

Plano de Atividades 2014



Índice

Introdução.....	6
1. Caracterização da ACSS, IP	7
1.1. Missão, Atribuições, Visão e Valores	7
2. Estrutura Orgânica	10
3. Recursos Humanos e Financeiros.....	13
3.1. Recursos Humanos	13
3.2 Formação	15
3.3. Recursos Financeiros	16
3.3.1 Estrutura da Receita	16
3.3.2 Estrutura de Despesa	17
4. Enquadramento com Planos Superiores Institucionais	19
5. Metodologia de elaboração do Plano de Atividades.....	22
6. Análise Estratégica	22
6.1. Mapa Estratégia.....	22
6.2. Modelo de execução da Estratégia.....	24
6.3. Mecanismos de coordenação e monitorização do Plano de Atividades	25
6.4. Análise SWOT	26
6.5. Análise de <i>Stakeholders</i>	26
7. Eixos Estratégicos	31
8. Objetivos Estratégicos	32
9. Objetivos Operacionais.....	35
10. Contribuição para as Orientações Estratégicas do Ministério da Saúde	37
11. Quadro de Avaliação e Responsabilização da ACSS	38
Anexos.....	40
Anexo 1	41
Anexo 2	51

Índice de Figuras, Gráficos, Quadros

Figura 1 – Quadro de Valores ACSS, I.P.....	9
Figura 2 – Organigrama ACSS IP.....	11
Figura 3 – Mecanismos de Monitorização do Plano de Atividades.....	25
Figura 4 – Identificação dos <i>Stakeholders</i> da ACSS IP.....	27
Gráfico 1 – Distribuição dos trabalhadores por grupo profissional	13
Gráfico 2 – Distribuição dos trabalhadores segundo o género e o grupo etário	14
Gráfico 3 – Distribuição dos trabalhadores segundo o nível habilitacional.....	14
Quadro 1 – Grupos de Trabalho	12
Quadro 2 – Orçamento de Receita e Despesa	16
Quadro 3 – Detalhe das rubricas de receita	17
Quadro 4 – Detalhe das rubricas de despesa	18
Quadro 5 – Mapa de Estratégia da ACSS IP.....	23
Quadro 6 – Modelo de Execução da Estratégia	24
Quadro 7 – Matriz de Análise SWOT.....	26
Quadro 8 – Quadro de Análise de <i>Stakeholders</i>	29
Quadro 9 – Matriz de Análise dos <i>Stakeholders</i>	30
Quadro 10 – Articulação dos Objetivos Estratégicos da ACSS e Objetivos Operacionais dos departamentos.....	36
Quadro 11 – Relação entre os Eixos Estratégicos da ACSS IP e as Orientações Estratégicas do MS	37

SIGLAS

ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde

AMA – Agência Modernização Administrativa

ANQ – Agência Nacional para a Qualificação

AP – Administração Pública

ARS – Administração Regional de Saúde

BO – Blocos Operatórios

COCLI – Codificação Clínica

DAG – Departamento Gestão e Administração Geral

DFI – Departamento de Gestão Financeira

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

DGAL – Direção Geral das Autarquias Locais

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DGO – Direção Geral do Orçamento

DGQTFP – Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

DGS – Direção Geral da Saúde

DGTF – Direção Geral do Tesouro e das Finanças

DPS – Departamento Gestão e Financiamento de Prestações de Saúde

DRH – Departamento Gestão e Planeamento de Recursos Humanos

DRS – Departamento Gestão da Rede de Serviços e Recursos em Saúde

ERS – Entidade Reguladora da Saúde

ESpaP – Entidade Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.

Fig. – Figura

GAI – Gabinete de Assessoria Interna

GJ – Gabinete Jurídico

GOP – Grandes Opções do Plano

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamentos e Produtos de Saúde, I.P.

KPI – Indicadores Chave de Desempenho

MS – Ministério da Saúde

Nº - número

OE – Objetivo Estratégico

OOp – Objetivos Operacionais

PMH – Programa do Medicamento Hospitalar

PO – Programa Operacional

POAT – Programa Operacional Assistência Técnica

POEFDS – Programa Operacional Emprego Formação e Desenvolvimento Social

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central

QCA – Quadro Comunitário de Apoio

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RH – Recursos Humanos

SAMA – Sistema de Apoio à Modernização Administrativa

SGMS – Secretaria Geral do Ministério da Saúde

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SICAD – Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências

SIGIC – Sistema Integrado de Gestão de Inscritos para Cirurgia

SNS – Serviço Nacional de Saúde

SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

SS – Sistema de Saúde

STIC – Sistema de Tecnologias de Informação e Comunicação

UAC – Unidade Acesso e Contratualização

UAG – Unidade Apoio à Gestão

UCF – Unidade de Gestão e Controlo de Centro de Conferência de Faturas

UCT – Unidade Contabilidade

UGR – Unidade Gestão do Risco

UIE – Unidade Instalações e Equipamentos

UMP – Unidade Modalidades de Pagamento e Formação de Preços

UOC – Unidade Orçamento e Controlo

URT – Unidade Regimes de Trabalho e Exercício Profissional

INTRODUÇÃO

A ACSS, IP, é instituto público de regime especial, que integra a administração indireta do Estado, desde a sua criação em 2007, tem sucessivamente vindo a sofrer alterações em termos de orgânica, que se consubstanciam na alteração quer das atribuições quer igualmente na alteração das suas competências. No decorrer deste período de tempo, a ACSS IP, tem incorporado em si as atribuições e competências de outros organismos da saúde, facto que tem contribuído para um processo de mudança e de reorganização da sua cultura organizacional. Simultaneamente o facto de integrar no seu mapa de pessoal trabalhadores provenientes de outros organismos com organização e formas de trabalho distintas, tem potencializado o desenvolvimento e crescimento do instituto ao nível do seu desempenho, consequência das sinergias profissionais que estruturam as relações laborais das varias unidades orgânicas.

Tendo em consideração a necessidade de suportar em termos orgânicos estas especificidades, através da Deliberação nº 20/2014 de 9 janeiro, o Conselho Diretivo cria uma nova Unidade Orgânica tendo em vista uma maior adequação da sua atividade face à atualidade e as necessidades estratégicas do Ministério, assim e na sequência desta deliberação é criada a Unidade de Gestão do Centro de Conferência de Faturas, sendo extinta a Unidade de Planeamento e Organização de Serviços de Saúde. Com o Plano de Atividades para 2014, estabelecem-se as linhas orientadoras da ACSS IP, tendo como referenciais de elaboração, as orientações governamentais, a missão e os objetivos estratégicos definidos. Apresenta-se ainda, os objetivos e atividades a desenvolver em 2014, por unidade orgânica, bem como os recursos financeiros e humanos afetos á atividade. Finalmente apresenta-se o Mapa QUAR do instituto.

1. Caracterização da ACSS, I.P.

1.1. Missão¹, Atribuições, Visão e Valores

A ACSS, I.P. tem como missão, assegurar a gestão dos recursos financeiros e humanos do Ministério da Saúde (MS) e do Serviço Nacional de Saúde (SNS), bem como das instalações e equipamentos do SNS, proceder à definição e implementação de políticas, normalização, regulamentação e planeamento em saúde, nas áreas da sua intervenção, em articulação com as Administrações Regionais de Saúde, I.P. (ARS's), no domínio da contratação da prestação de cuidados.

