

_ Manual de Gestão de Risco

_ Assessoria do Risco



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

1. Índice

1. Índice.....	2
2. Objectivo	3
3. Âmbito	3
4. Definições.....	3
5. Siglas / Abreviaturas	4
6. Referências	4
7. Introdução	5
8. Descrição	7
8.1 Modelo de Governo	7
8.1.1 Estrutura da Governance.....	8
8.1.2 Responsabilidades dos Intervenientes.....	8
8.1.3 Relacionamento entre Assessoria de Risco e Unidades de Negócio e Serviço e Centro Corporativo.....	12
8.2 Procedimentos de Gestão de Risco	12
8.2.1 Riscos do Negócio Corrente	13
8.2.2 Riscos dos Grandes Projectos Investimento	15
8.2.3 Risco do Novo Modelo Regulatório	17
8.2.4 Risco Financeiro	19
8.2.5 Risco Crédito.....	22
8.2.6 Risco de Eventos Disruptivos	24
8.2.7 Acompanhamento das iniciativas de gestão de risco que integram os processos associados aos domínios certificados da ANA	26
8.2.8 Riscos Não Prioritários	26
8.2.8 Riscos de Gestão	27
8.3 Ciclo de Gestão de Risco	27
8.3.1 Identificação – Matriz de Risco.....	28
8.3.2 Prioritização – Riscos Prioritários	28
8.3.3 Controlo dos Riscos Prioritários	28
8.3.4 Gestão dos Riscos Prioritários.....	29
8.3.5 Mitigação dos Riscos Prioritários	29
8.3.6 Avaliação do Cumprimento do modelo de Gestão de Risco.....	29
9. Anexos	30
9.1 Esquematização do Procedimento de Controlo e respectivo Output de cada um dos Riscos Prioritários	30
9.2 Matriz de Gestão do Risco da ANA	33



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

2. Objectivo

O documento visa estabelecer o modelo de gestão de risco, através dos procedimentos associados à monitorização, gestão e controlo dos riscos prioritários da ANA, SA. Os objectivos consubstanciam-se na:

- Revisão periódica da matriz de riscos;
- Prioritização dos riscos e definição dos riscos prioritários que serão geridos de forma sistematizada;
- Definição da metodologia associada à monitorização dos riscos prioritários;
- Avaliação quantitativa dos riscos prioritários;
- Determinação das medidas de mitigação a implementar.

O Manual visa ainda estabelecer a articulação com:

- Gestão dos riscos dos domínios certificados pela ANA, SA que constitui parte integrante dos respectivos processos;
- Gestão dos demais riscos, não prioritários, da actividade.

Estes objectivos estão alinhados com a Política de Gestão de Risco da ANA, SA.

3. Âmbito

Este manual aplica-se à gestão do risco da ANA, SA.

4. Definições

N/A



5. Siglas / Abreviaturas

As siglas e abreviaturas constante no presente documento encontram-se no glossário existente em iBPMS

CA – Conselho de Administração

CR – Coordenador de Risco

KRI – Key Risk Indicator

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

VAL – Valor Actual Líquido

V@R – Value at Risk

CT_B é Custo Total Base do Projecto

DT_B é Duração Total Base do Projecto

CT_{50%} é Estimativa do Custo Total do Projecto com 50% probabilidade

CT_{80%} é Estimativa do Custo Total do Projecto com 80% probabilidade

DT_{50%} é Estimativa da Duração Total do Projecto com 50% probabilidade

DT_{80%} é Estimativa da Duração Total do Projecto com 80% probabilidade

FV = (Facturação Vencida / Facturação Total) %

6. Referências

MAN Modelo Integrado de Gestão

ESP 000004 – Especificações para Avaliação do Risco de Segurança Aeroportuária

ESP 000005 – Avaliação do Risco Saúde e Segurança no Trabalho

ESP 000006 – Avaliação do Risco Responsabilidade Social

ESP 000007 – Avaliação do Risco e Impacte Ambiental

PRO 000011 – Gestão do Risco Ambiental, Saúde e Segurança no Trabalho e Responsabilidade Social

PRO 005581 – Gestão do Risco de Segurança Aeroportuária



7. Introdução

O universo da ANA, SA apresenta grande diversidade, traduzida em actividades dos vários estádios da gestão aeroportuária; inclui o planeamento de infra-estruturas, passando pelas actividades operacionais, e também pelos negócios não-aviação, que compreendem as actividades de retalho, imobiliário, parques de estacionamento, publicidade e rent-a-car. Por outro lado, é geograficamente disperso, tendo a responsabilidade da gestão directa de 7 aeroportos (3 no Continente e 4 nos Açores).

O sector aeroportuário tem sofrido nos últimos anos grandes transformações, que contribuíram decisivamente para acentuar a sua exposição ao risco. A crescente importância das companhias aéreas de baixo custo, os choques recentes sobre o tráfego (11 de Setembro, aumento do preço do *brent*, etc.) e finalmente a tendência para a saída da esfera exclusivamente pública, especialmente na Europa, foram alguns dos motores da mutação verificada no sector. A ANA, SA, à semelhança do sector económico onde se insere, tem vindo a sofrer mudanças profundas.

Neste sentido, a ANA definiu e aprovou, em 2006, um modelo de gestão de risco inerente à sua actividade.

Recentemente, a crescente dificuldade económica de muitas companhias aéreas, os choques sobre o tráfego derivados da crise económica e finalmente, a tendência, na Europa e em Portugal, para novas formas regulatórias mais responsabilizadoras dos operadores aeroportuários são alguns dos vectores para um incremento dos níveis de risco para a ANA e suas congéneres.

Neste contexto e tendo em conta os principais riscos incorridos pela ANA, procedeu-se à reavaliação do modelo de gestão de risco e à consequente aprovação de um novo



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

modelo de gestão de risco, e uma estrutura de governance mais adequada à realidade actual e à gestão dos riscos prioritários da empresa.

Do conjunto de riscos a que a actividade da ANA está exposta foram identificados seis riscos prioritários, ou seja, riscos cujo potencial impacto é significativo na situação financeira da empresa.

Os Riscos considerados como Prioritários da ANA são:

- Risco do Negócio Corrente
- Risco dos Grandes Projectos de Investimento
- Risco do Novo Modelo Regulatório
- Risco Financeiro
- Riscos de Crédito
- Risco de Eventos Disruptivos

Tendo em conta os potenciais impactos, assume especial importância a garantia de uma adequada e eficaz Gestão do Risco, para além da que se encontra associada à conformidade dos processos, enfocada numa perspectiva de quantificação e monitorização permanente dos Risco de Negócio, Riscos de Grandes Projectos, Riscos do Novo Modelo Regulatório e Riscos Financeiros e de Crédito.

Os Riscos de Eventos Disruptivos serão assegurados através da identificação de diferentes cenários; forte dependência de um único operador, falência ou aquisição do operador principal, concorrência intra modal; resultando diferentes impactos na evolução do tráfego e no negócio.

A par da gestão continuada dos riscos prioritários da ANA, serão acompanhadas as iniciativas de gestão de risco contidas nos processos associados aos domínios nos



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

quais a ANA se encontra certificada, de acordo com o estabelecido para o efeito no Manual MIG e acompanhadas outras iniciativas de cariz de risco, nomeadamente os riscos de gestão, incluindo os de corrupção constantes no Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão, que se venham a revelar necessárias.

A ANA, SA continua a dar ênfase crescente e efectivo à gestão do seu risco. Este Manual de Gestão de Risco procura sintetizar a gestão de risco da ANA, SA, de uma forma estruturada e concisa.

