

# PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS



# ÍNDICE

1. Introdução	4
2. Caracterização da CUF	7
3. Metodologia de gestão e avaliação de risco	16
4. Acompanhamento, avaliação e monitorização do PPR	23
Anexo - Matrizes de riscos e controlos	25

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que tem como fonte a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020 - 2024, criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e aprovou o Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC).

O RGPC, que entrou em vigor a 8 de junho de 2022, veio estabelecer a obrigação de as entidades, públicas ou privadas, com 50 ou mais trabalhadores adotarem um programa de cumprimento normativo que inclua, pelo menos, um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, um código de conduta, um programa de formação e um canal de denúncias. A adoção deste programa pelas entidades abrangidas procura prevenir, detetar e sancionar os atos de corrupção e infrações conexas, levados a cabo contra ou através daquelas entidades.

A CUF, S.A. - sociedade-mãe do Grupo CUF, o qual tem como principal atividade a prestação de cuidados de saúde, exercendo acessoriamente atividades complementares a essa atividade (doravante "CUF"), elaborou o presente "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas" (doravante designado por PPR), que expõe as conclusões da avaliação das normas e procedimentos das diversas direções e unidades organizacionais dando assim cumprimento ao citado diploma legal.

Enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, que se rege por princípios de boa gestão e transparência, primando pelo respeito por clientes, parceiros, acionistas e colaboradores, a CUF coloca as questões éticas no centro da sua atividade

## 1.2 Abordagem e âmbito

O trabalho consubstanciou-se principalmente no levantamento e sistematização dos processos associados à relação com entidades terceiras, públicas ou privadas, bem como das áreas consideradas relevantes em matéria de corrupção, nomeadamente na identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a CUF a atos de corrupção e infrações conexas e na realização de uma análise do desenho e implementação dos procedimentos de controlo interno existentes, tendo em vista a identificação de eventuais oportunidades de melhoria.

Este trabalho foi realizado com base em documentação e entrevistas com diversos responsáveis das direções que integram o centro corporativo, a CUF serviços e segmentos de negócio.

Este PPR engloba todas as entidades do Grupo conforme previsto no artigo 6.º n.º 3 do RGPC, aplica-se a todos os colaboradores da CUF, independentemente do seu vínculo jurídico, e constitui um instrumento de gestão fundamental que permite reforçar e consolidar os procedimentos e mecanismos de prevenção e deteção da corrupção e infrações conexas existentes.

Na redação do PPR foram tidas em consideração as orientações previstas na Norma ISO 37001 "Sistemas de gestão anticorrupção, requisitos e orientação para a sua utilização".

## 1.3 Organização do Plano

O PPR é constituído pelos seguintes tópicos:

- Caracterização da CUF - Breve descrição da história, missão e valores, dispersão geográfica, áreas de atuação, estrutura organizativa e principais responsabilidades das áreas intervenientes na prevenção dos riscos de corrupção;
- Metodologia de gestão e avaliação de risco - Enquadramento de como os riscos de corrupção são tratados no âmbito do sistema de gestão de riscos da CUF, identificação das áreas que foram alvo de análise, bem como as ferramentas basilares de suporte à mitigação daqueles riscos; e
- Acompanhamento, avaliação e monitorização do PPR - Breve resumo dos processos estabelecidos e responsabilidades atribuídas para que o PPR seja um documento de suporte a um processo vivo e atual e de utilização prática na prevenção dos riscos de corrupção.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA CUF

O percurso da CUF na área da saúde iniciou-se em 1945, com a inauguração do Hospital CUF, em Lisboa, mais tarde conhecido como Hospital CUF Infante Santo, originalmente criado para responder às necessidades dos mais de 80 mil colaboradores e familiares do grupo CUF, que, à época, constituía um grande conglomerado de empresas, sobretudo no setor químico.

Graças à credibilidade e excelência que sempre lhe foram reconhecidas, em 1995, a CUF foi selecionada para assumir a primeira Parceria Público-Privada (PPP) do Serviço Nacional de Saúde – o Hospital Fernando Fonseca –, à qual se seguiram, mais tarde, outras duas, o Hospital de Braga, e o Hospital de Vila Franca de Xira, entretanto extintas em agosto de 2019 e em maio de 2021, respetivamente. Ao longo desta já longa viagem, dois princípios permaneceram sempre no topo das prioridades: a aposta na qualidade dos profissionais e a excelência nos serviços de saúde prestados.

Consciente do papel que desempenha no país, a CUF assume, desde a sua origem, um compromisso sério e responsável com os seus clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, com o Estado e com a sociedade em geral.

### **A Missão CUF**

Promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de qualidade e conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor.

### **Os valores CUF**

A cultura e os valores da CUF constituem o padrão de comportamento que respeita e expressa na gestão diária das suas atividades.

#### **Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa**

Ao Respeito pela Dignidade, como princípio universal, junta-se a compaixão, a capacidade de estar com quem sofre, de forma genuína em todos os momentos. Acreditamos que esta atitude humanista é condição de sucesso para uma boa aplicação do saber científico e tecnológico e que só assim se poderá atingir o grande objetivo do Bem-Estar da Pessoa.

#### **Desenvolvimento Humano**

Colocamos a dignidade das pessoas no centro das nossas decisões e contribuimos para o desenvolvimento das suas capacidades, fomentando a autonomia e a aprendizagem contínua.

#### **Competência**

Incentivamos uma atitude permanente de fazer mais e melhor, através da responsabilidade individual e do trabalho em equipa, ambicionando a excelência e a consistência.