✓ Atribuições

À ACSS, IP estão acometidas as seguintes atribuições:

- a) *Coordenar, monitorizar e controlar as atividades no MS para a gestão dos recursos financeiros afetos ao SNS, designadamente definindo, de acordo com a política estabelecida pelo membro do Governo responsável pela área da saúde, as normas, orientações e modalidades para obtenção dos recursos financeiros necessários, sua distribuição e aplicação, sistema de preços e de contratação da prestação de cuidados, acompanhando, avaliando, controlando e reportando sobre a sua execução, bem como desenvolver e implementar acordos com entidades prestadoras de cuidados de saúde e entidades do sector privado ou social, responsáveis pelo pagamento de prestações de cuidados de saúde;*
- b) *Coordenar as atividades no MS para a definição e desenvolvimento de políticas de recursos humanos na saúde, designadamente definindo normas e orientações relativas a profissões, exercício profissional, regimes de trabalho, negociação coletiva, registo dos profissionais, bases de dados dos recursos humanos, ensino e formação profissional, bem como realizar estudos para caracterização dos recursos humanos, das profissões e exercícios profissionais no sector da saúde;*
- c) *Coordenar as atividades no MS para a gestão da rede de instalações e equipamentos de saúde, designadamente definindo normas, metodologias e requisitos a satisfazer para a melhoria e o desenvolvimento equilibrado no território nacional dessa rede, acompanhando, avaliando e controlando a sua aplicação pelas entidades envolvidas;*

¹ Decreto-Lei n° 35/2012 de 15 de fevereiro

- d) *Prover o SNS com os adequados sistemas de informação e comunicação e mecanismos de racionalização de compras recorrendo para o efeito à entidade pública prestadora de serviços partilhados ao SNS. Para estes efeitos a ACSS, I.P., contratualiza com a SPMS o respetivo contrato-programa;*
- e) *Coordenar e centralizar a produção de informação e estatísticas dos prestadores de cuidados de saúde, nomeadamente produção, desempenho assistencial, recursos financeiros, humanos e outros;*
- f) *Assegurar a prestação centralizada de atividades comuns nas áreas dos recursos humanos e financeiros para os serviços do MS integrados na administração direta do Estado;*
- g) *Coordenar e acompanhar a gestão da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, em articulação com os demais organismos competentes;*
- h) *Assegurar e coordenar a elaboração do orçamento do MS e do SNS, bem como acompanhar e gerir a respetiva execução;*
- i) *Promover a aplicação das medidas de política de organização e de gestão de recursos humanos definidas para a Administração Pública, coordenando e apoiando os serviços e organismos do MS na respetiva implementação, bem como emitir pareceres em matéria de organização, recursos humanos e criação ou alteração de mapas de pessoal;*
- j) *Efetuar o controlo da gestão através da avaliação continuada dos indicadores de desempenho e da prática das instituições e serviços do sistema de saúde, bem como desenvolver e implementar modelos de gestão de risco económico -financeiro para o sistema de saúde.*

Para além das atribuições supramencionadas, a ACSS, I.P., desenvolve ainda as seguintes atividades:

- a. *Coordenação e acompanhamento da execução dos contratos de gestão em, regime de parceria público-privada, dos contratos programa com entidades dos setor empresarial do Estado e de outros contratos de prestação de cuidados de saúde celebrados com entidades do setor privado e social;*
- b. *Gestão do sistema de acesso e tempos de espera e do sistema de inscritos para cirurgia;*
- c. *Presta apoio logístico a grupos de trabalho, comissões técnicas e científicas ou outras entidades na área da saúde cujo objeto não se integre diretamente em qualquer dos serviços ou organismos do MS;*
- d. *Emissão de instruções genéricas que vinculam os organismos e serviços do MS, os serviços e estabelecimentos do SNS, bem como as entidades que integram funcionalmente o SNS, designadamente os estabelecimentos com gestão privada e as entidades com convenção com o SNS;*

e. *Coordenação, monitorização e controlo das atividades do SNS.*

✓ Visão

A ACSS, IP pretende ser um organismo de excelência capaz de assegurar a gestão integrada dos recursos do SNS, contando para tal, com um grupo de colaboradores com elevado nível de empenhamento, competência, sentido de serviço público e fortemente motivado.

✓ Valores

A ACSS, IP desenvolve a sua missão de acordo com o seguinte conjunto de valores:

Figura 1 – Quadro de valores da ACSS, I.P.



2. Estrutura Orgânica

A estrutura orgânica² da ACSS, IP tem os seguintes órgãos sociais:

- Conselho Diretivo
- Fiscal Único
- Conselho Consultivo

O conselho diretivo é constituído por um presidente, um vice-presidente e dois vogais, competindo-lhe dirigir a atividade da ACSS, e gerir os seus recursos humanos, materiais e financeiros. Ao conselho diretivo e aos seus membros são ainda delegadas ou subdelegadas competências pela Tutela.

O fiscal único é designado, tendo as suas competências previstas na lei-quadro dos institutos públicos. O conselho consultivo é o órgão de consulta, apoio e participação na definição das linhas gerais de atuação da ACSS.

O Departamento é unidade de organização da atividade interna, existindo cinco:

- Departamento de Gestão Financeira
- Departamento de Gestão e Financiamento de Prestações de Saúde
- Departamento de Gestão da Rede de Serviços e Recursos em Saúde
- Departamento de Gestão e Planeamento de Recursos Humanos
- Departamento de Gestão e Administração Geral

Existem, ainda, o Gabinete Jurídico, o Gabinete de Auditoria Interna e a Unidade de Gestão do Centro de Conferência de Faturas.

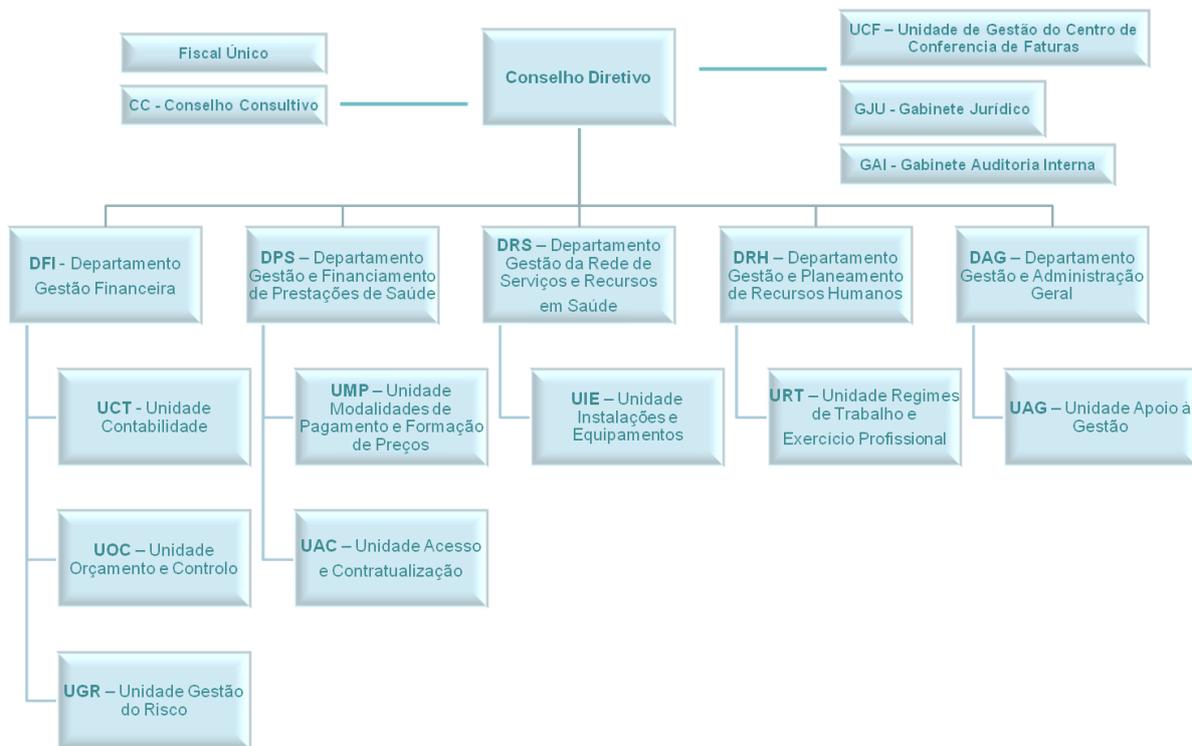
Por deliberação do conselho diretivo³ podem ser criadas, modificadas ou extintas até nove unidades orgânicas flexíveis, integradas, ou não, nos departamentos, o que se veio a verificar tendo sido as suas competências devidamente definidas (Anexo 1) no diploma legal Portaria nº 155/2012, de 22 maio e na Deliberação nº 20/2014, de 9 de janeiro.

² Cf Decreto-Lei nº 35/2012, de 15 de fevereiro; Portaria nº 155/2012, de 22 de maio

³ Cf Deliberação nº 800/2012, de 15 de junho; Deliberação nº 20/2014, de 9 de janeiro

Figura 2 - Organigrama ACSS, I.P.

2013



De acordo com o disposto no nº 6 do Decreto-Lei nº 35/2012, de 15 de fevereiro, a ACSS, I.P. pode prestar apoio a grupos de trabalho e/ou comissões, no Quadro 1, apresentam-se os vários grupos de trabalho aos quais a ACSS, I.P., presta apoio.