8. Descrição

8.1 Modelo de Governo

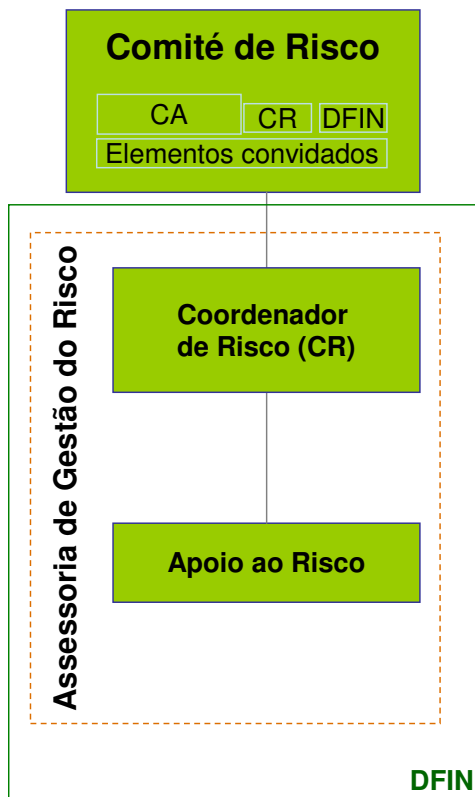
O enquadramento dos objectivos da gestão de risco num modelo de *governo* de risco afigura-se fundamental para a formalização e estruturação do risco no seio da ANA,SA. É importante que este seja consubstanciado na estrutura formal da organização, de forma a facilitar a fluidez e eficácia de todo o processo de seguimento e gestão dos riscos prioritários.



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

8.1.1 Estrutura da Governance



8.1.2 Responsabilidades dos Intervenientes

a) Assessoria de Gestão de Risco

A **Assessoria de Gestão do Risco**, integrada na Direcção Financeira (DFIN), será responsável pela gestão dos riscos prioritários da ANA, S.A em estreita articulação com o Comité de Risco e com as diferentes Unidades de Negócio e Serviço e Centro Corporativo da ANA, SA. À Assessoria de Risco compete:

- Quantificar e monitorizar de forma continuada os riscos prioritários da empresa;



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

- Dinamizar a promoção de uma cultura de gestão de risco em toda a organização;
- Acompanhar as iniciativas de cariz de Risco de cada um dos domínios para os quais a ANA, S.A. se encontra certificada;
- Elaborar as análises e respectivos relatórios de controlo dos riscos prioritários e recomendações de medidas de mitigação a implementar;
- Definir temas a analisar no Comité de Risco e fazer aprovar as medidas de mitigação a implementar;
- Controlar o cumprimento das medidas de mitigação pelas diferentes áreas da empresa;
- Desenvolver e actualizar as ferramentas de controlo dos riscos prioritários;
- Executar o plano de comunicação para sensibilização da empresa à temática do risco;
- Avaliar periodicamente os principais riscos a que a empresa está exposta;
- Acompanhar e quantificar o eventual impacto financeiro dos riscos associados aos domínios certificados;
- Gerir procedimentos de controlo dos riscos prioritários.



b) Comité de Risco

O **Comité de Risco** integrará, como elementos permanentes, o Presidente do CA, o Administrador pela área da responsabilidade Financeira, o Director Financeiro e o Coordenador do Risco.

Poderão ser convidados a integrar o Comité de Risco, por recomendação do Coordenador de Risco, qualquer Direcção ou Comité da ANA, em função do(s) tema(s) agendado(s) para cada reunião do Comité.

Ao Comité de Risco compete:

- Discutir e aprovar as medidas de mitigação necessárias, decorrentes da monitorização dos riscos prioritários ou de outros que se venham a identificar como relevantes, a serem implementadas em cada área da empresa;
- Propor ao pleno do Conselho de Administração a deliberação das medidas de mitigação aprovadas em sede de Comité de Risco, dando conhecimento das mesmas à DAO;
- Propor e analisar, para aprovação do pleno do Conselho de Administração, os níveis de exposição ao risco para cada um dos riscos prioritários;
- Definir temas a apresentar ao pleno do Conselho de Administração e em reuniões de topo, nomeadamente nas Reuniões de Controlo de Gestão;
- Analisar os relatórios efectuados pela equipa de Risco



c) Unidades de Negócio e/ou Serviço e Centro Corporativo

Às Unidades de Negócio e/ou Serviço e Centro Corporativo compete:

- Implementar as medidas de mitigação associadas aos riscos prioritários;
- Gestão dos demais riscos identificados como não prioritários;
- Informar a Assessoria do Risco de qualquer alteração relevante na sua actividade que possa constituir risco com impacte.

d) Direcção de Auditoria e Organização

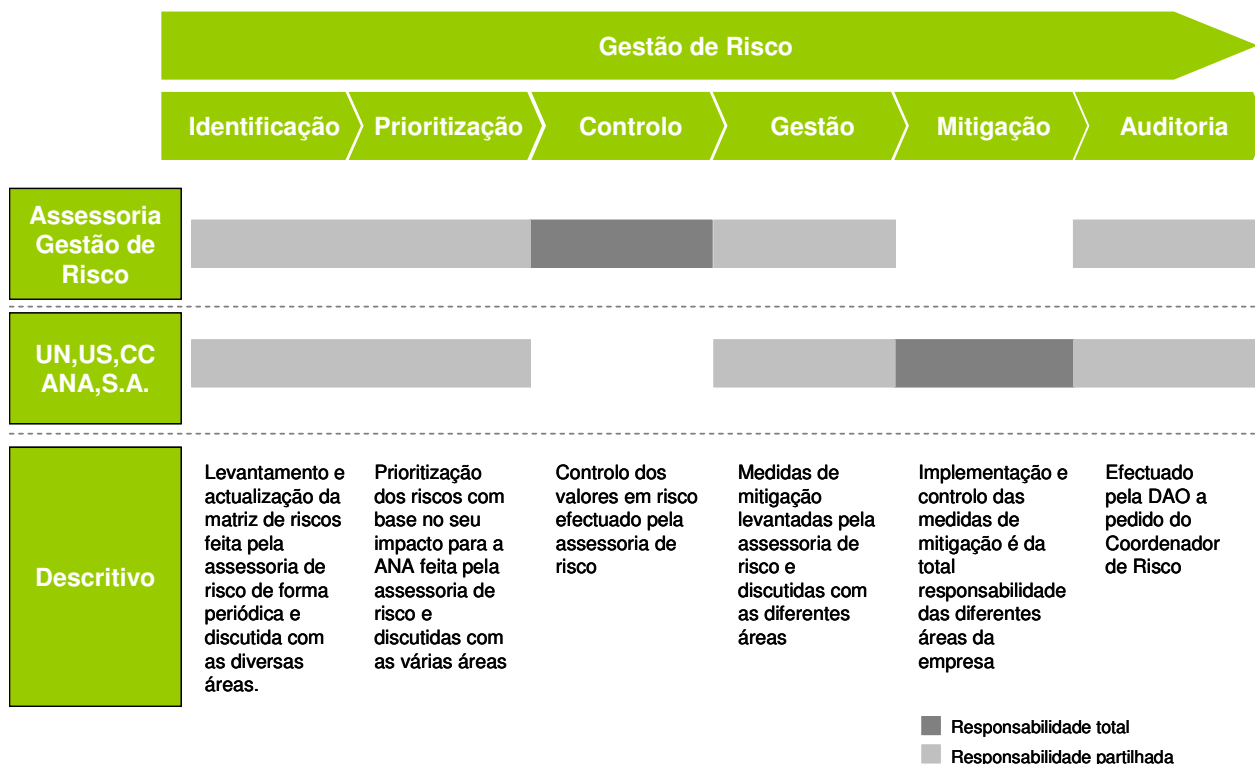
A função de avaliação do cumprimento do modelo de gestão de riscos é assegurada pela **Direcção de Auditoria e Organização** (DAO), estando também incumbida do papel de auditar a implementação das medidas de mitigação associadas aos riscos prioritários. A pedido do Coordenador de Risco (CR), poderá auditar matérias específicas, no âmbito do seu plano de auditorias.