#### **Integridade**

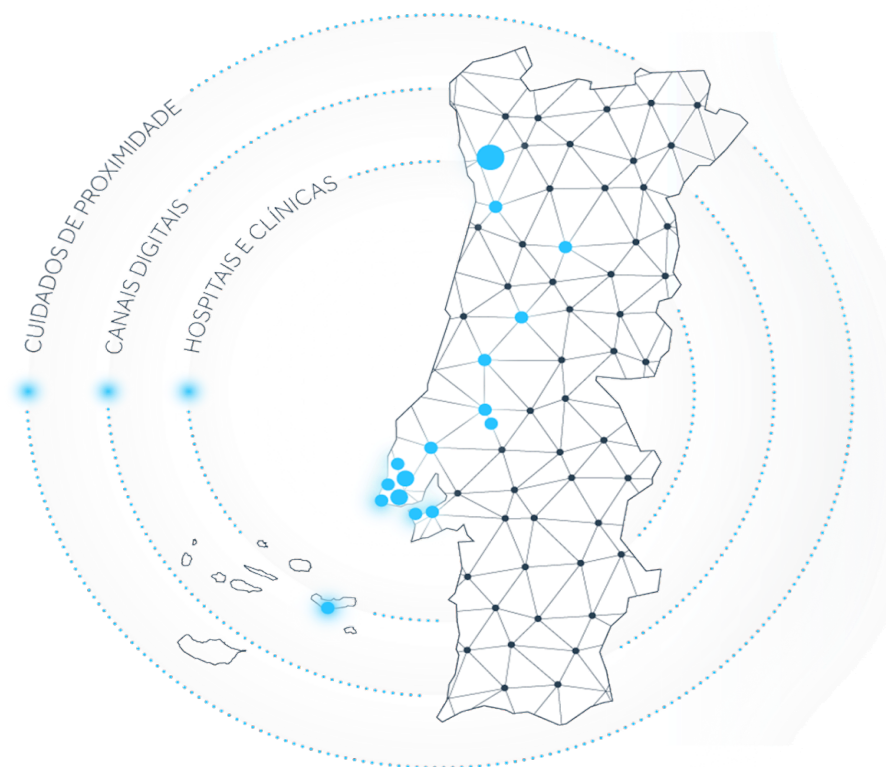
Promovemos um comportamento ético e honesto, criando relações de confiança e lealdade, tratando todos com equidade e verdade.

#### **Inovação**

Fomentamos uma cultura empreendedora e uma mentalidade aberta e curiosa, na procura constante de novas soluções e oportunidades **criadoras** de valor.

## 2.1 A rede CUF

Para uma prestação de cuidados de saúde adaptada às necessidades individuais de cada pessoa, a CUF desenvolve a sua atividade de forma integrada e abrangente, aliando uma rede de **hospitais e clínicas**, **canais digitais** e novas formas de prestação de **cuidados de proximidade**.



### Região Norte

Hospital CUF Coimbra  
Hospital CUF Porto  
Hospital CUF Trindade  
Hospital CUF Viseu  
Instituto CUF Porto  
Clínica CUF S. João da Madeira  
Clínica CUF Leiria

### Região Sul

Hospital CUF Cascais  
Hospital CUF Descobertas  
Hospital CUF Santarém  
Hospital CUF Sintra  
Hospital CUF Tejo  
Hospital CUF Torres Vedras  
Clínica CUF Almada  
Clínica CUF Alvalade  
Clínica CUF Belém  
Clínica CUF Mafra

Clínica CUF Medicina Dentária Braamcamp  
Clínica CUF Medicina Dentária Santarém  
Clínica CUF Miraflores  
Clínica CUF Montijo  
Clínica CUF Nova SBE  
Clínica CUF S. Domingos de Rana

### Ilhas

Hospital CUF Açores

Figura 1 - A distribuição geográfica da rede CUF



# PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

## HOSPITAIS E CLÍNICAS

Com um corpo clínico de excelência, a CUF cuida da saúde das famílias com uma oferta especializada e diferenciada:

- 24 Hospitais e Clínicas em Portugal Continental e Ilhas
- Carteira de serviços diversificada
  - Consultas
  - Exames
  - Atendimento Permanente Adultos
  - Atendimento Permanente Pediátrico
  - Teleconsulta
  - Teleconsulta do Dia
  - Cirurgias
  - Internamento
  - Hospitalização domiciliária
  - Maternidade
  - Cuidados Intermédios
  - Cuidados Intensivos
  - Cuidados Paliativos
  - Cuidados Domiciliários
  - Vacinação
  - Atendimento de enfermagem
- Cerca de 50 especialidades médico-cirúrgicas disponibilizadas



## CANAIS DIGITAIS

A CUF disponibiliza soluções digitais que garantem flexibilidade, qualidade e segurança, acessíveis em qualquer ponto do país e no estrangeiro:

- Teleconsulta
- Avaliador de Sintomas My CUF
- App My CUF

## CUIDADOS DE PROXIMIDADE

A CUF presta apoio clínico domiciliário e acompanha doentes em casa, com uma equipa experiente, através de:

- Cuidados Domiciliários em seis regiões,
- Hospitalização Domiciliária na Grande Lisboa e Grande Porto.

## 2.2 Estrutura organizativa

O Grupo CUF é constituído por um conjunto de sociedades comerciais e agrupamentos complementares de empresas (ACE) que opera na área da prestação de cuidados de saúde e exerce atividades complementares e acessórias à sua principal atividade, designadamente na área imobiliária - CUF Imobiliária, na saúde ocupacional - Sagies, no armazenamento e distribuição logística - Centro Logístico e na esterilização - Central de Esterilização.

A CUF, S.A. é a sociedade-mãe do Grupo CUF, a qual detém a totalidade do capital social da CUF - Sociedade Gestora de Participações, S.A. que, por sua vez, detém as participações societárias nas sociedades que gerem e exploram cada uma das unidades operacionais, hospitalares e de ambulatório, e as participações societárias nas outras sociedades que desenvolvem atividades complementares ou acessórias.

O modelo de governo da CUF obedece a uma lógica matricial, assumindo a CUF, S.A. a definição da estratégia e o planeamento social, económico e financeiro e a coordenação da gestão dos ACE's e das sociedades participadas, através de instruções vinculativas e/ou através do exercício dos seus direitos acionistas.

