a alterações legislativas:** A constante evolução do quadro legal e regulamentar exige uma atualização permanente dos normativos internos e dos procedimentos, o que representa um desafio adicional para a organização.



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

O reconhecimento destas limitações é fundamental para a definição de estratégias de melhoria contínua e para o reforço da eficácia do sistema de prevenção de riscos de corrupção.

## 5. Identificação e Análise do Registo de Ocorrência de Riscos

### 5.1. Mapeamento de Processos Críticos

A identificação dos riscos de corrupção na APRAM, S.A. iniciou-se com o mapeamento dos processos críticos, ou seja, aqueles que, pela sua natureza, frequência ou impacto, apresentam maior exposição a situações de risco. Entre os processos mapeados destacam-se:

- **Contratação pública:** Inclui procedimentos de aquisição de bens, serviços e empreitadas, desde a fase de planeamento até à execução contratual.
- **Gestão de concessões e licenças:** Processos de atribuição, renovação e fiscalização de concessões para exploração de áreas portuárias e licenças para atividades comerciais.
- **Gestão financeira:** Processos de autorização, execução e controlo de pagamentos, gestão de receitas e despesas, e reconciliação de contas.
- **Gestão de recursos humanos:** Recrutamento, seleção, progressão e avaliação de desempenho dos colaboradores.
- **Gestão de património:** Aquisição, alienação e manutenção de bens imóveis e equipamentos.
- **Gestão ambiental:** Processos de licenciamento ambiental, monitorização de indicadores e contratação de serviços ambientais.

O mapeamento destes processos permitiu identificar pontos de controlo, vulnerabilidades e oportunidades de melhoria, servindo de base para a análise de riscos subsequente.



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

## 5.2. Identificação de Registo de Riscos por Unidade Orgânica

A análise de riscos foi realizada de forma descentralizada, mediante recolha de contributos das diversas unidades orgânicas através dos respetivos relatórios de execução e mapas de risco, incidindo sobre a ocorrência registada, a graduação do risco, as medidas preventivas adotadas e a necessidade de medidas corretivas adicionais.

**Conselho de Administração:** Risco de falhas na divulgação da estratégia de sustentabilidade no âmbito económico, social e ambiental, não implementação de políticas de investigação, desenvolvimento e inovação, quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, falhas de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados, inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções, deficiente qualidade da informação prestada a entidades externas, informação privilegiada, violação de segredo do trabalhador e inexistência de mecanismos de deteção de conluio entre adjudicatários e funcionários.

**Direção Financeira:** A segregação de funções implementada entre o serviço financeiro, faturação, tesouraria, contabilidade e aprovisionamento reduz genericamente o risco de ocorrência; não obstante, subsistem riscos associados a controlo contratual, gestão orçamental, prestação de contas, qualidade da informação contabilística, inexistência de alerta atempado para o termo de contratos, acesso indevido à informação, registo de dados de pessoal e cumprimento do RGPD, tendo sido ainda assinalada a necessidade de formação contínua, em especial em cibersegurança e proteção de dados.

**Direção de Planeamento e Investimentos:** A generalidade dos riscos identificados apresenta graduação de muito baixo ou baixo, sendo de destacar, como medida corretiva em curso, a implementação de alertas de controlo interno para o termo de contratos. O risco classificado como alto respeita à redução de fiabilidade do Plano de Atividades e Orçamento, justificada expressamente pela insuficiência de recursos humanos afetos à direção, considerando-se o Plano de Atividades e Orçamento desadequado ao número de técnicos superiores e operacionais existentes. Assinala-se



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

ainda, como risco de grau baixo, a perda de qualidade da informação prestada em tempo útil, igualmente associada à escassez de recursos humanos, bem como a necessidade de reforço da formação em RGPD. Todos os procedimentos de contratação são submetidos à validação da Direção de Serviços Jurídicos e da Direção Financeira.

**Direção de Operações Portuárias e Segurança:** A DOPS considera os riscos identificados mitigados pelas medidas preventivas em vigor, não tendo sido registadas ocorrências de risco elevado ou muito elevado no período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2025. As ocorrências registadas distribuem-se maioritariamente pelo nível baixo, incidindo sobre riscos de controlo de qualidade dos procedimentos, adequação do perfil técnico, prestação de informação adequada, qualidade da informação prestada a entidades externas, deterioração de documentos por ação humana, incumprimento do RGPD e falhas no registo das bases de dados de pessoal. Sem prejuízo do referido, o relatório recomenda expressamente o reforço da rastreabilidade das evidências de controlo, a criação de indicadores de monitorização e a autonomização de riscos específicos da atividade operacional, designadamente nas áreas de coordenação portuária, faturação, segurança, pilotagem, fiscalização e gestão de meios operacionais.