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

8.1.3 Relacionamento entre Assessoria de Risco e Unidades de Negócio e Serviço e Centro Corporativo



8.2 Procedimentos de Gestão de Risco

O actual modelo de gestão de risco preconiza a gestão continuada, através da quantificação e controlo dos riscos cujo potencial impacto é significativo, em termos económico-financeiros para a empresa, ou seja, centra-se na gestão dos riscos prioritários.

O levantamento dos riscos a que a ANA, SA está exposta, vertida numa matriz de riscos, e a prioritização dos mesmos, é um processo de revisão anual.



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Foram identificados seis riscos prioritários:

- Risco do Negócio Corrente
- Risco dos Grandes Projectos de Investimento
- Risco do Novo Modelo Regulatório
- Risco Financeiro
- Riscos de Crédito
- Risco de Eventos Disruptivos

No Anexo 1 ao presente Manual encontram-se esquematizados os procedimentos de controlo para cada um deles.

8.2.1 Riscos do Negócio Corrente

Risco do negócio corrente é o risco associado à variação não expectável dos diferentes drivers do negócio, com impacto em termos de custos e receitas.

Os parâmetros de controlo para os Riscos do Negócio Corrente são:

1 - Actualização dos drivers de receitas e custos com base nos dados de planeamento e envio à Assessoria de Risco;

2 - Cálculo do valor em risco (V@R)¹ com base na simulação do software Crystall Ball, identificação dos principais drivers com impacto na volatilidade das receitas e custos. Elaboração de Relatório e eventuais propostas de medidas de mitigação;

¹ V@R a nível probabilidade de 5% e horizonte temporal de 1 ano



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

3 - Deliberação e decisões das medidas a implementarem na optimização dos principais drivers de negócio.

Afectação de Responsabilidades por Parâmetros de Controlo:

- 1 – DEMA, DPCG,DRET,DIPE e DIMO
- 2 – Assessoria de Risco
- 3 – Comité de Risco e CA.

Periodicidade do Controlo: Semestral (Julho e Janeiro/ Fevereiro)

Output (KRIs):

- V@R do negócio corrente, ou seja, estimativa do EBITDA em risco (EBITDA@Risk) para o Plano Operacional;
- Contribuição de cada driver para o aumento do V@R

Os Valores de Referência associados são:



V@R <12% EBITDA



12% EBITDA <V@R <15% EBITDA



V@R> 15% EBITDA



Aceitável ;



Alerta; ,



mitigar

Excedido, actuar«



8.2.2 Riscos dos Grandes Projectos Investimento

Riscos dos Grandes Projectos de Investimento são os riscos associados ao desvio no custo e no tempo na execução desses projectos.

Um Plano de Desenvolvimento (Programa de Investimentos) é o conjunto de vários Projectos de Investimento que concorrem para o mesmo objectivo, de acordo com o estabelecido no Manual de Aquisição e Gestão de Bens e Serviços da ANA. O desvio de tempo ou custo num projecto de investimento pode originar desvios cujo somatório origina um desvio no custo total do projecto e / ou no tempo de execução do mesmo.

Os parâmetros de controlo para os Riscos dos Grandes Projectos são:

- 1- Envio à Assessoria de Risco do planeamento base, temporal e orçamental, e da análise económica – financeira (business case) do projecto de acordo com o previsto no Manual de Aquisição e Gestão de Bens e Serviços (documentos integram o dossier de apresentação do projecto ao CINV e da posterior aprovação pelo CA com vista à sua inclusão no Plano de Investimentos da Empresa).
- 2- Actualização do planeamento, temporal e orçamental, do projecto.
- 3 - Cálculo do valor em risco (V@R) com base na utilização do software especializado na análise de risco, Pertmaster ou @Risk, e actualização do business case do projecto. Elaboração de Relatório e eventuais propostas de medidas de mitigação;
- 4 – Analisar Relatório e eventuais medidas de mitigação e tomar decisões de forma a agilizar ou desbloquear o caminho crítico do projecto.



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Afectação de Responsabilidades por parâmetros de controlo:

- 1 – Gestor do Investimento
- 2 – Gestor do Investimento
- 3 – Assessoria de Risco
- 4 – Comité de Risco e CA.

Periodicidade do Controlo: Trimestral (Abril, Julho, Outubro e Janeiro/Fevereiro)

Output (KRIs):

- Desvio temporal e desvio de custos;
- Estimativa de data de conclusão da execução e custo total do projecto com 50% e 80% de probabilidade;
- Caminho Crítico
- V@R do projecto, ou seja, impacto dos desvios no VAL do Projecto

Os Valores de Referência são:

 $CT_{50\%} < CT_B$ e $DT_{50\%} < DT_B$

 $CT_{50\%} < CT_B < CT_{80\%}$ ou $DT_{50\%} < DT_B < DT_{80\%}$

 $CT_{80\%} > CT_B$ ou $DT_{80\%} > DT_B$

Onde :



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

CT_B é Custo Total Base do Projecto




DT_B é Duração Total Base do Projecto

$CT_{50\%}$ é Estimativa do Custo Total do Projecto com 50% probabilidade

$CT_{80\%}$ é Estimativa do Custo Total do Projecto com 80% probabilidade

$DT_{50\%}$ é Estimativa da Duração Total do Projecto com 50% probabilidade

$DT_{80\%}$ é Estimativa da Duração Total do Projecto com 80% probabilidade

 Aceitável ;  Alerta, a mitigar  Excedido, actuar

8.2.3 Risco do Novo Modelo Regulatório

Risco do Novo Modelo Regulatório é o risco associado à alteração na forma de estabelecimento das taxas aeroportuárias, consequência do novo modelo aprovado através do Decreto-Lei 217/2009, de 4 de Setembro, ou seja, o risco da impossibilidade de fazer reflectir nas taxas a aplicar as variações, face ao planeado, da procura (passageiros e movimentos de aeronaves) e custos (custos operacionais e custos de investimento).

Os parâmetros de controlo para os Riscos do Novo Modelo Regulatório são:

1 - Envio à Assessoria de Risco das previsões de tráfego, de custos e de investimentos, enviadas à Entidade Reguladora, pela ANA, no início de cada período regulatório e as previsões que venham a ser assumidas pela Entidade Reguladora para a definição do price cap de rede dos Aeroportos da ANA;

2 - Envio à Assessoria de Risco dos valores reais de tráfego e custos;



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

3 – Comparação e análise dos desvios dos valores reais face aos valores previsionais e cálculo das perdas/ ganhos. Elaboração de Relatório e eventuais propostas de medidas de mitigação;

4 – Analisar Relatório e eventuais medidas de mitigação e tomar decisões de forma a possibilitar a redução de custos operacionais ou a estimular a procura.

Afectação de Responsabilidades por parâmetros de controlo:

- 1 – DEMA e DPCG
- 2 – DEMA e DPCG
- 3 – Assessoria de Risco
- 4 – Comité de Risco e CA.

