



ARM - Águas e Resíduos
da Madeira, S.A.



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRACÇÕES CONEXAS

JUNHO 2023

TRIÉNIO 2023-2025

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	4
2. ARM, S.A. – ÁGUAS E RESÍDUOS DA MADEIRA, S.A.	4
2.1. Caracterização sumária da empresa.	5
2.2. Objeto da sociedade.....	5
2.3. Visão, Missão e Valores.....	5
2.4. Composição do Conselho de Administração.....	5
2.5. Estrutura Orgânica (Direções / Gabinetes /Unidades Operacionais).....	6
2.6. Compromisso da ARM, S.A.	7
3. ENQUADRAMENTO, ÂMBITO E OBJETIVOS DO PLANO	7
3.1. A necessidade de revisão do Plano	9
4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO RISCO	10
4.1. Avaliação e Gestão dos Riscos.....	10
4.2. Classificação do Risco (Probabilidade, Gravidade e Nível do Risco)	11
4.2.1. Matriz do Risco	12
5. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO	14
6. DISPOSIÇÕES LEGAIS.....	14
ANEXO I	15
ANEXO II	18

Versão	Descrição	Data
Edição 1	Criação do Plano	30 de junho de 2015
Edição 2	Revisão normativa e face às alterações na estrutura orgânica da ARM, S.A. Incorporação das recomendações do CPC, 2017, 2019, 2020 e de 2022 Adaptação ao disposto no Regime Geral da Prevenção da Corrupção, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 09 de dezembro.	30 de junho de 2023

1. INTRODUÇÃO

A gestão diária das organizações, nos seus diferentes níveis, contribui para o surgimento de potenciais riscos de corrupção e infrações conexas, como, por exemplo, os decorrentes da falta de transparência nos processos ou a existência de conflitos de interesse em inúmeras profissões e atividades.

Conscientes destes riscos, a sua identificação e mitigação foi o objetivo primordial na elaboração deste Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), de forma a contribuir para a prevenção dos riscos e prossecução do interesse público, assegurando o efetivo respeito de valores como a legalidade, lealdade, confiança e ética.

O presente PPR tem como principais diretrizes as Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção 2020-2024 e o Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 09 de dezembro, em particular no que ao seu Capítulo III respeita, Medidas de Prevenção e Corrupção.

2. ARM, S.A. – ÁGUAS E RESÍDUOS DA MADEIRA, S.A.

A ARM, S.A. – Águas e Resíduos da Madeira, S.A. (doravante apenas ARM, S.A.), é uma empresa de capitais exclusivamente públicos que tem por objeto a exploração e a gestão do sistema multimunicipal de águas e de resíduos da Região Autónoma da Madeira (RAM), em regime de serviço público e de exclusividade.

A reestruturação do setor público empresarial regional na área da gestão das águas e dos resíduos, mediante a fusão das empresas concessionárias e a criação de um único sistema multimunicipal na RAM, designado por sistema de águas e de resíduos, foi efetuada pelo Decreto Legislativo Regional n.º 17/2014/M, de 16 de dezembro, alterado e republicado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 10/2019/M, de 13 de agosto, objeto da Declaração de Retificação n.º 44/2019, de 23 de setembro.

O sistema de águas e de resíduos compreende as seguintes áreas e atividades:

- a) Gestão de água de abastecimento público em regime de alta, incluindo captação, transporte, produção, tratamento, armazenagem, adução, distribuição e aproveitamentos hidro energéticos;
- b) Gestão de água de abastecimento público em regime de baixa, incluindo captação, transporte, tratamento, armazenagem e distribuição ao consumidor final;
- c) Gestão de água para regadio em regime de alta e de baixa, incluindo captação, transporte, armazenamento e distribuição ao consumidor final;
- d) Gestão de águas residuais urbanas em regime de alta, incluindo tratamento e ou envio a destino final;
- e) Gestão de resíduos em regime de alta, incluindo as operações de valorização e eliminação de resíduos, nomeadamente transferência, triagem, valorização orgânica e energética, bem como outras formas de tratamento, e o envio ou deposição em destino final;
- f) Gestão de resíduos em regime de baixa, incluindo recolha seletiva e indiferenciada.

A ARM, S.A. desenvolve as suas atividades nos setores das águas de abastecimento, das águas residuais e dos resíduos.

A ARM, S.A., enquanto empresa pública regional, rege-se pelas orientações estratégicas para as empresas públicas regionais, aprovadas pela Resolução do Conselho do Governo Regional n.º 75/2022, de 17 de fevereiro.

2.1. Caracterização sumária da empresa.

Os principais dados identificativos da ARM, S.A. são os seguintes:

- **Forma Jurídica:** Sociedade Anónima
- **Número de Identificação Fiscal (NIF):** 509 574 513
- **Sede Social:** Rua dos Ferreiros, 148 – 150, 9000-082 Funchal
- **Capital Social:** 19 705 500,00 €
- **Objeto Social:** A exploração e gestão do sistema multimunicipal de águas e resíduos da RAM, em regime de concessão de serviço público e de exclusividade.

A ARM, S.A. tem como acionistas a Região Autónoma da Madeira, com a participação de 98,21%, e os municípios aderentes (Municípios de Câmara de Lobos, Machico, Porto Santo, Ribeira Brava e Santana) com uma participação agregada de 1,79%.

2.2. Objeto da sociedade

A ARM, S.A. tem por objeto a exploração e a gestão do sistema multimunicipal de águas e de resíduos da Região Autónoma da Madeira, bem como a conceção e construção das infraestruturas e equipamentos necessários à sua plena implementação e é concedida em regime de serviço público e de exclusividade.

2.3. Visão, Missão e Valores

Visão

Ser reconhecida pela gestão eficiente das águas e dos resíduos na Região Autónoma da Madeira e ser uma referência pelas melhores práticas, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável.

Missão

Gerir o sistema multimunicipal de águas e de resíduos da Região Autónoma da Madeira, atuando de forma integrada nas suas diversas vertentes, nos termos do contrato de concessão e da legislação aplicável, num quadro de sustentabilidade ambiental, económica e social, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das populações e para o desenvolvimento da Região.

Valores

Os princípios e valores seguidos por esta empresa aliam a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais à sustentabilidade económica e à manutenção do bem-estar social, em nome da qualidade de vida dos colaboradores, da comunidade e das gerações futuras. Entre os valores seguidos destacam-se:

A Sustentabilidade, a procura de soluções eficientes, com respeito pelo Ambiente e pelas Pessoas.

A Qualidade, a competência e o rigor nas tomadas de decisão.

A Legalidade, integridade e a transparência.

A formação e informação, como processos de melhoria contínua.

Criação de Valor.

Responsabilidade Social.