**Departamento de Recursos Humanos e Administrativos:** Do respetivo relatório de execução resulta um perfil de risco globalmente muito baixo, não tendo sido registadas ocorrências de nível alto ou muito alto no período em análise. As ocorrências registadas limitam-se a três situações de graduação muito baixa: falha de controlo de qualidade dos procedimentos e serviços prestados, com medida corretiva de implementação de normas de controlo interno; inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções, com medida corretiva de implementação do plano de formação; e desigualdade na avaliação de desempenho dos trabalhadores, para a qual o relatório propõe expressamente a alteração do modelo atual de avaliação como medida corretiva. Os restantes riscos identificados nos Mapas 1 e 3 apresentam registo de zero ocorrências, sendo os riscos de natureza financeira qualificados como não aplicáveis à unidade orgânica.



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

**Direção de Serviços Jurídicos:** A DSJ não regista ocorrências específicas na maioria dos riscos identificados, admitindo-se que a probabilidade de ocorrência se situe em nível baixo ou muito baixo. Não obstante, destacam-se três riscos qualificados como altos: o risco de aquisições realizadas diversas vezes ao mesmo fornecedor, para o qual foi proposta a melhoria do SIAG-AP — a concretizar no decurso de 2026 — de forma a permitir um controlo mais rigoroso por CPV, objeto contratual e cocontratante; o risco de renovação automática de licenças, agravado pela indisponibilidade do software 3maps desde maio de 2024 e pela transferência da gestão da base de dados em formato Excel do Serviço de Faturação, para o qual se prevê a implementação da ferramenta ArcGIS Enterprise e a recuperação e atualização da referida base de dados, propondo-se adicionalmente a criação de um departamento ou serviço específico de gestão de licenças e concessões; e o risco de insuficiente acompanhamento da execução contratual, sendo que, embora o risco de ausência total de acompanhamento seja baixo, o risco de um acompanhamento cabal e eficaz é qualificado como alto, recomendando-se a adoção de medidas de capacitação dos gestores de contrato designados. Assinala-se ainda que a DSJ elaborou e submeteu à aprovação do Conselho de Administração um documento descritivo do circuito aplicável à contratação pública na APRAM, S.A., estruturado desde a fase de identificação das necessidades até à extinção dos contratos, visando a uniformização dos procedimentos por todos os serviços.

**Departamento Comercial e de Relações Públicas:** Do respetivo relatório de execução resulta um perfil de risco globalmente muito baixo, não tendo sido registadas ocorrências de nível alto ou muito alto no período em análise. As ocorrências de nível baixo incidem sobre falha de controlo de qualidade dos procedimentos e serviços prestados, favorecimento de certos fornecedores e violação dos princípios gerais da contratação — para este último, o departamento assinala expressamente que o mercado regional é limitado, tendo progressivamente recorrido a empresas nacionais como medida de mitigação —, possibilidade de supressão de procedimentos necessários, falta de acompanhamento da execução contratual e redução de fiabilidade





**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

do plano de atividades e orçamento. Os riscos de informação privilegiada, conluio, corrupção passiva ilícita e intervenção em situações de impedimento registam zero ocorrências, não tendo o departamento identificado situações que os potenciem. O risco de incorreção e desatualização dos conteúdos da Internet e da base de dados, bem como de erros e falhas nas publicações, apresenta ocorrência de grau muito baixo, encontrando-se mitigado pela concentração da gestão numa única pessoa e pela validação superior dos conteúdos de maior sensibilidade ou que impliquem entidades terceiras. Vários itens são qualificados como não aplicáveis ao DCRP, designadamente o extravio de documentos e equipamentos, a inexistência de alerta para termo de contratos, a inexistência de publicitação de contratos e o risco de execução de trabalhos sem autorização prévia.

**Gabinete de Tecnologias e Sistemas de Informação:** Da análise do respetivo relatório de execução resulta que a totalidade das ocorrências registadas se situa no nível baixo, não tendo sido identificadas ocorrências de nível alto ou muito alto. Os riscos com maior número de ocorrências são a inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções (4 ocorrências), para o qual o gabinete assinala expressamente a necessidade de maior formação para os seus elementos, e as falhas no registo da informação das bases de dados de pessoal (4 ocorrências), para as quais se propõe a contratação de auditorias externas e o início do processo conducente à certificação ISO 27001. Registam-se ainda 3 ocorrências de nível baixo nos riscos de falha de controlo de qualidade dos procedimentos e serviços prestados — para o qual o gabinete assinala a necessidade de apoio na elaboração de políticas, manuais e procedimentos testados e aprovados — e de extravio de documentos e equipamentos, com proposta de reforço do sistema de controlo de acessos e ações de consciencialização dos utilizadores. Com 2 ocorrências cada, identificam-se os riscos de falhas nas práticas de aquisição e licenciamento de software e infraestruturas tecnológicas, com medida corretiva de contratação de auditorias e apoio externo, e de afetação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística, com proposta de suporte direto ao SIAG.