Periodicidade do Controlo: Trimestral (Abril, Julho, Outubro e Janeiro/Fevereiro)

Output (KRIs):

- Desvio entre os valores reais e os valores previsionais em termos de passageiros e PMD de movimentos;
- Perdas / ganhos nas receitas de passageiros;
- Perdas / ganhos nas receitas de movimentos de aeronaves;
- Perdas / ganhos em custos operacionais (OPEX);
- Perdas / ganhos em custos de investimento (CAPEX).



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Valores de Referência:



$V@R < 5M€$



$5M€ < V@R < 10M€$



$V@R > 10M€$



Aceitável ;



Alerta; a mitigar



Excedido, actuar

8.2.4 Risco Financeiro

Risco Financeiro inclui:

- o Risco associado ao aumento não expectável do custo da dívida com origem no aumento da taxa de referência ou no spread;
- o Risco de liquidez associado às disponibilidades de tesouraria para o cumprimento de obrigações financeiras de curto -prazo.

Os parâmetros de controlo para o Risco Financeiro são:

1 - Elaboração do Plano da dívida da ANA para os próximos cinco anos e informação sobre o serviço da dívida contraída e da dívida planeada e envio à Assessoria de Risco;

2 – Envio à Assessoria de Risco do montante de linhas contratadas e níveis de utilização;



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

3- Análise do plano para o custo da dívida e principais drivers que impactam em cada tipo de dívida, simulação de cenários para o custo da dívida com base na variação dos drivers (EURIBOR, spread) e impacto no plano assumido pela ANA e comparação dos níveis de endividamento e custo da dívida com os limites aprovados pelo CA. Análise dos níveis de utilização das linhas de curto -prazo contratadas.

Elaboração de Relatório e eventuais propostas de medidas de mitigação;

4 – Analisar Relatório e eventuais medidas de mitigação a tomar para a redução do custo da dívida e assegurar a liquidez.

Afectação de Responsabilidades por parâmetros de controlo:

- 1 – DFIN
- 2 – DFIN
- 3 – Assessoria de Risco
- 4 – Comité de Risco e CA.

Periodicidade do Controlo: Trimestral (Abril, Julho, Outubro e Janeiro)

Output (KRIs):


- o Custo da dívida variável, fixa e total em % em M€;
- o Nível de Endividamento (D/E)
- o $R_1 = \text{Dívida} / \text{EBITDA}$;
- o $R_2 = \text{EBITDA} / \text{Encargos Financeiros Líquidos}$;
- o Aumento no custo da dívida por cada subida de 1 ponto percentual na EURIBOR;
- o Aumento no custo da dívida por cada subida de 1 ponto percentual no Spread da dívida;
- o N = Níveis de utilização das linhas de curto-prazo




Manual de Gestão de Risco




Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.


Valores de Referência:

 $R_1 < 3,0$ e $R_2 > 5$


 $3 < R_1 < 3,5$ ou $5 < R_2 < 5,5$




 $R_1 > 3,5$ ou $R_2 < 5,5$

 Aceitável ;  Alerta;, a mitigar  Limite², actuar

 $N < 75$ M€ (2,5 meses de facturação)

 30 M€ $< N < 75$ M€ (entre 1 e 2,5 meses de facturação)

 $N < 30$ M€ (1 mês de facturação)

 Aceitável ;  Alerta;, a mitigar  Excedido, actuar

² Limite próximo do valor contratado com o BEI



8.2.5 Risco Crédito

Risco Crédito é o risco associado ao não cumprimento do pagamento dos montantes em dívida por parte dos principais clientes da ANA.

Os parâmetros de controlo para o Riscos Crédito são:

1 - Recolha de informação relativa ao scoring de risco dos clientes, com maior impacto na conta de exploração da ANA e envio à Assessoria de Risco, segregada por:

- o Clientes com Limite de Crédito aprovado ou com garantia
- o Clientes Isentos de Garantia

2-. Elaboração de Relatório, face à comparação com os valores de referência, e eventuais propostas de medidas de mitigação;

3 – Analisar Relatório e eventuais medidas de mitigação a tomar para a redução da dívida dos clientes.

Afectação de Responsabilidades por parâmetro de controlo:

- 1 – DFIN
- 2 – Assessoria de Risco
- 3 – Comité de Risco e CA.

Periodicidade do Controlo: Mensal

Output (KRI's):






Manual de Gestão de Risco




Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

- Scoring de crédito para o TOP dos 10 Clientes com limite de crédito aprovado ou com garantia;
- Scoring de crédito para o TOP dos 10 Clientes Isentos de garantia.




Valores de Referência:

Clientes com limite de crédito aprovado ou com garantia




-  Todos os clientes dentro do limite de crédito aprovado ou da garantia;
-  Um cliente fora de limite de crédito ou da garantia;
-  Dois clientes fora de limite de crédito ou da garantia ou um cliente do Top5 fora de limite de crédito ou da garantia.

 Aceitável ;  Alerta,, a mitigar  Excedido, actuar

Clientes Isentos

-  Todos Clientes com $FV = 0\%$
-  Um cliente com $0\% < FV < 30\%$
-  Dois Clientes com $FV \geq 30\%$

Onde $FV = (\text{Facturação Vencida} / \text{Facturação Total}) \%$

 Aceitável ;  Alerta,, a mitigar  Excedido, actuar



8.2.6 Risco de Eventos Disruptivos

Risco de Eventos Disruptivos é o risco associado a acontecimentos cuja realização tem forte impacto na procura. Foram considerados como eventos disruptivos: o lançamento do TGV, a falência ou aquisição do principal operador e a dependência de cada aeroporto dos seus principais operadores.

Os parâmetros de controlo para os Riscos de Eventos Disruptivos são:

- 1- Actualização do tráfego, das receitas de tráfego e dos incentivos atribuídos, por operador e rota, e envio à Assessoria de Risco.
- 2- Actualização do impacto do TGV e do cenário de falência ou aquisição do principal operador. Análise da dependência de cada aeroporto dos principais operadores e elaboração de cenários com simulação dos impactos em cada um dos aeroportos. Controlo dos níveis de dependência face aos valores de referência. Elaboração de Relatório e eventuais propostas de medidas de mitigação;
- 3 – Analisar Relatório e discussão com os aeroportos das medidas a tomar de forma a minimizar risco de dependência.

Afectação de Responsabilidades por parâmetros de controlo:

- 1 – DEMA e DPCG
- 2 – Assessoria de Risco
- 3 – Comité de Risco e CA.



Periodicidade do Controlo: Semestral (Julho e Janeiro/Fevereiro)

Output (KRI's):

- Dependência em cada aeroporto do principal operador e o top 3 dos operadores (em % total de tráfego);
- Dependência em cada aeroporto do principal operador e o top 3 dos operadores (em % total de receitas);
- Impacto do lançamento do TGV
- Impacto da falência ou aquisição do principal operador

Valores de Referência:



V@R por evento <5M€



5M€ <V@R por evento <10M€



V@R por evento > 10M€



Aceitável ;



Alerta,, a mitigar



Excedido, actuar



8.2.7 Acompanhamento das iniciativas de gestão de risco que integram os processos associados aos domínios certificados da ANA

Compete ao responsável por cada um dos domínios certificados a gestão dos riscos associados, como parte integrante do processo.