2.4. Composição do Conselho de Administração

Presidente: Amílcar Magalhães de Lima Gonçalves

Vice-Presidente: Olga Maria Silva Alves Faria Erra

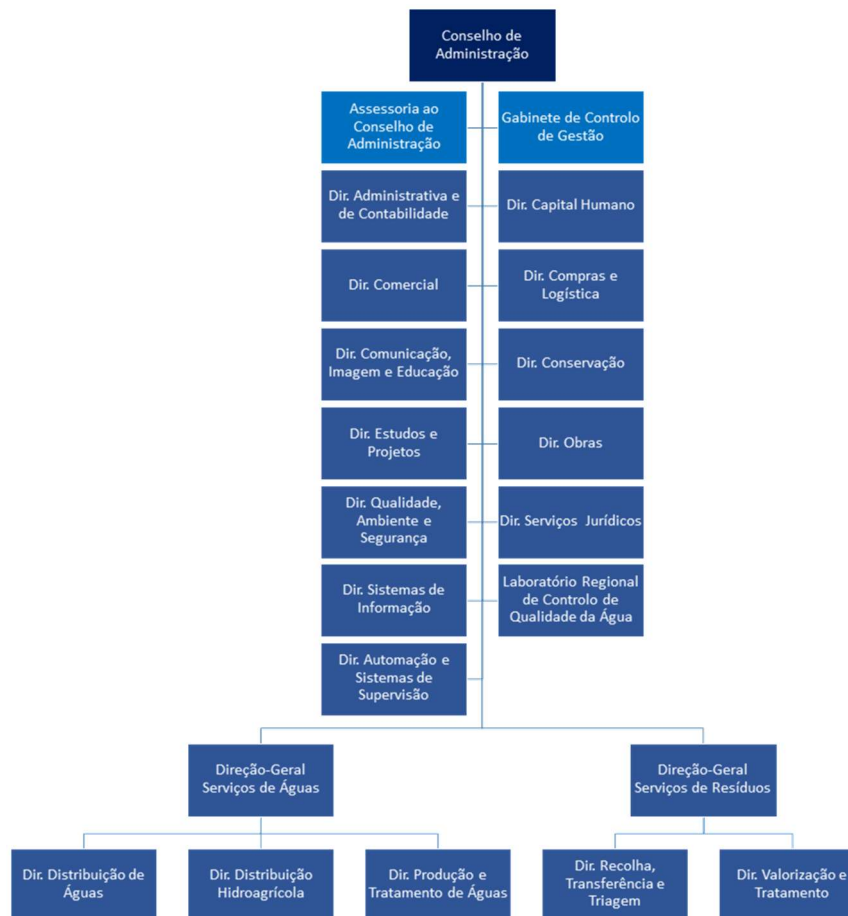
Vice-Presidente: Nélia Maria Sequeira de Sousa

Vogal (não executivo): Nuno Dinarte Gouveia

Vogal (não executivo): José Luís Barradas Faria

2.5. Estrutura Orgânica (Direções / Gabinetes / Unidades Operacionais)

A ARM, S.A. está dimensionada para as funções operacionais que presta aos seus clientes. De uma forma simplificada, apresenta-se abaixo o organograma funcional da Sociedade.



Conselho de Administração – CA

Assessoria ao Conselho de Administração – CAA

Gabinete de Controlo de Gestão – GCG

Direção Administrativa e de Contabilidade – DAC

Direção de Capital Humano – DCH

Direção Comercial – DCO

Direção de Compras e Logística – DCL

Direção de Comunicação, Imagem e Educação – DCIE

Direção de Conservação – DCC

Direção de Estudos e Projetos – DEP

Direção de Obras – DIO

Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança – QAS

Direção de Serviços Jurídicos – DSJ

Direção de Sistemas de Informação – DSI

DIREÇÃO-GERAL DE SERVIÇOS DE ÁGUAS – DSA

Direção de Distribuição de Águas – DDA

Direção de Distribuição Hidroagrícola – DDH

Direção de Produção e Tratamento de Águas – DPA

DIREÇÃO-GERAL DE SERVIÇOS DE RESÍDUOS – DSR

Direção de Recolha, Transferência e Triagem – DTR

Direção de Valorização e Tratamento – DVT

Laboratório Regional de Controlo de Qualidade da Água – LQA
Direção de Automação e Sistemas de Supervisão – DAS

2.6. Compromisso da ARM, S.A.

A ARM, S.A., compromete-se a exercer a sua atividade em estrito cumprimento das leis e dos regulamentos vigentes, orientada pelos mais elevados padrões de ética e integridade, promovendo uma atuação responsável e a anticorrupção.

A ARM, S.A. compromete-se ainda a rever e a adaptar periodicamente os seus procedimentos e mecanismos internos de gestão dos riscos sempre que detete desalinhamento com o preconizado.

Na sequência da criação do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e do RGPC pelo Decreto-Lei nº 109-E/2021, de 09 de dezembro, a ARM, S.A. adota e implementa, ao abrigo do disposto nos artigos 5.º e 6.º do RGPC, o presente PPR, procedendo à revisão da sua 1ª edição, datada de 2015.

3. ENQUADRAMENTO, ÂMBITO E OBJETIVOS DO PLANO

O CPC, instituído pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, é uma entidade administrativa independente que funciona junto do Tribunal de Contas e desenvolve a sua atividade no âmbito da prevenção da corrupção e infrações conexas, ao nível nacional.

Na sequência das suas recomendações n.ºs 1/2009, de 1 de julho, e 1/2010, de 7 de abril, foram nomeadamente criadas as obrigações das entidades gestoras de dinheiro, valores e património públicos elaborarem um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (à data com o acrónimo de PPRCIC) e de um relatório anual sobre a execução do plano,

A recomendação de 1 de julho de 2015 do CPC determinou o seguinte relativamente aos PPRCIC:

- a) Identificação de modo exaustivo dos riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas, bem como as correspondentes medidas preventivas.
- b) Identificação dos riscos relativamente às funções, ações e procedimentos realizados por todas as unidades da estrutura orgânica das entidades, incluindo os gabinetes, as funções e os cargos de direção de topo; mesmo quando decorram de processos eletivos;
- c) Designação de responsáveis setoriais e um responsável geral pela sua execução e monitorização, bem como pela elaboração dos correspondentes relatórios anuais, os quais poderão constituir um capítulo próprio dos relatórios de atividade das entidades a que respeitam.
- d) Realização de ações de formação, de divulgação, reflexão e esclarecimento dos seus planos junto dos trabalhadores que contribuem para o seu envolvimento numa cultura de prevenção de riscos;
- e) Publicação nos sítios da internet das entidades a que respeitam, excetuando as matérias e as vertentes que apresentem uma natureza reservada, de modo a consolidar a promoção de uma política de transparência na gestão pública.

Em 2017, é emitida uma Recomendação da OCDE¹ sobre Integridade Pública onde o princípio da integridade é priorizado como a linha orientadora na prevenção da corrupção e infrações conexas.

Em linha com as recomendações da OCDE, o GRECO², criado pelo Conselho da Europa, determinou que é desejável que a promoção da integridade na gestão pública, bem como a prevenção e o combate à corrupção, sejam objeto de uma estratégia nacional, na qual se integram e enquadram as iniciativas do Conselho de Prevenção da Corrupção, por forma a maximizar a intervenção dos recursos disponíveis nas diferentes valências: legislativa, preventiva e repressiva³.

Durante 2019 e 2020 o CPC emitiu recomendações que revogavam as anteriores recomendações de 2015 e 2012 referentes aos contratos públicos e à possibilidade de existência de conflito de interesses. As recomendações do CPC, de 2 outubro de 2019 e de 8 de janeiro 2020, incidiram sobre gestão de conflitos de interesses na contratação pública e no setor público e reforçaram a necessidade de todas as entidades do setor público e todas as demais entidades, independentemente da sua natureza, que tomam decisões, movimentam dinheiros ou valores e intervêm na gestão do património público, assegurem, criem e apliquem ferramentas de planeamento, identificando-as no PPRCIC.

Em 2022, o CPC deliberou e publicou uma Recomendação, datada de 1 de abril de 2022, sobre as Boas Práticas de Cibersegurança. A relevância desta recomendação é garantir um elevado nível comum de segurança das redes e dos sistemas de informação para o regular funcionamento das entidades e órgãos da Administração Pública, protegendo-as contra os ataques que coloquem em causa a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação e respetivos serviços. O CPC sublinha a importância da implementação das melhores práticas de cibersegurança, bem como a sua manutenção e atualização.

O envolvimento dos responsáveis hierárquicos na gestão e adequada dinamização dos planos de prevenção de riscos em cada área ou departamento funcional da entidade e a obrigatoriedade de subscrição de declarações de inexistência de conflitos de interesses contribuem para a cultura da integridade, de prevenção e anticorrupção a fortalecer.