Numa perspetiva organizativa, a rede de prestação de cuidados de saúde CUF está dividida em três clusters geográficos – Descobertas, Tejo e Norte – numa lógica de articulação em torno dos três grandes hospitais CUF, os quais são geridos por Comissões Executivas compostas por administradores das respetivas unidades e presididas pelo administrador que é, simultaneamente, administrador executivo da CUF com o pelouro respetivo.

Em maio de 2022, foi criado um novo Cluster Assistencial, o Cluster Novos Cuidados, tendo como pilares de atuação o Digital, os Cuidados de Proximidade e a Prevenção e Bem-Estar e tendo como missão desenvolver modelos de prestação de cuidados de saúde mais abrangentes, acrescentando novos conceitos aos serviços já existentes e aproveitando as vantagens da jornada híbrida para estar mais presente na realidade clínica, familiar e social dos clientes.

O alinhamento estratégico, padronização, controlo operacional e gestão de risco, são reforçados pela CUF Serviços que inclui os canais de atendimento e faturação a clientes, compras e logística, gestão hoteleira, engenharia e manutenção.

De seguida apresentamos as unidades organizacionais intervenientes na mitigação dos riscos de corrupção e respetivas diretrizes / responsabilidades principais no processo e sistema de gestão de risco. Para maior detalhe sobre cada uma das áreas deverá ser consultado o documento Governo Societário 2022 disponível no site institucional da CUF.



Figura 2 - A estrutura organizativa da CUF

O funcionamento do Conselho de Administração, da Comissão Executiva e as regras de conduta dos seus membros são regulados, em complemento da Lei, dos Estatutos, do Código de Ética e do Código de Conduta da CUF, pelos respetivos Regulamentos.

Compete ao **Conselho de Administração** a definição da estratégia, principais políticas e o planeamento social, económico e financeiro da CUF, garantindo a sua aplicação ao nível das sociedades suas participadas. Nessa medida, e atendendo à temática em apreço compete-lhe, designadamente a responsabilidade de monitorizar a eficácia do sistema de gestão de risco.

A **Comissão Executiva** assume um conjunto de competências, delegadas pelo Conselho de Administração, de onde se destaca a responsabilidade de implementar procedimentos para identificar, avaliar e gerir os riscos com potencial impacto na empresa e nos seus *stakeholders*. Compete igualmente à Comissão Executiva a revisão e aprovação do plano da auditoria interna, bem como a revisão dos resultados das análises efetuadas pela Gestão de risco e pela Auditoria Interna, enquanto segunda e terceira linhas de defesa, respetivamente.

A atividade do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da CUF é supervisionada e acompanhada pelo Conselho Fiscal, pelo Revisor Oficial de Contas, pela Comissão de Vencimentos e pelo Secretário da Sociedade.

O Conselho de Administração e a Comissão Executiva são assessorados pelas direções corporativas e serviços partilhados e por um conjunto de órgãos consultivos nas respetivas áreas de competência.

Numa ótica de gestão de risco, destacamos as competências atribuídas aos seguintes órgãos e direções:

### ● **Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta**

Compete à Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta, enquanto órgão consultivo:

- Promover a divulgação, a aplicação e o cumprimento do Código de Conduta;
- Elaborar políticas de implementação das matérias abrangidas pelo Código de Conduta;
- Promover e estabelecer ações de formação para todos os colaboradores em matérias relacionadas com o Código de Conduta e com as políticas que derivem deste;
- Propor ao Conselho de Administração alterações ao Código de Conduta, sempre que entenda adequado, para efeitos da sua atualização e melhoria;
- Acompanhar e esclarecer dúvidas sobre a aplicação do Código de Conduta e respetivas políticas e validar, em casos devidamente justificados, as situações de exceção da sua aplicação;
- Receber, gerir e apreciar as comunicações / denúncias relativas a eventuais violações do Código de Conduta;
- Reportar periodicamente a sua atividade à Comissão Executiva da CUF e às entidades a que o reporte seja devido nos termos da lei ou do modelo de governo adotado, se aplicável.

### ● **Comissão de Auditoria e Gestão de risco**

A Comissão de Auditoria e Gestão do Risco tem, essencialmente, as seguintes competências:

- Avaliar e monitorizar o sistema de gestão de riscos e o sistema de controlo interno;
- Avaliar e emitir parecer sobre o plano anual de auditoria;
- Propor medidas de melhoria aos sistemas de gestão de riscos e controlo interno;
- Emitir todos os pareceres que, na ótica de gestão do risco, lhe sejam solicitados pelos órgãos sociais.

### ● **Comissão de Inovação e Sustentabilidade**

No que respeita à Sustentabilidade, as suas competências são:

- Rever a Política de Sustentabilidade e garantir o desenvolvimento de boas práticas de sustentabilidade na Organização;
- Definir, em conjunto com as respetivas áreas corporativas, os indicadores de sustentabilidade relevantes para a CUF, baseados em referenciais nacionais e/ou internacionais, bem como os relacionados com compromissos públicos assumidos pela CUF;
- Apresentar propostas de compromissos, objetivos e metas de sustentabilidade alinhados com as boas práticas do setor empresarial nacional ou internacional, em particular de responsabilidade social, direitos humanos e ambiente;

- Monitorizar o alinhamento do plano estratégico da CUF para a concretização dos compromissos de sustentabilidade e geração de valor sustentável;
- Sugerir a realização de auditorias e avaliações na área da Sustentabilidade, podendo acompanhá-las sempre que se justifique, bem como pedir propostas de intervenção para as não conformidades detetadas no âmbito das auditorias e/ou avaliações.