Quadro 1 – Grupos de Trabalho

Designação	Âmbito
GT Estatísticas da Saúde	Análise da implementação de medicamentos
GT Joint Action Health Workforce	Criar uma plataforma de colaboração e intercâmbio entre os Estados Membros, para consolidação de uma rede de planeamento e previsão de recursos humanos no setor da saúde
GT Reforma Hospitalar	Propor um conjunto de medidas que visem reorganizar a rede hospitalar através de uma visão integrada e racional do sistema de saúde
GT Revisão do Sistema dos Postos Médicos Privativos	Analisar e propor medidas no âmbito da revisão da revisão atual do sistema relativos aos designados postos médicos privativos
GT Coordenação do processo de uma central de cogeração	Análise e aprovação do programa de concurso e caderno de encargos para instalação de uma central de cogeração no Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, EPE
GT Programa Nacional de Controlo da Infecção	Atualização do Manual de Boas Práticas de Esterilização
GT União das Misericórdias Portuguesas	Analisar as condições de devolução às misericórdias das unidades de saúde que, na sequência do disposto no Dec-Lei nº 704/74 de 7 de dezembro, se encontram sob gestão pública
GT Capacidade instalada e necessidades de camas das UCI	Avaliação da capacidade instalada e das necessidades nacionais de camas da UCI em Portugal Continental, bem como dos diferentes patamares de articulação com os demais níveis organizativos do SNS
GT Sistemas de Informação (GTSI)	Assegurar que a ACSS proveja o SNS com os adequados Sistemas de Informação após a reestruturação operada com a criação dos SPMS e a redefinição das atribuições da ACSS nessa matéria
GT Carta de Equipamentos Pesados em Saúde	Revisão da Carta de Equipamentos Pesados em Saúde
GT Comissão Técnica de Codificação Clínica (CTCC)	Promover Boas Práticas em Codificação Clínica
GT Rede de Centros de Excelência	Definição do conceito de Centro de Excelência, dos critérios de identificação e reconhecimento pelo MS desses Centros, bem como da sua implementação, modelos de financiamento, integração na rede hospitalar e redes de referência
GT Avaliação Nacional dos Blocos Operatórios em Portugal Continental	Analisar comparativamente as diferenças inter-regionais de otimização dos BO, identificar os principais desajustamentos, e as possíveis causas de desajustamento; Propor medidas necessárias à melhoria global do funcionamento dos BO
GT Manual de Procedimentos e Conduta com Indivíduos Portadores de Deficiência no SNS	Elaboração de manual de procedimentos e de Conduta para Indivíduos Portadores de Deficiência no SNS
GT Task Force conceitos em Saúde	Estruturar e elaborar documento relativo a conceitos em saúde
GT Plano Estratégico Baixo Carbono e ECO.AP	Definir a estratégia de implementação do Plano Estratégico do Baixo Carbono no sector da Saúde (PEBC).
GT acompanhamento dos serviços prestados pela SPMS	Acompanhamento dos serviços na área das STIC
GT Revisão da Portaria que estabelece os moldes de comparticipação dos materiais fornecidos no âmbito do Protocolo da Diabetes	Análise da situação atual sobre a matéria e apresentação de propostas de comparticipação alternativas nesta área
GT Desenvolvimento de redes de Excelência	Propor redes de excelência em Portugal, em áreas a definir, no âmbito da transposição da Diretiva Comunitária de cuidados transfronteiriços
WHO Global Code on International Recruitment	Promove e estabelece princípios voluntários e práticas éticas de recrutamento internacional de profissionais de saúde e de desenvolvimento de sistemas de saúde
Comissão Coordenadora - Rectificação nº 255/2013, publicada no DR II Série de 27 fevereiro	Tratamento das Doenças Lisossomas de Sobrecarga
GT baseado no conteúdo do Relatório Final elaborado pelo Grupo Técnico para a Reforma Hospitalar	Proceder à elaboração de relatório, definindo proposta de metodologia de integração dos níveis de cuidados de saúde para Portugal Continental
GT no âmbito do planeamento estratégico e operacional da rede hospitalar do SNS	Assegurar a articulação e compatibilização dos planos estratégicos de cada um dos hospitais e das unidades locais de saúde com os planos de Reorganização da Rede Hospitalar, apresentados pelas ARS's

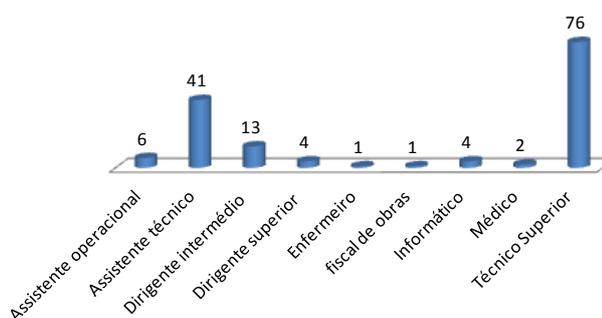
3. Recursos Humanos e Financeiros

3.1. Recursos Humanos

No âmbito das atividades desenvolvidas e das competências da ACSS, IP, os recursos humanos assumem uma relevância particular, dada a necessidade de especialização e de diferenciação em termos técnicos e de competências que devem possuir, tendo em vista a prossecução dos objetivos institucionais e do desenvolvimento das competências do Instituto.

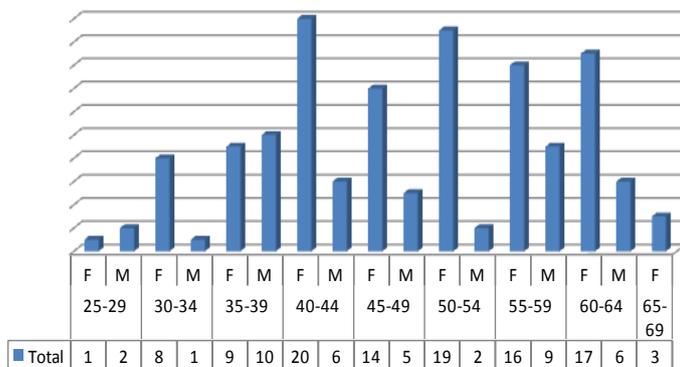
No gráfico 1, verifica-se que em exercício de funções na ACSS, IP, existe um total de 148 trabalhadores, sendo que o grupo profissional que apresenta maior representatividade neste universo é o grupo profissional dos técnicos superiores (76), logo seguido do grupo profissional dos assistentes técnicos (41), os grupos profissionais que apresentam menor representatividade são respetivamente o grupo profissional médico e o grupo profissional de enfermagem.

Gr 1 - Distribuição dos trabalhadores por grupo profissional



sendo de salientar que em termos de mapa de pessoal (aprovado após PREMAC), se encontram previstos 273 postos de trabalho, pelo que em termos de recursos humanos existe uma elevada discrepância entre o previsto/necessário e o atual. Assim sendo, o Instituto tem recorrido em algumas situações pontuais e de maior especificidade às figuras da mobilidade interna e da cedência de interesse público, para o desempenho de atividades de maior especificidade, assim de um total de 148 trabalhadores a exercer funções na ACSS, 10 encontram-se em situação de mobilidade interna ou de cedência de interesse público.

Gr 2 - Distribuição dos trabalhadores segundo o género e o grupo etário

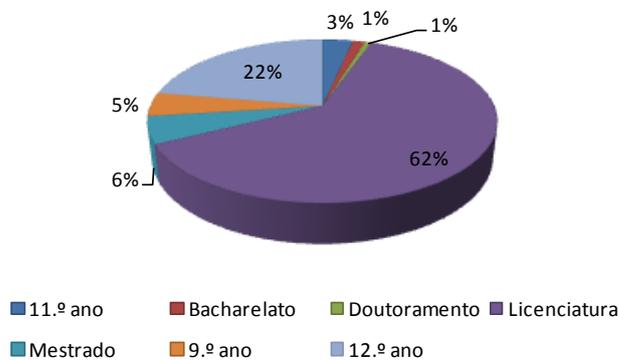


Na leitura do gráfico 2, verifica-se que o género preponderante é o feminino com 72% e o género masculino com 28%. Em termos de grupo etário verifica-se que os grupos etários com maior representatividade em termos de trabalhadores é o grupo dos 40-44 anos (26 trabalhadores), logo seguido do

grupo etário dos 55-59 anos com 25 trabalhadores. Da análise do gráfico, verifica-se igualmente que o maior número de trabalhadores se distribui entre um mínimo de 45 anos e um máximo de 69 anos, com 91 do total dos trabalhadores, e que 48 dos trabalhadores se encontra nos grupos etários mais baixos.