O Decreto-Lei nº 109-E/2021, de 9 de dezembro, que aprova em anexo o RGPC, estabelece que o PPR deve conter:

- a) A identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas, incluindo aqueles associados ao exercício de funções pelos titulares dos órgãos de administração e direção, considerando a realidade do setor e as áreas geográficas em que a entidade atua;
- b) Medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados.

¹ A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) é um organismo internacional dedicado ao desenvolvimento do progresso e comércio internacionais. A OCDE debruça-se também sobre as questões e desafios levantados pelo fenómeno da corrupção. A recomendação encontra-se disponível em <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>.

² Greco - Grupo de Estados contra a Corrupção, órgão de monitorização anticorrupção do Conselho da Europa com sede em Estrasburgo, foi estabelecido, em 1999, como um Acordo Parcial ampliado por 17 Estados membros do Conselho da Europa. O GRECO, que também está aberto a países não europeus, conta atualmente com 50 membros.

³ Fonte: artigo de opinião no jornal Público de 9-12-2018 – “Reforçar a integridade para prevenir a corrupção.”

Do PPR deve ainda constar:

- a) As áreas de atividade da entidade com risco de prática de atos de corrupção e infrações conexas;
- b) A probabilidade de ocorrência e o impacto previsível de cada situação, de forma a permitir a graduação dos riscos;
- c) Medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos de situações identificados.
- d) Nas situações de risco elevado ou máximo, as medidas de prevenção mais exaustivas, sendo prioritária a respetiva execução;
- e) A designação do responsável geral pela execução, controlo e revisão do PPR que pode ser o responsável pelo cumprimento normativo.

A execução do PPR está sujeita a controlo, efetuado nos seguintes termos:

- a) Elaboração, no mês de outubro, de relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo;
- b) Elaboração, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, de relatório de avaliação anual, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

A revisão do PPR está prevista a cada três anos ou sempre que se opere uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica ou societária da sociedade, que justifique a sua revisão.

É assegurada a publicidade do PPR e respetivos relatórios aos trabalhadores da empresa, através da intranet e na página oficial da internet, no prazo de 10 dias contados desde a sua implementação e respetivas revisões. Deve ser salvaguardado também, o envio neste período de 10 dias, para os membros do governo responsáveis pela tutela da ARM, S.A., à Inspeção Regional de Finanças e ao Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC).

3.1. A necessidade de revisão do Plano

A ARM, S.A. na sequência das recomendações do CPC, elaborou em 2015 uma 1ª edição, do seu PPRCIC, cuja monitorização tem sido evidenciada em relatórios de execução que foram enviados à tutela e que se encontram publicados na página da ARM, S.A. Contudo, e dada a evolução da empresa e do enquadramento da matéria, este documento ficou desatualizado.

Considerando a já referida Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), bem como a Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que estabelece o Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações, importa proceder à revisão do PPR.

Neste contexto, a ARM, S.A. estando no âmbito de aplicação destes diplomas, adota o presente PPR.

4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO RISCO

Para a FERMA⁴, a identificação do risco⁵ tem como objetivo identificar a exposição, no caso da ARM, S.A., ao elemento de incerteza e exige um conhecimento profundo da empresa, do mercado no qual desenvolve a atividade, do ambiente jurídico, social, político e cultural onde está inserida, assim como o desenvolvimento de uma sólida interpretação das estratégias e objetivos operacionais.

Segundo “A Comissão Técnica 180-Gestão do Risco”⁶, a análise do risco consiste em analisar a probabilidade de ocorrência e detalhar as consequências associadas a todos os riscos reais ou potenciais que, no caso, a ARM, S.A., está exposta.

A análise do risco deve, pelo menos, proporcionar um funcionamento eficaz e eficiente da prevenção de fenómenos de corrupção na ARM, S.A., garantir controlos internos eficazes e cumprir com o quadro normativo em vigor. A par da concretização de medidas preventivas, há que identificar o vasto leque de crimes relativos a práticas de corrupção ou práticas similares, previstos no Código Penal, estando descritos no Anexo I os mais relevantes na análise do risco da empresa.

4.1. Avaliação e Gestão dos Riscos

Ainda segundo a Comissão Técnica 180, a Avaliação do Risco constitui a terceira etapa do processo de gestão do risco, analisando-se e comparando-se os valores obtidos na segunda etapa (Análise do Risco) e comparando-os com os seus critérios do risco, com vista á obtenção de uma ordenação por ordem de relevância.

O controlo interno é uma componente essencial da gestão do risco, funcionando como salvaguarda da retidão da tomada de decisões, uma vez que previne e deteta situações anormais.

Para esse efeito, a ARM, S.A., alinhada com as disposições legais em vigor, elabora o presente PPR, cujos **riscos (identificação e nível do risco) e respetivas medidas de prevenção e controlo são apresentados no Anexo II.**

Tendo em conta a missão da ARM, S.A., foram identificados como passíveis de ser sujeitos a atos de corrupção e infrações conexas os seguintes processos corporativos, transversais a todas as unidades orgânicas da ARM, S.A.

- *Gestão Transversal*
- *Gestão Administrativa ou Financeira*
- *Gestão de Capital Humano*
- *Gestão Jurídica*
- *Gestão da Contratação Pública*
- *Gestão da Comunicação e Imagem*
- *Gestão Comercial*
- *Gestão de Financiamento Comunitário*
- *Gestão dos Sistemas de Informação*
- *Gestão Operacional*
- *Gestão Laboratorial*

A tabela seguinte sistematiza a aplicabilidade dos processos corporativos identificados às unidades

⁴ “Norma Europeia de Gestão dos Riscos” – Federation of European Risk Management Associations (FERMA) - 2003

⁵ A primeira etapa da atividade de *risk assessment* (apreciação do risco).

⁶ A Comissão Técnica 180 foi criada em 2009 pelo Organismo de Normalização Nacional (ONN) Instituto Português da Qualidade (IPQ) e sob coordenação do Organismo de Normalização Setorial (ONS) Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ).

orgânicas da empresa.

PROCESSOS CORPORATIVOS	CA	CAA	CGC	DAC	DAS	DCH	DCO	DCL	DCIE	DCC	DEP	DIO	QAS	DSJ	DSI	LQA	DSA	DDA	DDH	DPA	DSR	DTR	DVT
Gestão Transversal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão Administrativa e Financeira				X																			
Gestão de Capital Humano						X																	
Gestão da Contratação Pública	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão Jurídica													X			X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão dos Sistemas de Informação					X										X								X
Gestão Comercial				X			X																
Gestão da Comunicação e Imagem									X														
Gestão Financiamento Comunitário											X												
Gestão Operacional																	X	X	X	X	X	X	X
Gestão Laboratorial																X							

Para o PPR funcionar de forma eficaz a gestão dos riscos exige empenho por parte do Conselho de Administração, a atribuição de responsabilidades dentro da ARM, S.A., em cumprimento dos requisitos legais em vigor, e a promoção de uma cultura de integridade e prevenção da corrupção. Revela-se ainda necessário que os riscos sejam identificados e avaliados de forma eficiente e que os controlos e respostas adequados sejam implementados.

Já as unidades orgânicas deverão assegurar, no seu âmbito de atuação, a implementação do PPR, transpondo-o para a sua esfera de intervenção, através de procedimentos específicos e dos respetivos controlos (medidas preventivas e corretivas). Nestes termos, cada unidade orgânica tem a responsabilidade pela gestão diária e proactiva dos riscos de corrupção e infrações conexas, em linha com os normativos estabelecidos. Identificam-se como principais responsáveis a Direção de Topo de cada unidade orgânica, sem descurar todos os colaboradores que nelas se integram.