### • **Comissão de Compliance de licenciamentos CUF**

Compete à Comissão de *Compliance* de licenciamentos CUF:

- Garantir a conformidade, com uma base de competências de consultoria e de suporte, que tem como orientação a criação de valor para a CUF;
- Contribuir para a prossecução dos objetivos operacionais e estratégicos relacionados com a remodelação e construção de Unidades CUF, bem como com a gestão da compliance relacionada com a renovação de licenças de funcionamento das mesmas, através de uma abordagem reguladora e objetiva que lhe permita avaliar e melhorar a eficácia e eficiência do processo de remodelação e construção de unidades, do controlo interno e da gestão de risco junto da Entidade Reguladora da Saúde;
- Adotar as orientações relacionadas com o processo de licenciamento de entidades prestadoras de cuidados de saúde. Estas orientações incluem os requisitos regulamentares da Entidade Reguladora da Saúde e da Direção-Geral de Saúde, bem como outras práticas adotadas que contribuem para a excelência da qualidade clínica da prestação de cuidados de saúde sempre em conformidade com as políticas e procedimentos da CUF relevantes para este âmbito.

### • **Direção de Assessoria Jurídica**

Compete à Direção de Assessoria Jurídica, no âmbito da prevenção da corrupção:

- Prestar aconselhamento jurídico ao Conselho de Administração, Comissão Executiva, Direções corporativas e Unidades CUF, tendo em vista o apoio na tomada de decisões de topo;
- Garantir a conformidade e o cumprimento da legislação e regulamentação aplicável à CUF com uma base de competências de consultoria e de suporte e apoiar a implementação de alterações de políticas internas, processos e/ou procedimentos decorrentes de alterações legislativas;
- Formalizar as relações comerciais e de parceria estabelecidas pelas diversas Direções corporativas e Unidades CUF com os respetivos fornecedores, prestadores de serviços e parceiros, tendo como orientação a criação de valor e a garantia do cumprimento do Código de Conduta CUF;
- Atuar como ponto de contacto e cooperar com as autoridades de fiscalização competentes, designadamente a Entidade Reguladora da Saúde, a Administração Regional de Saúde, a Autoridade da Concorrência, a Comissão Nacional de Proteção de Dados, o Banco de Portugal, entre outros, em relação a pedidos de informação e eventuais reclamações.

### • **Direção de Gestão de Risco**

A Direção de Gestão de Risco é composta por 2 áreas: Gestão de Risco e Auditoria Interna.

A missão da Gestão de Risco consiste em promover uma avaliação eficiente e eficaz do risco para melhorar a sua gestão em todo o Grupo. Para o efeito, integram as suas principais responsabilidades:

- Elaborar a política para determinar os critérios de aceitação de risco, assegurando que a mesma cumpre as regulamentações nacionais / internacionais aplicáveis bem como *standards* internacionais e tem em conta informação relevante sobre o estado da arte da gestão de risco e preocupações dos vários *stakeholders*;
- Apoiar os gestores do risco / Organização no processo de gestão de risco;
- Apoiar a gestão de topo no acompanhamento dos riscos entendidos como sendo os mais críticos em cada momento;
- Desenvolver iniciativas com vista à identificação / revisão dos riscos existentes no negócio da CUF, mediante a auscultação a cada um dos responsáveis.

A Auditoria Interna é uma função independente, consultiva ou de suporte, de garantia de fiabilidade que tem como orientação a criação de valor. Contribui para a prossecução dos objetivos operacionais e estratégicos, através de uma abordagem baseada no risco, sistematizada, disciplinada e objetiva que lhe permita avaliar e melhorar a eficácia e eficiência do modelo de governo, da gestão de risco e do controlo interno, regendo-se por regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração. Neste sentido, o âmbito da atividade da Auditoria Interna engloba, nomeadamente:

- Avaliação da exposição do risco relativamente ao cumprimento dos objetivos estratégicos do Grupo;
- Avaliação da fiabilidade e integridade da informação;
- Avaliação de *compliance*;
- Monitorização e avaliação dos processos do modelo de governo;
- Monitorização e avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, e
- Reporte de exposição a riscos significativos e falhas ao nível do controlo interno, incluindo riscos de fraude e *governance*.

### • **Data Protection Officer**

O *Data Protection Officer* (ou Encarregado de Proteção de Dados) atua com independência e não recebe instruções relativamente ao exercício das suas funções, sendo de destacar as seguintes no âmbito do presente plano:

- Controlar a conformidade de todos os tratamentos de dados pessoais efetuados pela CUF com o Regulamento Geral sobre Proteção de Dados (RGPD) e com outras disposições de proteção de dados da União Europeia, assim como com as políticas da CUF, dinamizando a realização de auditorias;
- Informar, assessorar e aconselhar os *stakeholders*, bem como os colaboradores da CUF que tratam os dados, a respeito das suas obrigações nos termos do RGPD e de outras disposições;
- Atuar como ponto de contacto e cooperar com as autoridades de controlo, em relação a pedidos de informação, possíveis queixas e violações de privacidade.

# 3. METODOLOGIA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE RISCO

O setor da saúde é reconhecidamente muito exigente devido à multiplicidade de desafios que a ele se encontram associados. Combina, por um lado, uma relação que se pretende irrepreensível no serviço ao cliente final, com um modelo essencialmente b2b de gestão comercial, por outro lado, e ainda uma forte diferenciação tecnológica, um contexto regulatório muito rigoroso e um elevado potencial de exposição mediática.

Alinhada com a visão, missão e objetivos estratégicos, a Gestão de Risco da CUF apresenta, face a este contexto, uma abordagem estruturada a riscos e oportunidades, internos e externos, aos quais a Organização está exposta, de modo a assegurar, continuamente, o seu crescimento sustentado.

A abordagem definida segue orientações de metodologias como o COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission), a norma 31000 do ISO (*International Organization for Standardization*) e o modelo das três linhas do IIA (Institute of Internal Auditors).

### 3.1 Metodologia

O processo adotado para a identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a CUF a atos de corrupção e infrações conexas, assim como dos demais riscos operacionais da Sociedade, encontra-se alinhado com os requisitos listados no Decreto - Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro.