Pela análise do gráfico 3, verifica-se que em termos de nível habilitacional o que apresenta maior valor percentual é a licenciatura com 62%, logo seguido do 12º ano de escolaridade com 22%. Os níveis habilitacionais que apresentam menor valor são respetivamente o Doutoramento e o Bacharelato com 1%.

Gr 3 - Distribuição dos trabalhadores segundo o nível habilitacional



3.2. Formação

A ACSS, tem uma visão estratégica dos seus recursos humanos, considerando que estes são um fator de melhoria e desenvolvimento organizacional, assim, e dadas as especificidades técnicas dos seus trabalhadores, a ACSS optou pelo desenvolvimento de formação à medida, com base na modalidade de formação de Participações Individuais.

A elaboração do Plano de Formação do instituto, desenvolve-se tendo por base as orientações estratégicas do Conselho Diretivo, bem como a existência de projetos institucionais ou interinstitucionais a desenvolver ou em curso, e tem os seguintes critérios e objetivos:

Com a operacionalização do plano de formação, pretende-se reforçar a relevância do investimento a realizar neste domínio, tendo sempre presente a necessidade de estimular e reforçar o desenvolvimento de uma cultura de formação, estimulando a aprendizagem e o desenvolvimento do capital intelectual da organização.

O Instituto não detém uma unidade de formação, pelo que recorre sempre a entidades externas para a realização da mesma, assim os critérios que suportam a elaboração/implementação do Plano de Formação da ACSS, são:

- ✓ Recurso preferencial a entidades formadoras devidamente acreditadas pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho - DGERT;
- ✓ Número Horas Formação/Trabalhador/Ano – 30 horas;
- ✓ Áreas de Formação:
 - Gestão da Informação (ISEGI – 2ª edição Pós Graduação em “Gestão de Informação e Business Intelligence da Saúde”;
 - Comunicação;
 - Administração e Políticas Públicas;
 - Gestão Organizacional;
 - Liderança e Desenvolvimento Pessoal;
 - Direção;
 - Recursos Humanos;
 - Assuntos Jurídicos;
 - Contabilidade e Finanças;
 - Auditoria, Fiscalização e Controlo;
 - Línguas

Em termos de público-alvo, a formação será dirigida para todos os grupos profissionais existentes na ACSS, prevendo-se um número total de 140 formandos, com uma duração média de 30 horas por formando/ação.

Ao nível dos custos a operacionalização deste plano de formação importa num valor médio por formando de 210€, que se traduz num montante global de 29.400,00€, valo

3.3. Recursos Financeiros

O orçamento de funcionamento da Administração Central do Sistema de Saúde, IP, doravante designada ACSS, IP, para o exercício de 2014 totaliza 4.434.780.813 € verificando-se um acréscimo inferior a 1% relativamente ao ano transato.

Quadro 2 - Orçamento de Receita e Despesa

Orçamento Receita	Montante
Receitas correntes	4.434.780.813,00 €
Total	4.434.780.813,00 €

Orçamento Despesa	Montante
Despesas correntes	4.430.680.813,00 €
Despesas capital	100.000,00 €
Total	4.430.780.813,00 €

De acordo com os pontos 7 e 8 da circular nº 1374 da DGO e do despacho do Senhor SES de 28 de Agosto 2013 no ponto 3, foi efetuada uma redução das despesas orçamentadas e financiadas com receitas próprias, resultando um orçamento superavitário em 4.000.000 €.

3.2.1. Estrutura da Receita

As transferências correntes representam o maior peso das receitas da ACSS, IP sendo que a sua principal origem é do Orçamento de Estado totalizando 4.240.724.637 €.

Prevê-se que a receita referente à percentagem dos resultados líquidos dos Jogos Sociais a ser entregue pela Santa Casa de Misericórdia ascenda a 80.000.000 €.

As transferências correntes incluem também as verbas a entregar pela Direção Geral das Autarquias Locais e pelas Empresas Municipais a esta Administração Central deverão ser de 36.000.000 €.

Prevê-se a receita referente aos subsistemas de saúde no valor de 60.000.000 €.

Estimou-se a receita de 12.500.000 € a receber no âmbito dos reembolsos de prestação de assistência médica efetuada ao abrigo de acordos internacionais.

Os serviços prestados às Instituições do Serviço Nacional de Saúde, no âmbito dos Sistemas e Tecnologias da ACSS I.P. totalizarão 700.000 €.

Adicionalmente prevê-se receita da emissão de cédulas profissionais destinadas aos técnicos de saúde no valor de 100.000 €.

O Financiamento do Programa Iniciativas em Saúde Pública - EEA Grants é assegurado pela componente externa e interna nos montantes 3.919.089 € e 837.087 € respetivamente.

No quadro seguinte apresenta-se o detalhe pelas principais rubricas da receita.

Quadro – Detalhe das Rubricas de Receita

Receitas	2014	
	Dotação inicial	Peso
Transferências correntes	4.421.480.813,00 €	99,700%
Venda de serviços correntes	13.200.000,00 €	0,298%
Outras receitas correntes	100.000,00 €	0,002%
Total	4.434.780.813,00 €	100,0%

3.2.2. Estrutura da Despesa

As aquisições de bens e serviços têm um peso de 96,47% na estrutura da despesa da ACSS, IP.

Concorrem para essa rubrica os pagamentos a efetuar aos Hospitais e Unidades Locais de Saúde do setor empresarial do estado no âmbito dos contratos-programa e programas verticais com o montante total de 4.169.505.490 €.

A estimativa de pagamentos realizados no âmbito das convenções internacionais é de 79.500.000 €.

A rubrica de transferências correntes com um peso de 3,31% contempla verbas a transferir para a Direção Geral da Saúde no valor de 26.730.730 € referente à linha saúde 24 e Jogos sociais e para o SICAD no valor de 6.500.000 € dos Jogos Sociais, transferências para os serviços e fundos autónomos 53.058.500 € dos Jogos Sociais e 60.000.000 € das despesas com os subsistemas da Saúde.

As despesas com pessoal totalizarão 9.190.199 € no exercício de 2014 correspondendo a 0,21% do Orçamento de 2014, este valor inclui 3.000.000 € referente ao Programa de Rescisões por Mútuo Acordo a transferir para as entidades do Programa Saúde.

As outras despesas correntes incluem a reserva efetuada no valor de 523.267 € dando cumprimento ao disposto nos pontos 13 a 17 da circular nº 1347 da DGO.

Estimou-se ainda que o investimento em aquisição de equipamentos ascenda a 100.000 €.

No quadro abaixo disponibiliza-se o orçamento de despesa com detalhe por rubrica:

Quadro 4 – Detalhe das Rubricas de Despesa

Despesas	2014	
	Dotação inicial	Peso
Despesas com o Pessoal	9.190.199,00 €	0,207%
Aquisição de bens e serviços	4.274.268.117,00 €	96,468%
Transferências correntes	146.554.230,00 €	3,308%
Outras despesas correntes	668.267,00 €	0,015%
Aquisição de bens de capital	100.000,00 €	0,002%
Total	4.430.780.813,00 €	100,0%

4. Enquadramento com Planos Superiores Institucionais

ACSS, I.P., um instituto público de regime especial, integrado na Administração Indireta do Estado, desenvolve a sua atividade e as atribuições que lhe são legalmente cometidas na conjugação dos textos normativos e nas orientações, emitidas na sequência da atividade governativa em termos gerais e mas especificamente na área da saúde. Assim e, considerando o disposto nas Grandes Orientações do Plano⁴ (GOP), a ACSS, I.P. terá uma ação direta e integrada com outros organismos da saúde nas seguintes áreas de intervenção:

- ✓ Promover, desenvolver e assegurar o processo e a trajetória de sustentabilidade económico-financeira do SNS;
- ✓ Fomentar um maior protagonismo dos cidadãos na utilização e na gestão ativa do sistema;
- ✓ Continuar a melhorar a qualidade, a segurança e o acesso dos cidadãos aos cuidados de saúde, quer ao nível da organização, quer ao nível da prestação, consolidando a reforma hospitalar;
- ✓ Internacionalizar o setor da saúde contribuindo para o desenvolvimento da economia nacional;
- ✓ Aproveitar e desenvolver os meios já existentes, com o reforço dos cuidados continuados Integrados para instituir, por metas faseadas, uma rede de âmbito nacional de cuidados paliativos;
- ✓ Promover a elaboração, disseminação, aplicação e monitorização de normas e orientações clínicas atualizadas, visando assegurar critérios de qualidade, mensuráveis e comparáveis com padrões conhecidos e aceites pela comunidade científica;
- ✓ Aposta na formação, capacitação e responsabilização dos cidadãos;
- ✓ Melhorar a informação e o conhecimento do sistema de saúde;
- ✓ Assegurar uma política coerente de investimento em sistemas de informação que permita a otimização das fontes de dados existentes e a sua transformação em informação útil, para os cidadãos e profissionais de saúde, e em conhecimento e melhoria contínua da eficiência e da qualidade do sistema de saúde;
- ✓ Reforçar a qualidade e quantidade da informação pública mensal sobre o desempenho das instituições (hospitais, centros de saúde e serviços), tornando-a, ao mesmo tempo, de mais fácil acesso ao cidadão;
- ✓ Promover a transparência na saúde, enquanto dever que o Estado assume de informar os cidadãos acerca dos serviços que prestam cuidados de saúde com qualidade e segurança, incluindo a prestação pública de contas;

⁴ Lei n° 83-B/2013, de 31 de dezembro

- ✓ Prosseguir a política de gestão de recursos humanos em saúde, com análise ponderada das necessidades, gestão previsional proactiva incluindo desenvolvimento profissional, orientada para a valorização das carreiras da saúde (...);
- ✓ Clarificar o papel de cada profissional na cadeia de valor da sua instituição e encontrar uma matriz de avaliação que permita medir a produtividade e o empenho de cada profissional, bem como o desenvolvimento de instrumentos de fidelização e de atração de profissionais (...)
- ✓ Desmaterialização crescente de todos os processos administrativos e clínicos das entidades prestadoras de cuidados, promovendo a eficácia e a rapidez de resposta;
- ✓ Reduzir os tempos médios de espera para consultas de especialidade e cirurgias;
- ✓ Criar condições estruturais para que as unidades prestadoras de cuidados de saúde sejam sustentáveis no médio e longo prazo;
- ✓ Promover a convergência na política de contratualização de convenções do Estado;
- ✓ Garantir estruturas e mecanismos de acreditação em saúde, promovendo a certificação e o reconhecimento público do nível de qualidade atingida pelos prestadores de cuidados de saúde, fortalecendo a confiança dos cidadãos e dos profissionais nas instituições e fomentando uma cultura de melhoria da qualidade e de segurança.

Dada a conjuntura política e económica existente em Portugal, a ACSS, I.P., continuará a desenvolver e a orientar a sua atuação de acordo com as medidas definidas para a área da saúde no Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades da Política Económica, conforme disposto no Despacho nº 64/2013 do Senhor Ministro da Saúde, a ACSS, I.P. é responsável pela operacionalização e desenvolvimento das seguintes medidas de forma direta:

- ✓ (3.30) Melhoria do processo de faturação e cobrança de receitas provenientes de taxas moderadoras, de entidades seguradoras e de convenções internacionais, por forma a incrementar, em 2014, as receitas próprias.
- ✓ (3.43) Implementação da estratégia global para liquidar e evitar novos pagamentos em atraso, em 2014; Acompanhamento do cumprimento pelas diferentes entidades dos procedimentos de controlo implementados para efeitos da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso, bem como a monitorização da evolução dos pagamentos em atraso pelas diferentes entidades;
- ✓ (3.44) Elaboração trimestral de relatórios que comparem o desempenho das unidades hospitalares e disponibilizar microsite, criado para o efeito, indicadores de cada unidade hospitalar, devendo os respetivos resultados contribuir para definir objetivos para os hospitais que apresentem um desempenho mais fraco;

- ✓ (3.47) Atualização anual do inventário de todos os profissionais de saúde;

E em articulação com outras entidades do MS:

- ✓ SPMS (3.34) Melhoria do sistema de monitorização e avaliação da prescrição de medicamentos e meios complementares de diagnóstico e terapêutica em termos de volume e valor e em comparação com as normas de orientação clínica e com outros profissionais da área de especialização;
- ✓ SPMS (3.34) Conclusão do sistema de prestação periódica de informação a cada médico, em particular sobre a prescrição dos medicamentos mais caros e mais usados;
- ✓ SPMS (3.41) Adoção de novas medidas para aumentar a concorrência entre os prestadores privados de meios complementares de diagnóstico e terapêutica ao SNS, nomeadamente a adoção das medidas necessárias para assegurar a implementação das alterações decorrentes do novo regime de convenções;
- ✓ SPMS (3.45) Alteração do atual quadro contabilístico dos hospitais do SEE que adotarão as normas contabilísticas aplicáveis às empresas privadas e outras empresas do SEE, contribuindo para melhorar a respetiva gestão, bem como a qualidade do acompanhamento e monitorização pelo governo;
- ✓ SPMS (3.45) Implementação do sistema SONHO em todas as unidades hospitalares, com o objetivo de assegurar a plena interoperabilidade dos sistemas de tecnologias de informação nos hospitais, de forma a permitir a recolha de informação em tempo real;
- ✓ DGS (3.35) Conceção e aplicação de sistema de sanções e penalizações, como complemento do quadro de avaliação do sistema de prestação periódica de informação a cada médico;
- ✓ DGS (3.35) Avaliação da possibilidade de serem efetuados acordos com os médicos do setor privado no sentido de serem aplicadas a este setor as mesmas normas de orientação clínica aplicáveis no SNS;
- ✓ ARS's (3.41) Adoção de novas medidas para reduzir, em 2014, a despesa com entidades privadas que prestem serviços de meios complementares de diagnóstico e terapêutica ao SNS;
- ✓ ARS's (3.46) Prosseguir com a reorganização e racionalização da rede hospitalar através da especialização, concentração e redimensionamento de serviços hospitalares e de urgência, bem como da gestão conjunta dos hospitais e do funcionamento conjunto dos hospitais, com o objetivo de ajustar a oferta hospitalar em cada região de saúde;
- ✓ ARS's (3.46) Desenvolvimento do plano de reorganização da oferta hospitalar, o mesmo inclui a definição da carteira de serviços e o desenvolvimento de planos estratégicos plurianuais por cada unidade hospitalar;

- ✓ ARS's (3.46) Conclusão do processo negocial dos Contratos Programa de 2014;
- ✓ ARS's (3.47) Atualização do relatório anual apresentando planos de afetação de recursos humanos, que deverão incluir planos de reafecção de recursos qualificados e de apoio no SNS;
- ✓ ARS's (3.48) Redução em, pelo menos, 20% da despesa com horas extraordinárias;
- ✓ ARS's (3.49) Melhoria da monitorização, controlo interno e riscos orçamentais das Administrações Regionais de Saúde;

5. Metodologia de elaboração do Plano de Atividades

Em termos metodológicos, para a elaboração deste relatório de atividades, foram considerados em termos conceptuais os textos normativos da orgânica e estatutos da ACSS, I.P., os textos normativos de enquadramento de orientações políticas para a saúde, bem como o documento de *“Orientações para a elaboração de Plano estratégico trienais de 2014 a 2016, Plano de Atividades de 2014 e Quadro de Avaliação e Responsabilização de 2014 dos Serviços do Ministério da Saúde”*, foram igualmente considerados como referenciais os instrumentos de gestão de análise de *Stakeholders* e análise SWOT, os quais nos permitiram efetuar uma análise da envolvente externa e interna do Instituto.