O responsável pela execução do PPR é o Responsável pelo Cumprimento Normativo, com o apoio da Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança, assegurando o suporte à atividade na identificação, análise, avaliação, mitigação e monitorização do risco, bem como de desafiar e questionar os riscos potenciais que possam emergir.

O PPR será sujeito a controlo ao longo do seu período de vigência, com emissão de relatórios intercalares em outubro nas situações de risco alto ou muito alto e dos relatórios de avaliação anual, a emitir em abril do ano seguinte a que respeita a execução.

4.2. Classificação do Risco (Probabilidade, Gravidade e Nível do Risco)

Metodologia de Avaliação do Risco de Corrupção e Infrações Conexas

De acordo com a FERMA⁷, o Risco pode ser definido como a combinação de um acontecimento e das suas consequências (ISO/IEC Guide 73). A gestão dos riscos protege e acrescenta valor à organização e aos diversos intervenientes. A severidade está associada à escala de abrangência da consequência.

O risco é, conforme o ponto 3 do Aviso n.º 5882/2009, de 19 de março, do Conselho de Prevenção da Corrupção, "(...) o facto, acontecimento, situação ou circunstância suscetível de gerar corrupção ou uma infração conexa. Os riscos poderão ser identificados e classificados quanto à probabilidade da sua ocorrência e quanto à gravidade das suas consequências."

Para a avaliação do risco adotou-se o grau de probabilidade de ocorrência de um determinado risco

⁷ "Norma Europeia de Gestão dos Riscos" – Federation of European Risk Management Associations (FERMA) - 2003

de corrupção e a gravidade da sua ocorrência, através de uma matriz 3X3. Determina-se, assim, o nível do risco, definindo as medidas de controlo (preventivas e/ou corretivas) a implementar relativamente a cada um.

4.2.1. Matriz do Risco

A análise do risco, conforme referido, representa a probabilidade de ocorrência bem como a gravidade da ocorrência (consequência), tendo sido adotada uma matriz do risco fundamentada nas referências da FERMA.

A classificação da Probabilidade (P) é a seguinte:

- Baixa (1)
- Média (2)
- Alta (3)

Quanto à Gravidade (G), pode ser classificada da seguinte forma:

- Baixa (1)
- Média (2)
- Alta (3)

<i>Probabilidade</i> <i>Gravidade</i>	<i>Baixa</i> <i>(1)</i>	<i>Média</i> <i>(2)</i>	<i>Alta</i> <i>(3)</i>
<i>Baixa (1)</i>	1	2	3
<i>Média (2)</i>	2	4	6
<i>Alta (3)</i>	3	6	9

Do cruzamento de dados afere-se o Nível do Risco $NR=P \times G$, definindo-o da seguinte forma, identificando o impacto na atividade e deduzindo daí medidas específicas:

Nível do Risco		Ação
=1	Muito Baixo (MB)	Não é requerida, no imediato, ação específica, controlado.
=2	Baixo (B)	Atividade periódica de controlo conforme procedimentos.
=3 ou =4	Médio (M)	Formação e programação de verificação das medidas de prevenção para a redução do risco.
=6	Alto (A)	Análise da ocorrência e a curto prazo implementar medidas, formação e programação de verificação das medidas de prevenção para a redução do risco.
=9	Muito Alto (MA)	Ação Imediata de redução para níveis médios ou inibição do procedimento; Impacto significativo sobre a estratégia ou atividades operacionais da ARM, S.A.; Grande preocupação dos intervenientes, reputação da empresa e do capital humano; formação e programação de verificação das medidas de prevenção para a redução do risco

A identificação do risco deve ser abordada de forma metódica, de modo a garantir que todas as atividades significativas dentro da organização foram identificadas e todos os riscos delas decorrentes definidos. Todas as situações inconstantes e vulneráveis, associadas aos processos corporativos, devem ser identificadas e classificadas por categorias.

Desta forma, segundo a FERMA - Norma de Gestão dos Riscos, identificam-se de seguida as atividades significativas de análise, associando-as aos processos corporativos respetivos:

- **Estratégicas** - *Relacionadas com os objetivos estratégicos da organização a longo prazo. Podem ser afetadas por áreas como disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio ambiente físico.*
 - ✓ Gestão Transversal
 - ✓ Gestão Administrativa ou Financeira
 - ✓ Gestão de Capital Humano
 - ✓ Gestão Jurídica
 - ✓ Gestão da Contratação Pública
 - ✓ Gestão da Comunicação e Imagem
 - ✓ Gestão Comercial
 - ✓ Gestão de Financiamento Comunitário
 - ✓ Gestão dos Sistemas de Informação
 - ✓ Gestão Operacional
 - ✓ Gestão Laboratorial
- **Operacionais** - *Relacionadas com os assuntos quotidianos com os quais a organização é confrontada quando se esforça para atingir os seus objetivos estratégicos.*
 - ✓ Gestão Transversal
 - ✓ Gestão Comercial
 - ✓ Gestão de Financiamento Comunitário
 - ✓ Gestão dos Sistemas de Informação.
 - ✓ Gestão Operacional
 - ✓ Gestão Laboratorial
- **Financeiras** - *Relacionadas com a gestão e controlo eficazes dos meios financeiros da organização e com os efeitos de fatores externos.*
 - ✓ Gestão Transversal
 - ✓ Gestão Administrativa ou Financeira
 - ✓ Gestão da Contratação Pública
 - ✓ Gestão Comercial
 - ✓ Gestão de Financiamento Comunitário
- **Gestão do conhecimento** - *Relacionadas com a gestão e controlo eficazes dos recursos do conhecimento e com a produção, proteção e comunicação destes. Esta categoria engloba fatores externos como a utilização não autorizada ou abusiva da propriedade intelectual, as falhas de energia na zona e tecnologia competitiva. Do lado dos fatores internos podem referir-se avarias nos sistemas ou a perda de funcionários chave.*
 - ✓ Gestão Transversal
 - ✓ Gestão de Capital Humano
 - ✓ Gestão Jurídica
 - ✓ Gestão da Comunicação e Imagem
 - ✓ Gestão dos Sistemas de Informação.
- **Conformidade** - *Relacionadas com temas como saúde e segurança, analíticos, meio ambiente, práticas comerciais, proteção do consumidor, proteção de dados, assuntos regulamentares, legislação laboral.*
 - ✓ Gestão Transversal
 - ✓ Gestão de Capital Humano
 - ✓ Gestão Comercial
 - ✓ Gestão Jurídica
 - ✓ Gestão da Comunicação e Imagem
 - ✓ Gestão dos Sistemas de Informação
 - ✓ Gestão Operacional

A utilização de uma estrutura bem concebida é necessária para garantir um processo abrangente de identificação, descrição e avaliação dos riscos.

Ao considerar-se a consequência e probabilidade de cada um dos riscos, deve ser possível identificar os riscos chave e estabelecer prioridades na análise detalhada dos mesmos.

5. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Conforme decorre das Recomendações do CPC e do RGPC, o presente PPR é objeto de uma avaliação, competindo ao responsável da execução do PPR, com a devida colaboração e prestação de informação das diversas Unidades Orgânicas da ARM, S.A., a elaboração do relatório de execução, com a periodicidade indicada no ponto 3.

6. DISPOSIÇÕES LEGAIS

É assegurada a publicidade do PPR e dos relatórios de avaliação intercalar e de avaliação anual, aos trabalhadores da empresa, através da intranet e na página oficial da internet, no prazo de 10 dias contados desde a sua implementação e respetivas revisões ou elaboração. Deve ser salvaguardado também, o envio neste período de 10 dias, para os membros do governo responsáveis pela tutela da ARM, S.A., à Inspeção Regional de Finanças e ao Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC).