A intervenção da Assessoria do Risco confina-se a:

- o Acompanhar a Avaliação Anual de Risco prevista no MIG, estando presente nas reuniões a realizar para o efeito e sendo receptora do respectivo Relatório Anual;
- o Acompanhar os riscos de cada um dos processos, decorrentes da Avaliação Anual de Risco prevista no MIG, e proceder à eventual quantificação do seu impacto financeiro na ANA.
- o Acompanhamento da implementação das medidas de mitigação estabelecidas no âmbito da Avaliação Anual de Risco prevista no MIG, com reporte de potenciais atrasos ao Comité de Risco.

8.2.8 Riscos Não Prioritários

É da inteira responsabilidade de cada Unidade de Negócio ou Serviço a gestão dos riscos, considerados como não prioritários, associados à sua actividade, nomeadamente no que respeita à sua monitorização e controlo e respectiva minimização, reportando à Assessoria de Risco qualquer informação relevante.



Manual de Gestão de Risco

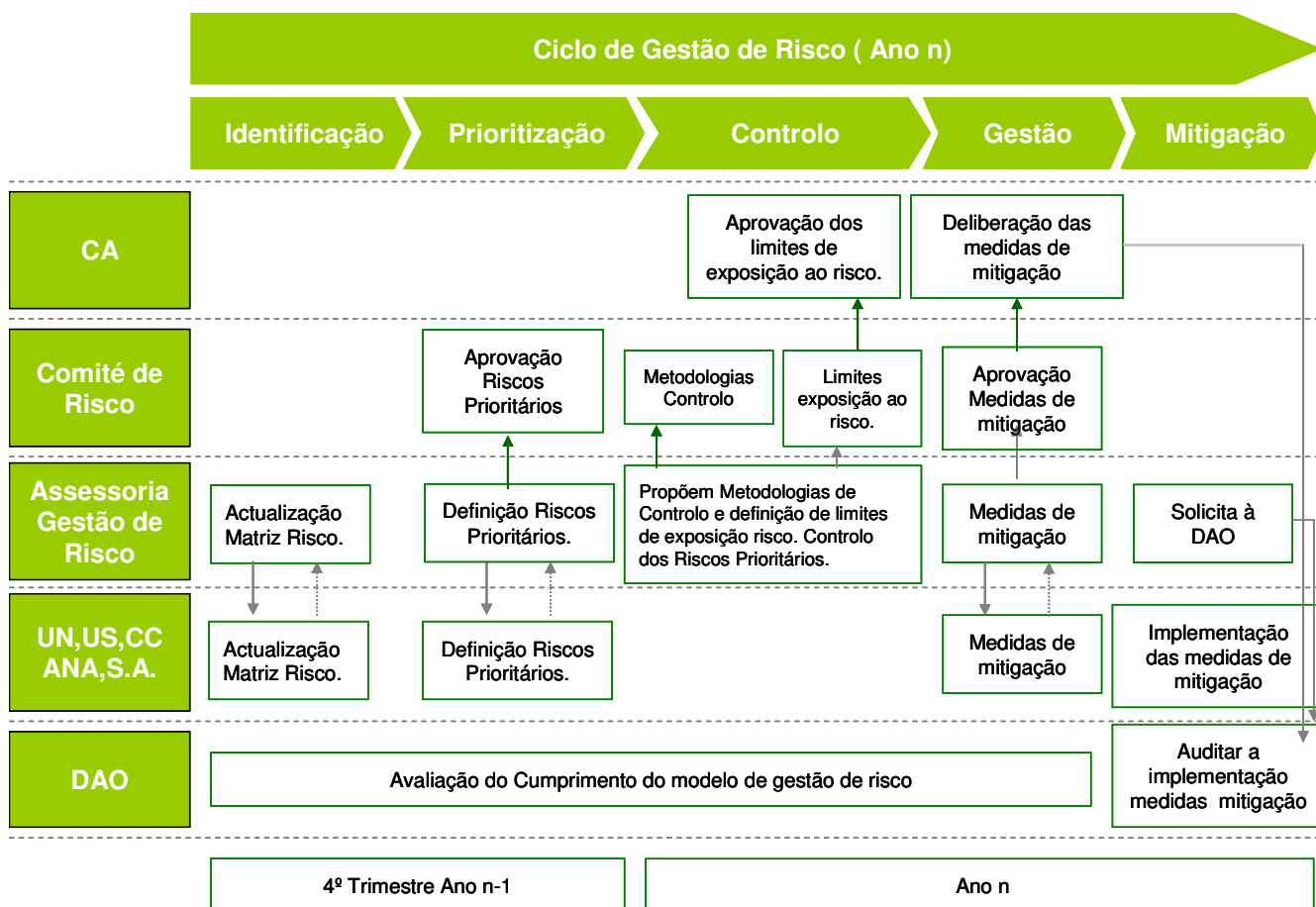
Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

8.2.8 Riscos de Gestão

No âmbito dos Riscos de Gestão, a DAO enviará à Assessoria de Gestão de Risco, o Relatório Anual produzido no âmbito do plano de Prevenção dos Riscos de Gestão, incluindo os da Corrupção e Infracções Conexas.

8.3 Ciclo de Gestão de Risco

As várias etapas que compõem a gestão de risco têm funções e atribuições de responsabilidade bem definidas ao longo de todo o seu ciclo.





8.3.1 Identificação – Matriz de Risco

A Assessoria de Risco procede, no último trimestre do ano precedente, à actualização da matriz de riscos da ANA em articulação estreita com as Unidades de Negócio e Serviço da ANA.

8.3.2 Prioritização – Riscos Prioritários

A Assessoria de Risco, no último trimestre do ano precedente (n-1), quantifica o impacto para a ANA de um subconjunto de riscos e em articulação estreita com as Unidades de Negócio e Serviço, definindo os Riscos Prioritários a serem geridos no decurso do ano n.

A Assessoria de Risco apresenta a proposta de Riscos Prioritários ao Comité de Risco a quem compete a respectiva aprovação.

8.3.3 Controlo dos Riscos Prioritários

A Assessoria de Risco, face à existência de novos Riscos Prioritários, propõe ao Comité de Risco a(s) metodologia(s) de controlo (procedimentos chave, afectação de responsabilidades, periodicidade do controlo, e outputs/ KRIs) dos mesmos. Compete ao Comité de Risco a aprovação das referidas metodologias. Esta fase deve ter lugar no decurso do último trimestre do ano precedente.

A Assessoria de Risco elabora uma proposta relativa aos limites de exposição ao risco, Valores de Referência associados aos Riscos Prioritários, que discute e analisa com o Comité de Risco. Ao Comité de Risco compete levar à discussão e aprovação do CA os referidos limites que deve constituir a primeira decisão relativa à gestão do risco no início do ano n.



No decurso do ano n compete à Assessoria de Risco o controlo, através da quantificação e elaboração de relatórios a apresentar ao Comité de Risco, dos Riscos Prioritários com a periodicidade definida para cada um deles.

8.3.4 Gestão dos Riscos Prioritários

No decurso do ano n e decorrente do controlo realizado pela Assessoria de Risco serão elaboradas propostas de medidas de mitigação do risco, que serão articuladas com as Unidades de Negócio e Serviço antes da sua apresentação ao Comité de Risco. A este último, após discussão e análise interna, compete levar à discussão e aprovação do CA as referidas medidas.

8.3.5 Mitigação dos Riscos Prioritários

No decurso do ano n e decorrente da aprovação pelo CA das medidas de mitigação, competirá exclusivamente às Unidades de Negócio e Serviços a sua implementação e controlo.

A DAO é a responsável por proceder à auditoria da implementação das medidas de mitigação associadas aos Riscos Prioritários.

