

Plano de Prevenção
de Riscos de
Corrupção e
Infrações Conexas
2026



Ficha Técnica

TÍTULO

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas 2026

PROPRIEDADE

Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P. (ADSE, I.P.)

EDIÇÃO

Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA)

COORDENAÇÃO GERAL

Chefe de Divisão do Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA)

CONCEÇÃO TÉCNICA

Carolina Lourenço

Rogério Matos

CONTATOS

Morada: Praça de Alvalade, n.º 18, 1748-001 Lisboa

Telefone: (+351) 210 059 031

Endereço eletrónico: auditoria@adse.pt

Página Web: www.adse.pt

DATA DE EDIÇÃO

Junho 2026

CONTROLO DE VERSÕES

N.º Versão	Data	Alterações
2.0	26.06.2026	1.ª Revisão PPR – atualização da matriz de risco, medidas e metodologia

APROVADO PELO CONSELHO DIRETIVO:

Diogo Serras Lopes

O Vogal do Conselho Diretivo

Paula Louro

A Vogal do Conselho Diretivo

Índice

Índice	3
1. Introdução	7
2. Metodologia	8
3. Enquadramento	9
4. Enquadramento Institucional	10
4.1. Natureza e Âmbito de Atuação	10
4.2. Missão, Visão e Valores	10
4.3. Princípios de Conduta	11
4.4. Código de Ética e de Conduta	12
4.5. Modelo de Governação e Estrutura Orgânica	12
5. Riscos e Medidas Preventivas e de Controlo	13
5.1. Conceitos	13
▪ Risco	13
▪ Avaliação do Risco	14
▪ Gestão do Risco	14
▪ Probabilidade de Ocorrência	14
▪ Gravidade da Consequência	14
▪ Graduação do Risco	14
▪ Medidas Preventivas e de Controlo	14
▪ Matriz de Risco	14
▪ Corrupção e Infrações Conexas	14
▪ Conflito de Interesses	15
5.2. Fatores de Risco	15
5.3. Estratégias de Resposta ao Risco	16
5.4. Áreas de Risco	16
6. Metodologia de Avaliação do Risco	17
7. Riscos	20
7.1. Riscos de Fraude	22
8. Prevenção e Gestão de Conflitos de Interesses	23
8.1. Conceito	23
8.2. Relevância do conflito de interesses no âmbito do PPR	23
8.3. Mecanismos de prevenção e mitigação	23
8.4. Deveres dos trabalhadores em matéria de conflitos de interesses	24

8.5. Articulação com o PPR e monitorização.....	25
9. Funções e Responsabilidades.....	25
9.1. Implementação e Monitorização do Plano	26
9.2. Monitorização, avaliação e auditoria interna.....	27
9.3. Divulgação do Plano.....	28
ANEXO I: Matrizes de Risco.....	29
Matriz I: Riscos do Departamento de Administração de Benefícios (DAB).....	30
Matriz II: Riscos do Departamento de Assessoria Jurídica (DAJ)	37
Matriz III: Riscos do Departamento de Consultoria Clínica (DCC).....	40
Matriz IV: Riscos do Departamento de Gestão de Beneficiários (DGB)	43
Matriz V: Riscos do Departamento de Recursos Financeiros (DRF)	45
Matriz VI: Riscos do Departamento de Sistemas de Informação (DSI).....	51
Matriz VII: Riscos do Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso (GFDA)	54
Matriz VIII: Riscos do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (CRP).....	60
Matriz IX: Riscos do Gabinete de Gestão da Rede de Prestadores (GRP)	62
Matriz X: Riscos do Gabinete de Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	64
Matriz XI: Riscos do Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA).....	67
Matriz XII: Riscos do Conselho Diretivo.....	71
Matriz XIII: Riscos Transversais.....	73

Índice das Figuras

Figura 1. Referencial metodológico de melhoria contínua	8
Figura 2. Organograma ADSE	13

Índice das Tabelas

Tabela 1. Probabilidade de Ocorrência e Gravidade da Consequência	18
Tabela 2. Matriz de Riscos	19
Tabela 3. Distribuição das medidas preventivas e de controlo por grau de risco associado	20
Tabela 4. Estado de implementação das medidas de controlo	21
Tabela 5. Distribuição dos riscos e das medidas preventivas e de controlo por unidade orgânica ...	21

Siglas e Abreviaturas

Sigla	Designação
ADSE	Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I. P.
AT	Autoridade Tributária
BI	<i>Business Intelligence</i>
CCA	Conselho Coordenador da Avaliação
CD	Conselho Diretivo
CGS	Conselho Geral e de Supervisão
CRP	Gabinete de Comunicação e Relações Públicas
CSA	<i>Control Self Assessment</i>
DAB	Departamento de Administração de Benefícios
DAJ	Departamento de Assessoria Jurídica
DCC	Departamento de Consultoria Clínica
DGB	Departamento de Gestão de Beneficiários
DGO	Direção-Geral do Orçamento
DRF	Departamento de Recursos Financeiros
DSI	Departamento de Sistemas de Informação
eSPap	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.
GD	Gestão Documental
GERFIP	Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado
GFDA	Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso
GOF	Gabinete de Gestão Orçamental e Financeira
GRH	Gabinete de Gestão de Recursos Humanos
GRP	Gabinete de Gestão da Rede de Prestadores
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
PCA	Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria
PCL	Gabinete de Património, Compras e Logística
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PPC	Gabinete de Processamento da Prestação Convencionada
PPR	Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
PR	Gabinete de Processamento de Reembolsos
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RGPC	Regime Geral da Prevenção da Corrupção
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RH	Recursos Humanos
SCEP	Sistema Central de Encargos Plurianuais
SCI	Sistema de Controlo Interno
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIGD	Sistema de Informação de Gestão Documental
SIGEB	Sistema de Gestão de Beneficiários
SIGEP	Sistema de Gestão de Pedidos de Suporte Técnico
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
SPVE	Sistema do Parque de Veículos do Estado
UO	Unidade Orgânica

1. Introdução

O Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I. P. (doravante ADSE), dispõe de um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), elaborado em 2023. Nos termos do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e aprovou o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), encontra-se legalmente estipulada a obrigatoriedade da sua revisão a cada três anos ou sempre que se opere uma alteração nas atribuições ou estrutura orgânica, com vista a assegurar a sua permanente atualização, adequação e conformidade normativa.

Este Plano é um instrumento estratégico de gestão da ADSE, no âmbito da gestão de riscos e em articulação com a função de auditoria interna.¹

Para além de identificar os riscos relativos aos *“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”* (artigo 3.º, do Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 9 de dezembro), o presente Plano procura igualmente elencar outros riscos suscetíveis de comprometer a missão da ADSE.

A necessidade de revisão do PPR justifica-se ainda pela evolução observada no perfil de risco institucional, decorrente da dinâmica dos processos operacionais, da atualização dos sistemas de informação, das alterações procedimentais verificadas e de outras mudanças relevantes. Esta evolução exige a reavaliação sistemática da probabilidade de ocorrência e da gravidade das consequências dos riscos identificados, bem como a revisão das medidas preventivas e dos controlos mitigadores, de forma a assegurar a eficácia do sistema de integridade.

Adicionalmente, desde a implementação do PPR em 2023, foram realizadas diversas auditorias internas orientadas para a avaliação de conformidade e robustez do controlo interno, cujos resultados evidenciaram vulnerabilidades específicas e oportunidades de melhoria. Estas conclusões fundamentam a necessidade de proceder ao ajustamento do PPR, reforçando a matriz de riscos e os mecanismos de monitorização contínua.

A presente revisão inclui também a identificação e classificação dos riscos associados ao exercício de funções de administração/direção superior, em cumprimento da obrigação expressamente prevista no RGPC.

É neste enquadramento legal e institucional que se procede à presente revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR) da ADSE.

¹ Segundo os *Standards for The Professional Practice of Internal Auditing* (Codificação de Normas para a Prática da Função de Auditoria Interna), a elaboração de um programa de auditoria eficaz deve basear-se na utilização de um processo de avaliação de riscos.

2. Metodologia

O presente Plano foi elaborado pelo Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA) no âmbito das suas atribuições legais consignadas na alínea d) da Deliberação n.º 701/2018, de 18 de junho, *“Elaborar o plano de riscos de corrupção e infrações conexas e acompanhar a sua execução”*.

A revisão do PPR assentou num processo participativo, envolvendo os dirigentes das unidades orgânicas e os trabalhadores com intervenção nos processos analisados. Esta participação permitiu atualizar a identificação dos riscos, reavaliar a respetiva graduação e rever as medidas preventivas e de controlo associadas.

No processo de revisão, o PCA assumiu funções de coordenação metodológica e apoio técnico, assegurando a orientação do trabalho de reflexão, identificação, categorização e validação dos riscos pelas unidades orgânicas.

O PPR visa promover uma reflexão estruturada sobre os riscos suscetíveis de expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas. Para efeitos da presente revisão, procedeu-se à atualização das matrizes de risco, com base em reuniões realizadas com os dirigentes das unidades orgânicas, tendo em vista a reavaliação dos riscos associados às respetivas atividades. O trabalho incidiu na identificação e revisão dos riscos e na adequação das medidas preventivas e de controlo destinadas à sua mitigação. A presente atualização procurou, ainda, reforçar a rastreabilidade e a auditabilidade dessas medidas, de modo a melhorar a eficácia da sua implementação, acompanhamento e controlo.

A gestão do risco deve constituir um processo dinâmico, transversal e permanente na organização. Nesse sentido, o PPR pode ser compreendido segundo uma lógica de melhoria contínua, inspirada no ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), enquanto referencial metodológico de planeamento, implementação, monitorização e revisão.

Assim, a presente revisão do PPR insere-se nessa lógica cíclica. Por um lado, corresponde ao momento de verificação da execução do plano em vigor, da reavaliação dos riscos identificados e da adequação das respetivas medidas preventivas e de controlo. Por outro lado, projeta um novo ciclo de implementação, acompanhamento, monitorização e aperfeiçoamento contínuo do sistema de prevenção da corrupção e infrações conexas da ADSE.



FIGURA 1. Referencial metodológico de melhoria contínua

Planeamento (Plan): identificação, análise e classificação dos riscos suscetíveis de expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas, bem como definição das medidas preventivas e corretivas adequadas, no âmbito da elaboração ou revisão do PPR.

Execução (Do): implementação das medidas previstas no PPR, com afetação de responsabilidades, integração nos procedimentos internos e operacionalização das ações de prevenção e controlo.

Verificação (Check): monitorização da execução do PPR e avaliação do grau de implementação das medidas, incluindo a elaboração dos relatórios de avaliação legalmente previstos, a análise dos desvios identificados e a realização de auditorias internas, sempre que aplicável, para aferir a execução e eficácia das medidas de mitigação.

Atuação (Act): revisão, atualização e aperfeiçoamento do PPR e das medidas adotadas, em função dos resultados da monitorização e da avaliação efetuada, bem como de alterações organizacionais ou funcionais relevantes, reiniciando-se, assim, um novo ciclo de melhoria contínua. Em síntese, no âmbito da presente revisão, foram reavaliados os riscos identificados nas matrizes do PPR de 2023, bem como as respetivas medidas de mitigação e a graduação que lhes havia sido atribuída. Foram igualmente analisadas as medidas preventivas e de controlo que permanecem por implementar há mais de três anos. Esta situação foi identificada no decurso das entrevistas realizadas com os dirigentes das unidades orgânicas, tendo sido avaliada a atualidade, exequibilidade e adequação dessas medidas face aos riscos associados. Sempre que necessário, procurou-se identificar medidas alternativas, complementares ou intermédias que contribuam para a mitigação dos riscos enquanto não se verifique a plena implementação das medidas inicialmente previstas.

A tipificação das medidas preventivas e de controlo constantes do presente Plano mantém-se, à semelhança do PPR de 2023, podendo o respetivo estado de execução assumir uma das seguintes modalidades:

- Implementada
- Em Implementação
- A Implementar

3. Enquadramento

O PPR, previsto no art.º 6.º do RGPC, deve abranger toda a organização e a respetiva atividade, incluindo as áreas de administração, direção e operacionais ou de suporte.

Nas situações de risco elevado, torna-se essencial que as medidas de prevenção sejam mais exaustivas, devendo adquirir um caráter prioritário. A sua implementação deve ser objeto de acompanhamento sistemático, designadamente através da realização de auditorias internas e da elaboração dos respetivos relatórios.

Enquanto instrumento de gestão de riscos, o PPR contribui para reforçar, em toda a organização, a consciência de que os procedimentos de trabalho são simultaneamente meios de execução das tarefas e potenciais fontes de risco para a entidade.

O Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) é uma entidade administrativa independente, com personalidade jurídica de direito público e poderes de autoridade, dotada de autonomia administrativa e financeira. Atua a nível nacional, no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas, dispondo de poderes de iniciativa, controlo e sanção. Compete-lhe promover e controlar a implementação do Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), bem como planear, fiscalizar e assegurar a sua execução.

Por sua vez, o RGPC aplica-se aos serviços e às pessoas coletivas da administração direta e indireta do Estado, das regiões autónomas, das autarquias locais e do setor público empresarial. As entidades abrangidas pelo RGPC, onde se inclui a ADSE, devem adotar e implementar um programa de cumprimento normativo que inclua, pelo menos, um PPR.