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

Assinalam-se igualmente, com 1 ocorrência de nível baixo, os riscos de favorecimento de fornecedores — com proposta de alargamento do universo de empresas consultadas, sem excluir as que anteriormente venceram por fator preço — de insuficiente acompanhamento da execução contratual, com proposta de autorização de horas extraordinárias ou contratação de novos elementos, e de redução de fiabilidade do plano de atividades e orçamento, decorrente de aquisições de software específico realizadas fora do GTSI e do plano.

**Direção de Gestão de Recursos e Ambiente:** Da análise do respetivo relatório de execução resulta que a DGRA assegura, em geral, a implementação das medidas preventivas previstas no Plano, com segregação de funções nas fases de autorização, execução e definição de prioridades de aquisição, supervisão contínua pelo Diretor e elaboração de relatórios trimestrais das aquisições ao abrigo da delegação de competências, nos termos da Deliberação n.º 423/2025, de 31 de outubro. O relatório reitera, contudo, a necessidade — já assinalada no exercício anterior e ainda não concretizada — de atualização do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção de abril de 2024, de correção das incorreções nas designações constantes dos cabeçalhos dos Mapas 3 e 4 e de correta imputação das competências relativas ao Plano Mar Limpo. Destaca-se, como único risco qualificado como alto, o risco de acesso indevido à informação e quebra de sigilo, decorrente das condições físicas provisórias em que os técnicos superiores da DGRA vêm exercendo funções desde novembro de 2021, numa sala de desembarque de passageiros localizada no piso 1 da Gare Marítima da Madeira, espaço sem barreiras físicas que garantam a confidencialidade no tratamento de documentação sensível e com elevada circulação de pessoas, o que agrava significativamente a exposição da informação e dificulta o controlo do acesso apenas a colaboradores autorizados. Não obstante, até à data do relatório não foram registadas ocorrências concretas de violação de sigilo ou deterioração de documentos por ação humana. Assinala-se ainda a necessidade de implementação de um sistema de gestão

de manutenção adequado às necessidades da APRAM, após cessação do contrato com o fornecedor da ferramenta prevista no PRR, que não atingiu os resultados esperados.

No plano quantitativo global, a avaliação de 2025 revela um perfil de risco globalmente controlado em toda a estrutura orgânica da APRAM, S.A.: nenhuma unidade orgânica registou ocorrências de nível muito alto, e a graduação predominante em todas as direções e departamentos situa-se nos níveis muito baixo e baixo. A exceção mais significativa é a Direção de Serviços Jurídicos, que concentra doze ocorrências de nível alto, distribuídas por três riscos específicos — aquisições repetidas ao mesmo fornecedor, renovação automática de licenças e insuficiência do acompanhamento da execução contratual — todos com medidas corretivas já propostas e em fase de implementação. Registam-se ainda ocorrências isoladas de nível alto na Direção de Planeamento e Investimentos, associadas à fiabilidade do Plano de Atividades e Orçamento por insuficiência de recursos humanos, e na Direção de Gestão de Recursos e Ambiente, referente ao risco de acesso indevido à informação em razão das condições físicas provisórias de funcionamento. No plano intercalar, o Relatório de Avaliação de novembro de 2025 havia já evidenciado que a função "Contratação/Aquisições de Bens e Serviços e Empreitadas" apresentava implementação integral das medidas avaliadas — 100% de adoção e 100% de eficácia — ao passo que a função "Renovação de Licenças" revelou execução apenas parcial, com 50% de adoção e 50% de eficácia, mantendo-se esta como a área de maior fragilidade corretiva, em consonância com os resultados agora confirmados na avaliação anual.

## **6. Formação, Sensibilização e Comunicação**

### **6.1. Ações de Formação Realizadas**

Durante o exercício de 2025, a APRAM, S.A. promoveu ações de formação e sensibilização dirigidas aos seus trabalhadores, dirigentes e membros do conselho de administração, com vista ao reforço da cultura de integridade e ao cumprimento das



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

obrigações decorrentes do Regime Geral da Prevenção da Corrupção conforme estabelecido no artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro.

A formação executada em 2025 observou o conteúdo programático definido no respetivo plano formativo. Do universo de 169 trabalhadores existente à data, incluindo as situações de exceção anteriormente assinaladas, 39 trabalhadores não frequentaram esta primeira fase de formação, o que se explica, essencialmente, pela atividade operacional assegurada diariamente nos três portos e por situações de ausência por baixa médica. Sendo o programa de formação de natureza contínua, encontram-se já previstas novas sessões para 2026, nas quais serão integrados os trabalhadores que, por motivos operacionais ou pessoais devidamente justificados, não puderam estar presentes na fase inicial. Em termos quantitativos, a taxa de execução da formação em 2025 fixou-se em cerca de 81%, percentagem que se considera assinalável face ao universo global de trabalhadores.

## 6.2. Comunicação Interna e Externa

A APRAM, S.A. desenvolveu diversas iniciativas de comunicação interna e externa, visando promover a transparência, a responsabilização e o envolvimento dos stakeholders nas iniciativas de prevenção da corrupção.