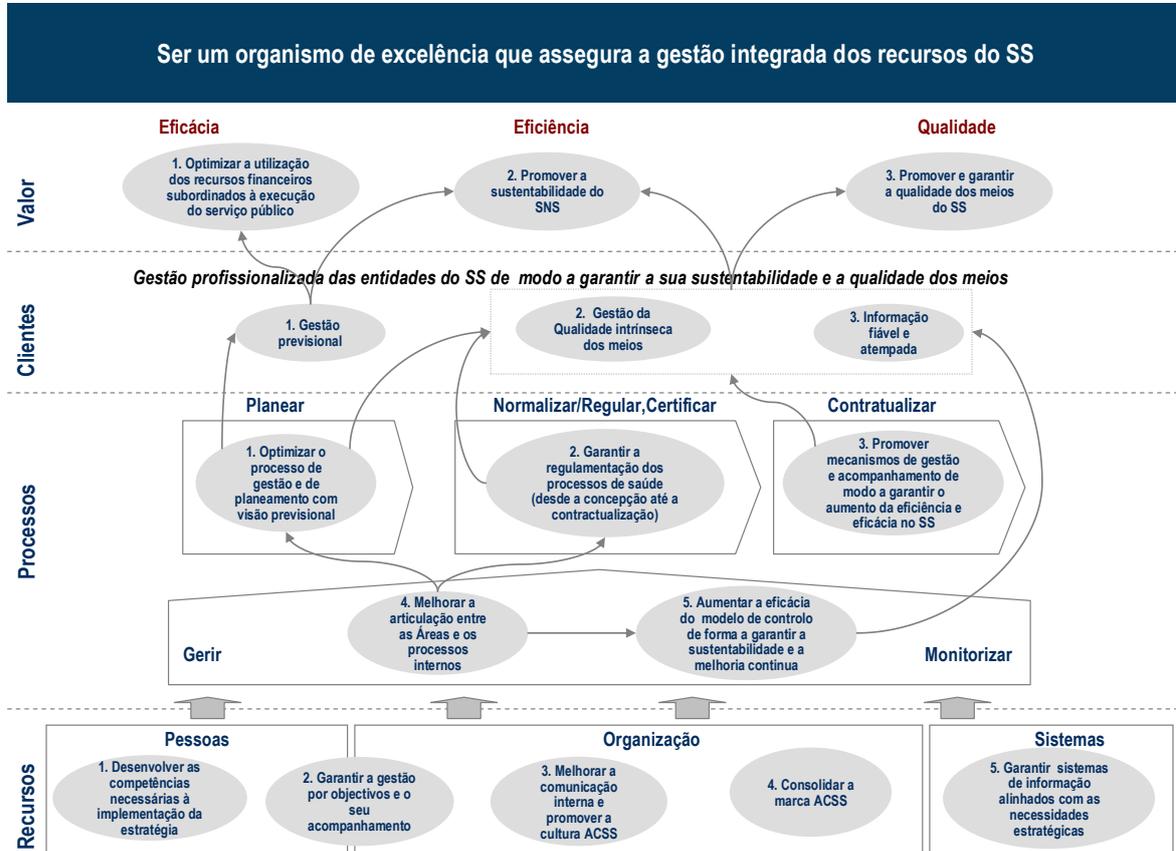
6. Análise Estratégica

6.1. Mapa Estratégia

O mapa da estratégia, abaixo representado, evidencia as linhas gerais da estratégia definida pela ACSS. Constitui um elemento central do modelo de execução da estratégia, é um instrumento facilitador da sua operacionalização. Encontra-se organizado em função de distintas perspetivas/dimensões e evidencia as relações causa-efeito entre os objetivos.

Com recurso ao Mapa da estratégia estabelece-se a ponte com as operações, agiliza-se a passagem dos conceitos mais intangíveis (missão e visão) para aspetos mais operacionais, mensuráveis, relacionados com a atividade diária.

Quadro 5 – Mapa de estratégia da ACSS, I.P.

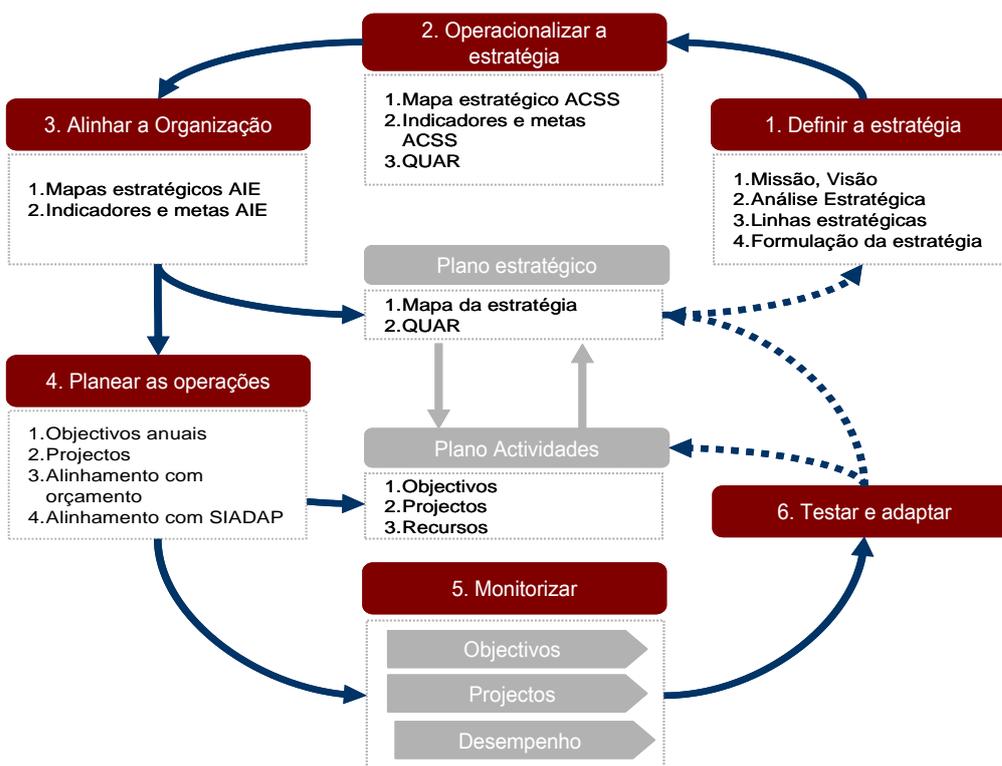


6.2. Modelo de execução da Estratégia

De acordo com o Modelo de Execução da Estratégia, a etapa de construção do Plano de Atividades enquadra-se no âmbito do ciclo de gestão e operacionalização da Estratégia, correspondendo ao produto da fase de planeamento das operações.

O presente Plano de Atividades é uma das peças integrantes do planeamento e operacionalização da estratégia.

Quadro 7 – Modelo de Execução da estratégia



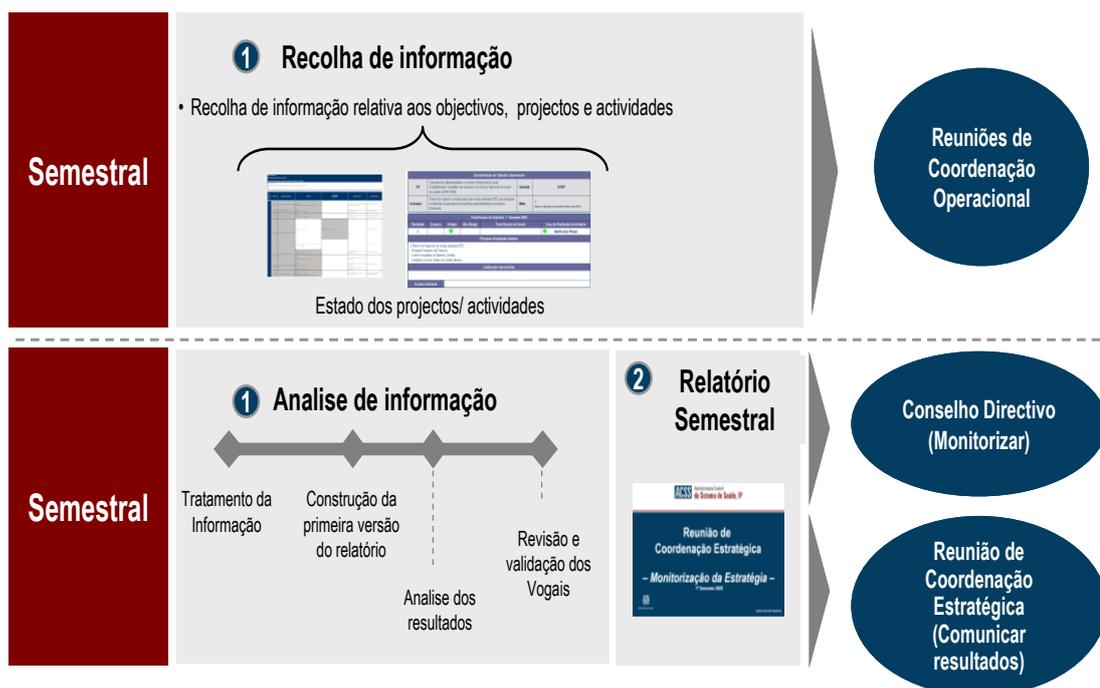
6.3. Mecanismos de coordenação e monitorização do Plano de Atividades

A ACSS, I.P., no âmbito da implementação do Sistema de Gestão e operacionalização da estratégia, identificou um conjunto de mecanismos de coordenação e monitorização para um adequado acompanhamento da implementação e gestão da estratégia.