4. Enquadramento Institucional

4.1. Natureza e Âmbito de Atuação

O Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P., (ADSE) é um instituto público de regime especial e de gestão participada, nos termos do Decreto-Lei n.º 7/2017, de 9 de janeiro, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e de património próprio.

4.2. Missão, Visão e Valores

MISSÃO

A ADSE tem por missão assegurar a proteção aos seus beneficiários nos domínios da promoção da saúde, prevenção da doença, tratamento e reabilitação.

A ADSE prossegue as seguintes atribuições:

- Organizar, implementar, gerir e controlar o sistema de benefícios de saúde dos seus beneficiários;
- Celebrar os acordos, convenções, contratos e protocolos que interessem ao desempenho da sua missão e acompanhar o cumprimento dos mesmos;
- Administrar as receitas no respeito pelo princípio da boa administração;
- Desenvolver e implementar mecanismos de controlo inerentes à atribuição de benefícios;
- Aplicar aos beneficiários e aos prestadores as sanções previstas na lei quando se detetem infrações às normas e regulamentos da ADSE;
- Proceder à gestão dos benefícios a aplicar no domínio da proteção social dos seus beneficiários;
- Desenvolver e implementar mecanismos de combate à fraude.

VISÃO

A ADSE pretende ser um instituto de excelência capaz de assegurar a gestão eficiente dos descontos dos beneficiários, no financiamento de cuidados de saúde necessários e de qualidade, facilitando o seu acesso e respeitando o princípio da sustentabilidade.

VALORES

- Proteção – Protegemos a saúde dos nossos beneficiários.

- Respeito – Respeitamos a individualidade e dignidade dos beneficiários, procurando dar resposta às necessidades de todos.
- Solidariedade – Promovemos um sistema solidário, em que os beneficiários contribuem de acordo com o seu rendimento, tendo em contrapartida acesso a iguais cuidados de saúde.
- Ética – Desenvolvemos a nossa atividade com base em padrões éticos, defendendo os interesses dos beneficiários.
- Confiança – Desenvolvemos a nossa atividade de forma credível e consistente, visando ser merecedores da confiança daqueles com quem trabalhamos e para quem trabalhamos.
- Inovação – Somos impulsionadores da mudança e da melhoria contínua.
- Sustentabilidade – Desenvolvemos ações visando a sustentabilidade financeira do Sistema de Saúde ADSE.
- Transparência – Promovemos a transparência de todas as nossas ações e resultados, bem como da informação de cariz económico-financeiro.
- Independência – Desenvolvemos a nossa atividade com independência na relação com os parceiros.

4.3. Princípios de Conduta

Na sua relação com as diversas entidades e pessoas, a ADSE rege-se por um conjunto de princípios que visam a proteção dos seus beneficiários:

- **Os nossos beneficiários são a nossa razão de existir** - Colocamos os beneficiários em primeiro lugar, promovendo a prestação de um serviço de elevada qualidade, com respeito, profissionalismo, transparência e verdade, por forma a merecermos a sua confiança. Aprendemos com as reclamações e sugestões apresentadas, as quais são tidas em consideração para melhorar os nossos serviços.
- **Guardamos a informação de forma segura** - A atribuição de benefícios aos beneficiários implica necessariamente a recolha de informação sobre os mesmos, informação essa que é sensível, pelo que se encontra guardada seguindo os melhores padrões de segurança. Os trabalhadores com acesso a informação pessoal e de saúde dos beneficiários estão expressamente proibidos de a transmitir ou de a utilizar para benefício próprio ou de terceiros. Os órgãos sociais e os trabalhadores estão obrigados ao dever de confidencialidade de toda a informação a que tenham acesso no cumprimento das suas funções.
- **Cumprimos a lei e as regras** - Comportamo-nos com os nossos beneficiários e parceiros no estrito cumprimento das leis e das regras contratuais, sob o princípio da transparência.
- **Agimos de forma ética** - Condenamos quaisquer atos que sejam potencialmente lesivos para as garantias dos nossos beneficiários ou que potencialmente se coadunem com fraude, corrupção ou suborno.

- **Agimos com integridade e responsabilidade** – Os nossos trabalhadores devem comportar-se com zelo, diligência e responsabilidade no cumprimento das suas funções e no relacionamento com os nossos beneficiários e parceiros.
- **Promovemos o desenvolvimento profissional dos trabalhadores** – Promovemos a formação dos trabalhadores, novas oportunidades e a participação ativa enquanto promotores da mudança.
- **Não aceitamos conflitos de interesses** - Os nossos trabalhadores e órgãos sociais não podem participar em processos de decisão em que estejam em situação de conflito de interesses com a missão ou com as suas funções na ADSE.
- **Respeitamos a diversidade** - Não aceitamos comportamentos discriminatórios no que respeita a etnias, sexo, raça, religião ou filiação partidária.
- **Cuidamos do planeta** - Estimulamos uma conduta amiga do ambiente, promovendo a diminuição do uso do papel e a poupança de energia.

4.4. Código de Ética e de Conduta

De acordo com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 9 de dezembro, as entidades abrangidas devem adotar um Código de Ética e de Conduta, que estabeleça o conjunto de princípios, valores e regras de atuação de todos os trabalhadores e dirigentes em matéria de ética profissional na prossecução do interesse público.

Nesse sentido, a ADSE adota um Código de Ética e de Conduta que estabelece um conjunto estruturado de princípios e regras de conduta aplicáveis aos seus trabalhadores e dirigentes, promovendo uma conduta de serviço público responsável e ética que assegure a prevalência do interesse público acima de quaisquer outros interesses particulares ou de grupo.

O Código deve ser interpretado como documento complementar das normas legais vigentes em matéria de direitos, deveres e responsabilidades dos trabalhadores da ADSE, constituindo igualmente um instrumento de mitigação dos riscos e de reforço da segurança da operação.

4.5. Modelo de Governação e Estrutura Orgânica

A ADSE tem como característica diferenciadora o fato de ser financiada pelas contribuições dos seus beneficiários, tendo tal fato gerado a adoção de um modelo de governação que procura atribuir alguma participação destes na sua governação e gestão.

São órgãos da ADSE, o Conselho Diretivo (CD), composto por três elementos, um Presidente e dois Vogais, o Fiscal Único e o Conselho Geral e de Supervisão (CGS).

Ao Conselho Geral e de Supervisão (CGS), cabe acompanhar, controlar, consultar e participar na definição das linhas gerais de atuação da ADSE.

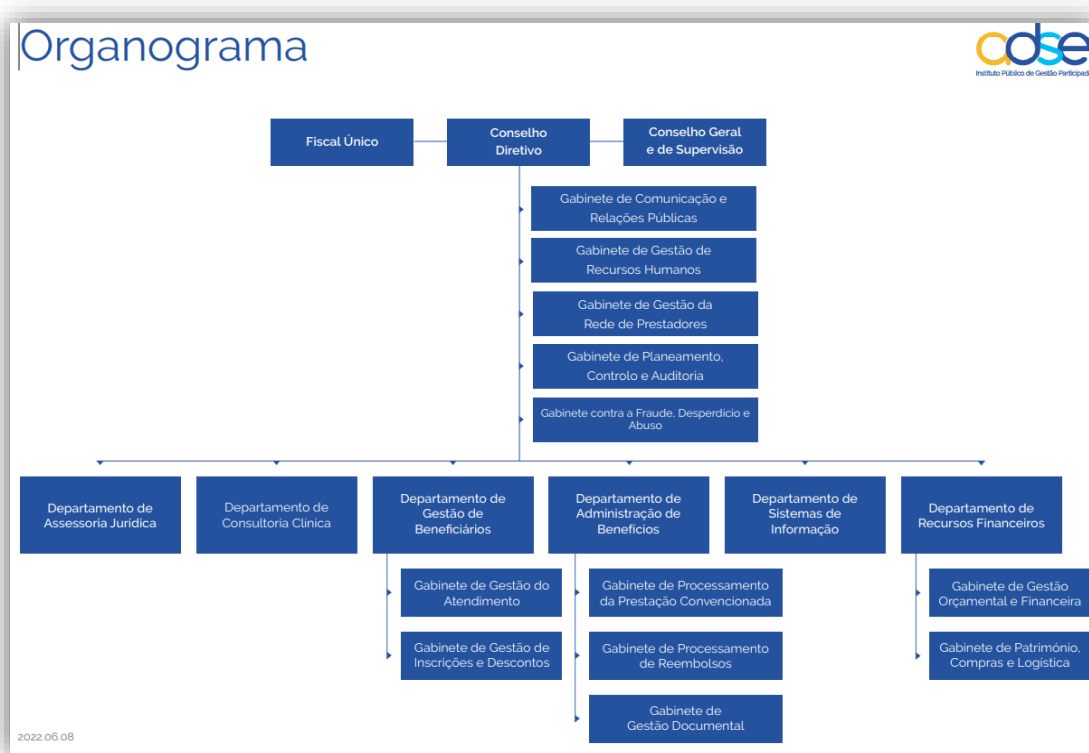


FIGURA 2. Organograma ADSE

5. Riscos e Medidas Preventivas e de Controlo

O presente capítulo sistematiza os conceitos fundamentais utilizados no Plano, identifica os principais fatores que podem potenciar a ocorrência de riscos, apresenta as estratégias de resposta aplicáveis e delimita as áreas de atividade da ADSE mais expostas a riscos de gestão, corrupção e infrações conexas.

Esta estrutura permite enquadrar a identificação, graduação e tratamento dos riscos desenvolvidos nos capítulos seguintes e nas matrizes constantes do Anexo I.

5.1. Conceitos

▪ Risco

Entende-se por risco a possibilidade de ocorrência de um evento, situação ou circunstância suscetível de comprometer o regular cumprimento da missão, das atribuições e dos objetivos da organização. No âmbito do presente Plano, o risco resulta da combinação entre a probabilidade de ocorrência de determinado evento e a gravidade das consequências que dele possam advir.

▪ Avaliação do Risco

A avaliação do risco corresponde ao processo de identificação, análise e apreciação das situações suscetíveis de expor a entidade a riscos de corrupção e infrações conexas, permitindo determinar a sua relevância relativa e suportar a definição das medidas preventivas e de controlo mais adequadas.

▪ Gestão do Risco

A gestão do risco traduz-se num processo contínuo e sistemático de identificação, análise, tratamento, monitorização e revisão dos riscos associados às atividades da organização, com vista à prevenção da sua ocorrência e à redução dos seus impactos. Enquanto instrumento de gestão, integra-se no funcionamento regular da organização e no aperfeiçoamento contínuo dos seus mecanismos de controlo interno.

▪ Probabilidade de Ocorrência

A probabilidade de ocorrência corresponde ao grau de possibilidade de um risco se verificar, tendo em conta o contexto em que a atividade é exercida e a existência, adequação e efetividade das medidas preventivas e de controlo associadas.

▪ Gravidade da Consequência

A gravidade da consequência corresponde ao nível de impacto que a ocorrência do risco poderá produzir na organização, designadamente ao nível do cumprimento das funções e objetivos, da legalidade da atuação, da eficiência dos procedimentos, da utilização dos recursos e da reputação institucional.

▪ Graduação do Risco

A graduação do risco resulta da ponderação conjugada da probabilidade de ocorrência e da gravidade da consequência, permitindo hierarquizar os riscos identificados e apoiar a definição do nível de atenção e das medidas de mitigação a adotar.

▪ Medidas Preventivas e de Controlo

As medidas preventivas e de controlo são os mecanismos, procedimentos, práticas ou ações destinados a prevenir, detetar, reduzir ou conter a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados e/ou a minimizar os impactos associados à sua eventual concretização.

▪ Matriz de Risco

A matriz de risco constitui o instrumento de sistematização e representação dos riscos identificados, permitindo relacionar, de forma estruturada, a probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência, bem como associar a cada risco as respetivas medidas preventivas e de controlo. A matriz traduz, assim, uma representação do risco num determinado momento, sem prejuízo da sua atualização sempre que se revele necessário.

▪ Corrupção e Infrações Conexas

Para efeitos do presente Plano, consideram-se corrupção e infrações conexas os ilícitos legalmente previstos nesse âmbito, designadamente os crimes de corrupção, recebimento

e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento e fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito, nos termos da legislação aplicável.

▪ Conflito de Interesses

Entende-se por conflito de interesses qualquer situação em que interesses privados, pessoais ou de terceiros possam interferir, de forma real, aparente ou potencial, com a prossecução imparcial e objetiva do interesse público ou com o exercício isento das funções cometidas aos trabalhadores e dirigentes da organização.

5.2. Fatores de Risco

Os fatores de risco correspondem a circunstâncias organizacionais, procedimentais, funcionais ou comportamentais que podem aumentar a exposição da entidade à ocorrência de riscos de corrupção e infrações conexas.

No contexto da ADSE, a identificação destes fatores permite compreender as condições que podem influenciar a probabilidade de ocorrência dos riscos, apoiar a sua adequada graduação e orientar a definição de medidas preventivas e de controlo proporcionais à sua criticidade.