ANEXO I

De acordo com o disposto no artigo 3.º do RGPC, para os efeitos do presente PPR, entende-se por corrupção e infrações conexas os crimes de corrupção, recebimento e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento ou fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito, previstos no Código Penal, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março, na redação em vigor.

Responsabilidade penal

TIPO LEGAL	CONDUTA	ENQUADRAMENTO NORMATIVO
Corrupção	Prática de um qualquer ato ou a sua omissão, seja em ambos os casos lícito ou ilícito, em troca do recebimento de vantagem indevida, para o próprio ou para terceiro.	Artigos n.ºs 372.º a 374.º-A do Código Penal
Recebimento indevido de vantagem	Quando o funcionário, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida.	Artigo n.º 372.º, n.º 1 do Código Penal
Corrupção passiva para ato ilícito	Quando o funcionário por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para a prática de um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação.	Artigo n.º 372.º, n.º 1 do Código Penal
Corrupção passiva para ato Lícito	Quando o funcionário por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para a prática de um qualquer ato ou não contrários aos deveres do cargo e a vantagem não lhe for devida, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação.	Artigo n.º 373.º, n.º 2 do Código Penal
Corrupção ativa	Quando alguém, por si, ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial que ao funcionário não seja devida, com o fim de conseguir um qualquer ato ou omissão contrário aos deveres do cargo.	Artigo n.º 374.º, n.º 1 do Código Penal
Peculato	Quando o funcionário ilegitimamente se apropriar em proveito próprio ou de outra pessoa, de dinheiro ou qualquer coisa móvel, pública ou particular, que lhe tenha sido entregue, esteja na sua posse ou lhe seja acessível em razão das suas funções.	Artigo n.º 375.º, n.º 1 do Código Penal
Peculato de uso	Quando o funcionário usar ou permitir que outra pessoa faça uso, para fins alheios àqueles a que se destinem, de veículos ou de outras coisas móveis de valor apreciável, públicos ou particulares, que lhe forem entregues, estiverem na sua posse ou lhe forem acessíveis em razão das suas funções. Se o funcionário, sem que especiais razões de interesse público o justifiquem, der a dinheiro público destino para uso público diferente daquele a que está legalmente afetado.	Artigo n.º 376.º, n.º 1 e 2 do Código Penal
Participação económica em negócio	Quando o funcionário que, com intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesar em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpre, em razão da sua função, administrar, fiscalizar, defender ou realizar.	Artigo n.º 377.º, n.º 1 do Código Penal
Violação de segredo	Quando o funcionário, sem estar devidamente autorizado, revelar segredo de que tenha tomado conhecimento ou que lhe tenha sido confiado no exercício das suas funções, ou cujo conhecimento lhe tenha sido facilitado pelo cargo que exerce, com intenção de obter, para si ou para outra pessoa, benefício, ou com a consciência de causar prejuízo ao interesse público ou a terceiros.	Artigo n.º 383.º, n.º 1 do Código Penal

TIPO LEGAL	CONDUTA	ENQUADRAMENTO NORMATIVO
Branqueamento	Quando o funcionário converter, transferir, auxiliar ou facilitar alguma operação de conversão ou transferência de vantagens, obtidas por si ou por terceiro, direta ou indiretamente, com o fim de dissimular a sua origem ilícita, ou de evitar que o autor ou participante dessas infrações seja criminalmente perseguido ou submetido a uma reação criminal.	Artigo n.º 368.º-A do Código Penal
Tráfico de influência	Quando alguém por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicita ou aceita, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer entidade pública.	Artigo n.º 335.º do Código Penal
Apropriação ilegítima de bens públicos	Quem, por força do cargo que desempenha, detiver a administração, gerência ou simples capacidade de dispor de bens do setor público ou cooperativo, e por qualquer forma deles se apropriar ilegítimamente ou permitir intencionalmente que outra pessoa ilegítimamente se aproprie.	Artigo n.º 234.º do Código Penal
Administração danosa	Quando alguém, infringindo intencionalmente normas de controlo ou regras económicas de uma gestão racional, provocar dano patrimonial importante em unidade económica do sector público ou cooperativo.	Artigo n.º 235.º do Código Penal
Abuso de poder	Quando o funcionário abusar de poderes ou violar deveres inerentes às suas funções, com intenção de obter, para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa	Artigo n.º 382.º do Código Penal
Concussão	Quando o funcionário, no exercício das suas funções ou de poderes de facto delas decorrentes, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, receber, para si, para o Estado ou para terceiro, mediante indução em erro ou aproveitamento de erro da vítima, vantagem patrimonial que lhe não seja devida, ou seja superior à devida, nomeadamente contribuição, taxa, emolumento, multa ou coima.	Artigo n.º 379.º do Código Penal
Suborno	Pratica um ato de suborno quem convencer ou tentar convencer outra pessoa, através de dádiva ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, a prestar falso depoimento ou declaração em processo judicial, ou a prestar falso testemunho, perícia, interpretação ou tradução, sem que estes venham a ser cometidos.	Artigo n.º 363.º do Código Penal
Falsificação praticada por funcionário	Quando o funcionário, no exercício das suas funções omitir em documento, a que a lei atribui fé pública, facto que esse documento se destina a certificar ou autenticar, ou intercalar ato ou documento em protocolo, registo ou livro oficial, sem cumprir as formalidades legais, com intenção de causar prejuízo a outra pessoa ou ao Estado, ou de obter para si ou para outra pessoa benefício ilegítimo.	Artigo n.º 257.º do Código Penal
Aproveitamento indevido de segredo	Quem, sem consentimento, se aproveitar de segredo relativo à atividade comercial, industrial, profissional ou artística alheia, de que tenha tomado conhecimento em razão do seu estado, ofício, emprego, profissão ou arte, e provocar deste modo prejuízo a outra pessoa ou ao Estado.	Artigo n.º 196.º do Código Penal
Denegação de justiça e Prevaricação	O funcionário que, no âmbito de inquérito processual, processo jurisdicional, por contraordenação ou disciplinar, conscientemente contra direito, promover ou não promover, conduzir, decidir ou não decidir, ou praticar ato no exercício de poderes decorrentes do cargo que exerce.	Artigo n.º 369.º do Código Penal
Falsificação ou contrafação de documento	Quem, com intenção de causar prejuízo a outra pessoa ou ao Estado, de obter para si ou para outra pessoa benefício ilegítimo, ou de preparar, facilitar, executar ou encobrir outro crime: <ul style="list-style-type: none"> a. Fabricar ou elaborar documento falso, ou qualquer dos componentes destinados a corporizá-lo; b. Falsificar ou alterar documento ou qualquer dos componentes que o integram; c. Abusar da assinatura de outra pessoa para falsificar ou contrafazer documento; d. Fizer constar falsamente de documento ou de qualquer dos seus componentes facto juridicamente relevante; e. Usar documento a que se referem as alíneas anteriores; ou f. Por qualquer meio, facultar ou detiver documento falsificado ou contrafeito. 	Artigo n.º 256.º do Código Penal

TIPO LEGAL	CONDUTA	ENQUADRAMENTO NORMATIVO
Danificação ou subtração de documento e notação técnica	Quem, com intenção de causar prejuízo a outra pessoa ou ao Estado, ou de obter para si ou para outra pessoa benefício ilegítimo, destruir, danificar, tornar não utilizável, fizer desaparecer, dissimular ou subtrair documento ou notação técnica, de que não pode ou não pode exclusivamente dispor, ou de que outra pessoa pode legalmente exigir a entrega ou apresentação.	Artigo n.º 259.º do Código Penal
Burla informática e nas comunicações	Quem, com intenção de obter para si ou para terceiro enriquecimento ilegítimo, causar a outra pessoa prejuízo patrimonial, interferindo no resultado de tratamento de dados ou mediante estruturação incorreta de programa informático, utilização incorreta ou incompleta de dados, utilização de dados sem autorização ou intervenção por qualquer outro modo não autorizada no processamento.	Artigo n.º 221.º do Código Penal

Responsabilidade financeira

Cabe ao Tribunal de Contas julgar a efetivação de responsabilidade de quem gere e utiliza dinheiros públicos, independentemente da natureza da entidade a que pertença. A responsabilidade financeira poderá ser reintegratória (no sentido da condenação na reposição de determinadas quantias nos cofres do erário público) ou sancionatória (no sentido da aplicação de multas aos responsáveis).