Entre as principais iniciativas, destacam-se:

- **Divulgação do PPR no sítio da internet:** Publicação do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e do relatório anual e intercalar, no sítio da internet da APRAM, S.A., garantindo o acesso público à informação.
- **Comunicação regular com os colaboradores:** Divulgação de notícias através de canais de comunicação interna.

Nos termos dos n.ºs 6 e 7 do art.º 6.º do RGPC, o presente relatório anual deve ser disponibilizado, no prazo de 10 dias contados da sua aprovação, na página oficial da APRAM, S.A. na Internet, e comunicado ao MENAC, à Secretaria Regional de Economia.



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

## 7. Propostas para o Futuro

### 7.1. Reforço das Medidas Preventivas da Corrupção

A avaliação da Execução do Plano de Prevenção da Corrupção, permitiu identificar diversas necessidades de melhoria, que deverão ser consideradas no planeamento das ações para o próximo ano.

Assim, para enfrentar estes desafios e minimizar os riscos de ocorrências, propõe-se a:

- **Reforçar a digitalização de processos:** Acelerar a digitalização dos processos administrativos e financeiros, visando aumentar a transparência, a eficiência e a rastreabilidade.
- **Reforçar a divulgação da estratégia de sustentabilidade no âmbito económico, social e ambiental:** Garantir maior celeridade e rigor na elaboração da informação técnica, documentação financeira e estratégica da empresa.
- **Monitorizar continuamente os riscos:** Implementar um sistema de monitorização contínua dos riscos que permita detetar e responder rapidamente a novas ameaças, incluindo a criação de indicadores de monitorização específicos para a atividade operacional portuária, nas áreas de coordenação portuária, faturação, segurança, pilotagem, fiscalização e gestão de meios operacionais.
- **Reforçar a comunicação interna:** Melhorar a comunicação interna, visando aumentar o envolvimento dos colaboradores nas iniciativas de prevenção da corrupção.
- **Reforçar a formação dos colaboradores:** Necessidade de dar formação e/ou reforçar a formação dos colaboradores, nomeadamente, em Contratação Pública, RGPD, RGPC, Código de Conduta, cibersegurança, e segurança da informação, entre outras matérias.
- **Elaborar planos internos de procedimentos e controlo:** Necessidade de elaborar um Manual de Procedimentos da empresa com intuito de normalizar



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

processos e regular os trabalhos executados pelos colaboradores, aproveitando o documento sobre o circuito de contratação pública elaborado pela DSJ e já submetido à aprovação do Conselho de Administração como ponto de partida para a uniformização de procedimentos transversais.

- **Proceder a auditorias internas:** Necessidade de auditar as ações desenvolvidas pelas direções e departamentos da empresa, bem como de contratar auditorias externas especializadas nas áreas de segurança da informação e tecnologias de informação.
- **Melhorar os sistemas de controlo da contratação pública:** Proceder ao desenvolvimento técnico do SIAG-AP de forma a permitir um controlo mais rigoroso das aquisições por CPV, objeto contratual e cocontratante, prevenindo o fracionamento de despesas e incrementando a concorrência.
- **Criar uma estrutura dedicada à gestão de licenças e concessões:** Atendendo ao volume e à importância financeira das licenças e concessões sob jurisdição da APRAM, S.A., e à inexistência atual de mecanismos de controlo eficazes após a cessação do software 3maps em maio de 2024, recomenda-se a criação de um departamento ou serviço específico de gestão de licenças e concessões, acompanhada da implementação da ferramenta ArcGIS Enterprise e da recuperação e atualização da base de dados de licenças em formato Excel.
- **Rever o modelo de avaliação de desempenho:** Proceder à alteração do modelo atual de avaliação de desempenho dos trabalhadores, em resposta à medida corretiva expressamente proposta pelo Departamento de Recursos Humanos e Administrativos.
- **Resolver as condições físicas de funcionamento da DGRA:** Providenciar solução definitiva para as instalações dos técnicos superiores da Direção de Gestão de Recursos e Ambiente, que desde novembro de 2021 exercem funções em condições provisórias, numa sala de desembarque de passageiros sem barreiras

físicas adequadas à confidencialidade do tratamento de informação sensível, situação que constitui o único risco classificado como alto nessa direção.

- **Atualizar o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção:** Proceder à atualização do Plano de abril de 2024, com correção das designações dos Mapas 3 e 4 e correta imputação das competências relativas ao Plano Mar Limpo, necessidade reiterada pela DGRA pelo segundo ano consecutivo.
- **Iniciar o processo de certificação ISO 27001:** Em resposta às necessidades identificadas pelo GTSI, iniciar o processo conducente à certificação em segurança da informação, com o apoio de auditoria externa especializada.
- **Avaliar o impacto das medidas:** Avaliar o impacto das medidas implementadas, de modo a identificar as que são mais eficazes e a ajustar as que não estão a produzir os resultados esperados.
- **Proceder ao alinhamento com as melhores práticas:** Manter-se atualizado com as melhores práticas nacionais e internacionais em matéria de prevenção da corrupção, adaptando-as à realidade da APRAM, S.A.