Entre os fatores que podem potenciar a ocorrência de riscos, destacam-se, designadamente:

- insuficiente adequação entre o perfil técnico e comportamental dos trabalhadores e as funções exercidas;
- fragilidades nos processos de recrutamento, seleção, mobilidade ou afetação de recursos humanos;
- insuficiência de formação e sensibilização nos domínios da ética, integridade, prevenção da corrupção, conflitos de interesses e cumprimento normativo;
- ausência ou insuficiente formalização de procedimentos internos, circuitos de decisão e níveis de responsabilidade;
- insuficiente segregação de funções em processos críticos ou de maior exposição ao risco;
- fragilidades nos sistemas de informação, nos mecanismos de registo, rastreabilidade e controlo da atividade desenvolvida;
- insuficiência ou desatualização de indicadores de gestão, monitorização e controlo;
- reduzida cultura de responsabilização, prestação de contas e reporte de desconformidades;
- insuficiente supervisão hierárquica ou validação posterior dos atos praticados;
- fragilidades no Sistema de Controlo Interno.

A consideração destes fatores não implica, por si só, a existência de irregularidades, constituindo antes um elemento de análise preventiva destinado a reforçar a qualidade da gestão do risco e a adequação das medidas previstas nas matrizes constantes do presente Plano.

5.3. Estratégias de Resposta ao Risco

Após a identificação e avaliação dos riscos, importa definir a resposta mais adequada a cada situação, tendo em conta a natureza do risco, a sua graduação, a atividade em causa e a capacidade da organização para prevenir, reduzir ou controlar os seus efeitos.

As estratégias de resposta ao risco podem assumir, designadamente, as seguintes modalidades:

- **Evitar o risco**, através da eliminação da atividade, procedimento ou circunstância que lhe dá origem, sempre que tal se revele possível, adequado e compatível com as atribuições da ADSE;
- **Reduzir ou mitigar o risco**, mediante a adoção ou reforço de medidas preventivas e de controlo destinadas a diminuir a probabilidade da sua ocorrência e/ou a limitar a gravidade das suas consequências;
- **Partilhar ou transferir o risco**, quando admissível, através da intervenção de entidades externas, mecanismos contratuais, procedimentos de validação, supervisão ou outros instrumentos que permitam redistribuir responsabilidades ou reforçar garantias de controlo;
- **Aceitar o risco**, quando, face à sua natureza, graduação residual ou custo desproporcionado de mitigação, se conclua que o risco pode ser mantido sob monitorização, sem prejuízo da adoção das medidas de acompanhamento adequadas.

No âmbito do presente PPR, a resposta aos riscos identificados privilegia a mitigação, através da definição de medidas preventivas e de controlo proporcionais ao nível de risco apurado e orientadas para a prevenção da corrupção e infrações conexas.

5.4. Áreas de Risco

Os riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas, podem ocorrer nas diferentes áreas de atividade da organização, em especial naquelas em que existam poderes de decisão, contato com entidades externas, tratamento de informação sensível, gestão de recursos públicos, autorização de despesas, pagamentos, validação de direitos ou concessão de benefícios.

No caso da ADSE, considerando a sua missão, atribuições e modelo de funcionamento, foram identificadas como especialmente relevantes, para efeitos do presente PPR, as seguintes áreas de risco:

- processamento, conferência e pagamento de pedidos de reembolso;
- processamento, conferência e pagamento de cuidados de saúde em regime convencionado;
- análise de candidaturas de prestadores e celebração, acompanhamento ou cessação de convenções;
- gestão de beneficiários e controlo dos descontos;
- gestão financeira, orçamental, contabilística e patrimonial;

- contratação pública e aquisição de bens e serviços;
- gestão de recursos humanos;
- gestão da rede de prestadores;
- elaboração de pareceres clínicos, análise de autorizações prévias e realização de juntas médicas;
- tratamento, acesso e proteção de dados pessoais e de saúde;
- gestão dos sistemas de informação e segurança da informação;
- comunicação institucional e relacionamento com beneficiários, prestadores e demais entidades externas;
- planeamento, controlo, auditoria interna e acompanhamento da execução do PPR;
- exercício de funções de administração, direção superior e direção intermédia;
- riscos transversais à organização.

A identificação destas áreas não prejudica a possibilidade de reconhecimento de outros riscos específicos ou transversais, sempre que a evolução da atividade, dos procedimentos internos, dos sistemas de informação ou do enquadramento legal e organizacional da ADSE o justifique.

Os riscos concretamente identificados, a respetiva graduação e as medidas preventivas e de controlo associadas encontram-se sistematizados nas matrizes de risco constantes do Anexo I ao presente Plano.

6. Metodologia de Avaliação do Risco

A metodologia adotada para a avaliação do risco no âmbito da presente Revisão do PPR tem como objetivo assegurar uma abordagem coerente, objetiva e comparável dos riscos identificados, permitindo a sua adequada graduação e priorização.

Para o efeito, foi adotado um modelo de *Control Self Assessment (CSA)*, assente na participação dos dirigentes das unidades orgânicas e na análise das atividades, processos e responsabilidades sob a sua coordenação. Esta abordagem permitiu proceder à identificação e reavaliação dos riscos, bem como à apreciação das medidas preventivas e de controlo existentes ou a implementar.

A adoção e implementação do Programa de Cumprimento Normativo, bem como o acompanhamento desenvolvido desde a elaboração do primeiro PPR, em 2023, contribuíram para uma evolução gradual da maturidade organizacional da ADSE em matéria de prevenção da corrupção, integridade e gestão do risco.

Esta evolução traduz-se num reforço da sensibilização e do conhecimento por parte de dirigentes e trabalhadores, bem como numa maior consciência das responsabilidades associadas à identificação, mitigação e monitorização dos riscos.

A avaliação dos riscos teve por base a análise conjugada de dois fatores:

- a **probabilidade de ocorrência**, entendida como o grau de possibilidade de o risco se concretizar, tendo em conta o contexto da atividade e os controlos existentes;
- a **gravidade da consequência**, entendida como o impacto potencial da concretização do risco no funcionamento da organização, na legalidade da atuação administrativa, na gestão dos recursos públicos, na prossecução da missão da ADSE e na sua credibilidade institucional.

A combinação destes dois fatores permite determinar a graduação do risco, classificando-o como fraco, moderado ou elevado, de acordo com os critérios e escalas apresentados nos quadros seguintes.

Os critérios de apreciação da probabilidade de ocorrência e da gravidade da consequência são apresentados na tabela seguinte, através de uma escala qualitativa graduada em três níveis: baixa, média e alta.

TABELA 1. Probabilidade de Ocorrência e Gravidade da Consequência

	BAIXA (1)	MÉDIA (2)	ALTA (3)
PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	Possibilidade de ocorrer, mas com hipóteses de evitar o evento com o controlo existente para prevenir o risco	Possibilidade de ocorrer, mas com hipóteses de evitar o evento através de decisões e ações adicionais para reduzir o risco	Forte possibilidade de ocorrer e poucas hipóteses de evitar o evento mesmo com as decisões e ações adicionais essenciais
	BAIXA (1)	MÉDIA (2)	ALTA (3)
GRAVIDADE DA CONSEQUÊNCIA OU IMPATO	Se não provocar prejuízos financeiros para o Estado e não causar danos relevantes na credibilidade e funcionamento da ADSE I.P.	Se comportar prejuízos financeiros para o Estado e não perturbar o normal funcionamento da ADSE I.P.	Se decorrerem prejuízos financeiros significativos para o Estado e a violação grave dos princípios associados ao interesse público lesando a credibilidade da ADSE I.P. e do próprio Estado

Uma vez apreciados estes dois fatores, a graduação do risco resulta do seu cruzamento, permitindo classificar cada risco como fraco, moderado ou elevado. Esta classificação visa apoiar a hierarquização dos riscos identificados e a definição de respostas proporcionais ao respetivo grau de criticidade.

A matriz de riscos permite relacionar a probabilidade de ocorrência com a gravidade da consequência, possibilitando a hierarquização dos riscos identificados e a definição de respostas proporcionais ao respetivo grau de criticidade.

TABELA 2. Matriz de Riscos

MATRIZ DE RISCOS		Probabilidade de Ocorrência		
		BAIXA (1)	MÉDIA (2)	ALTA (3)
Gravidade da Consequência ou Impacto	ALTA (3)	RISCO MODERADO (2)	RISCO ELEVADO (3)	RISCO ELEVADO (3)
	MÉDIA (2)	RISCO FRACO (1)	RISCO MODERADO (2)	RISCO ELEVADO (3)
	BAIXA (1)	RISCO FRACO (1)	RISCO FRACO (1)	RISCO MODERADO (2)

No âmbito da presente revisão, foram reavaliados os riscos constantes das matrizes do PPR anterior, bem como as respetivas medidas preventivas e de controlo. Procedeu-se, ainda, à identificação de novos riscos, sempre que a evolução das atividades, dos procedimentos internos, dos sistemas de informação ou da estrutura organizacional o justificou.

As medidas preventivas e de controlo foram igualmente objeto de revisão, com o objetivo de reforçar a sua clareza, verificabilidade, rastreabilidade e auditabilidade. Sempre que adequado, as medidas foram reformuladas de modo a permitir uma melhor avaliação da sua implementação e eficácia.

Foi ainda dada particular atenção às medidas classificadas como "a implementar" ou "em implementação" há mais de três anos, procurando-se, em articulação com os dirigentes das unidades orgânicas, avaliar a sua atualidade, exequibilidade e adequação ao nível de risco identificado. Quando necessário, foram previstas medidas alternativas, complementares ou intermédias, destinadas a reforçar a mitigação dos riscos enquanto não se verifique a plena implementação das medidas inicialmente previstas.

No âmbito da presente revisão, foi igualmente considerada a articulação do PPR com os instrumentos de planeamento da ADSE em vigor, designadamente o Plano Plurianual e os Planos de Atividades, com o objetivo de assegurar o alinhamento entre os riscos identificados, as medidas preventivas e de controlo previstas e as prioridades estratégicas e operacionais da ADSE.

Independentemente do tipo de riscos em presença, qualquer estratégia de mitigação dos riscos passa sempre por procurar através das Medidas de Controlo e Preventivas, forçar a migração desses riscos para uma área de menor impacto na organização e de menor probabilidade de ocorrência.

A graduação final dos riscos e a identificação das respetivas medidas preventivas e de controlo encontram-se sistematizadas nas matrizes constantes do Anexo I ao presente Plano.

7. Riscos

Na sequência da metodologia descrita no capítulo anterior, a presente revisão do PPR permitiu proceder à reavaliação dos riscos anteriormente identificados, à identificação de novos riscos e à revisão das respetivas medidas preventivas e de controlo.

No total, foram identificados 109 riscos, distribuídos pelas unidades orgânicas da ADSE, pelo Conselho Diretivo e por riscos de natureza transversal à organização. A estes riscos encontram-se associadas 208 medidas preventivas e de controlo, destinadas a prevenir, reduzir ou mitigar a probabilidade da sua ocorrência e/ou a gravidade das respetivas consequências.

No âmbito da presente revisão, foi ainda criada uma matriz específica relativa ao Conselho Diretivo, assegurando a identificação e classificação dos riscos associados ao exercício de funções de administração e direção superior, em coerência com o âmbito material do PPR e com a necessidade de abranger os diferentes níveis de responsabilidade da organização.

No que respeita à graduação das medidas preventivas e de controlo associadas aos riscos identificados, verifica-se a seguinte distribuição:

TABELA 3. *Distribuição das medidas preventivas e de controlo por grau de risco associado*

Grau do risco associado	N.º de medidas	Percentagem
1	36	17,31%
2	87	41,83%
3	85	40,87%
Total Geral	208	100%

A leitura destes dados evidencia a predominância de medidas associadas a riscos de grau 2 e grau 3, o que reforça a necessidade de acompanhamento periódico da execução do PPR.

Esse acompanhamento concretiza-se, nos termos legalmente previstos, através do relatório de avaliação anual, elaborado em abril e abrangendo a totalidade dos riscos e respetivas medidas, bem como do relatório de avaliação intercalar, elaborado em outubro e incidente sobre os riscos de graduação elevada ou máxima.

A graduação dos riscos constitui ainda um elemento relevante para o planeamento das ações de auditoria interna, sendo conferida prioridade às medidas associadas a riscos de grau 3 e, subsequentemente, às associadas a riscos de grau 2.

Quanto ao estado de implementação das medidas preventivas e de controlo, a informação é apresentada de forma agregada, permitindo acompanhar o grau de execução do PPR e identificar as medidas que carecem de implementação, reforço ou reavaliação.

TABELA 4. Estado de implementação das medidas preventivas e de controlo

Situação	N.º de Medidas
A Implementar	12
Em Implementação	31
Implementada	165
Total Geral	208

A distribuição dos riscos e das medidas preventivas e de controlo por unidade orgânica apresenta-se no quadro seguinte.