O modelo desenhado para a monitorização integra os seguintes mecanismos de coordenação:

- ✓ Reuniões de Coordenação Estratégica
- e
- ✓ Reuniões de Coordenação Operacional.

Figura 3 – Mecanismos de monitorização do Plano de Atividades



O modelo desenhado tem a finalidade de integrar a monitorização dos objetivos estratégicos no processo de gestão e execução da estratégia.

6.4. Análise SWOT

Com a elaboração da análise SWOT, pretendemos analisar o ambiente externo e o meio envolvente em que a ACSS, IP desenvolve e desempenha as suas atribuições, pretendemos desta forma avaliar/analisar as suas forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas.

Quadro 7 – Matriz de análise SWOT

S	W	O	T
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Reforço das competências e atribuições organizacionais	Deficiências no sistema de comunicação organizacional	Maior exigência por parte dos Cidadãos	Constrangimentos Orçamentais
Recursos humanos qualificados	Deficiência na comunicação e resposta da organização para o exterior	Estabelecimento de parcerias organizacionais	Conjuntura económica desfavorável
Ambiente de trabalho	Dificuldade na aplicação de processos/modelos de reconhecimento	Reorganização das áreas de atividade e de competências	Complexidade de recrutamento e dificuldade na retenção de talentos
Coordenação de processos estruturantes na saúde	Visão global da organização e dos seus processos reduzida a nível interno		

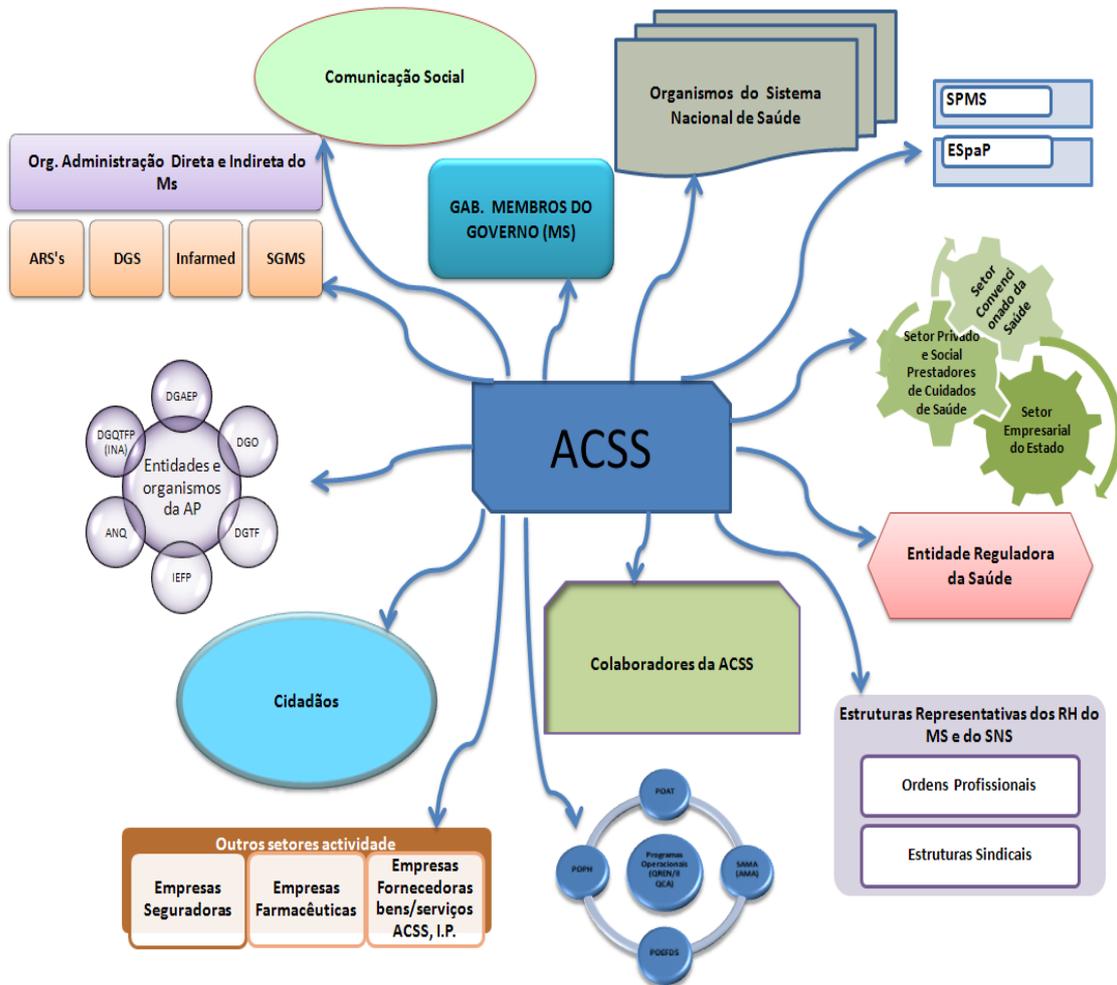
6.5. Análise de Stakeholders

A ACSS, IP, é um organismo público, da administração indireta do Estado, que dadas as suas competências e atribuições, apresenta elevados níveis interrelacionais, com um público-alvo muito diversificado e distinto.

Em termos organizacionais esta análise reveste-se de grande importância, permitindo ao nível da gestão a adoção de estratégias e de atividades delineadas de acordo com os interesses e as expectativas dos seus interlocutores. O conhecimento das diferentes expectativas e necessidades, permite às organizações a possibilidade de ajustamento dos serviços prestados, bem como a delineação de instrumentos/mecanismos estratégicos distintos e direcionados, para que cada um dos elementos percecionem que as suas necessidades se encontram satisfeitas.

Reconhecendo a importância da identificação destes atores, para a prossecução e operacionalização da sua estratégia, a ACSS, I.P., identificou os seguintes *Stakeholders*.

Figura 4 – Identificação dos Stakeholders da ACSS, IP



Como forma de delineamento da sua estratégia e após identificação do seu público de interesse, era necessário que se estabelecesse um paralelo de interesses e de expectativas entre os *Stakeholders* e a ACSS, I.P., tendo como meta a delimitação de estratégias a desenvolver e a operacionalizar pela organização para a prossecução da sua atividade enquadrada na sua área de competência dentro do MS.