O processo de gestão de risco é suportado por uma metodologia consistente e sistemática, que inclui as seguintes fases:



Figura 3 - O processo de gestão de risco

- 1. Contexto:** definição do âmbito da gestão de risco, nomeadamente em relação ao contexto interno e externo à CUF e à identificação dos objetivos da Sociedade, direções corporativas, serviços partilhados e segmentos de negócio.
- 2. Identificação:** identificação de todo o tipo de eventos, internos ou externos, que podem eventualmente influenciar a implementação da estratégia e o cumprimento dos objetivos da CUF bem como dos seus responsáveis - *Risk Owners*.
- 3. Análise:** identificação das causas / fatores de risco (influenciam a probabilidade de ocorrência) e consequências (influenciam o impacto), bem como das medidas de mitigação em curso que podem contribuir para mitigar o risco, seja ao nível das causas e/ou das consequências.
- 4. Avaliação:** a avaliação dos riscos é realizada através da atribuição de graus de “probabilidade de ocorrência” (P) e “impacto” (I) pelos *Risk Owners*, de acordo com as escalas seguintes:



	1	2	3	4	5
Probabilidade de ocorrência	Muito reduzida probabilidade de ocorrência (inferior a 0,1%)	Reduzida probabilidade de ocorrência (entre 0,1% e 2%)	Probabilidade de ocorrência entre 2% e 10%	Probabilidade de ocorrência entre 10% e 50%	Probabilidade de ocorrência superior a 50%
Impacto	Dano com impacto financeiro muito limitado e sem visibilidade externa	Dano com impacto financeiro moderado e com um interesse limitado por parte dos media	Danos no desempenho (insatisfação de clientes, litígios), com impacto financeiro significativo e reduzida exposição mediática	Danos relevantes no desempenho (perda de longo prazo na confiança do público) e impacto financeiro também relevante	Prejuízo na imagem e reputação, bem como na eficácia e desempenho, com impacto financeiro elevado

Da combinação da “probabilidade de ocorrência” e do “impacto” é determinado o nível de risco. A sua visualização / posicionamento é realizado através de uma matriz de risco residual com quatro bandas de acordo com o nível de aceitação de risco definido pela Sociedade.

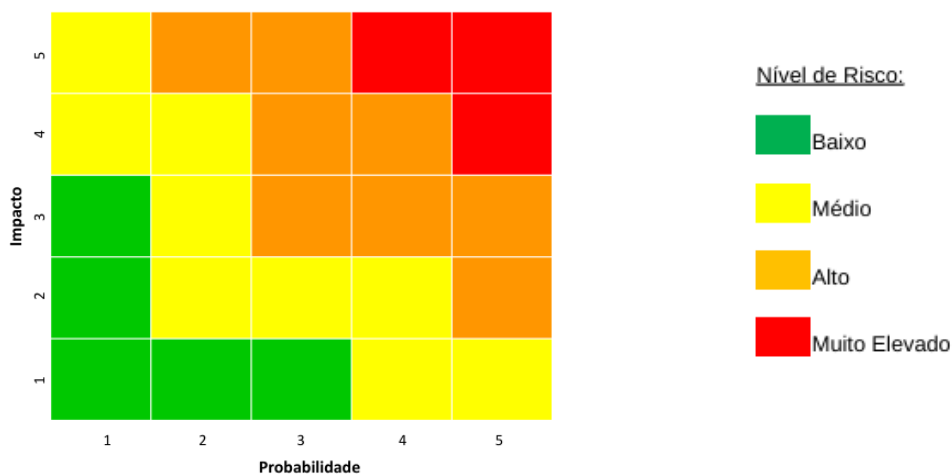


Figura 4 - Matriz de risco CUF

**5. Tratamento:** identificação e documentação da estratégia a adotar para tratamento de cada risco, devendo ser tido em consideração o nível de risco, os recursos necessários, o estado e o prazo de implementação das medidas. São 4 as estratégias possíveis:

- **Eliminar o risco** - Deixar de executar as atividades que possam ter risco, devendo ser a opção tomada quando as formas de mitigar o risco não são benéficas em relação ao seu custo, e a atividade não está alinhada com os objetivos da Organização;
- **Transferir o risco** - Atividades e medidas desenvolvidas para transferir para um terceiro a responsabilidade por gerir o risco, podendo consistir, por exemplo, na contratação de um seguro;
- **Mitigar o risco** - Atividades e medidas desenhadas para reduzir a probabilidade do risco ocorrer e/ou minimizar o seu impacto;
- **Aceitar o risco** - Assumir as possíveis perdas que poderão advir da ocorrência do risco. A aceitação pode ser uma estratégia viável, nomeadamente para riscos que originam uma menor exposição, para os quais os custos de mitigação / transferência seriam superiores aos custos associados às possíveis perdas.

**6. Monitorização e reporte:** a monitorização periódica é essencial para aferir a pertinência da avaliação de riscos. A monitorização é realizada de forma contínua através da obtenção de indicadores de risco com a periodicidade aplicável de acordo com a estratégia de tratamento do risco adotada, devendo ser reportados aos destinatários de forma regular.

### 3.2 Abordagem

A abordagem seguida enquadra-se na metodologia da CUF para o desenvolvimento do seu sistema de gestão de riscos operacionais, tal como descrito acima, tendo um foco especial sobre os procedimentos de controlo interno. Desta forma, a realização dos trabalhos foi composta em três fases principais, como segue:

- Levantamento de processos e análise de riscos
  - Identificação de interlocutores tendo em vista o levantamento dos processos associados;
  - Identificação, obtenção e análise de normativos e legislação externa e melhores práticas de controlo interno aplicáveis, bem como as políticas e procedimentos internos;
  - Realização das reuniões / entrevistas calendarizadas com os interlocutores identificados, no sentido de identificar potenciais riscos de conduta, corrupção e infrações conexas e os procedimentos de controlo interno existentes nos processos alvo;
  - Identificação e sistematização dos principais riscos potenciais de conduta, corrupção e infrações conexas, associados aos processos analisados;
  - Identificação e sistematização dos procedimentos de controlo interno existentes nos processos associados às áreas analisadas com base na documentação disponibilizada e entrevistas realizadas;
  - Relativização / priorização dos riscos identificados; e
  - Elaboração e validação dos mapas / matrizes de riscos potenciais de conduta, corrupção e infrações conexas.