Responsabilidade disciplinar

A responsabilidade disciplinar é inerente aos atos praticados por qualquer trabalhador, em funções públicas ou em regime de contrato individual de trabalho, nos termos da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, e do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, ambos na redação em vigor.

A responsabilidade disciplinar é independente da existência de responsabilidade civil ou criminal podendo, no entanto, ser aplicável em paralelo com as restantes.

Responsabilidade civil

A responsabilidade civil também tem aplicação nos casos em que, da atuação do trabalhador, resulta prejuízo para terceiro ou para o próprio Estado, de acordo com o regime previsto na Lei n.º 67/2007, de 31 de dezembro (Regime da Responsabilidade Civil Extracontratual do Estado e demais entidades Públicas), e nas demais normas que disciplinam a responsabilidade civil.

ANEXO II

Gestão Transversal

RISCOS		Nível Risco
R1.1	Favorecimento ilícito ou desfavorecimento ilícito, tratamento discriminatório, negligência na análise da informação ou falta de isenção no reporte e na tomada de decisão.	Médio
R1.2	Acesso indevido a informações e quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial.	Médio
R1.3	Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos processos.	Médio
R1.4	Informação dispersa e desintegrada ou desatualizada, podendo afetar a qualidade e fiabilidade na informação prestada.	Alto
R1.5	Utilização de materiais, equipamentos e viaturas da empresa para fins não autorizados.	Médio
R1.6	Favorecimento ilícito na escolha dos recursos humanos a recrutar.	Médio
R1.7	Critérios de recrutamento e seleção ambíguos.	Médio
R1.8	Manipulação da informação de forma a permitir o pagamento indevido de benefícios e compensações.	Médio

MEDIDAS

M1.1	Intervenção de vários colaboradores e dos respetivos superiores hierárquicos.
M1.2	Definição dos procedimentos e critérios a adotar, bem como criação de minutas da análise a adotar para cada tipologia de processos e respetiva divulgação pelos intervenientes.
M1.3	Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização.
M1.4	Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos com diferentes níveis de acesso.
M1.5	Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos que garantam a transparência dos processos e a qualidade da informação.
M1.6	Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.
M1.7	Sujeição a autorização e aprovação superior.
M1.8	Envolvimento de outras Unidades Orgânicas quanto a aspetos técnicos específicos.
M1.9	Preenchimento de declaração de inexistência de conflito de interesses.
M1.10	Promover ações de formação profissional de reflexão e sensibilização, sobre a temática dos conflitos de interesses.
M1.11	Promover a aplicação do Código de Conduta.
M1.12	Disseminação por todas as Unidades Orgânicas de orientações e mecanismos que garantam a prevenção e o cumprimento dos valores éticos.
M1.13	Registo e comunicação da decisão.
M1.14	Preenchimento de declaração de existência de conflito de interesses (de forma a salvaguardar situações, em que o conflito de interesses possa surgir em determinadas fases do processo).
M1.15	Ficha de requisição de material autorizada pelas chefias.
M1.16	Mapa de registo das deslocações nos termos do Regulamento Interno de Uso de Veículos.
M1.17	Fundamentação da necessidade de recrutamento e processo de seleção, definição das várias fases e verificação de enquadramento orçamental, para aprovação pelo Conselho de Administração.
M1.18	Criação de email específico para os processos de recrutamento para receção das candidaturas.
M1.19	Elaboração de documentos tipo de acordo com as regras estabelecidas e a legislação em vigor.
M1.20	Colegialidade na tomada de decisão, por parte dos elementos que integram o júri de avaliação dos processos de recrutamento e seleção.
M1.21	Participação de elementos de mais do que uma Direção no júri de avaliação dos processos de recrutamento e seleção.
M1.22	Garantir que nenhum elemento do júri intervenha no procedimento de avaliação de familiar.

	M1.1	M1.2	M1.3	M1.4	M1.5	M1.6	M1.7	M1.8	M1.9	M1.10	M1.11	M1.12	M1.13	M1.14	M1.15	M1.16	M1.17	M1.18	M1.19	M1.20	M1.21	M1.22	
R1.1	•	•						•			•	•	•										
R1.2			•	•		•	•																
R1.3									•	•	•	•		•									
R1.4				•	•																		
R1.5															•	•							
R1.6	•		•			•											•	•	•	•	•	•	•
R1.7	•		•			•											•	•	•	•	•	•	•
R1.8			•	•	•		•																

Gestão Administrativa e Financeira

RISCOS		Nível Risco
R2.1	Acesso indevido a informações e quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial.	Médio
R2.2	Distorção e/ou omissão de informação que condicione a representação, de forma verídica e transparente, da situação financeira da ARM.	Médio
R2.3	Pagamento de despesas não autorizadas, por caixa/numerário ou por meio bancário (cheque/transferência bancária).	Médio
R2.4	Desvio de dinheiro e valores.	Médio
R2.5	Manipulação ou desvio de bens pertencentes à ARM para proveito próprio ou para terceiros.	Alto
R2.6	Bens do cadastro do imobilizado não contabilizados ou danificados/inutilizados.	Médio
R2.7	Manipulação e/ou omissão de informação relevante para o bom funcionamento das atividades da ARM.	Médio
R2.8	Violação da correspondência em troca da cedência de regalias e/ou benefícios.	Médio

MEDIDAS

- M2.1 Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização.
- M2.2 Acompanhamento pelos responsáveis diretos e respetivos órgãos de controlo.
- M2.3 Publicação do Relatório e Contas da ARM onde se incluem as contas anuais, do Plano de Atividades e do Orçamento.
- M2.4 Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos com diferentes níveis de acesso.
- M2.5 Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos que garantam a transparência dos processos e a qualidade da informação.
- M2.6 Regras bem definidas e restritivas relativas ao número e qualidade das assinaturas para ordens de pagamento e acesso ao homebanking.
- M2.7 Regras bem definidas e restritivas quanto ao acesso à caixa.
- M2.8 Reconciliações bancárias mensais, conferência mensal da caixa e respetivas validações.
- M2.9 Autorização de pagamento apenas após a conferência de faturas de fornecedores e de prestadores de serviços pela Unidade Orgânica que solicitou a aquisição do bem ou serviço.
- M2.10 Conferência das contas de fornecedores e de prestadores de serviços e respetiva validação por via da circularização de fecho de contas.
- M2.11 Controlo periódico dos bens do cadastro do imobilizado.
- M2.12 Controlo e contabilização dos bens danificados ou inutilizados pertencentes ao cadastro do imobilizado.
- M2.13 Existência de regras internas de utilização dos bens pertencentes ao cadastro do imobilizado.
- M2.14 Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.
- M2.15 Procedimentos internos claramente definidos para a receção e encaminhamento de correspondência, bem como para o seu registo e arquivo.
- M2.16 Vários níveis de validação de informação.
- M2.17 Fluxo de informação que controle as diversas fases do processo.
- M2.18 Regras bem definidas e restritivas relativas aos níveis de aprovação pelos superiores hierárquicos.
- M2.19 Registo e controlo de todos os movimentos de stock (entradas e saídas de material dos armazéns).
- M2.20 Aprovação pelo Conselho de Administração da ARM de todos os instrumentos de gestão.