TABELA 5. Distribuição dos riscos e das medidas preventivas e de controlo por unidade orgânica

Unidade Orgânica	N.º de riscos	N.º de medidas			N.º total de medidas
		Grau 1	Grau 2	Grau 3	
Departamento de Administração de Benefícios (DAB)	17	8	6	22	36
Departamento de Assessoria Jurídica (DAJ)	5	3	3	3	9
Departamento de Consultoria Clínica (DCC)	8	2	3	11	16
Departamento de Gestão de Beneficiários (DGB)	5	0	4	7	11
Departamento de Recursos Financeiros (DRF)	20	10	25	0	35
Departamento de Sistemas de Informação (DSI)	6	3	5	5	13
Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso (GFDA)	12	1	8	11	20
Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (CRP)	3	0	5	0	5
Gabinete de Gestão da Rede de Prestadores (GRP)	6	1	4	6	11
Gabinete de Gestão de Recursos Humanos (GRH)	8	4	3	8	15
Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA)	7	0	13	7	20
Conselho Diretivo (CD)	3	0	1	4	5
Riscos Transversais	9	4	7	1	12
TOTAL	109	36	87	85	208

Os resultados da presente revisão encontram-se sistematizados nas matrizes de risco constantes do Anexo I, com a seguinte organização:

- Matriz I: Riscos do Departamento de Administração de Benefícios (DAB);
- Matriz II: Riscos do Departamento de Assessoria Jurídica (DAJ);
- Matriz III: Riscos do Departamento de Consultoria Clínica (DCC);
- Matriz IV: Riscos do Departamento de Gestão de Beneficiários (DGB);

- Matriz V: Riscos do Departamento de Recursos Financeiros (DRF);
- Matriz VI: Riscos do Departamento de Sistemas de Informação (DSI);
- Matriz VII: Riscos do Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso (GFDA);
- Matriz VIII: Riscos do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (CRP);
- Matriz IX: Riscos do Gabinete de Gestão da Rede de Prestadores (GRP);
- Matriz X: Riscos do Gabinete de Gestão de Recursos Humanos (GRH);
- Matriz XI: Riscos do Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA);
- Matriz XII: Riscos do Conselho Diretivo (CD)
- Matriz XIII: Riscos Transversais.

7.1. Riscos de Fraude

No âmbito da presente revisão do PPR, alguns dos riscos identificados assumem características especificamente associadas à fraude, entendida como uma atuação intencional destinada à obtenção de vantagem indevida ou ilegítima, em prejuízo da organização, dos seus beneficiários, dos recursos públicos ou da regularidade dos processos administrativos.

A prevenção e o combate à fraude assumem particular relevância no contexto da ADSE, atendendo à natureza da sua missão, ao volume e diversidade dos processos sob sua responsabilidade, ao relacionamento com beneficiários e prestadores de cuidados de saúde, bem como à gestão de fluxos financeiros associados à atribuição de benefícios. Acresce que, nos termos da sua lei orgânica, constitui atribuição da ADSE desenvolver e implementar mecanismos de combate à fraude.

Os riscos de fraude podem ter origem interna, externa ou mista, podendo envolver trabalhadores, dirigentes, beneficiários, prestadores ou outras entidades que se relacionem com a ADSE. Estes riscos podem manifestar-se, designadamente, através da prestação de informação falsa ou incompleta, manipulação ou utilização indevida de dados, pagamentos indevidos, duplicação ou simulação de atos, omissão de controlos, favorecimento indevido, atuação em conflito de interesses ou aproveitamento de fragilidades procedimentais ou tecnológicas.

A gestão dos riscos de fraude exige especial atenção às condições que possam favorecer a sua ocorrência, em particular a existência de oportunidades decorrentes de fragilidades no sistema de controlo interno, insuficiente segregação de funções, deficiente rastreabilidade dos atos praticados, ausência de validação posterior ou insuficiência de mecanismos de supervisão e monitorização.

Neste contexto, as medidas preventivas e de controlo previstas no presente PPR procuram reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos de fraude e mitigar o respetivo impacto, através do reforço da formalização de procedimentos, da segregação de funções, da rastreabilidade das decisões, da validação dos atos praticados, da supervisão hierárquica, do controlo interno, da auditoria interna e da utilização adequada dos sistemas de informação.

Os riscos de fraude identificados encontram-se refletidos nas respetivas matrizes de risco constantes do Anexo I, bem como nas medidas preventivas e de controlo associadas, cuja implementação e eficácia deverão ser objeto de acompanhamento no âmbito da monitorização do PPR e, quando aplicável, de ações de auditoria interna.

8. Prevenção e Gestão de Conflitos de Interesses

8.1. Conceito

De acordo com a Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção n.º 5/2012, de 7 de novembro, o conflito de interesses no setor público pode ser definido como qualquer situação em que um agente público, por força do exercício das suas funções ou por causa delas, tenha de tomar decisões ou contacte com procedimentos administrativos que possam afetar interesses particulares seus ou de terceiros, colocando em causa, ou podendo colocar em causa, a isenção e o rigor das decisões administrativas.

No âmbito do Regime Geral da Prevenção da Corrupção, o conflito de interesses assume particular relevância enquanto situação suscetível de comprometer a imparcialidade da conduta ou decisão de membros dos órgãos de administração, dirigentes ou trabalhadores, cabendo às entidades públicas adotar medidas destinadas a assegurar a sua isenção e imparcialidade e a prevenir situações de favorecimento.

Para efeitos do presente Plano, entende-se por conflito de interesses qualquer situação em que interesses privados, pessoais, familiares, profissionais, económicos ou de terceiros possam interferir, de forma real, aparente ou potencial, com a prossecução imparcial e objetiva do interesse público ou com o exercício isento das funções cometidas aos trabalhadores, dirigentes e membros dos órgãos da ADSE.

8.2. Relevância do conflito de interesses no âmbito do PPR

O conflito de interesses constitui um risco relevante no contexto da atividade da ADSE, na medida em que pode comprometer a imparcialidade, a objetividade e a transparência dos procedimentos administrativos, colocando em causa a prossecução do interesse público, a igualdade de tratamento, a confiança institucional e a credibilidade das decisões adotadas.

Atendendo à natureza da missão da ADSE, ao relacionamento com beneficiários, prestadores e demais entidades externas, bem como à intervenção em procedimentos com impacto financeiro, contratual, clínico, sancionatório ou de atribuição de benefícios, a prevenção e gestão de conflitos de interesses assume natureza transversal.

Trata-se de um risco que pode ser de difícil deteção, designadamente quando não se manifesta de forma expressa nos processos administrativos ou quando se traduz em situações de influência, favorecimento, condicionamento da decisão ou utilização indevida de informação. Por essa razão, a sua prevenção exige uma abordagem preventiva, assente em deveres de declaração, comunicação, abstenção, segregação de funções, supervisão e responsabilização individual.

8.3. Mecanismos de prevenção e mitigação

A ADSE dispõe de um conjunto de instrumentos e mecanismos destinados a prevenir, identificar e mitigar situações de conflito de interesses, articulados com o seu sistema de controlo interno e com o Programa de Cumprimento Normativo.

Entre os principais mecanismos adotados destacam-se:

- o Código de Ética e de Conduta, aplicável a trabalhadores, dirigentes e membros dos órgãos da ADSE;
- a declaração de inexistência ou de existência de situações suscetíveis de configurar conflito de interesses, nos termos legalmente aplicáveis;
- as regras relativas à acumulação de funções;
- os mecanismos de segregação de funções e validação hierárquica;
- a rastreabilidade dos atos praticados e das decisões adotadas;
- os deveres de comunicação, impedimento, escusa ou abstenção sempre que exista, ou possa existir, conflito de interesses;
- os Canais de Denúncia, enquanto instrumentos de reporte de irregularidades ou situações suscetíveis de comprometer a integridade da atuação administrativa;
- as ações de sensibilização e formação em matéria de ética, integridade, conflitos de interesses e cumprimento normativo;
- a monitorização da execução das medidas previstas no PPR e, quando aplicável, a realização de ações de auditoria interna.

Estes mecanismos visam reduzir a probabilidade de ocorrência do risco e mitigar o impacto associado a eventuais situações de conflito de interesses, reforçando a transparência, a imparcialidade e a confiança nos processos internos da organização.

8.4. Deveres dos trabalhadores em matéria de conflitos de interesses

Todos os trabalhadores, dirigentes e membros dos órgãos da ADSE devem atuar de forma imparcial, isenta, transparente e orientada para a prossecução do interesse público, prevenindo, identificando e comunicando situações de conflito de interesses em que possam encontrar-se envolvidos.

Neste âmbito, devem, designadamente:

- conhecer e observar as normas legais, regulamentares e internas aplicáveis em matéria de conflitos de interesses;
- estar atentos às situações que possam configurar conflitos de interesses reais, aparentes ou potenciais;
- declarar, nos termos legalmente aplicáveis, a inexistência ou existência de situações suscetíveis de configurar conflito de interesses;
- comunicar superiormente qualquer situação em que interesses próprios, familiares, profissionais, económicos ou de terceiros possam interferir com o exercício imparcial das suas funções;
- abster-se de intervir em procedimentos, decisões ou atos relativamente aos quais exista, ou possa razoavelmente existir, conflito de interesses;

- cumprir as regras aplicáveis à acumulação de funções, incluindo o dever de solicitar autorização prévia sempre que legalmente exigível;
- respeitar os deveres de confidencialidade, reserva e utilização adequada da informação a que tenham acesso no exercício das suas funções;
- reportar, pelos canais adequados, situações de conflito de interesses de que tenham conhecimento, incluindo, quando aplicável, através do Canal de Denúncia;
- cumprir os princípios e deveres previstos no Código de Ética e de Conduta da ADSE, mesmo após a eventual cessação de funções, quando estejam em causa deveres que subsistam para além do vínculo funcional.

A violação dos deveres aplicáveis em matéria de conflitos de interesses pode determinar a adoção das medidas disciplinares, administrativas ou legais adequadas, nos termos da legislação em vigor.

8.5. Articulação com o PPR e monitorização

As situações de conflito de interesses identificadas encontram-se refletidas nas matrizes de risco do presente Plano, integrando riscos específicos ou transversais, consoante a natureza das atividades, procedimentos ou responsabilidades em causa.

A monitorização da eficácia das medidas associadas à prevenção e gestão de conflitos de interesses é assegurada no âmbito do acompanhamento da execução do PPR, designadamente através da avaliação do grau de implementação das medidas preventivas e de controlo, da análise de eventuais desconformidades e, quando aplicável, da realização de ações de auditoria interna.

Esta articulação permite assegurar que o risco de conflito de interesses é objeto de uma gestão sistemática, coerente e alinhada com os objetivos do Programa de Cumprimento Normativo, com o sistema de controlo interno da ADSE e com a promoção de uma cultura organizacional assente na integridade, imparcialidade e responsabilidade.

9. Funções e Responsabilidades

A adequada implementação do PPR depende da definição clara das responsabilidades atribuídas aos diferentes intervenientes no processo de prevenção, gestão, monitorização e controlo dos riscos de corrupção e infrações conexas.

Embora a responsabilidade global pela adoção, implementação e revisão do PPR caiba ao órgão máximo da ADSE, a sua execução exige o envolvimento transversal de toda a organização, incluindo dirigentes, trabalhadores, unidades orgânicas e estruturas com funções de planeamento, controlo, auditoria, cumprimento normativo e comunicação.

Constituem fatores críticos de sucesso para a implementação do presente Plano:

- a identificação clara das responsabilidades pela execução e acompanhamento das medidas preventivas e de controlo;

- a sensibilização, formação e qualificação de dirigentes e trabalhadores em matéria de ética, integridade, prevenção da corrupção, conflitos de interesses e infrações conexas;
- a integração das medidas previstas no PPR nos procedimentos internos e nas práticas de gestão das unidades orgânicas;
- a monitorização periódica da execução das medidas e a avaliação da sua eficácia;
- a realização de ações de controlo ou auditoria interna, sempre que justificadas pela criticidade dos riscos ou pela necessidade de aferir a execução das medidas;
- a comunicação atempada de alterações, desconformidades, dificuldades de implementação ou novos fatores de risco;
- a adequada divulgação do PPR e dos relatórios de avaliação legalmente previstos.

9.1. Implementação e Monitorização do Plano

A implementação, execução, controlo e revisão do PPR constituem uma responsabilidade partilhada, sem prejuízo das competências legalmente atribuídas ao órgão máximo da ADSE e demais intervenientes.

Compete, designadamente, ao Conselho Diretivo:

- aprovar o PPR e as suas revisões;
- assegurar a adoção e implementação do Programa de Cumprimento Normativo e dos instrumentos que o integram;
- promover as condições necessárias à execução das medidas preventivas e de controlo previstas no PPR;
- assegurar que o Plano abrange as áreas de administração, direção, operacionais e de suporte da ADSE;
- apreciar os relatórios de avaliação da execução do PPR e determinar, quando necessário, medidas corretivas ou de reforço.

O Conselho Geral e de Supervisão, no quadro das suas competências próprias, acompanha a atuação da ADSE e pode pronunciar-se sobre matérias relevantes para a governação, controlo e transparência institucional, incluindo as que se relacionem com a prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas.

Compete aos dirigentes das unidades orgânicas:

- assegurar a execução das medidas preventivas e de controlo relativas aos riscos sob a sua responsabilidade;
- promover a integração dessas medidas nos procedimentos internos das respetivas unidades;
- acompanhar o grau de implementação das medidas previstas;

- identificar dificuldades, desconformidades, alterações procedimentais ou novos riscos que devam ser comunicados;
- prestar a informação necessária à monitorização e avaliação da execução do PPR;
- assegurar a sensibilização dos trabalhadores da respetiva unidade para os riscos identificados e para as medidas aplicáveis.

Compete aos trabalhadores da ADSE:

- conhecer e cumprir as medidas preventivas e de controlo aplicáveis às funções que exercem;
- atuar de acordo com os princípios da legalidade, imparcialidade, integridade, transparência, responsabilidade e prossecução do interesse público;
- comunicar aos superiores hierárquicos ou pelos canais adequados situações de risco, irregularidades, desconformidades ou conflitos de interesses de que tenham conhecimento;
- colaborar nos processos de monitorização, avaliação e auditoria interna relacionados com a execução do PPR.