## 7.2. Plano de Ação para 2026/2027

Com base na identificação das necessidades supra descritas, propõe-se o seguinte plano de ação para 2026/2027:

| Ação                       | Responsável | Prazo    | Indicador de Desempenho           |
|----------------------------|-------------|----------|-----------------------------------|
| Digitalização de processos | GTSI e DRHA | 12 meses | Número de processos digitalizados |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Ação                                                    | Responsável                            | Prazo    | Indicador de Desempenho                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementação do sistema de monitorização de riscos     | Responsável pelo Cumprimento Normativo | 12 meses | Número de riscos monitorizados                                                                                                                 |
| Criação de indicadores de monitorização operacional     | DOPS                                   | 6 meses  | Número de indicadores criados e implementados                                                                                                  |
| Reforço da formação e da comunicação interna            | DRHA                                   | Contínuo | Nível de satisfação dos colaboradores; aperfeiçoamento e melhoria de conhecimentos técnicos                                                    |
| Reforço da divulgação da estratégia de sustentabilidade | Conselho de Administração              | Contínuo | Melhoria na preparação e elaboração da informação e dos documentos financeiros e estratégicos exigidos pelas entidades fiscalizadoras e tutela |





**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Ação                                                                                     | Responsável                | Prazo    | Indicador de Desempenho                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaboração de Manual de Procedimento Interno                                             | Órgãos de Direção e Chefia | 12 meses | Melhoria no enquadramento e normalização das ações a executar                            |
| Desenvolvimento técnico do SIAG-AP (controlo por CPV/cocontratante)                      | GTSI e DSJ                 | 12 meses | Implementação do módulo de controlo; redução de aquisições repetidas ao mesmo fornecedor |
| Implementação da ferramenta ArcGIS Enterprise e recuperação da base de dados de licenças | DSJ e GTSI                 | 12 meses | Base de dados de licenças atualizada; alertas de controlo operacionais                   |
| Criação de serviço/departamento de gestão de licenças e concessões                       | Conselho de Administração  | 12 meses | Criação formal da unidade orgânica                                                       |
| Revisão do modelo de avaliação de desempenho                                             | DRHA                       | 24 meses | Aprovação e entrada em vigor do novo modelo                                              |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| <b>Ação</b>                                              | <b>Responsável</b>                            | <b>Prazo</b> | <b>Indicador de Desempenho</b>                                                   |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Resolução das condições físicas de funcionamento da DGRA | Conselho de Administração                     | 12 meses     | Instalação da DGRA em espaço adequado com separação física e controlo de acessos |
| Atualização do PPC e correção dos Mapas 3 e 4            | Responsável pelo Cumprimento Normativo e DGRA | 6 meses      | Versão atualizada do PPC aprovada e publicada                                    |
| Início do processo de certificação ISO 27001             | GTSI                                          | 24 meses     | Relatório de diagnóstico inicial concluído; roteiro de certificação aprovado     |
| Auditorias externas de segurança da informação           | GTSI                                          | 12 meses     | Relatório de auditoria externa recebido e plano de ação definido                 |
| Implementação de sistema de gestão de manutenção         | DGRA e GTSI                                   | 12 meses     | Sistema operacional e integrado nos processos da APRAM, S.A.                     |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