	M2.1	M2.2	M2.3	M2.4	M2.5	M2.6	M2.7	M2.8	M2.9	M2.10	M2.11	M2.12	M2.13	M2.14	M2.15	M2.16	M2.17	M2.18	M2.19	M2.20
R2.1				•	•									•	•					
R2.2	•	•	•	•	•											•				•
R2.3	•			•		•	•	•	•	•							•	•		
R2.4	•			•		•	•	•	•	•							•	•		
R2.5	•	•		•							•	•	•				•			•
R2.6	•	•		•							•	•	•				•			•
R2.7				•	•									•	•	•				
R2.8				•	•									•	•					

Gestão de Capital Humano

RISCOS		Nível Risco
R3.1	Acesso indevido a informações e quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial.	Médio
R3.2	Falsificação de documentos e valores.	Médio
R3.3	Aceitação de benefícios ilícitos em troca da cedência de vantagens indevidas a trabalhadores aquando da sua progressão ou promoção profissional, ou da sua avaliação de desempenho e da atribuição dos prémios de desempenho.	Médio
R3.4	Falhas no processamento salarial.	Baixo

MEDIDAS

- M3.1 Intervenção de vários colaboradores e dos respetivos superiores hierárquicos.
- M3.2 Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização.
- M3.3 Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos com diferentes níveis de acesso.
- M3.4 Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos que garantam a transparência dos processos e a qualidade da informação.
- M3.5 Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.
- M3.6 Existência de Regulamento de Avaliação de Desempenho e de Regulamentos de Enquadramento Profissional e Salarial (Acordo de Empresa).
- M3.7 Intervenção das Unidades Orgânicas e Conselho de Administração nos processos.
- M3.8 Critérios de avaliação e periodicidade bem definidos.
- M3.9 Definição de objetivos em cascata (da ARM, gestor ou supervisor, trabalhador).
- M3.10 Cruzamento de informação no preenchimento de dados.
- M3.11 Sujeição a autorização e aprovação superior.
- M3.12 Fluxo de informação que controle as diversas fases do processo.
- M3.13 Sensibilização dos colaboradores para uma correta utilização do sistema de gestão de assiduidade, bem como para uma correta prestação de informação das chefias à Direção de Capital Humano.
- M3.14 Restringir o acesso aos arquivos dos processos individuais dos trabalhadores, à Direção de Capital Humano.

	M3.1	M3.2	M3.3	M3.4	M3.5	M3.6	M3.7	M3.8	M3.9	M3.10	M3.11	M3.12	M3.13	M3.14
R3.1	•	•	•		•							•		•
R3.2		•				•		•						
R3.3		•				•	•	•	•					
R3.4	•		•	•						•	•		•	

Gestão Jurídica

RISCOS		Nível Risco
R4.1	Favorecimento ou desfavorecimento ilícito, como consequência de um tratamento discriminatório dos visados ou da desvalorização de indícios infracionais.	Alto

MEDIDAS

- M4.1 Intervenção de Técnicos e do Diretor na participação/autuação do processo.
- M4.2 Decisão da instauração do processo de contraordenação da competência do Conselho de Administração.
- M4.3 Envolvimento de outras Unidades Orgânicas quanto a aspetos técnicos específicos.
- M4.4 Implementar medidas de controlo do cumprimento do prazo para a instrução dos processos de contraordenação, com recurso aos meios informáticos, de forma a evitar atos ou omissões que prolonguem intencionalmente a instrução dos processos de contraordenação, com vista à sua prescrição e consequente extinção do respetivo procedimento.
- M4.5 Decisão final do Conselho de Administração.
- M4.6 Acompanhamento do cumprimento da decisão final pela Unidade Orgânica que instaurou o auto.

	M4.1	M4.2	M4.3	M4.4	M4.5	M4.6
R4.1	•	•	•	•	•	•

Gestão da Contratação Pública		
RISCOS		Nível Risco
R5.1	Inexistência ou inadequados procedimentos formalizados para o lançamento e gestão de Contratação Pública.	Médio
R5.2	Planeamento dos Procedimentos de Contratação Pública deficiente, realizado extemporaneamente e indevidamente avaliado.	Médio
R5.3	Inexistência de cobertura/previsão no orçamento e no plano de atividades para o investimento a realizar.	Médio
R5.4	Cadernos de encargos poucos claros, incompletos, discriminatórios ou direcionados.	Alto
R5.5	Incumprimento dos procedimentos previstos no Código dos Contratos Públicos (CCP) nos casos aplicáveis.	Médio
R5.6	Incumprimento dos critérios de avaliação das propostas previamente definidos.	Médio
R5.7	Favorecimento ilícito dos agentes económicos para obtenção de benefícios no âmbito da Contratação Pública.	Médio
R5.8	Execução inadequada do contrato de Contratação Pública.	Médio
R5.9	Ocorrência de desvios significativos entre o projeto e a execução física.	Médio
R5.10	Realização de trabalhos a mais sem justificação ou sem validação dos pressupostos legais aplicáveis.	Médio
R5.11	Inexistência de formalização atempada de contratos para a execução de empreitadas, trabalhos a mais/menos ou alterações ao projeto.	Médio
R5.12	Realização de pagamentos sem que exista execução física correspondente ou aquisição de equipamentos.	Médio
R5.13	Inadequada ou inexistente gestão de inventários.	Baixo
R5.14	Aquisições de bens e serviços que não decorrerem de necessidades efetivas/reais.	Médio
R5.15	Decisão de adjudicação não cumprir com procedimentos em vigor na empresa ou requisitos definidos no caderno de encargos.	Médio
R5.16	Inexistência de fornecedores alternativos para produtos ou materiais críticos à atividade.	Médio
R5.17	Favorecimento ilícito de fornecedores para obtenção de benefícios.	Médio
R5.18	Aquisição ou desvio de bens para proveito próprio.	Médio
R5.19	Processos de aquisição não autorizados.	Médio
R5.20	Realização de pagamentos sem estarem de acordo com o contrato/proposta.	Médio
MEDIDAS		
M5.1	Acompanhamento pela Direção de Serviços Jurídicos dos procedimentos e documentos concursais, após validação do Superior Hierárquico do requerente.	
M5.2	Elaboração de documentos tipo, atentas as normas em vigor (termos de referência, informações, caderno de encargos, programas de concurso, atas de júri, minutas de contratos, entre outros).	
M5.3	Regras bem definidas e restritivas relativas aos níveis de aprovação pelos superiores hierárquicos.	
M5.4	Elaboração anual do Plano de Investimentos que é aprovado pelo Conselho de Administração, pelos membros do Governo do Setor das Finanças e do Setor de Atividade, e pela Assembleia Geral da ARM, S.A..	
M5.5	O lançamento do procedimento de Contratação Pública é aprovado pelo Conselho de Administração.	
M5.6	Acompanhamento pela Direção de Serviços Jurídicos dos pedidos de trabalhos a mais.	
M5.7	Utilização da Plataforma Eletrónica de Contratação Pública nos Concursos Públicos.	
M5.8	Existência de um procedimento formal para o procedimento de Contratação Pública que assegura a segregação de funções ao longo de todo o processo.	
M5.9	Avaliação ambiental, técnica, social, económica e financeira prévia dos projetos face aos objetivos a atingir e as metas definidas para a empresa.	
M5.10	Participação de um jurista, da Direção de Serviços Jurídicos nos júris dos Procedimentos de Contratação Pública	
M5.11	Adjudicação de propostas pelo Conselho de Administração.	
M5.12	A vinculação da ARM à proposta (que deve cumprir com o estipulado no Caderno de Encargos) efetiva-se pela adjudicação e celebração de contrato escrito (salvo dispensa).	
M5.13	Acompanhamento técnico e financeiro da obra efetuado pelo Gestor do Contrato. Os autos de aceitação e de medição necessitam de ser confirmados e rubricados pelo Gestor do Contrato e Fiscal (quando aplicável).	
M5.14	No caso de desvios face ao contratualizado é apresentado ao Conselho de Administração uma análise de justificação dos mesmos. Todos os trabalhos a mais e desvios carecem de aprovação por parte do Conselho de Administração.	
M5.15	Registo contabilístico e posterior aprovação das faturas para pagamento, apenas efetuada após confirmação do Gestor do Contrato relativo à conclusão dos trabalhos em conformidade com o estipulado e faturado.	
M5.16	Os acessos às informações do Concurso no sistema informático são restringidos em função do perfil de cada utilizador.	
M5.17	Identificação da necessidade pela Unidade Orgânica requerente.	
M5.18	Existência de um orçamento anual previsional relativo a aquisições.	
M5.19	Utilização de Software Integrado de Gestão da empresa. Realização periódica de inventários físicos.	
M5.20	A escolha de fornecedor é efetivada com a celebração de um contrato ou emissão de ordem de encomenda	

que define as condições de fornecimento do bem ou prestação do serviço.