A Assessoria de Risco poderá solicitar à DAO, que proceda, no âmbito do seu plano de auditorias, à verificação de determinada matéria específica.

8.3.6 Avaliação do Cumprimento do modelo de Gestão de Risco

Competirá à DAO a avaliação do cumprimento do modelo de gestão de risco.

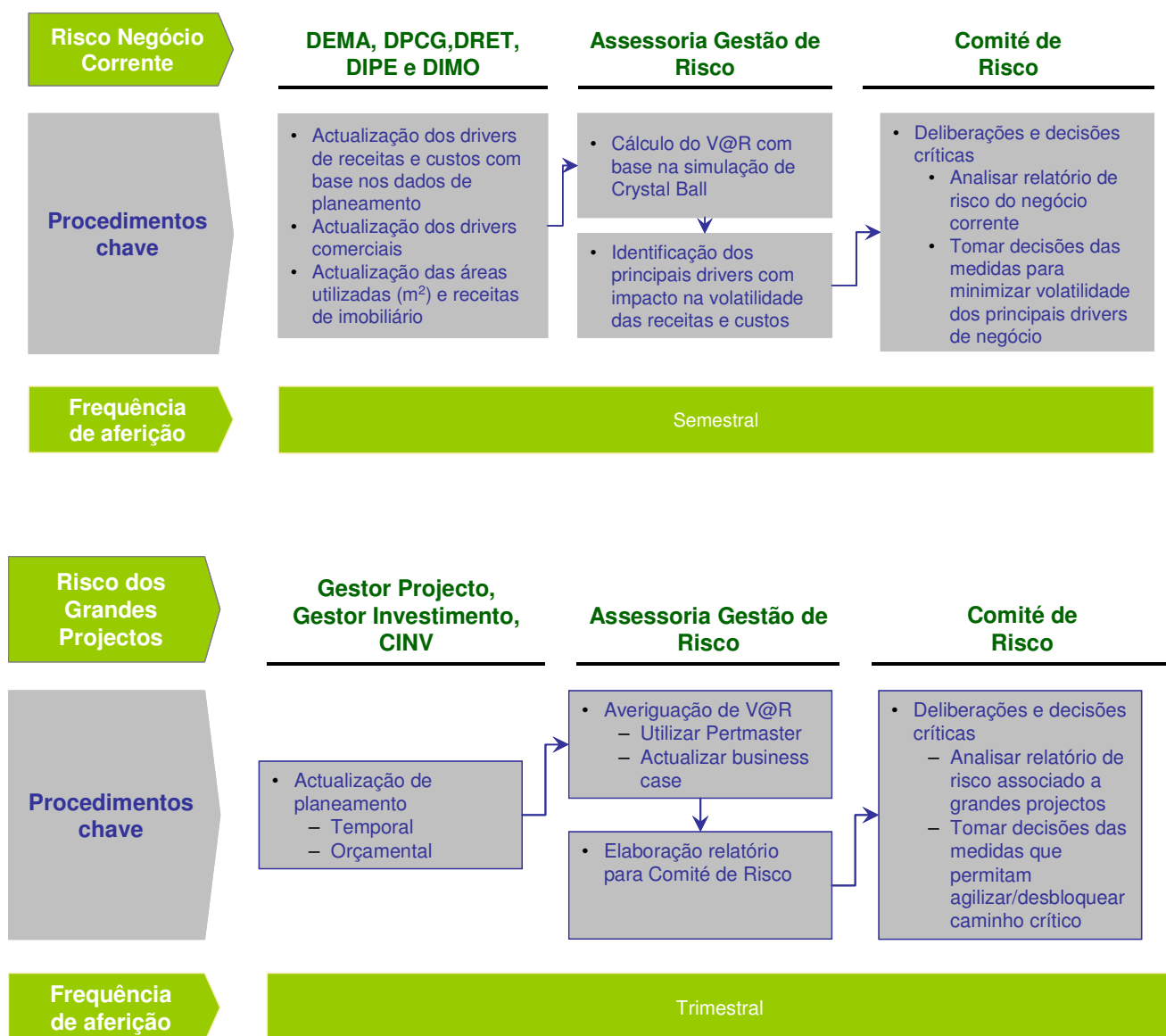


Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

9. Anexos

9.1 Esquematização do Procedimento de Controlo e respectivo Output de cada um dos Riscos Prioritários





Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Risco do Novo Modelo Regulatório

Procedimentos chave

Frequência de aferição

DEMA, DPCG

- Recolha dos valores mensais reais de tráfego e OPEX

Assessoria Gestão de Risco

- Comparação dos valores reais com previsões enviadas para o regulador no início do período regulatório
- Análise dos desvios face a previsões
- Elaboração de um relatório com valores mensais e acumulado do ano

Comité de Risco

- Envio de relatório para o Comité de Risco
- Aprovação de medidas de mitigação
 - Tomar decisões para redução de OPEX ou estímulo à procura por aeroporto

Trimestral

Risco Financeiro

Procedimentos chave

Frequência de aferição

DFIN

- Plano da dívida da ANA para os próximos 5 anos
- Disponibilização da informação sobre a dívida contraída e planeada

Assessoria Gestão de Risco

- Análise do plano para o custo da dívida e principais drivers que impactam cada tipo de dívida
- Simulação de cenários para o custo da dívida com base na variação dos drivers essenciais (EURIBOR, spread)