Funchal, 30 de abril de 2026

A Responsável pelo Cumprimento Normativo,

Sandra Góis

**Junta:** Anexos

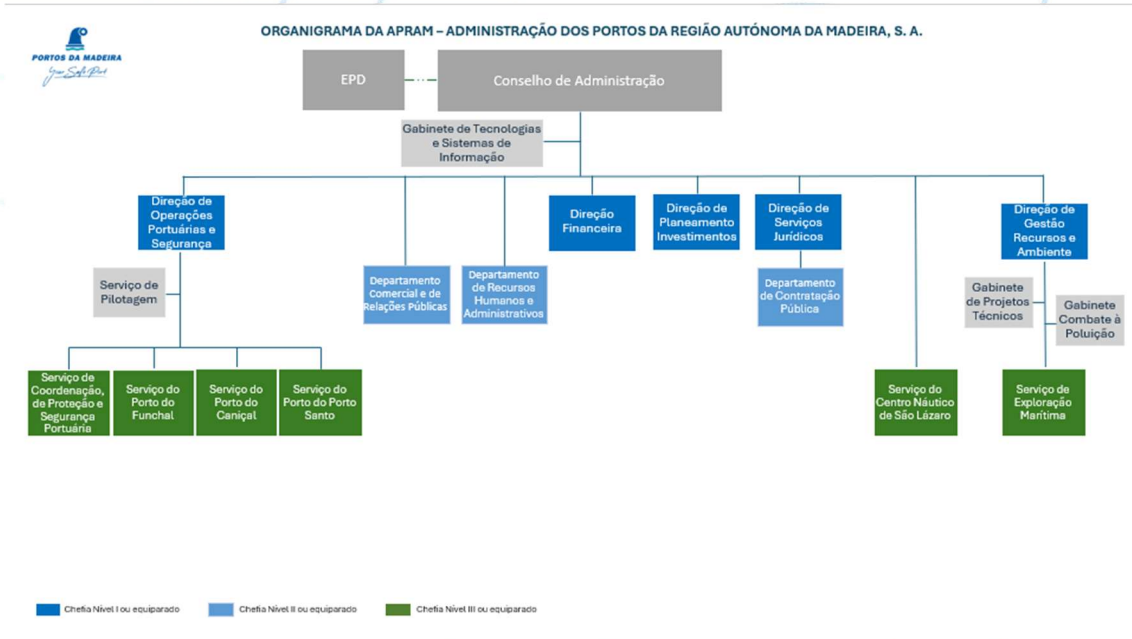


**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

## 8. Anexos

### 8.1. Organograma da APRAM, S.A.



### 8.2. Registo de Ocorrência de Riscos

| Identificação dos Riscos                                           | MB | B | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                                            | Riscos Identifica dos pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|--------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores | 21 | 2 | 0 | 0  | Reforço da formação em ética e sigilo, do controlo de acessos, da supervisão hierárquica e da rastreabilidade dos processos | CA, DF, DPI, DGRA, DOPS, DCRP                               |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Identificação dos Riscos                                                  | MB | B | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                                 | Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|---------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Falha de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados | 17 | 7 | 0 | 0  | Revisão periódica dos procedimentos, segregação de funções, utilização de manuais e difusão de melhores práticas | CA, DF, DPI, DGRA, DOPS, DCRP, DRHA, GTSI                  |
| Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções   | 3  | 7 | 0 | 0  | Reforço do plano de formação, adequação do perfil funcional e partilha estruturada de conhecimento técnico       | DGRA, DOPS, DCRP, DRHA, GTSI, DPI                          |
| Prestação de informação inadequada                                        | 18 | 4 | 0 | 0  | Supervisão da informação prestada, dupla verificação e centralização do expediente e da correspondência          | CA, DF, DPI, DGRA, DOPS, DCRP                              |
| Extravio dos documentos e dos equipamentos ou sua inutilização            | 15 | 3 | 0 | 0  | Verificações regulares de manuseamento, controlo de acessos, digitalização progressiva e ações de sensibilização | CA, DF, DGRA, DPI, GTSI                                    |
| Deficiente qualidade da informação prestada a entidades externas          | 14 | 2 | 0 | 0  | Verificações regulares de manuseamento, controlo de acessos, digitalização progressiva e ações de sensibilização | CA, DF, DPI, DOPS, DCRP                                    |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Identificação dos Riscos                                                                            | MB | B | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                                                                            | Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Perda de qualidade da informação prestada e do apoio técnico e administrativo às unidades orgânicas | 8  | 1 | 0 | 0  | Acompanhamento sistemático dos procedimentos, padronização do apoio e supervisão interdepartamental                                                         | CA, DF, DPI, DGRA, DCRP                                    |
| Favorecimento de certos fornecedores; violação dos princípios gerais da contratação                 | 1  | 5 | 3 | 0  | Reforço da concorrência, controlo por família de CPV, rotação de fornecedores sempre que possível e registo integral das aquisições                         | DF, DPI, DSJ, DGRA, DCRP, GTSI                             |
| Supressão dos procedimentos necessários; violação das regras gerais de autorização da despesa       | 3  | 3 | 0 | 0  | Cumprimento rigoroso do CCP, formação em contratação pública, validação interna por diferentes serviços e uniformização procedimental                       | DF, DGRA, DCRP, DPI                                        |
| Informação privilegiada; violação de segredo do trabalhador; conluio                                | 2  | 3 | 0 | 0  | Divulgação do regime de impedimentos, assinatura obrigatória de declarações de inexistência de conflitos de interesses e reforço da sensibilização interna. | CA, DF, DPI, DGRA, DCRP                                    |
| Corrupção passiva ilícita                                                                           | 2  | 0 | 0 | 0  | Fundamentação do preço base e das decisões, documentação integral do                                                                                        | DCRP/DPI                                                   |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Identificação dos Riscos                                                                 | MB | B | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                                           | Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                                                          |    |   |   |    | procedimento e consultas preliminares ao mercado quando aplicável                                                          |                                                            |
| Intervenção em processos em situações de impedimento; corrupção passiva para ato ilícito | 2  | 0 | 0 | 0  | Declaração prévia de inexistência de conflitos de interesses, possibilidade de escusa e registo fundamentado das decisões. | DCRP, DPI                                                  |
| Execução dos trabalhos sem prévia autorização do órgão competente                        | 0  | 5 | 0 | 0  | Autorização formal e prévia, validação pelo gestor do contrato e elaboração de relatório técnico quando aplicável          | DGRA, DPI                                                  |
| Inexistência de alerta atempado para o termo dos contratos                               | 5  | 3 | 0 | 0  | Implementação de alertas, verificação mensal da base de dados e avaliação antecipada da necessidade de renovação.          | DGRA, DF, DPI                                              |
| Inexistência de publicidade dos procedimentos de contratação pública                     | 2  | 1 | 0 | 0  | Verificação formal da publicação obrigatória no Diário da República e nas plataformas eletrónicas aplicáveis.              | DGRA, DCRP, DPI                                            |
| Inexistência de publicação dos contratos exigível                                        | 2  | 0 | 0 | 0  | Registo e publicação obrigatória no portal base.gov, com remessa da                                                        | DGRA, DPI                                                  |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Identificação dos Riscos                                                  | MB | B  | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                                             | Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|---------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                                           |    |    |   |    | informação aos serviços competentes e ao gestor do contrato                                                                  |                                                            |
| Falta de acompanhamento da execução do contrato                           | 3  | 5  | 4 | 0  | Nomeação de gestor do contrato com perfil adequado, capacitação específica e monitorização periódica da execução contratual. | CA, DF, DPI, DSJ, DGRA, DCRP, GTSI                         |
| Falha na divulgação da missão, objetivos e políticas da empresa           | 0  | 0  | 0 | 0  |                                                                                                                              |                                                            |
| Falha na divulgação da estratégia de sustentabilidade                     | 0  | 1  | 0 | 0  | Comunicação interna, relatórios públicos                                                                                     | CA                                                         |
| Falha de divulgação das remunerações e regalias dos administradores       | 0  | 0  | 0 | 0  |                                                                                                                              |                                                            |
| Intervenção em decisões que envolvam interesses dos responsáveis          | 0  | 0  | 0 | 0  |                                                                                                                              |                                                            |
| Não implementação de políticas de investigação, desenvolvimento, inovação | 0  | 1  | 0 | 0  | Planos de inovação, incentivos                                                                                               | CA                                                         |
| Falha na divulgação dos comportamentos éticos e deontológicos             | 0  | 0  | 0 | 0  |                                                                                                                              |                                                            |
| Redução de fiabilidade do Plano de atividades e Orçamento                 | 0  | 10 | 1 | 0  | Elaboração do plano com base em recursos efetivos, cruzamento de                                                             | DF, DPI, DGRA, DOPS, DCRP, GTSI                            |