- M5.21** Confrontação do bem rececionado com a respetiva nota de encomenda e com a guia de remessa. Registo contabilístico e posterior aprovação das faturas para pagamento, apenas efetuada após confirmação do responsável de área relativa à receção do bem em conformidade ou satisfação do serviço prestado.
- M5.22** O acesso e registo de transações no sistema informático são restringidos em função do perfil de cada utilizador.

	M5.1	M5.2	M5.3	M5.4	M5.5	M5.6	M5.7	M5.8	M5.9	M5.10	M5.11	M5.12	M5.13	M5.14	M5.15	M5.16	M5.17	M5.18	M5.19	M5.20	M5.21	M5.22	
R5.1	•			•	•			•															
R5.2				•	•				•														
R5.3				•	•																		
R5.4	•	•					•																
R5.5	•						•			•						•							
R5.6					•		•			•													
R5.7							•	•		•	•	•											
R5.8											•	•	•	•									
R5.9											•	•	•	•									
R5.10						•						•	•	•									
R5.11	•				•		•				•	•	•	•									
R5.12			•									•			•								
R5.13			•															•	•				
R5.14			•														•	•	•				•
R5.15			•					•															•
R5.16							•	•															
R5.17			•				•	•														•	•
R5.18			•																•			•	•
R5.19			•				•	•										•				•	•
R5.20			•					•												•	•	•	•

Gestão da Comunicação e Imagem

RISCOS	Nível Risco
R6.1 Adulteração da informação no Portal da ARM, S.A. e uso indevido da mesma.	Médio
R6.2 Risco de prestação de informação inadequada no relacionamento de terceiros e/ou desarticulação com as estruturas orgânicas da ARM, S.A., não garantindo a uniformidade e a fiabilidade dos dados reportados e afetando a imagem institucional da ARM, S.A..	Alto

MEDIDAS

- M6.1** Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos com diferentes níveis de acesso.
- M6.2** Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos que garantam a transparência dos processos e a qualidade da informação.
- M6.3** Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.
- M6.4** Rastreabilidade de todas as alterações realizadas no Portal da ARM, S.A..
- M6.5** Acesso à informação na medida estrita das necessidades e restrições ao acesso.
- M6.6** Atualização e capacitação dos técnicos de comunicação sobre as temáticas a abordar, por parte de cada direção.
- M6.7** Submissão do processo decisório de divulgação/comunicação a um superior hierárquico de modo a transmitir uma imagem sólida e credível aos cidadãos, em geral e comunicação social, em particular promovendo a obtenção dos melhores resultados.

	M6.1	M6.2	M6.3	M6.4	M6.5	M6.6	M6.7
R6.1			•	•	•		
R6.2	•	•				•	•

Gestão Comercial

RISCOS	Nível Risco
R7.1 Risco de prestação de informação inadequada no atendimento e relacionamento com os cidadãos.	Médio
R7.2 Apropriação indevida de valores de cobrança.	Médio

MEDIDAS

- M7.1** Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos com diferentes níveis de acesso.
- M7.2** Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos que garantam a transparência dos processos e a qualidade da informação.
- M7.3** Formação e sensibilização nas áreas foco de Atendimento e Segurança da Informação.
- M7.4** Acompanhamento regular pelo superior hierárquico e reporte ao mesmo das matérias questionadas e da informação prestada.
- M7.5** Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização.
- M7.6** Regras bem definidas e restritivas quanto ao acesso à caixa.
- M7.7** Reconciliações bancárias mensais, conferência mensal da caixa e respetivas validações.
- M7.8** Fluxo de informação que controle as diversas fases do processo.

	M7.1	M7.2	M7.3	M7.4	M7.5	M7.6	M7.7	M7.8
R7.1	•	•	•	•				
R7.2	•				•	•	•	•

Gestão Financiamento Comunitário

RISCOS	Nível Risco
R8.1 Incumprimento do estipulado nas regras da candidatura em termos do uso dos fundos e em termos dos procedimentos a adotar, que implique devolução dos montantes recebidos.	Médio

MEDIDAS

- M8.1** Intervenção de vários colaboradores e dos respetivos superiores hierárquicos.
- M8.2** Decisão do membro do Conselho de Administração competente.
- M8.3** Envolvimento de outras estruturas orgânicas quanto a aspetos técnicos específicos.

	M8.1	M8.2	M8.3
R8.1	•	•	•

Gestão dos Sistemas de Informação

RISCOS	Nível Risco
R9.1 Acesso indevido a informações e quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial.	Médio
R9.2 Violação dos sistemas informáticos por terceiros, originando incidentes nos sistemas, acessos indevidos a informação e potencial perdas de dados.	Alto
R9.3 Incidentes nos sistemas informáticos originando perda de dados ou fazendo com que os sistemas/dados se tornem indisponíveis ou que as transações se processem de forma inoportuna.	Médio

MEDIDAS

- M9.1** Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados disponibilizando meios para o cumprimento do referido regulamento.
- M9.2** Implementação de níveis de acesso aos dados de acordo com a política definida por cada titular da informação (Direções e/ou Conselho de Administração).
- M9.3** Existência de meios técnicos e humanos adequados para garantir um elevado nível de Cibersegurança.
- M9.4** Implementação de um plano de Backups periódicos.
- M9.5** Promover ações de formação especializadas e sensibilização em programas de Cibersegurança já disponíveis ou criando programas próprios, para trabalhadores afetos a esta área, bem como para os recursos humanos em geral, e para os seus dirigentes.
- M9.6** Existência de meios técnicos e humanos adequados para garantir o correto funcionamento dos sistemas.

	M9.1	M9.2	M9.3	M9.4	M9.5	M9.6
R9.1	•	•	•			•
R9.2			•	•	•	
R9.3				•		•

Gestão Operacional

RISCOS	Nível Risco
R10.1 Contemporização com práticas irregulares.	Alto

MEDIDAS

- M10.1** Intervenção de vários colaboradores e dos respetivos superiores hierárquicos.
- M10.2** Envolvimento de outras Unidades Orgânicas quanto a aspetos técnicos específicos.

	M10.1	M10.2
R10.1	•	•

Gestão Laboratorial

RISCOS	Nível Risco
R11.1 Acesso indevido a informações e quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial.	Médio
R11.2 Manipulação dos resultados analíticos.	Médio

MEDIDAS

- M11.1** Existência de sistemas informáticos, de gestão documental e de gestão dos processos com diferentes níveis de acesso.
- M11.2** Gestão de Controlo de Qualidade Interna e Externa.
- M11.3** Informação relativa às análises realizadas apenas é fornecida ao requerente das mesmas.

	M11.1	M11.2	M11.3
R11.1	•	•	•
R11.2		•	