- Análise de procedimentos de controlo interno
  - Realização de uma análise / avaliação conceptual (“avaliação de desenho e implementação”) dos procedimentos de controlo interno identificados face à realidade dos processos âmbito (e.g. mecanismos de controlo interno definidos no “Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção” e no “Código de Conduta”); e
  - Identificação de eventuais desvios / oportunidades de melhoria no desenho e implementação daqueles procedimentos de controlo interno face a: (i) normativos, políticas e procedimentos internos; (ii) legislação externa aplicável (e.g. recomendações para a elaboração do “Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”); e (iii) melhores práticas de controlo interno aplicáveis.
- Relatórios de auditoria / avaliação aos riscos de corrupção (atividades que serão realizadas / revistas numa base anual conforme preconizado):
  - Elaboração do plano de auditoria contínua aos procedimentos de controlo interno identificados existentes nas áreas identificadas; e
  - Realização das auditorias previstas no plano ao sistema de controlo interno relativos aos riscos de corrupção.

### 3.3 Áreas de risco

Tendo presentes os objetivos e âmbito de aplicação deste PPR, bem como a missão da CUF e o contexto no qual se insere, foram mapeados os principais processos / áreas suscetíveis de envolver a ocorrência de fenómenos corruptivos e práticas conexas:

- Aquisição, construção, remodelação e/ou licenciamento de bens imóveis;
- Aquisição e licenciamento de bens móveis;
- Atribuição de donativos, patrocínios e/ou doação de bens;
- Contratação de serviços / compra de produtos;
- Realização de ensaios clínicos;
- Faturação de serviços;
- Gestão de contas a pagar;
- Gestão de contas a receber;
- Gestão financeira e fiscal;
- Gestão de *stocks*;
- Pagamentos;
- Processamento de salários, honorários e abonos;
- Recrutamento e seleção (recursos humanos);
- Obtenção de subsídios, e
- Relacionamento com outras entidades externas.

## 3.4 Controlos transversais

Para os riscos identificados encontra-se implementado um conjunto específico de medidas que visa a redução da probabilidade da sua ocorrência e/ou do grau do seu impacto.

A par destas medidas, importa ainda salientar que a CUF dispõe de um conjunto de controlos transversais, maioritariamente preventivos, aplicáveis portanto, a todos os processos de todas as direções corporativas, serviços partilhados e segmentos de negócio, entre os quais destacamos:

- Código de Conduta;
- Política Anticorrupção;
- Canal de Denúncias;
- Política de relacionamento com Fornecedores e Parceiros;
- Política sobre Ofertas;
- Política de gestão de conflitos de interesses;
- Política de atribuição de patrocínios;
- Política de atribuição de apoios e donativos;
- Controlos gerais dos sistemas informáticos e de controlos aplicacionais;
- Existência de segregação adequada de funções, principalmente entre os níveis de processamento e autorização / aprovação;
- Delegação de competências financeiras e não financeiras formalizada por direção / serviço;
- Monitorização permanente dos processos mediante o acompanhamento de indicadores de performance e a realização de auditorias internas;
- Realização de ações de formação, de divulgação e esclarecimento nomeadamente sobre o código de conduta CUF e temáticas da gestão de risco, junto dos colaboradores, potenciando a promoção de uma cultura de prevenção de risco e de partilha e disseminação de boas práticas.

Contribui ainda para a mitigação de risco a renovação da certificação ISO 9001: 2015 - Sistema de Gestão da Qualidade no âmbito da prestação de cuidados de saúde, nomeadamente com a atualização de procedimentos que definem regras internas e atribuem responsabilidades.

## 3.5 Matrizes de risco e controlos

Tendo em consideração os principais processos/áreas suscetíveis de envolver a ocorrência de fenómenos de corrupção e práticas conexas e os principais fatores de risco, foi realizada a avaliação do nível de criticidade de cada risco tendo em consideração a sua “probabilidade de ocorrência” e o seu “impacto”. Os resultados individuais encontram-se refletidos no anexo.

Da análise realizada destacamos que nenhum risco foi avaliado como Alto ou Muito Elevado e a probabilidade de ocorrerem eventos desta natureza é muito baixa. Estes resultados evidenciam o elevado nível de controlo implementado pela Organização, bem como o respeito pelo estado de direito e transparência na prestação de contas.

# 4. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PPR

A Comissão Executiva da CUF nomeou um Responsável pelo Cumprimento Normativo com vista à monitorização e controlo da aplicação do Programa de Cumprimento Normativo bem como da sua revisão.

No que concerne em particular ao PPR, a Comissão Executiva designou um Responsável Geral pela sua execução, controlo e revisão.

Quer o cargo de Responsável pelo Cumprimento Normativo quer o cargo de Responsável Geral pela execução, controlo e revisão do PPR são exercidos por elementos da direção superior da CUF, com reporte à Comissão Executiva e com acesso à informação interna e meios humanos e técnicos necessários ao bom desempenho das suas funções.

Nos termos previstos nas alíneas a) e b) do número 4 do artigo 6º do Decreto-lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, a execução do PPR está sujeita aos seguintes controlos:

a) Elaboração de relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo;

b) Elaboração de relatório de avaliação anual, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

O PPR é revisto a cada três anos ou sempre que se opere uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica ou societária da CUF que justifique a revisão dos riscos e das situações que possam expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas ou das medidas preventivas e corretivas que permitem mitigar os mesmos.