**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Identificação dos Riscos                                                    | MB | B | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                                | Riscos Identifica dos pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                                             |    |   |   |    | informação, validação formal e reuniões periódicas de acompanhamento.                                           |                                                             |
| Desvio de dinheiros e valores                                               | 5  | 0 | 0 | 0  | Reforço da segregação de funções, reconciliação interna e supervisão hierárquica das operações financeiras.     | DF, DPI                                                     |
| Falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos financeiros     | 3  | 4 | 0 | 0  | Controlo rigoroso do cumprimento normativo, segregação de funções e supervisão contínua pelos dirigentes.       | DF, DPI, DGRA                                               |
| Afetação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística | 3  | 6 | 0 | 0  | Controlo de prazos, revisão por pares, validação cruzada e auditoria periódica da informação contabilística     | DF, DGRA, GTSI, DPI                                         |
| Perda de valores ativos                                                     | 1  | 0 | 0 | 0  | Reforço do inventário, controlo de acessos, planeamento de manutenção e melhoria do sistema de gestão de ativos | DPI                                                         |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Identificação dos Riscos                                      | MB | B | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                                                                           | Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|---------------------------------------------------------------|----|---|---|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade | 13 | 2 | 0 | 0  | Garantia de colegialidade nas decisões, constituição de júris diversificados e formação em imparcialidade e transparência                                  | DF, DGRA, DPI                                              |
| Acesso indevido às informações e quebra de sigilo             | 13 | 0 | 4 | 0  | implementação de medidas de segurança física e lógica, acesso restrito à informação e melhoria das condições de confidencialidade dos espaços de trabalho. | DF, DGRA, DPI                                              |
| Falhas no registo da informação das bases de dados do pessoal | 12 | 7 | 0 | 0  | Reforço dos mecanismos de validação, definição de perfis de acesso e auditorias periódicas aos sistemas de informação                                      | DF, DOPS, GTSI, DPI                                        |
| Desigualdade na avaliação de desempenho dos trabalhadores     | 3  | 3 | 0 | 0  | Revisão do modelo de avaliação, definição de critérios objetivos, fundamentação escrita e reforço do contraditório e do acompanhamento hierárquico         | DF, DPI, DGRA, DOPS, DRHA                                  |
| Deterioração dos documentos causados pela ação humana         | 13 | 3 | 4 | 0  | Acesso restrito à documentação, responsabilização por setor e                                                                                              | DF, DGRA, DOPS, DPI                                        |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Identificação dos Riscos                                                                                    | MB | B | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                                                                                    | Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             |    |   |   |    | substituição progressiva de suportes físicos por digitais.                                                                                                          |                                                            |
| Risco de falhas nas práticas de aquisição e licenciamento software e infraestruturas tecnológicas           | 2  | 3 | 0 | 0  | Documentação integral dos processos, definição do ciclo de vida dos ativos, monitorização de atualizações e recurso a auditoria ou apoio externo especializado.     | DGRA, GTS, DPI                                             |
| Incumprimento RGPD: utilização de chaveiro e entrega de informação e documentação de trabalhador a familiar | 13 | 4 | 0 | 0  | Registo de utilização de chaves, proibição de partilha de acessos, pseudonimização de ficheiros e restrição da entrega de documentação a terceiros não autorizados. | DF, DGRA, DOPS, DPI                                        |
| Não cumprimento das obrigações legais e regulamentares                                                      | 0  | 0 | 0 | 0  |                                                                                                                                                                     |                                                            |
| Risco de atribuição de licenças e concessões com condições desvantajosas para a empresa                     | 0  | 0 | 0 | 0  |                                                                                                                                                                     |                                                            |
| Renovação automática de licenças                                                                            | 0  | 0 | 5 | 0  | Criação de um serviço de gestão de licenças e concessões, com verificação periódica das bases                                                                       | DSJ                                                        |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Identificação dos Riscos                                                                                                     | MB | B | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                           | Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                              |    |   |   |    | de dados e implementação de sistema de alertas.                                                            |                                                            |
| Risco de incorreção e desatualização dos conteúdos da Internet e da base de dados e riscos de erros e falhas nas publicações | 1  | 0 | 0 | 0  | Validação prévia dos conteúdos, controlo editorial e verificação superior nas matérias sensíveis.          | DCRP                                                       |
| Tratamento desigual de agentes, armadores ou operadores na marcação, alteração ou priorização de serviços                    | 2  | 0 | 0 | 0  | Definição de critérios objetivos de priorização, registo auditável das decisões e supervisão hierárquica   | DOPS                                                       |
| Favorecimento ou perceção de favorecimento na atribuição de cais, meios ou horários                                          | 0  | 3 | 0 | 0  | Regras transparentes de afetação, fundamentação das decisões e validação superior das opções operacionais. | DOPS                                                       |
| Omissão, erro ou atraso no registo de serviços prestados, cancelamentos ou alterações                                        | 0  | 3 | 0 | 0  | Procedimentos normalizados de registo, validação cruzada da informação e reforço da rastreabilidade        | DOPS                                                       |
| Falha no controlo de acessos, credenciação ou registo de ocorrências                                                         | 0  | 3 | 0 | 0  | Reforço do controlo de acessos, credenciação formal, registo obrigatório de ocorrências e                  | DOPS                                                       |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