Comité de Risco

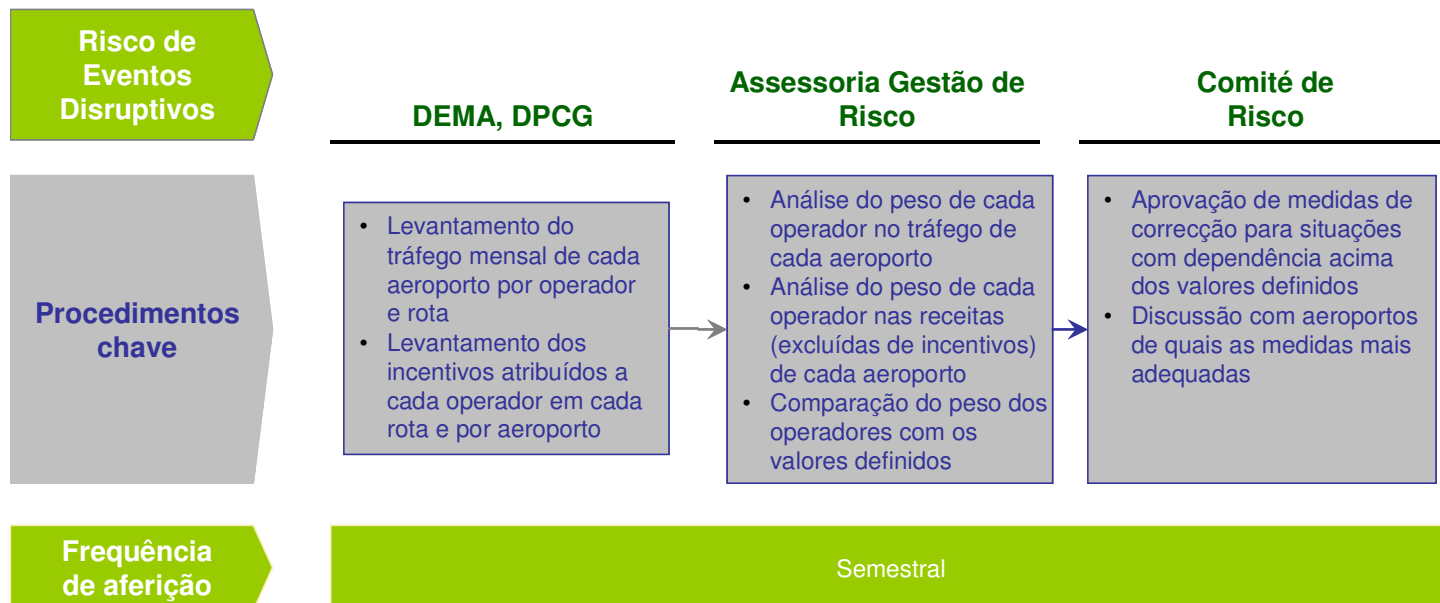
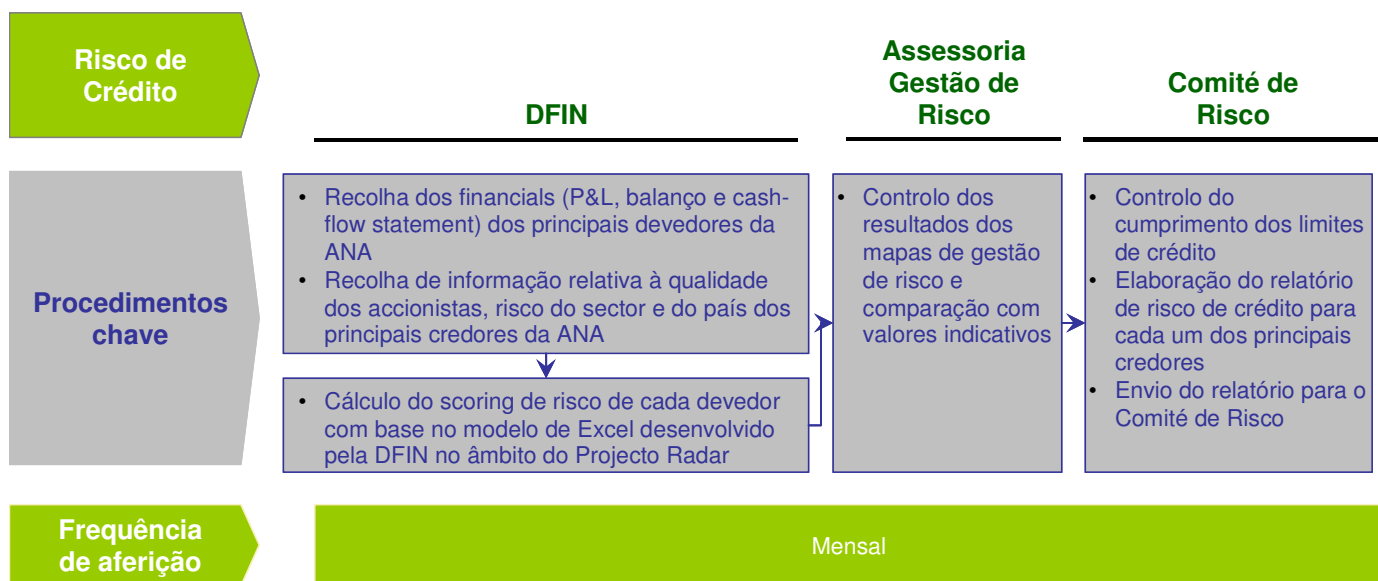
- Aprovação das medidas de mitigação para redução do custo da dívida

Trimestral



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.





Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

9.2 Matriz de Gestão do Risco da ANA

Matriz de Riscos da ANA

Sectoriais		Operacionais		Corporativos	
A Grandes projectos <ul style="list-style-type: none">• Planeamento• Execução• Contratual	D Estratégicos <ul style="list-style-type: none">• Contrato de concessão• Quantificação dos objectivos estratégicos• Plano de Marketing e comercial	F Serviço aeroportuário <ul style="list-style-type: none">• Qualidade de serviço e SLAs• Articulação com prestadores de serviços• Articulação com entidades oficiais• Articulação aviação / não-aviação	K Corporativos <u>RHs</u> <ul style="list-style-type: none">• Papel do Centro Corporativo• recrutamento e retenção de talentos <u>Comunicação corporativa</u> <ul style="list-style-type: none">• Comunicação para stakeholders externos• Uso da imagem da ANA <u>Responsabilidade social</u>		
B Mercado/Procura <ul style="list-style-type: none">• Desaleração da procura / tráfego• Aumento da concorrência (TGV / Hub Madrid)• Dependência de um operador chave• Falência/Aquisição de um operador chave• Macro-económicos	E Incidentes de força maior <ul style="list-style-type: none">• Desastre naturais• Actos de terrorismo• Epidemias• Acidentes de aviação	G Tecnológicos de suporte à operação <ul style="list-style-type: none">• Falhas tecnológicas em sistemas críticos	L Financeiros <ul style="list-style-type: none">• Taxas de juro• Spread inerentes aos contratos de dívida		
C Regulatórios <u>Económicos</u> <ul style="list-style-type: none">• Sobre-dimensionamento da procura• Sub-estimação dos custos• Factor de eficiência demasiado exigente• Níveis de qualidade de serviço• Não inclusão dos investimentos• Definição de um WACC abaixo das previsões <u>Ambientais e segurança</u> <ul style="list-style-type: none">• Aumentos das normas ambientais• Aumento das normas de segurança		H Ambientais <ul style="list-style-type: none">• Incumprimento das normas ambientais• Alterações climáticas			
		I Segurança e saúde no trabalho <ul style="list-style-type: none">• Incumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho			
			J Terceiros / contraparte <ul style="list-style-type: none">• Risco de crédito de clientes• Incumprimento contratual de fornecedores		
				Terceiros	

mento da ins

Paq. 33 de 40

Matriz de Risco Detalhada

Riscos Sectoriais (I/IV)

Categoria	Riscos	Impacto potencial	Potencial de mitigação
Grandes projectos	✓ <u>Planeamento</u> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de consistência dos estudos técnicos, ao nível de estudo prévio, dos projectos • Inexistência ou precariedade das análises de viabilidade económico financeira • Inexistência de análise de riscos inerentes a estes projectos (utilização de PERMASTER) • Sub-orçamentação dos pressupostos associados a diversos itens de custo e investimento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diminuição da rentabilidade dos grande projectos Projectos não aceites pelo Regulador para integrar a base de cálculo do Price Cap ● Derrapagem no investimento previsto para os grandes projectos Valor final não aceite pelo Regulador para integrar a base de cálculo do Price Cap Litigância, atrasos e custos consequentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumprimento efectivo do Manual de Aquisição de Bens e Serviços Definição do papel Assessoria Risco no CINV Articulação com os Utilizadores Análise do histórico de grandes investimentos para comparação com pressupostos do projecto
	✓ <u>Execução</u> <ul style="list-style-type: none"> • Incumprimento dos orçamentos e prazos 		
	✓ <u>Contratos de Adjudicação</u>		
Mercado / procura	<ul style="list-style-type: none"> • Desaceleração da Procura / Tráfego 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diminuição do tráfego sem possibilidade de alteração do price-cap ● Quebra de tráfego e dificuldade de substituição em caso de saída de um operador 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planos de contingência a nível de custos ● Controlo dos drivers de procura ● Identificação e realização de medidas de estímulo da procura (publicidade, parceria com operadores, ...)
	✓ <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da concorrência <ul style="list-style-type: none"> • Introdução do TGV • Aumento da Concorrência aeroportuária 		
	✓ <ul style="list-style-type: none"> • Eventos disruptivos (e.g. falência ou aquisição de um operador chave) • Macroeconómicos 		
	✓ <ul style="list-style-type: none"> • Aeroportos com grande dependência de um operador específico 		