# ANEXO

## MATRIZES DE RISCOS E CONTROLOS



## PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Processo / Área	Descrição do risco	Medidas preventivas e corretivas	Probabilidade	Impacto	Risco Residual
Aquisição, construção, remodelação e/ou licenciamento de bens imóveis	Aquisição de bens ou serviços que excedem as necessidades reais ou com preços sobredimensionados por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segregação de funções entre as equipas que propõem a localização e tipo de unidade, as equipas que concebem o projeto e as equipas que aprovam a aquisição do terreno e/ou empreitada;</li> </ul>	1	2	Baixo
	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) a agentes externos para obter tratamento preferencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenção de pareceres internos e externos relativo à viabilidade da empreitada;</li> <li>Avaliação das propostas apresentadas pelos fornecedores com base em critérios pré definidos;</li> </ul>	1	3	Baixo
	Favorecimento ilícito na escolha de potenciais fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoção de boas práticas nas interações presenciais com entidades públicas ou similares;</li> <li>Existência de ordem de investimento aprovada superiormente no momento de aprovação do orçamento anual.</li> </ul>	3	2	Médio
Aquisição e licenciamento de bens móveis	Aquisição de bens ou serviços que excedem as necessidades reais ou com preços sobredimensionados por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segregação de funções entre as áreas que identificam as necessidades do negócio, as que realizam o processo de negociação e aquisição;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Favorecimento ilícito na escolha de potenciais fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de ordem de investimento aprovada superiormente no momento de aprovação do orçamento anual e parametrizada em sistema por equipa terceira à que realiza o processo de negociação e à unidade requisitante;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) a agentes externos para obter tratamento preferencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoção de boas práticas nas interações presenciais com entidades públicas ou similares;</li> </ul>	1	3	Baixo

## PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Processo / Área	Descrição do risco	Medidas preventivas e corretivas	Probabilidade	Impacto	Risco Residual
Atribuição de donativos, patrocínios e/ou doação de bens	Favorecimento na atribuição de donativos, doações e patrocínios para obter um contrato / vantagem comercial ilícita ou em troca de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo, as regras, os princípios e as responsabilidades na atribuição de patrocínios, donativos e na doação de bens encontram-se formalmente definidas e partilhadas com toda a Organização no sistema de gestão documental da CUF;</li> <li>• Orçamento anual aprovado pela Comissão Executiva para atribuição de donativos e de patrocínios;</li> <li>• Segregação de funções entre as equipas que analisam / aprovam a atribuição de donativo ou patrocínio e as que realizam o respetivo pagamento;</li> <li>• Existência de delegação de competências formal para a atribuição de donativos e patrocínios de acordo com critérios bem definidos.</li> </ul>	1	2	Baixo

## PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Processo / Área	Descrição do risco	Medidas preventivas e corretivas	Probabilidade	Impacto	Risco Residual
Contratação de serviços / compra de produtos	Aceitação de favorecimento por parte de entidades externas em troca de concessão de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolongamento indevido de contrato</li> <li>• Favorecimento ilícito na escolha de potenciais fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de delegação de competências formal para a assinatura de contratos (iniciais e adendas);</li> <li>• Orçamento anual aprovado pela Comissão Executiva para todas as direções corporativas, serviços partilhados e segmentos de negócio;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Aquisição de bens ou serviços que excedem as necessidades reais ou com preços sobredimensionados por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregação de funções entre as áreas que identificam as necessidades do negócio, as que realizam o processo de negociação e aquisição;</li> </ul>	1	2	Baixo
	Falta de isenção e imparcialidade técnicas na análise, estudos e preparação de propostas em benefício ou detrimento de interesses específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os requisitos para avaliação das propostas dos fornecedores de material de consumo e fármacos encontram-se formalmente definidos e partilhados com a Organização no sistema de gestão documental da CUF;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Utilização / omissão / divulgação de informação privilegiada e/ou confidencial em detrimento/benefício de interesses específicos ou para benefício próprio ou de terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação formal das propostas apresentadas pelos fornecedores e justificação superior da proposta de adjudicação.</li> </ul>	3	1	Baixo

## PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Processo / Área	Descrição do risco	Medidas preventivas e corretivas	Probabilidade	Impacto	Risco Residual
Realização de Ensaios clínicos	Identificação da equipa de investigação preferencial em troca de atribuição de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação pelos coordenadores dos serviços envolvidos no ensaio dos elementos que integram a equipa de investigação;</li> <li>Realização de auditorias pelo promotor do ensaio;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Inclusão de doentes fictícios no ensaio para benefício próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento de todos os ensaios por um elemento terceiro à equipa de investigação;</li> <li>Todos os ensaios são formalmente aprovados pela CEIC, Comissão de Ética da Unidade CUF e DPO;</li> </ul>	1	2	Baixo
	Seleção de ensaio com menor utilidade científica / falsa idoneidade em troca de atribuição de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>A descrição do processo de submissão de projetos de investigação encontra-se formalmente definida e publicada para consulta de todos os colaboradores no sistema de gestão documental da CUF;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Seleção / identificação / favorecimento de doentes em troca de atribuição de vantagens/benefícios para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de delegação de competências formal e divulgada para aprovação de estudos e ensaios;</li> <li>Existência de código deontológico das Ordens profissionais dos elementos que integram a equipa de investigação.</li> </ul>	1	3	Baixo
Faturação de serviços	Faturação de um serviço fictício ou acima/ abaixo do estabelecido por contrapartida de vantagem indevida ou apropriação indevida de reembolso	<ul style="list-style-type: none"> <li>As regras para a emissão de notas de crédito e elegibilidade das isenções a aplicar no processo de faturação encontram-se formalmente definidas e partilhadas com toda a Organização no sistema de gestão documental da CUF;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Atribuição (ou promessa de atribuição) de condições especiais por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>A emissão de notas de crédito encontra-se restrita em sistema por meio de perfis e controlo de acessos;</li> <li>Segregação de funções entre as equipas que parametrizam as condições de faturação em sistema e as que faturam.</li> </ul>	1	1	Baixo

## PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Processo / Área	Descrição do risco	Medidas preventivas e corretivas	Probabilidade	Impacto	Risco Residual
Gestão de contas a pagar	Pagamento de um serviço fictício, em condições não justificadas (prazos de pagamento) ou favoritismo a um fornecedor por contrapartida de vantagem /benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas são liberadas para pagamento as faturas previamente aprovadas;</li> <li>• Circularização anual de saldos de fornecedores segundo critério definido;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Adulteração dos registos contabilísticos por contrapartida de um benefício/vantagem para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliação mensal automática das contas bancárias pelo sistema de gestão financeiro e análise de eventuais diferenças;</li> <li>• Revisão das contas mensalmente pelo Contabilista Certificado da empresa e anualmente pelo auditor externo.</li> </ul>	1	1	Baixo
Gestão de contas a receber	Faturação de um serviço fictício ou acima/abaixo do estabelecido por contrapartida de vantagem indevida ou apropriação indevida de reembolso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As regras para emissão de Notas de Crédito e atribuição de isenções encontram-se formalmente definidas e partilhadas com toda a Organização no sistema de gestão documental da CUF;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Anulação de faturas ou emissão indevida de notas de crédito por contrapartida de vantagem /benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo automático da atividade de anulação de faturas e emissão de Notas de crédito incluindo o user que efetuou o movimento;</li> <li>• Segregação de funções entre as equipas que emitem a faturação e as que registam os recebimentos;</li> </ul>	1	2	Baixo
	Adulteração dos registos contabilísticos por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão das contas mensalmente pelo Contabilista Certificado da empresa e anualmente pelo auditor externo.</li> </ul>	1	1	Baixo

## PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Processo / Área	Descrição do risco	Medidas preventivas e corretivas	Probabilidade	Impacto	Risco Residual
Gestão financeira e fiscal	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) a agentes externos para obter tratamento preferencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os princípios orientadores relativos à submissão de despesas incorridas pelos colaboradores encontram-se formalmente definidos e partilhados com toda a Organização no sistema de gestão documental da CUF;</li> <li>Realização de pagamentos por área terceira, mediante a entrega da respetiva fatura e após devidamente aprovada;</li> <li>Existência de delegação de competências formal e divulgada para aprovação de pagamentos a fornecedores e reembolsos a colaboradores;</li> <li>Aprovação anual pela Comissão Executiva dos critérios para atribuição de prémio, mediante proposta da área de Recursos Humanos e dependente da avaliação de desempenho (competências, objetivos individuais e objetivos coletivos).</li> </ul>	1	1	Baixo
Gestão de stocks	Aquisição de bens ou serviços que excedem as necessidades reais ou com preços sobredimensionados por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de inventários integrais ao <i>stock</i> de fármacos e consumíveis;</li> </ul>	3	1	Baixo
	Desvio de existências por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Armazenamento dos fármacos de uso exclusivo hospitalar com acesso restrito a farmacêuticos;</li> </ul>	3	1	Baixo

## PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Processo / Área	Descrição do risco	Medidas preventivas e corretivas	Probabilidade	Impacto	Risco Residual
Pagamentos	Pagamento de um serviço fictício, em condições não justificadas (prazos de pagamento) ou favoritismo a um fornecedor por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas são liberadas para pagamento as faturas previamente aprovadas;</li> <li>• Validação automática de pagamentos duplicados na proposta de pagamento pelo sistema de gestão financeira;</li> <li>• Os princípios orientadores relativos à submissão de despesas incorridas pelos colaboradores encontram-se formalmente definidos e partilhados com toda a Organização no sistema de gestão documental da CUF;</li> <li>• Existência de delegação de competências formal e divulgada para aprovação de pagamentos a fornecedores e reembolsos a colaboradores.</li> </ul>	1	1	Baixo
Processamento de salários, honorários e abonos	Adulteração da informação remuneratória e/ou benefícios por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregação de funções entre as equipas de cadastro, processamento salarial, validação mensal ao processamento e pagamento;</li> <li>• Existência de tabelas salariais e de plano de benefícios flexíveis;</li> <li>• Processamento automático de honorários com base na atividade registada;</li> <li>• Justificação de ausências com a apresentação de documentos formais pelo colaborador, no sistema de <i>tickets</i>.</li> </ul>	1	2	Baixo
	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro		1	2	Baixo
	Processamento salarial indevido por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro		1	2	Baixo
	Processamento de honorários indevido por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro		1	2	Baixo

## PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Processo / Área	Descrição do risco	Medidas preventivas e corretivas	Probabilidade	Impacto	Risco Residual
Recrutamento e seleção (recursos humanos)	Favorecimento de potenciais candidatos, na seleção ou escolha final, por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>As várias etapas do processo de recrutamento e seleção e os princípios orientadores encontram-se formalmente definidos e partilhados com a Organização no sistema de gestão documental da CUF;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Contratação de recursos que excedem as necessidades ou por valores sobrevalorizados por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segregação de funções entre as equipas de cadastro e as de elaboração de contratos de trabalho;</li> </ul>	1	1	Baixo
	Manipulação de informação por contrapartida de vantagem/benefício para o próprio ou terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>A criação / alteração dos dados de contratação de um colaborador encontra-se restrita em sistema por meio de perfis e controlo de acessos.</li> </ul>	1	1	Baixo
Obtenção de subsídios	Fraude na obtenção ou desvio de subsídio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segregação de funções entre a equipa responsável pela submissão de candidaturas e as equipas de projeto que disponibilizam a informação;</li> <li>Adoção de boas práticas na interação presencial com entidades públicas ou similares.</li> </ul>	1	1	Baixo
Relacionamento com outras entidades externas	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) por contrapartida de vantagem/benefício	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoção de boas práticas nas interações presenciais com entidades externas;</li> <li>Existência de delegação de competências formal e divulgada para apresentação de propostas comerciais e adjudicação/assinatura de contratos;</li> </ul>	1	3	Baixo
	Atribuição de condições especiais a determinada Entidade em detrimento/benefício de interesses específicos ou para benefício próprio ou de terceiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de pagamentos por área terceira, mediante a entrega da respetiva fatura e após aprovada;</li> <li>Aprovação anual pela Comissão Executiva dos critérios para atribuição de prémio, mediante proposta da área de Recursos Humanos e dependente da avaliação de desempenho (competências, objetivos individuais e objetivos coletivos).</li> </ul>	1	4	Médio