Compete ao Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA), no âmbito das suas atribuições:

- coordenar tecnicamente os trabalhos de revisão e acompanhamento do PPR;
- acompanhar a execução do Plano, em articulação com as unidades orgânicas;
- recolher e sistematizar a informação necessária à monitorização das medidas preventivas e de controlo;
- apoiar a elaboração dos relatórios de avaliação legalmente previstos;
- propor melhorias metodológicas, procedimentais ou de controlo sempre que tal se revele necessário;
- considerar a graduação dos riscos no planeamento das ações de auditoria interna, dando prioridade aos riscos de maior criticidade.

A execução do PPR deverá ainda articular-se com o Responsável pelo Cumprimento Normativo, nos termos definidos no Programa de Cumprimento Normativo da ADSE, garantindo coerência entre o PPR, o Código de Ética e de Conduta, o Canal de Denúncia, o programa de formação e os demais instrumentos de prevenção da corrupção e infrações conexas.

9.2. Monitorização, avaliação e auditoria interna

A monitorização do PPR visa acompanhar o grau de implementação das medidas preventivas e de controlo, identificar desvios ou dificuldades de execução, avaliar a adequação das medidas adotadas e promover, sempre que necessário, a sua revisão ou reforço.

Nos termos legalmente previstos, a execução do PPR é objeto de controlo através de:

- **relatório de avaliação intercalar**, a elaborar no mês de outubro, incidindo sobre as situações identificadas como de risco elevado ou máximo;
- **relatório de avaliação anual**, a elaborar no mês de abril do ano seguinte à execução, abrangendo a totalidade dos riscos e medidas, contendo, designadamente, a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas e a previsão da sua plena implementação.

A monitorização deve assentar na recolha de informação junto dos responsáveis pelas medidas, na análise do respetivo estado de implementação e na verificação da existência de evidências que permitam comprovar a execução das ações previstas.

A auditoria interna constitui um instrumento complementar de avaliação independente, podendo incidir sobre riscos, processos ou medidas selecionadas em função da sua criticidade, materialidade, exposição a fraude, relevância financeira, impacto reputacional ou histórico de desconformidades.

No planeamento das ações de auditoria interna, deve ser considerada a graduação dos riscos identificados no PPR, sendo conferida prioridade às medidas associadas a riscos de grau 3 e, subsequentemente, às associadas a riscos de grau 2, sem prejuízo da possibilidade de realização de auditorias a outros riscos ou processos sempre que tal se justifique.

As conclusões resultantes da monitorização, avaliação ou auditoria interna devem contribuir para o aperfeiçoamento contínuo do PPR, para a atualização das matrizes de risco e para o reforço da eficácia das medidas preventivas e de controlo.

9.3.Divulgação do Plano

A divulgação do PPR constitui uma condição essencial para a sua efetiva implementação, permitindo assegurar que dirigentes e trabalhadores conhecem os riscos identificados, as medidas preventivas e de controlo aplicáveis e as responsabilidades que lhes estão associadas.

Nos termos legalmente previstos, deve ser assegurada a publicitação do PPR e dos relatórios de avaliação aos trabalhadores, designadamente através da intranet, bem como na página oficial da ADSE na Internet, quando aplicável.

Para além da publicitação formal, devem ser promovidas ações de comunicação, sensibilização ou formação destinadas a assegurar o conhecimento do Plano e a reforçar a cultura organizacional de integridade, prevenção da corrupção, gestão do risco e responsabilidade individual.

Em matéria de divulgação, importa ainda assegurar que os trabalhadores estão conscientes das suas obrigações, designadamente quanto ao dever de comunicação de irregularidades ou infrações de que tenham conhecimento no exercício das suas funções ou por causa delas, bem como quanto à existência dos mecanismos de proteção aplicáveis aos denunciantes, nos termos da legislação em vigor.

ANEXO I: Matrizes de Risco

Matriz I: Riscos do Departamento de Administração de Benefícios (DAB)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo (a validar)	Responsáveis
Processar e conferir a faturação relativa a cuidados de saúde prestados em regime convencionado	Tentativa de fraude por parte dos prestadores	2	3	3	Registar todas as situações anómalas detetadas durante a conferência, com identificação, anomalia, data e técnico responsável, assegurando o seu encaminhamento formal para o Comité Multidisciplinar de Fraude, com evidência do envio e registo do processo.	DAB-PPC
	Falhar na deteção do incumprimento de regras e procedimentos de faturação implementados que pode culminar com o pagamento indevido de atos e serviços médicos	2	3	3	Assegurar a segregação de funções entre a equipa de conferência e a equipa de validação, definindo critérios formais de validação e verificação pela chefia, com registo das validações efetuadas e arquivo da evidência de controlo.	DAB-PPC
					Definir e manter atualizados os critérios de amostragem da conferência da faturação, integrando-os no manual de conferência com controlo de versão, registo das alterações efetuadas e arquivo das versões anteriores.	DAB-PPC
					Identificar, avaliar e registar em documento estruturado as necessidades de novas validações automáticas no sistema de informação, incluindo decisão sobre implementação e respetiva priorização, com arquivo da evidência.	DAB-PPC/DSI

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo (a validar)	Responsáveis
					Realizar reuniões periódicas de esclarecimento e sensibilização dos conferentes sobre o cumprimento das regras e procedimentos de faturação e certificação da dívida, com periodicidade trimestral, agenda sumária e registo dos principais pontos tratados.	DAB-PPC
	Tratar os prestadores de forma não uniformizada	1	2	1	Elaborar relatórios periódicos de padrões de erros detetados na faturação, com base na conferência prévia, assegurando o seu registo, arquivo e disponibilização para consulta.	DAB-PPC
					Assegurar a rotatividade mensal da distribuição da faturação pelos conferentes, com registo da afetação efetuada e histórico da distribuição.	DAB-PPC
Responder aos prestadores	Contato pessoal dos conferentes com o prestador	2	3	3	Assegurar que todos os contatos com prestadores são realizados exclusivamente através da caixa de correio institucional definida, garantindo o registo integral e rastreável das comunicações.	DAB-PPC
	Prejudicar reputação da ADSE por respostas inadequadas às questões colocadas pelos prestadores	2	3	3	Identificar e registar situações reiteradas relativas à mesma questão colocada pelo mesmo prestador, mantendo listagem atualizada com histórico de ocorrências e ações adotadas.	DAB-PPC

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo (a validar)	Responsáveis
					Verificar periodicamente as respostas enviadas aos prestadores, analisar os resultados em reunião de monitorização e atualizar a lista de questões frequentes, assegurando o registo das decisões e a normalização das respostas.	DAB-PPC
	Divulgar informação interna que seja confidencial ou sensível	1	3	2	Promover reuniões periódicas com os técnicos envolvidos, com registo sumário dos principais pontos abordados, para clarificação dos procedimentos na análise dos processos e reforço do dever de confidencialidade e cuidado na informação prestada.	DAB-PPC
Processar os pedidos de apoio em lar/apoio domiciliário	Deferir ou Indeferir indevidamente os pedidos de apoio em lar/apoio domiciliário	1	2	1	Registar e arquivar os processos submetidos a decisão do Conselho Diretivo, garantindo a rastreabilidade da tramitação, decisão e intervenientes.	DAB-PR
					Submeter à validação da chefia de divisão os processos identificados nos termos definidos internamente, com registo da validação efetuada.	DAB-PR
					Remeter para parecer médico os processos em que se verifiquem incongruências na validação automática, garantindo o registo do envio, parecer emitido e decisão final.	DAB-PR

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo (a validar)	Responsáveis
Processar os pedidos de reembolso	Tentativa de fraude por parte dos beneficiários	2	3	3	Registar situações anómalas e assegurar o seu encaminhamento para o Comité, com evidência do registo e envio.	DAB-PR
	Falhar na deteção do incumprimento de regras e procedimentos instituídos que pode culminar com o pagamento ou rejeição indevida dos pedidos de reembolso	2	3	3	Centralizar, em repositório único, a informação institucional relevante constante de emails e notas informativas internas, assegurando a sua organização, atualização e consulta uniforme.	DAB-PR
					Manter atualizado o Manual de Procedimentos, mediante revisão sempre que ocorram alterações relevantes nos procedimentos ou critérios aplicáveis, com controlo de versão e arquivo das atualizações.	DAB-PR/GD
					Divulgar internamente os novos procedimentos e as alterações introduzidas, mediante nota informativa e/ou email institucional, com registo da comunicação, arquivo da comunicação efetuada e da versão em vigor.	DAB-PR
					Realizar reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Codificação para apresentação, sensibilização e esclarecimentos de dúvidas, assegurando registo das sessões, conteúdos abordados e participantes.	DAB-PR
					Realizar sessões de formação periódicas para Coordenadores e Codificadores, assegurando registo das sessões, conteúdos abordados e participantes.	DAB-PR

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo (a validar)	Responsáveis
					Uniformizar os procedimentos e critérios de atuação dos codificadores, mediante orientações internas, sessões de alinhamento e verificação da sua aplicação.	DAB-PR
					Divulgar por email novos procedimentos instituídos com registo temático e data da alteração de procedimentos	DAB-PR
					Assegurar a validação do trabalho das equipas de codificação por coordenadores (técnicos c/ mais experiência e nível de funções superior) com registo das verificações efetuadas e evidência das correções introduzidas.	DAB-PR
		2	3	3	Rever as instruções da wiki mantendo-a atualizada, garantindo a aprovação das alterações pelo Conselho Diretivo, com registo das revisões e versões.	DAB-PR/DCC
Responder aos beneficiários	Divulgar informação interna que seja confidencial ou sensível	1	3	2	Comunicar aos técnicos envolvidos, por email institucionais, sempre que se verifique necessidade de clarificação dos procedimentos na análise dos processos e cuidado na informação prestada, assegurando registo das comunicações efetuadas.	DAB-PR
	Prestar informação incompleta, inadequada ou com atraso aos beneficiários	2	2	2	Assegurar a resposta aos pedidos de esclarecimento no prazo máximo de 7 dias úteis, com monitorização através de indicadores e registo das respostas efetuadas.	DAB-PR

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo (a validar)	Responsáveis
Acesso e consulta e aos documentos em arquivo					Elaborar lista com as questões mais frequentes para normalização das respostas	DAB-PR
					Sinalizar e registar, situações em que se verifique a deficiente qualidade das respostas enviadas, assegurando a sua correção e comunicação ao técnico responsável.	DAB-PR
	Aceder a Informação privilegiada e permitir fuga relativa a documentos confidenciais	2	3	3	Assegurar o cumprimento do Código de Ética dos Arquivistas através de registo de acesso aos documentos em arquivo, identificando utilizador, data e tipo de acesso, garantindo a rastreabilidade e controlo de acesso.	DAB-GD
	Extraviar, inutilizar ou eliminar documentos	2	3	3	Elaborar o plano de avaliação, classificação e seleção de documentos, com base no enquadramento legal aplicável, assegurando o registo das versões e tramitação para aprovação.	DAB-GD/CD
					Elaborar listagem de documentos a eliminar, submetendo-a a aprovação prévia do Conselho Diretivo, com registo da decisão.	DAB-GD/CD
					Verificar periodicamente o cumprimento das regras de manuseamento e utilização dos documentos, com registo sumário das verificações efetuadas	DAB-GD

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo (a validar)	Responsáveis
Pedidos de reembolso de despesas de saúde em formato digital/desmaterializado	Não cumprir a cronologia de confirmação dos documentos/processos enviados	2	2	2	Monitorizar, através de reporting, situações em que o acolhimento dos pedidos de reembolso submetidos de forma desmaterializada é > 10 dias e assegurando registo das ocorrências.	DAB-GD
Pedidos de reembolso de despesas de saúde em suporte papel	Atrasar o processamento de reembolsos	1	2	1	Controlar o cumprimento do prazo de 10 dias para digitalização e recolha dos documentos, com registo e monitorização periódica.	DAB-GD
	Não cumprir a cronologia de receção dos documentos	1	2	1	Atualizar o Manual de Procedimentos	DAB-GD
Tratamento do expediente geral	Incumprir prazos na sequência do encaminhamento do expediente	1	1	1	Registrar e tramitar a correspondência no SIGD, assegurando o controlo de prazos, histórico de encaminhamento e rastreabilidade do processo.	DAB-GD

Matriz II: Riscos do Departamento de Assessoria Jurídica (DAJ)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Assegurar a representação forense da ADSE I.P., envolvendo a elaboração de peças processuais e a representação em juízo	Risco de incumprimento da tramitação processual	1	2	1	Assegurar a criação de uma lista de verificação da tramitação processual por processo, contendo os atos processuais a praticar, os prazos relevantes e demais vicissitudes processuais, sendo a lista preenchida e atualizada pelo jurista responsável pelo contencioso com registo da validação e arquivo no respetivo processo.	DAJ
	Risco de incumprimento de prazos	1	3	2	Assegurar o registo dos prazos processuais legalmente aplicáveis em sistema de controlo de prazos partilhado, com alertas automáticos, se aplicável, e alerta complementar manual, assegurando a verificação periódica e confirmação pelo dirigente e pelo jurista responsável pelo contencioso quanto ao cumprimento pontual dos prazos, com conservação do registo de alertas/controlo.	DAJ
Participar na preparação, elaboração e análise de projetos de diplomas legais, produzindo os prévios estudos jurídicos	Favorecimento de pessoas ou entidades	1	3	2	Submeter os projetos de diploma legal e respetivos estudos jurídicos de suporte à consideração do Diretor de Departamento e do Conselho Diretivo, com registo do parecer, despacho ou validação produzidos.	DAJ/CD