| Identificação dos Riscos                                                                            | MB | B | A | MA | Reforço das Medidas de Prevenção                                                                                                            | Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                                                                     |    |   |   |    | monitorização regular                                                                                                                       |                                                            |
| Omissão de reporte de infrações, irregularidades ou incumprimentos por operadores/utentes           | 0  | 3 | 0 | 0  | Obrigatoriedade de reporte documentado, supervisão hierárquica e controlo da tramitação das ocorrências comunicadas.                        | DOPS                                                       |
| Divulgação indevida de informação sobre escalas, navios, cargas, incidentes ou medidas de segurança | 2  | 0 | 0 | 0  | Restrição de acessos à informação sensível, reforço do dever de confidencialidade e controlo da circulação interna e externa da informação. | DOPS                                                       |

### 8.3. Registo de Ocorrência por unidades orgânicas

| ORGÃOS DE DIREÇÃO E CHEFIAS | MB  | B  | A | MA |
|-----------------------------|-----|----|---|----|
| CA                          | 10  | 2  | 0 | 0  |
| DF                          | 137 | 19 | 0 | 0  |
| DPI                         | 19  | 9  | 1 | 0  |



**PORTOS DA MADEIRA**

*Your Safe Port*

|             |    |    |    |   |
|-------------|----|----|----|---|
| <b>DSJ</b>  | 0  | 0  | 12 | 0 |
| <b>DGRA</b> | 20 | 18 | 8  | 0 |
| <b>DOPS</b> | 5  | 33 | 0  | 0 |
| <b>DRHA</b> | 3  | 0  | 0  | 0 |
| <b>DCRP</b> | 10 | 5  | 0  | 0 |
| <b>GTSI</b> | 0  | 21 | 0  | 0 |

Legenda:

CA – Conselho de Administração

DF – Direção Financeira

DPI – Direção de Planeamento e Investimento

DSJ - Direção de Serviços Jurídicos

DOPS – Direção de Operações Portuárias e Segurança

DRGA – Direção de Recursos e Ambiente

DRHA – Departamento de Recursos Humanos e Administrativos

DCRP – Departamento Comercial e de Relações Públicas

GTSI – Gabinete Técnico e Sistemas de Informação

MB – Muito Baixo

B – Baixo

A – Alto

MA – Muito Alto