● Alto
○ Baixo

✓ Riscos a quantificar
■ Impacto incluído no negócio corrente



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Matriz de Risco Detalhada

Riscos Sectoriais (II/IV)

Categoria	Riscos	Impacto potencial	Potencial de mitigação
Regulatórios	<u>Económicos</u> ✓ <ul style="list-style-type: none"> Sobre-dimensionamento do tráfego para o período regulatório Sub-estimação dos custos operacionais tendo em conta os níveis de qualidade de serviço impostos Inclusão de um factor de eficiência muito elevado no modelo regulatório Incumprimento dos níveis de qualidade de serviço impostos Não inclusão da totalidade dos investimentos no cálculo do price-cap do modelo de regulação (investimento considerado pouco eficiente ou não prioritário) Definição pelo regulador de um WACC abaixo das previsões da ANA 	<ul style="list-style-type: none"> Perda de receitas devido à definição de um price-cap demasiado baixo 	<ul style="list-style-type: none"> Planeamento mais exigente e fundamentado Articulação estreita com os Utilizadores
	<u>Ambientais</u> <ul style="list-style-type: none"> Aumento das restrições nas normas ambientais e de impacto ambiental (e.g. taxas de emissão de CO₂, restrições ao nível do ruído, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento substancial dos custos/ investimentos, sem possibilidade de aumento correspondente das tarifas ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento das tendências e projectos legislativos em estudo pelas diferentes entidades e preparação da empresa para nova legislação
	<u>Safety & security</u> <ul style="list-style-type: none"> Aumento das restrições nas normas de segurança (e.g. necessidade de screening das bagagens, aumento das exigências quanto à CAT dos Aeroportos no que toca ao SLCI) 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento substancial dos custos/ investimentos, sem possibilidade de aumento correspondente das tarifas de safety&security 	<ul style="list-style-type: none"> Riscos a quantificar



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Matriz de Risco Detalhada

Riscos Sectoriais (IV/IV)

Categoria	Riscos	Impacto potencial	Potencial de mitigação
Incidentes de força maior	<ul style="list-style-type: none"> Desastre naturais Actos de terrorismo Epidemias Acidentes de aviação 	<p>Quebra do tráfego</p> <p>Danos de imagem de Portugal como destino</p> <p>Impacto alto mas probabilidade baixa</p>	<p>Cumprimento das orientações consubstanciadas no Plano de Continuação do Negócio</p> <p>Contratação de seguros para este tipo de eventos</p>

● Alto

○ Baixo

✓ Riscos a quantificar

■ Impacto incluído no negócio corrente



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Matriz de Risco Detalhada

Riscos Operacionais (I/II)

Categoria	Riscos	Impacto potencial	Potencial de mitigação
Serviço aeroportuário	<ul style="list-style-type: none"> Não cumprimento dos Níveis de Qualidade Serviço e SLA Articulação com prestadores de serviços (ex: Companhias, Agentes de Handling, etc) Articulação com entidades oficiais Articulação operacional aviação e não-aviação suboptimizada 	<p>● Perda de receitas por degradação da QoS e imagem da ANA</p> <p>Perda de receitas na área comercial</p>	<p>● Celebração de acordos de SLAs em toda a cadeia operacional com mecanismos de incentivo e penalidades.</p> <p>Planeamento de empreitadas de manutenção preventiva de forma atempada</p> <p>Reuniões de trabalho para coordenação entre actividades comercial e operacional</p>
Tecnológicos de suporte à operação	<p>Falhas tecnológicas em sistemas críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistemas de Processamento Bagagem Sistemas de Rastreio Bagagem Sistemas de Comando e Controlo (energia e sinalização luminosa de pistas) Sistemas de aplicações de Voz e Dados 	<p>● Aumento dos custos para fazer face às disrupções do serviço</p> <p>Perda de receitas por degradação da QoS e imagem da ANA</p>	<p>● Seguimento da fiabilidade e medir a redundância de sistemas vitais ao funcionamento de aeroportos</p>

Alto
 Baixo

✓ Riscos a quantificar
 Impacto incluído no negócio corrente















Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Matriz de Risco Detalhada

Riscos Operacionais (II/II)

Categoria	Riscos	Impacto potencial	Potencial de mitigação
Segurança Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Incumprimento das normas de operação 	 Incidentes e Acidentes Operacionais	 Identificação de perigos e avaliação do risco de segurança aeroportuária (ESP 000004)
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> Incumprimento das normas ambientais 	 Aplicação de Coimas	 Identificação dos perigos e aspectos ambientais e avaliação risco e impacto ambiental (ESP 000007)
	<ul style="list-style-type: none"> Impacte das alterações climáticas na operação 	 Alteração das condições de operação a longo prazo	 Análise dos impactes
Segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Incumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho 	 Aplicação de Coimas	 Identificação dos perigos e avaliação risco de segurança e saúde do trabalho (ESP 000005)

 Alto
  Riscos a quantificar
 Baixo
  Impacto incluído no negócio corrente



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Matriz de Risco Detalhada

Riscos de Terceiros

Categoria	Riscos	Impacto potencial	Potencial de mitigação
Terceiros e contraparte	<ul style="list-style-type: none"> Incumprimento ou atraso no recebimento <ul style="list-style-type: none"> Fornecedores (externos ou internos) dos contratos estabelecidos (e.g. imobiliário, ...) Clientes (e.g. companhias aéreas) ✓ Incumprimento contratual 	<ul style="list-style-type: none"> Quebra nas receitas com perdas relativas a recebimentos de terceiros ou incumprimentos de SLAs Dificuldades a nível de fundo de maneio e tesouraria Litigância. Acréscimo de custos e derrapagens temporais 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento do Pro-avaliação de fornecedores Cumprimento da norma de facturação e controlo de crédito Análise do histórico dos contratos

Alto
 Baixo

✓ Riscos a quantificar
 Impacto incluído no negócio corrente



Manual de Gestão de Risco

Código: MAN 000033 Revisão: 01 Data de Publicação: 2010-02-25 Data de aplicação: 2010-02-25 Validade: N.D.

Matriz de Risco Detalhada

Riscos Cooperativos

Categoria	Riscos	Impacto potencial	Potencial de mitigação
Corporativos	<u>RHs</u> <ul style="list-style-type: none"> Clarificação do papel e competências do Centro Corporativo e das Unidade de Negócio na gestão de RH Incapacidade de recrutar e reter talentos 	Limites na criação de valor devido a limitações nos RHs	Criação de política de gestão integrada de RH Revisão do diagnóstico de gap entre as competências críticas e as funções
	<u>Comunicação corporativa</u> <ul style="list-style-type: none"> Desalinhamento na comunicação de informação corporativa para stakeholders externos (mercado, imprensa, ...) Uso inadequado da imagem da ANA na comunicação interna e externa 	Degradação da imagem da ANA	Elaboração de um plano de comunicação claro e transparente
	<u>Responsabilidade social</u>	Degradação da imagem da ANA	Identificação dos aspectos e avaliação dos impactes para a responsabilidade social (ESP 000006)
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> Perdas referentes a mudanças nas taxas de juro Aumento do custo da dívida devido à diminuição do rating 	Aumento do custo da dívida Necessidade de recorrer a dívida e agravar leverage financeiro	Cumprimento das Regras de Contratação de Instrumentos Financeiros Garantização de financiamento consistente da actividade da empresa

Alto
 Baixo

Riscos a quantificar
 Impacto incluído no negócio corrente