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
					Assegurar a segregação de funções entre a instrução do processo, a análise técnica e a decisão/aprovação final, garantindo a intervenção de pessoas distintas em cada fase, sempre que a estrutura orgânica o permita, com registo dos intervenientes no processo.	DAJ
Prestar apoio técnico jurídico e elaborar estudos, pareceres e informações	Danificação, falsificação ou subtração de documentos	1	2	1	Assegurar a tramitação dos processos e documentos através de registo sequencial das fases do processo, com identificação dos intervenientes e dos movimentos documentais, garantindo a rastreabilidade das peças documentais.	DAJ
					Registar e arquivar as propostas, pareceres, informações e versões relevantes no sistema de gestão documental, com registo sequencial de informações e processos, com controlo de acessos e, quando aplicável, histórico de versão.	DAJ
	Deturpação negligente ou dolosa dos fundamentos/Discricionariade técnica	2	3	3	Verificar a conformidade dos pareceres, informações e estudos jurídicos com o Manual de Procedimentos aplicável, mediante utilização de lista de verificação dos requisitos formais e substantivos previstos, com validação pelo dirigente e registo da verificação no respetivo processo.	DAJ

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
					Submeter os pareceres, estudos e informações jurídicos a revisão técnica e hierárquica, nos termos definidos internamente pelo DAJ, com registo do visto, validação ou despacho de concordância.	DAJ
					Submeter os pareceres, estudos e informações jurídicos a revisão técnica e hierárquica, nos termos definidos internamente pelo DAJ, com registo do visto, validação ou despacho de concordância.	DAJ

Matriz III: Riscos do Departamento de Consultoria Clínica (DCC)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Autorizações Prévias do Regime Convencionado	Deferir, por lapso, pedidos de Autorizações Prévias	1	2	1	Analisar aleatoriamente, de forma periódica, as Autorizações Prévias deferidas, com vista à deteção de lapsos, assegurando o registo sumário das verificações efetuadas	DCC
	Ultrapassar prazo regulamentar (7 dias) por classificação incorreta da ocorrência	1	1	1	Monitorizar sistematicamente o cumprimento do prazo regulamentar de resposta (7 dias), a partir da data de submissão do pedido ou de nova submissão, através de mecanismos de alerta e registo das situações de incumprimento	DCC
Elaborar pareceres médicos convencionados	Utilizar diferentes critérios para a mesma situação clínica e diferentes prestadores	2	3	2	Seguir as orientações técnico-científicas internacionais	DCC
					Verificar o histórico de pareceres anteriores do beneficiário	DCC/DSI
					Analisar aleatoriamente, de forma periódica, os pareceres emitidos, com registo sumário das verificações efetuadas	DCC

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
	Atraso na resposta às Autorizações Prévia, comprometendo o cumprimento dos prazos regulamentares e o acesso atempado dos beneficiários a cuidados de saúde	2	3	3	Implementar um sistema de gestão e monitorização, em tempo real, dos prazos das Autorizações Prévia, com definição de prioridades, alertas automáticos de aproximação de prazo e redistribuição de processos em função da carga de trabalho, assegurando o cumprimento do prazo regulamentar	DCC/DSI
Elaborar Pareceres Médicos do Regime Livre	Utilizar diferentes critérios para a mesma situação clínica e diferentes beneficiários	2	3	3	Seguir as orientações técnico-científicas internacionais	DCC
					Garantir a verificação do histórico de pareceres anteriores do beneficiário	DCC
					Analisar aleatoriamente, de forma periódica, os pareceres emitidos, assegurando o registo sumário das verificações efetuadas e das eventuais correções introduzidas	DCC
		2	3	3	Rever as instruções da wiki (regime livre), em colaboração com o DAB-PR	DCC/DAB-PR

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Processo de decisão dos Pareceres e Autorizações Prévias	Existência de conflito de interesses na emissão de pareceres e nas autorizações prévias	2	3	3	Atuar em conformidade com os pressupostos do Código Deontológico da Ordem dos Médicos e do Código de Ética e de Conduta da ADSE	DCC
Realizar Juntas Médicas	Aceder/remeter indevidamente informação clínica a terceiros	2	3	3	Assegurar o envio dos elementos clínicos apenas ao próprio, por correio ou em envelope confidencial	DCC
					Assegurar o cumprimento do Código de Conduta para a Proteção de Dados Pessoais	DCC
	Falta de transparência, fundamentação e rastreabilidade na decisão, limitando o direito do beneficiário	2	3	3	Atuar em conformidade com os pressupostos do Código Deontológico da Ordem dos Médicos e do Código de Ética e de Conduta da ADSE	DCC
					Garantir o direito de acesso dos beneficiários à informação sobre o seu estado de saúde	DCC
					Assegurar a identificação dos médicos durante o atendimento	DCC

Matriz IV: Riscos do Departamento de Gestão de Beneficiários (DGB)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Atendimento (presencial e call center) e Reclamações	Prestar informação incompleta ou inadequada aos beneficiários	2	3	3	Assegurar o reforço de recursos humanos afetos à resposta aos beneficiários	DGB/GRH /CD
					Assegurar o acesso a bases de dados atualizadas	DGB
					Atualizar continuamente as questões mais frequentes para normalização das respostas	DGB
					Participar na elaboração de conteúdos nas diversas plataformas digitais	DGB/CRP
					Realizar sessões de formação periódicas e de partilha de informação	DGB

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
					Rever periodicamente, por amostra, a clareza e adequação das respostas prestadas aos beneficiários, assegurando a harmonização da linguagem utilizada.	DGB
	Prestar informação aos beneficiários com atraso >=3 dias úteis	2	3	3	Elaborar relatório mensal sobre tempos de resposta	DGB
Controlo Desconto efetuado ao Beneficiário	Prejudicar financeiramente a ADSE por falha na entrega de descontos (nomeadamente em situações de baixas médicas/licenças (Segurança Social) não reportadas pelas respetivas entidades empregadoras)	2	2	2	Assegurar a melhoria do automatismo mensal de cancelamento dos direitos na ausência de entrega de descontos nos 3 meses anteriores	DGB/DSI
					Assegurar o registo obrigatório das baixas médicas pela entidade empregadora	DGB/DSI
Controlo Desconto efetuado à Entidade Empregadora	Prejudicar financeiramente a ADSE por falha na entrega de descontos	2	2	2	Monitorizar as divergências entre pagamento e reporte, através de relatório mensal	DGB/DSI
Inscrição de beneficiários Titulares/incidência desconto	Prejudicar financeiramente a ADSE por desconhecimento sobre se um mesmo beneficiário tem mais que um contrato que o obrigue a efetuar o desconto	2	2	2	Realizar, no mínimo, 4 ações de formação por ano no País, junto das entidades empregadoras, para sua sensibilização	DGB/CD

Matriz V: Riscos do Departamento de Recursos Financeiros (DRF)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Contratação Pública - Tramitação Prévia	Incumprimento do quadro legal aplicável no que respeita aos limites de contratação pública	1	3	2	Garantir o controlo dos procedimentos através da utilização do mapa de contratos e de checklist de verificação, assegurando o registo, validação e rastreabilidade	PCL/Outras U.O.
	Irregularidades na tramitação prévia do procedimento de contratação pública	1	2	1	Verificar os procedimentos de contratação por checklist	PCL
	Fracionamento da despesa	1	2	1	Elaborar e monitorizar um plano anual de compras em conjunto com todas as Unidades Orgânicas, com data, alterações e responsável pela validação	PCL
Gerir a frota automóvel da ADSE	Utilização indevida de viaturas de serviço	1	2	1	Documentar o controlo mensal da despesa com viaturas	PCL
					Arquivar mensalmente o reporte SPVE (eSPap) para controlo interno, com validação do responsável	PCL
					Registar diariamente a utilização pelo condutor autorizado	PCL

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Gerir stocks de bens de consumo da ADSE	Apropriação indevida /Desvio de material	1	3	2	Realizar contagens físicas anuais do material em armazém, com registo em GERFIP e registo físico com assinatura do responsável	PCL
					Garantir que as guias de entrega de material são arquivadas com assinatura e numeração	PCL
					Formalizar a verificação do material entregue pelos fornecedores, com assinatura e registo de não conformidades	PCL
Gestão Administrativa dos Processos	Divulgação, eliminação, sonegação, manipulação ou uso indevido de informação confidencial presente nos processos aquisitivos	1	3	2	Garantir o arquivo dos processos aquisitivos em armários fechados com acesso reservado	PCL/GOF/DSI
					Garantir o acesso às pastas de rede da Unidade Orgânica, pelos seus trabalhadores em consonância com o perfil e com as tarefas a executar	PCL/GOF/DSI

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Gestão dos Ativos Fixos	Discrepâncias na valorização do património com impacto nas demonstrações financeiras	2	2	2	Atualizar a reconciliação físico contabilística dos bens do Ativo, com metas semestrais e reporte ao Conselho Diretivo	PCL/GOF
					Cumprir o Manual de Procedimentos de Gestão de Ativos fixos tangíveis	PCL/GOF/DSI
	Insuficiente verificação do estado/obsolescência dos ativos fixos tangíveis	2	2	2	Concluir a implementação do Manual de Procedimentos de Gestão de Ativos Fixos Tangíveis e produzir Auto de verificação do estado/proposta de abate	PCL
Monitorizar a Execução Material e Financeira do contrato	Ausência de controlo eficiente dos prazos e execução do contrato	1	3	2	Garantir a publicação e evidência dos contratos no Portal da Base Gov	PCL
					Garantir o controlo e monitorização do termo dos contratos através da utilização do mapa de contratos	PCL
					Garantir que é efetuado o acompanhamento e reporte da execução financeira de acordo com a periodicidade definida pela DGO no âmbito dos contratos plurianuais (SCEP)	PCL

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Preparação e acompanhamento dos procedimentos de contratação pública	Deficiente elaboração de peças do procedimento contratual e dos atos procedimentais prévios	1	2	1	Utilizar as minutas elaboradas para o efeito	PCL/Outras U.O.
					Garantir que a Unidade Orgânica que manifesta a necessidade, elabora as peças procedimentais com especificações técnicas bem definidas e critérios de adjudicação objetivos e mensuráveis	PCL
	Existência de conflito de interesses na avaliação dos processos de contratação pública	1	3	2	Arquivar declaração de inexistência de conflito de interesses por interveniente e registar impedimentos, escusas ou substituições.	PCL
Gestão Orçamental e Financeira	Apropriação ou uso ilegítimo de fundos ou valores confiados aos trabalhadores em razão das suas funções	1	1	1	Garantir o cumprimento dos procedimentos e normas constantes do Regulamento do Fundo Maneio da ADSE	GOF
	Incorreções na contabilização da despesa	2	2	2	Concluir e garantir o cumprimento do Manual de Procedimentos do GOF	GOF
					Validar periodicamente os registos efetuados	GOF

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controle	Responsáveis
	Discrepâncias entre os valores recebidos da Autoridade Tributária (AT) relativos a execuções fiscais e os registados na contabilidade	2	2	2	Realizar a monitorização e acompanhamento periódico dos processos de execução fiscal submetidos na AT.	GOF
	Desvios entre o orçamento aprovado e a execução orçamental	1	2	1	Monitorizar mensalmente a execução orçamental	GOF
					Acompanhar e justificar mensalmente os desvios relevantes	GOF
Conta de gerência	Erros e omissões na prestação de contas em SNC-AP	2	2	2	Avaliar anualmente a necessidade de apoio externo ao fecho de contas, com decisão fundamentada	GOF
					Garantir o número de recursos humanos necessários especializados na área	GOF
					Melhorar e garantir o cumprimento do Manual de Procedimentos do GOF	GOF
Gestão Administrativa dos Processos	Divulgação, eliminação, sonegação, manipulação ou uso indevido de informação confidencial	1	3	2	Assegurar a correta criação e gestão de acessos dos utilizadores	GOF/PCL

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Tesouraria e Pagamentos				2	Garantir o acesso restrito às pastas de rede aos colaboradores das respetivas unidades flexíveis	GOF/PCL/DSI
					Garantir o correto arquivo dos processos em armários fechados com acesso reservado	GOF/PCL
	Atrasos nos pagamentos e incumprimento dos prazos legais.	1	3	2	Verificar continuamente os prazos de pagamento das faturas devidamente validadas e aprovadas, assegurando o seu processamento atempado de acordo com as respetivas datas de vencimento	GOF
	Pagamentos de despesas indevidas, sem validação ou duplicadas.	1	3	2	Assegurar a validação documental e a segregação de funções no processamento, autorização e pagamento	GOF
	Discrepâncias entre os valores pagos e registados na contabilidade	1	3	2	Elaborar reconciliação bancária mensal, assinada por quem prepara e por quem valida.	GOF

Matriz VI: Riscos do Departamento de Sistemas de Informação (DSI)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Gestão da infraestrutura	Alocar equipamento não registado	1	2	1	Registar no SIGEP todos os pedidos de disponibilização, substituição, recolha e regularização de equipamentos, com identificação do utilizador, equipamento, data, estado do pedido e resolução adotada, mantendo o histórico do processo.	DSI
					Listar e manter atualizado o registo de alocação dos equipamentos (ficheiro)	DSI
	Não garantir disponibilidade de serviço/continuidade da operação	1	2	2	Existência de redundância de equipamentos e contratos de manutenção ativos/monitorização de equipamentos, serviços e aplicações	DSI
					Realizar backups locais e para a nuvem dos sistemas e dados críticos, com calendarização definida, registo automático ou manual da execução, monitorização da taxa de sucesso, testes periódicos de reposição e conservação da evidência dos resultados e das ações corretivas adotadas.	DSI

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Gestão de Incidentes e Pedidos	Atribuir acessos indevidos	1	3	2	Registar no SIGEP todos os pedidos de criação, alteração e remoção de acessos, com identificação do utilizador, sistema/aplicação, perfil pretendido, fundamento do pedido, validação do responsável da unidade orgânica e decisão do DSI, assegurando o registo da execução e a conservação do histórico do pedido.	DSI
Gestão de Pedidos de Alteração de Aplicações	Gerir inadequadamente os recursos	1	2	1	Registar e classificar no SIGEP os pedidos, incidentes e intervenções por tipologia e criticidade, definindo prioridades e tempos de resposta internos, com elaboração periódica de reporte de incidências relevantes, tempos de resolução e constrangimentos de capacidade, para acompanhamento da gestão de recursos.	DSI
Segurança da Informação	Falhas na segurança e controlo de acessos nas aplicações informáticas em uso na ADSE	2	3	3	Realizar ações periódicas de formação e sensibilização em segurança da informação e controlo de acessos, com registo de destinatários, conteúdos ministrados, datas e evidência de participação, incidindo especialmente sobre gestão de credenciais, autenticação forte, <i>phishing</i> , perfis de acesso e deveres de reporte.	DSI

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
				Alto	Ativar autenticação forte	DSI
					Implementar processo anual de revisão e validação de acessos por sistema, aplicação e perfil de utilizador, com extração de listagens de permissões, validação pelos responsáveis das unidades orgânicas, decisão sobre manutenção/alteração/revogação dos acessos e registo das evidências do circuito de revisão.	DSI/GFDA
					Registar acessos aos sistemas e aplicações	DSI
					Assegurar mecanismos de deteção e resposta a vírus e <i>malware</i> nos sistemas críticos, com monitorização de alertas, atualização das assinaturas/soluções de proteção, registo de incidentes detetados e evidência das medidas de contenção, erradicação e recuperação adotadas.	DSI
	Não garantir disponibilidade de serviço/continuidade da operação	1	3	2	Manter lista atualizada de contactos de emergência de fornecedores críticos e dos contratos de manutenção aplicáveis, com identificação dos serviços/sistemas associados, escalões de contacto, condições de acionamento e evidência de revisão periódica da lista.	DSI
					Fazer <i>updates</i> de segurança atualizados com recurso <i>Update Management do Azure</i>	DSI

Matriz VII: Riscos do Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso (GFDA)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Detetar situações que possam configurar comportamentos anómalos nos pedidos de financiamento de cuidados de saúde	Desatualização dos modelos de monitorização e de risco por impossibilidade de implementação e/ou alteração das regras de conferência	3	3	3	Rever e atualizar os modelos de monitorização e de risco sempre que ocorram alterações das regras de conferência, parametrizações ou requisitos de análise, mediante proposta técnica do GFDA, validação superior e arquivo da versão aprovada, histórico de alterações e data de entrada em vigor.	GFDA
	Identificação de falsos positivos por incorreta definição de regras de controlo ou má qualidade dos dados objeto de análise	3	3	3	Realizar testes de avaliação qualitativa para deteção de irregularidades antes e depois da entrada em produção, através de amostra de falsos positivos e registo de justes efetuados.	GFDA
	Incumprimento das disposições em matéria de proteção de dados	1	3	2	Cumprir o "Código de Conduta para a Proteção de Dados Pessoais"	GFDA

Função/Procedimento	Fragilidades / riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
	Incumprimento de disponibilização de dados por desatualização das ferramentas existentes	2	2	2	Rever periodicamente as necessidades funcionais das ferramentas de suporte ao GFDA	GFDA
		2	2	2	Implementar/parametrizar as funcionalidades aprovadas, com registo do pedido, priorização, testes, validação de entrada em produção e arquivo da evidência de disponibilização.	GFDA
Prevenir situações que possam consubstanciar fraude, abuso ou desperdício	Ausência ou não cumprimento das deliberações do Conselho Diretivo	2	2	2	Acompanhar a execução das deliberações do Conselho Diretivo com impacto no GFDA, associando cada deliberação a tarefa, prazo e responsável, ponto de situação periódico e arquivo da evidência de acompanhamento e fecho.	GFDA
					Comunicar ao Conselho Diretivo os constrangimentos suscetíveis de impedir, atrasar ou condicionar a execução das deliberações, com identificação do tema, impacto esperado, proposta de mitigação e arquivo da comunicação da decisão /seguimento obtido.	GFDA

Função/Procedimento	Fragilidades / riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
	Ineficiência e entropia na análise de dados por inexistente ou insuficiente comunicação entre o GFDA e outras unidades orgânicas (excesso de reportes; procedimentos ineficientes)	2	2	2	Promover contatos de articulação com os dirigentes das UO envolvidas sempre que existam constrangimentos relevantes à análise de dados, com registo do assunto, participantes, decisões e ações subsequentes.	PCA/DAB/DGB/GPR/GFDA/DSI/DAJ/CD
					Sinalizar os constrangimentos nas reuniões do Comité Multidisciplinar Fraude, Desperdício e Abuso	PCA/DAB/DGB/GPR/GFDA/DSI/DAJ/CD
	Inexistência de sistema interno de comunicação de irregularidades	2	2	2	Assegurar o funcionamento do sistema interno de comunicação de irregularidades e do canal de denúncia interna, com regras de receção, registo, tratamento, encaminhamento e arquivo das denúncias, bem como revisão periódica do respetivo funcionamento.	GFDA/DSI

Função/Procedimento	Fragilidades / riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Proteção de dados	Desrespeito pelas normas e procedimentos instituídos na consulta, análise e tratamento de dados pessoais	2	3	3	Manter atualizadas as políticas, normas e procedimentos de proteção de dados aplicáveis ao GFDA, com revisão periódica e sempre que ocorram alterações legais, organizacionais ou processuais, validação superior e arquivo das versões aprovadas.	GFDA
					Monitorizar o cumprimento dos procedimentos RGPD no GFDA e realizar verificações/auditorias de conformidade com periodicidade definida, mediante plano anual, responsável designado, testes efetuados, relatório de resultados, registo de não conformidades e plano de ações corretivas.	GFDA
	Divulgação indevida, interna ou externa, por descuido ou intencionalmente, em proveito próprio ou de terceiro, de dados pessoais acessíveis no exercício de funções	2	3	3	Implementar controlos internos técnicos e organizacionais destinados a identificar situações desconformes no tratamento de dados pessoais, definindo âmbito, responsáveis, periodicidade de verificação, critérios de escalonamento e arquivo das evidências recolhidas.	GFDA/DSI
					Assegurar o cumprimento do Código de Ética e de Conduta e do Regulamento de Registo e Tratamento de Denúncias Internas, mediante divulgação interna, aceitação/conhecimento pelos trabalhadores, tratamento dos incumprimentos e arquivo dos registos e ocorrências.	GFDA

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
					Realizar ações periódicas de sensibilização dos trabalhadores sobre proteção de dados, sigilo e uso adequado da informação, nos termos da estratégia/plano de comunicação, com calendarização, conteúdos, destinatários e arquivo da evidência de realização (convocatórias, materiais, listas de presença ou registos equivalentes).	GFDA
	Falha de controlo no cumprimento dos procedimentos	1	2	1	Comunicar formalmente às chefias o dever de supervisão do cumprimento dos procedimentos superiormente aprovados, sempre que sejam emitidos, revistos ou detetadas falhas, com arquivo das comunicações efetuadas e das orientações/correções determinadas.	GFDA
	Acesso indevido, exfiltrar dados e controlo acessos	2	3	3	Avaliar e manter o nível de conformidade RGPD aplicável aos processos de acesso, consulta, utilização e tratamento de dados pessoais no âmbito do GFDA, com registo das verificações efetuadas, desvios identificados e medidas corretivas adotadas.	GFDA
		2	3	3	Realizar auditorias/verificações periódicas aos controlos de acesso e demais medidas de segurança aplicáveis a dados pessoais (incluindo perfis de acesso, aplicações, infraestruturas e condições de acesso), com definição de âmbito, responsáveis, testes efetuados, resultados, não conformidades e plano de correção.	GFDA/DSI

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
		2	3	3	Recolher evidências técnicas sobre a rede e os ambientes informáticos relevantes para o tratamento de dados pessoais, identificar fragilidades/desconformidades e propor medidas corretivas, com registo das análises efetuadas, achados, recomendações e seguimento da respetiva implementação.	GFDA/DSI
		2	3	3	Assegurar o cumprimento da Norma de Procedimentos do Regulamento Geral sobre Proteção de Dados nas atividades do GFDA, com evidência de divulgação, aplicação e tratamento de desvios.	GFDA

Matriz VIII: Riscos do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (CRP)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Aquisição e acompanhamento de serviços relacionados com a comunicação	Favorecimento na escolha de potenciais fornecedores	1	3	2	Elaborar proposta fundamentada de necessidade de aquisição, com definição do objeto e dos critérios técnicos objetivos aplicáveis, previamente documentados, submetendo-a ao Conselho Diretivo para decisão/autorização, com arquivo da proposta e do respetivo despacho no processo.	CRP/DRF/CD
					Submeter cada pedido de aquisição a circuito formal de análise e autorização, com registo da intervenção do CRP na definição da necessidade e dos critérios técnicos, da decisão/autorização do Conselho Diretivo e da remessa ao DRF para os trâmites procedimentais da sua competência, com conservação das evidências do circuito.	CRP
Gerir a imagem institucional da ADSE (comunicados e respostas)	Promoção inadequada da imagem da ADSE	1	3	2	Assegurar o registo dos conteúdos institucionais produzidos, editados ou publicados pelo CRP em repositório interno e/ou nos respetivos <i>backoffices</i> das plataformas, com identificação da peça, canal, data, versão final, autor e validação superior quando exigível, garantindo a rastreabilidade das edições e publicações.	CRP/CD

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Produzir, divulgar e publicar conteúdos nas plataformas da ADSE	Prestação de informação inadequada e/ou incorreta	1	3	2	Aplicar fluxo formal de validação escrita da informação a divulgar externamente, assegurando a intervenção da unidade orgânica/fonte responsável pela informação, do CRP, das validações técnicas ou jurídicas quando aplicáveis, e do Conselho Diretivo para aprovação final, com registo da versão aprovada, data, intervenientes e evidências do circuito.	CRP/CD
					Assegurar que a publicação e edição de conteúdos nas plataformas institucionais é efetuada com base em fontes oficiais identificadas e com registo no <i>backoffice</i> do utilizador, data, hora e versões/alterações realizadas, aplicando <i>checklist</i> editorial prévia à publicação sempre que a natureza do conteúdo o justifique.	CRP/Dirigentes/CD

Matriz IX: Riscos do Gabinete de Gestão da Rede de Prestadores (GRP)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Analisar as candidaturas dos prestadores à celebração de convenções, acordos, protocolos ou à prestação de cuidados de saúde aos beneficiários	Celebrar convenção com prestadores com instalações/equipamentos muito antigos ou desadequados	2	2	2	Exigir a apresentação de documentação comprovativa atualizada (designadamente licenciamento de proteção radiológica e evidência fotográfica das instalações), sempre que tenham decorrido mais de 5 anos desde a celebração da convenção	GRP
	Conflito de interesses	2	2	2	Assegurar a obtenção prévia, obrigatória e o arquivo das declarações de inexistência de conflitos de interesses por todos os intervenientes no processo	GRP
	Utilizar critérios parciais e subjetivos na apreciação das candidaturas	2	2	2	Aplicar checklist normalizada de critérios de avaliação, complementada com validação por segundo avaliador em casos complexos ou de indeferimento, assegurando a uniformização de critérios	GRP
					Aplicar checklist de elementos e documentação para formalização do processo de candidatura do prestador, incluindo comerciais, nome individual e IPSS	GRP

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Gerir a Rede de Prestadores da ADSE	Não cumprimento, pelo prestador, da atividade convencionada	2	3	3	Realizar monitorização, através de relatório de análise crítica de situações anómalas comunicadas por beneficiários via AO	GRP
					Aplicar questionário aos beneficiários no final de cada consulta, com questões sobre o atendimento	GRP
					Implementar monitorização sistemática da atividade realizada face à atividade convencionada, através de sistema BI	GRP
					Definir indicadores de alerta, designadamente número de reclamações por prestador e padrões anómalos de faturação	GRP
	Existência de prestadores na rede sem que a ADSE tenha conhecimento da forma como os serviços de saúde são prestados	2	3	3	Realizar inquérito contínuo de satisfação da Rede Convencionada	GRP
					Realizar inquérito anual de satisfação da Rede Convencionada	GRP
Propor a celebração, revisão, suspensão, denúncia ou resolução de convenções c/ prestadores de cuidados de saúde	Implementar plano faseado de renovação das convenções, com priorização baseada no risco (antiguidade, volume de faturação e criticidade clínica)	2	1	1	Implementar plano faseado de renovação das convenções, com priorização baseada na antiguidade, volume de faturação e criticidade clínica, iniciando pelas convenções mais antigas	GRP

Matriz X: Riscos do Gabinete de Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Gradação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Avaliação do Desempenho	Erro, por negligência ou dolo, nos processos de Avaliação do Desempenho	2	3	3	Assegurar o reforço da equipa com competências adequadas para a função	GRH
					Realizar validação dos registos SIADAP 2 e 3, conforme calendário aprovado pelo CCA, com registo formal das verificações efetuadas e respetivos resultados através de verificação do sistema GeADAP e fichas de avaliação em suporte físico	GRH
Gestão Administrativa de RH	Acesso e utilização indevida dos dados contidos nos processos individuais dos trabalhadores	2	3	3	Reforçar as medidas de segurança nos arquivos dos processos individuais, nomeadamente através de armários e fechaduras específicas para o efeito	GRH
	Divulgação indevida de informação confidencial de RH no envio de documentação aos trabalhadores.				Definir e aplicar procedimentos de confidencialidade no envio de informação de RH, incluindo utilização de canais seguros, validação prévia dos destinatários e registo dos envios efetuados	GRH
	Erro, por negligência ou dolo, no processamento dos abonos e descontos e tarefas conexas				Assegurar o reforço da equipa com competências adequadas para a função	GRH
					Elaborar e aprovar o Manual de Procedimentos do processamento abonos e descontos e tarefas conexas	GRH

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
				Red	Implementar <i>checklist</i> mensal de processamento, assegurando o registo das validações efetuadas	GRH
					Assegurar dupla verificação formal do processamento remuneratório, com registo documentado, através de <i>checklist</i> validada e assinada pelos intervenientes	GRH
	Incumprir os normativos legais relativos à matéria de organização e tempo de trabalho	1	2	Green	Atualizar o regulamento de horário de trabalho e obter a respetiva aprovação do CD e CGS	GRH/CD
Gestão Estratégica de RH	Não garantir serviços/procedimentos em matéria de saúde no trabalho	2	2	Yellow	Elaborar Plano Estratégico de Ação sobre Segurança e Saúde no Trabalho	GRH
					Organizar ações de saúde no trabalho	GRH
					Monitorizar periodicamente indicadores de saúde no trabalho, designadamente acidentes, absentismo e ações realizadas	GRH
Recrutamento e Seleção	Incumprir a garantia de imparcialidade no recrutamento e seleção de pessoal	2	2	Yellow	Garantir a declaração prévia, por parte dos membros do júri, de que não estão abrangidos por qualquer impedimento legal	GRH

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Gradação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
					Assegurar registo sistemático da constituição dos júris e histórico de participação, permitindo verificar a rotatividade	GRH
Ética, Conduta e Integridade	Ausência de conhecimento efetivo do Código de Ética e de Conduta pelos trabalhadores.	2	2	2	Assegurar que o Código de Ética e de Conduta é do conhecimento de todos os trabalhadores, mediante assinatura de declaração de compromisso	GRH

Matriz XI: Riscos do Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA)

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Desenvolver ações de auditoria interna, visando a deteção de fatos ou situações condicionantes da prossecução da missão da ADSE	Ausência de atividades de auditoria interna	1	3	2	Concluir, aprovar e rever periodicamente o Manual de Procedimentos de Auditoria Interna, assegurando evidências de execução, responsável pela atualização e indicador anual de cumprimento.	PCA
					Elaborar e aprovar o Plano Anual de Auditoria Interna com critérios de priorização por criticidade, calendário de execução, recursos afetos e reporte periódico ao Conselho Diretivo.	PCA/CD
					Planear ações de auditoria e follow-up para áreas específicas ou críticas, com matriz de seleção, prazos de verificação e acompanhamento formal das recomendações emitidas.	PCA
					Executar ações de auditoria interna sobre os riscos de maior criticidade identificados no PPR, garantindo relatório, plano de ação e monitorização das recomendações pendentes.	PCA/CD

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controle	Responsáveis
					Monitorizar indicadores de desempenho das auditorias, incluindo percentagem de recomendações implementadas, tempo médio de follow-up, auditorias realizadas face ao plano e recomendações vencidas.	PCA
Insuficiente monitorização e revisão do PPR	Ausência de um sistema de gestão de riscos (de fraude e outras infrações)	2	2	2	Elaborar e rever anualmente o PPR, incorporando resultados de monitorização, incidentes, auditorias, alterações organizacionais e medidas corretivas necessárias.	PCA
					Controlar a execução do PPR através de relatório intercalar e anual, com calendário definido, evidências de execução, responsáveis identificados e reporte de desvios relevantes.	PCA
					Implementar mecanismos de monitorização contínua dos riscos críticos, com atualização trimestral das medidas, responsáveis nomeados e reporte ao Conselho Diretivo das situações em atraso.	PCA
Realizar auditorias e inspeções a beneficiários e prestadores	Ausência de garantias de eficácia e eficiência no acompanhamento dos processos nas suas diversas fases e seu arquivo	3	2	3	Implementar solução transitória de controlo e rastreabilidade dos processos até à disponibilização da plataforma eletrónica definitiva, com cronograma, marcos de execução e responsável de projeto.	PCA

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
				Alto	Assegurar registo estruturado e centralizado dos processos, incluindo identificação, fase, prazo, intervenientes, decisão, data de atualização e evidência documental associada.	PCA
					Garantir o controlo integral do ciclo de vida dos processos através de registo estruturado das fases, prazos, intervenientes, histórico de decisões, alertas e validação periódica.	PCA
					Definir, documentar e divulgar circuitos de tramitação dos processos, com fluxogramas aprovados, instruções de trabalho e verificação semestral do respetivo cumprimento.	PCA
	Ausência de normalização de procedimentos na elaboração de averiguações e auditorias	2	2	Medio	Realizar reuniões quinzenais do Comité Multidisciplinar Fraude, Desperdício e Abuso, assegurando atas, registo de decisões, responsáveis, prazos e acompanhamento das medidas deliberadas.	PCA/DAB/D GB/GPR/GF
					Integrar a elaboração do Manual de Procedimentos de Auditoria Externa no projeto de mapeamento de processos, definindo cronograma, prioridades, entregáveis intermédios e responsáveis.	PCA
	Ausência de competências para realizar ações inspetivas	2	2	Medio	Garantir a articulação formal e atempada com as entidades competentes para ações inspetivas, quando aplicável, assegurando registo da decisão, data de envio e acompanhamento da resposta.	PCA/DAJ

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Cumprimento das atribuições legais	Falta de Recursos Humanos especializados	2	3	3	Implementar plano de desenvolvimento e retenção de competências críticas, com diagnóstico de necessidades, ações de formação, medidas de retenção e indicadores de cobertura das funções essenciais.	PCA
		2	2	2	Concretizar o recrutamento de técnicos superiores especializados, definindo perfil, calendário, dependências externas e medidas mitigadoras enquanto o recrutamento não estiver concluído.	PCA
Sistema de Controlo Interno	Ausência de uma avaliação global sobre o Sistema de Controlo Interno (SCI) da ADSE	2	2	2	Elaborar relatório anual de avaliação do Sistema de Controlo Interno, abrangendo metodologia, controlos-chave, fragilidades identificadas, plano de melhoria, prazos e responsáveis.	PCA
	Inexistência de normas ou procedimentos internos escritos	3	2	3	Reformular e atualizar o Manual de Controlo Interno, articulando-o com o mapeamento de processos, controlo de versões, aprovação formal e divulgação interna.	PCA
					Aprovar plano calendarizado para elaboração de manuais de procedimentos das áreas de maior risco, com fases, responsáveis, recursos necessários e reporte trimestral de execução.	PCA

Matriz XII: Riscos do Conselho Diretivo

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Gradação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Processo de decisão do Conselho Diretivo (deliberações, despachos, delegações/subdelegações, e registo em ata)	Informalidade e insuficiente formalização (decisões tomadas sem ata ou despacho formal; ausência de fundamentação e evidência; falta de trilha de auditoria; decisões não suportadas em dados/pareceres); risco de subjetividade e inconsistência (critérios variáveis, tratamento desigual); risco de fragilidades de integridade (decisões com conflito de interesses não declarado; influência indevida); risco de inconformidade com princípios de transparência e boa governação e com a necessidade de demonstrar gestão prudente do risco e sustentabilidade	2	3	3	Elaborar Regimento/Norma de funcionamento do CD: regras de convocatória, agenda, quórum, votação, prazos, urgências, e tipificação do que exige deliberação/despacho/ratificação, etc.	CD
					Elaborar Atas e registo rastreável das deliberações do CD: minuta padrão, identificação do tema, decisão, fundamento, votos/declarações, impedimentos/escusas, anexos; arquivo em sistema documental com controlo de versões e acessos.	CD
					Elaborar e manter atualizado um registo (listagem) de decisões do CD.	CD
Aplicação de sanções e decisões sensíveis sobre beneficiários	Decisões não fundamentadas; desigualdade de tratamento; aumento de contencioso; risco reputacional	2	2	2	Elaborar normas, critérios e fundamentos de decisão formalizados	CD

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Cumprimento das obrigações declarativas de transparência e incompatibilidades pelos membros do CD	Incumprimento (não submissão, submissão fora de prazo, omissões/inexatidões, falta de atualização quando aplicável); risco de não conformidade com o regime das obrigações declarativas aplicável a titulares de altos cargos públicos (inclui incompatibilidades e impedimentos); risco reputacional (perda de confiança/credibilidade institucional), fragilização do controlo de integridade e exposição mediática; potenciais consequências sancionatórias no âmbito do regime aplicável.	2	3	3	Fazer a Declaração Única de rendimentos, património, interesses, incompatibilidades e impedimentos e submeter na Plataforma da Entidade para a Transparência	CD

Matriz XIII: Riscos Transversais

Função/Procedimento	Fragilidades /riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Acumulação de funções público-privadas	Exercício de atividades privadas/públicas não autorizadas ou durante o horário de trabalho	1	1	1	Assegurar o registo centralizado e o controlo periódico das autorizações de acumulação de funções, de acordo com o procedimento e a legislação em vigor	Todos os trabalhadores/GRH
Avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho irregular favorecendo ou prejudicando trabalhadores	3	2	3	Assegurar validação periódica das avaliações, com análise de coerência e registo das verificações efetuadas	CD/Dirigentes (avaliadores)
Delegação/subdelegação de competências	Abuso ou exercício indevido de autoridade delegada ou não delegada	1	2	1	Assegurar a publicação em Diário da República e a disponibilização, na intranet, das delegações e subdelegações de competências	CD/Dirigentes

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades / riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Exercício ético e profissional de funções	Quebra dos valores e princípios ético-profissionais dos trabalhadores	2	2	2	Assegurar a divulgação do Código de Ética e de Conduta, com recolha de declaração de compromisso	CD/Dirigentes
					Promover ações de divulgação, sensibilização e formação dos trabalhadores para os riscos de corrupção e infrações conexas	CD/Dirigentes
					Assegurar o funcionamento e a divulgação do canal de denúncias interno e externo	CD/PCA/GFDA/DSI

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Função/Procedimento	Fragilidades / riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Ofertas, benefícios, compensações ou vantagens	Influência junto de dirigente ou trabalhador para concederem um tratamento de favor ou ignorarem as disposições regulamentares	2	2	2	Garantir a rotatividade do pessoal nos júris de procedimentos concursais de Recursos Humanos e de Contratação Pública	CD/GRH/PCL
Planeamento e organização	Incumprimento dos objetivos estabelecidos nos instrumentos de gestão	2	2	2	Assegurar a monitorização intercalar dos instrumentos de gestão (Plano de Atividades, QUAR e Plano Estratégico)	CD/Dirigentes/PCA
	Incumprimento dos prazos na elaboração dos Instrumentos de Planeamento e Gestão Estratégica e/ou deficiência na monitorização dos Instrumentos de Gestão	1	2	1	Definir prazos de cumprimento obrigatório para todas as unidades orgânicas	CD/Dirigentes/PCA

Função/Procedimento	Fragilidades / riscos	Probabilidade Ocorrência	Gravidade Consequência	Graduação Risco	Medidas preventivas e de controlo	Responsáveis
Utilização responsável dos recursos	Apropriação ou uso ilegítimo de bens confiados aos trabalhadores no âmbito das suas funções	2	2	2	Assegurar o cumprimento do Código de Ética e de Conduta	Todos os trabalhadores
					Implementar um sistema de controlo interno no âmbito da gestão de stocks e do imobilizado	DRF/PCL (DSI)
Contatos Institucionais com <i>stakeholders</i>	Deturpação ou negação da informação abordada	1	2	1	Assegurar que os contactos presenciais são preferencialmente realizados nas instalações da ADSE, com a presença de pelo menos dois elementos do Conselho Diretivo ou, não sendo possível, de um dirigente, devendo ainda ser garantido o arquivo central das notas de reunião	CD/Dirigentes