Quadro 8 – Análise de Stakeholders

Stakeholders (SH)	O que é que os SH querem da nossa organização	O que é que a nossa Organização quer dos SH	OPORTUNIDADES DE ESTRATÉGIA
SH INTERNOS			
Membros do Conselho Diretivo	Gestão sustentável e de qualidade suportada numa utilização integrada e eficiente dos recursos humanos e materiais disponíveis; Elevados níveis de desempenho; Desenvolvimento da cultura e imagem da organização	Implementação e operacionalização de práticas de gestão eficazes e sustentáveis facilitadoras de processos de melhoria; Capacidade de liderança e de comunicação; Partilha da estratégia e dos objetivos organizacionais	Implementação e operacionalização de processos e fluxos de comunicação intra-organizacional; aplicação de métodos de gestão partilhada; maior fluidez e transparência nos processos de gestão
Dirigentes Intermédios	Clareza e transparência na definição de objetivos organizacionais e de desempenho; Condições intrumentais e meios adequados para o desempenho; Reconhecimento profissional e do exercício	Práticas profissionais sustentáveis alinhadas com a estratégia, missão e visão da organização; Proatividade no desempenho das atividades profissionais; Elevadas competências de liderança, gestão e comunicação	Desenvolvimento e operacionalização de processos e fluxos de comunicação intra-organizacional; Instrumentalização de novas práticas de gestão; Dinamização de processos de melhoria organizacional
Trabalhadores	Maior nível de envolvimento na prática de gestão; Clareza e transparência na definição de objetivos e de desempenho; Reconhecimento profissional e oportunidades de melhoria; Condições de trabalho adequadas ao desempenho; Política de formação profissional relevante para um desenvolvimento sustentável enquanto profissionais	Práticas profissionais sustentáveis alinhadas com a estratégia, missão e visão da organização; Elevados níveis de desempenho; Proatividade no desempenho das atividades profissionais; Participação estruturada e consolidada para um processo de melhoria da organização; Recetividade e participação nos processos de mudança	Operacionalização de processos e fluxos de comunicação intra-organizacional; aumentar os níveis de participação e de envolvimento dos trabalhadores nas práticas de gestão; Implementar uma política de formação alinhada com as expectativas dos profissionais e da organização; Promover sistemas de reconhecimento e compensação dos desempenhos
SH EXTERNOS			
Gabinete dos Membros do Governo do MS	Práticas de gestão sustentáveis e eficientes no cumprimento da sua missão e atribuições; Clareza e proatividade nos processos de decisão; Respostas adequadas e atempadas à envolvente social e ao contexto político e económico na área da saúde	Políticas e orientações técnicas e estruturais na área de atividade	Proatividade na análise da envolvente social e económica na área da saúde
Organismos da Administração Direta e Indireta do MS ARS'S, DGS, Infarmed, SGMS	Elevado nível de competência técnica; Estruturas de gestão eficientes; Processos e sistemas de comunicação eficazes, transparentes, adequados e atempados; Proatividade e gestão do imprevisto	Desenvolver parcerias colaborativas em áreas transversais; Estimular a criação/desenvolvimento de sinergias específicas em áreas de especialidade	Estimular o reconhecimento de competências técnicas e conceptuais dos seus recursos; Desenvolver um sistema de gestão do imprevisto integrado e sustentável
Organismos do SNS	Processos de comunicação e informação claros, concretos e atempados; Orientações técnicas e estratégicas para a atividade; Desenvolvimento de sistemas de colaboração em áreas específicas	Operacionalização das estratégias e orientações técnicas de forma eficaz e eficiente; Processos comunicacionais fiáveis, adequados e atempados; boa colaboração institucional	Operacionalização de um sistema de comunicação e informação descentralizado da gestão; desenvolvimento de um sistema de avaliação e análise de processos; desenvolvimento de um sistema de análise de risco
Entidades de Regulação e Inspeção ERS, IGAS e outras entidades de inspeção	Processos e sistemas de gestão eficientes, eficazes e sustentáveis, seguindo as diretrizes e normas legais em vigor.	Transparência e rigor no processos de regulação, fiscalização e inspeção	Desenvolvimento de processos de gestão sustentáveis e eficientes; transparência dos processos decisórios e de funcionamento
Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE (SPMS) Entidade de Serviços Partilhados da	Processos de comunicação e informação claros, concretos e atempados	Informações adequadas e concretas; Colaboração técnica	Proatividade na gestão e análise de necessidades; Maior eficiência no sistema de informação e comunicação
Estruturas Representativas dos RH do MS e do SNS Ordens Profissionais, Estruturas Sindicais	Processos de gestão de RH transparentes e sustentáveis; transparência na aplicação das diretrizes e normas legais em vigor na área dos RH; Colaboração e participação em processos vinculativos para os RH	Colaboração participada e pertinente nos processos vinculativos dos RH; Transparência na informação	Desenvolver e implementar sistema integrado de gestão dos RH; Desenvolver sistema de gestão previsional dos RH; Know-how elevado sobre os RH da saúde
Entidades e Organismos da Administração Pública DGAP, DGO, DGTf, IEF, ANQ, DGTfP (INA)	Processos de comunicação eficiente e eficazes; Transparência e fiabilidade no processo de informação	Desenvolver parcerias colaborativas em áreas de interesse comum; processos de comunicação eficientes	Desenvolver sistemas de parcerias específicas em áreas de interesse e de atividade
Programas Operacionais POPH, POAT, SAMA (AMA), POEFDS	Sistema/processo de gestão eficiente e eficaz; Processos comunicacionais e informacionais concretos e atempados	Orientações técnicas concretas; Colaboração técnica; Informações adequadas	Proatividade na análise de oportunidades e de necessidades; Desenvolver projetos internos e intraorganizacionais
Cidadãos	Rigor e isenção no sistema de gestão; Informação concreta, fiável e atempada	Participação no processo de melhoria e de gestão do sistema e dos recursos; informações concretas	Operacionalizar um sistema centralizado de resposta ao cidadão; Desenvolver sistemas ágeis e fiáveis de resposta; Desenvolver competências técnicas e sociais dos RH nesta área; Adotar perfil proativo em termos organizacionais
Comunicação Social	Informação com interesse público adequada e em tempo útil	Isonomia e rigor na divulgação da informação	Desenvolver e operacionalizar um sistema interno de Workflow comunicacional sustentável e eficiente
Fornecedores	Cumprimento dos prazos contratuais de pagamento; Contratação e adjudicação de bens e serviços	Cumprimento dos termos contratuais; Elevado nível de qualidade dos bens e serviços; conformidade dos requisitos; Boa relação do binómio custo qualidade dos bens e serviços apresentados; critérios de sustentabilidade eco-social	Desenvolver um sistema interno de controlo das empresas fornecedoras; estabelecer critérios eco-sociais para a contratação e adjudicação de bens/serviços; operacionalizar um sistema de verificação e controlo na receção dos produtos
Setor Empresarial do Estado Setor Privado e Social Prestadores de Cuidados de Saúde; Setor Convencionado da Saúde	Orientações técnicas e estratégicas para a atividade; Processos de comunicação e informação claros, concretos e atempados	Operacionalização das estratégias e orientações técnicas de forma eficaz e eficiente; Processos comunicacionais fiáveis, adequados e atempados; boa colaboração institucional	Promover mecanismos de colaboração e articulação; Desenvolver sistema de verificação da operacionalização de estratégias e normas definidas
Outros Setores de Atividade Empresas Farmacêuticas Empresas Seguradoras	Processos de comunicação e informação claros, concretos e atempados	Informações adequadas e concretas	Operacionalização de um sistema de comunicação e informação descentralizado da gestão

Para além do mapeamento dos Stakeholders, a análise inter-relacional que se estabelece deve ser vista como uma oportunidade em termos de planeamento estratégico da organização. Sendo por isso fundamental, analisar o nível de interesse e a relação de poder/influência que se estabelece entre os Stakeholders e a ACSS, I.P., tendo em vista priorizar as atividades da organização no sentido de ir ao encontro das suas expetativas.

Quadro 9 – Matriz de análise dos *Stakeholders*

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	Esforço Mínimo	Manter Informado
	Muito	Manter satisfeito	Jogadores Chave

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	Empresas Seguradoras <i>Empresas Farmacêuticas</i> Programas Operacionais (QREN/QCA II) <i>Setor Privado e Social Prestadores de Saúde</i> <i>Setor Convencionado da Saúde</i> Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS) Entidade de Serviços Partilhados da AP (ESPAP)	Organismos do Sistema Nacional de Saúde Cidadãos Estruturas Representativas dos RH do Ms e do SNS Fornecedores bens/serviços da ACSS, I.P. Entidades e Organismos da AP Comunicação Social <i>Setor empresarial do Estado</i>
	Muito	Entidades Reguladoras	Órgãos de Soberania Trabalhadores/colaboradores Organismos da Administração Direta e Indireta do Ms

7. Eixos Estratégicos

SUSTENTABILIDADE

- Promover a sustentabilidade económico-financeira do SNS

EFICIÊNCIA

- Maior eficiência na prestação de cuidados de saúde e na utilização dos recursos (financeiros, humanos, instalações e equipamentos e sistemas de informação)
- Mais eficiência da ACSS na resposta às necessidades dos *Stakeholders*

QUALIDADE E ACESSO

- Melhor qualidade e acesso na prestação de cuidados de saúde
- Melhor qualidade na informação disponibilizada aos *Stakeholders*
- Melhor qualidade nos recursos humanos

TRANSPARÊNCIA, TEMPESTIVIDADE E RIGOR NA INFORMAÇÃO

- Maior transparência e melhor conhecimento do sistema de saúde
- Melhorar a capacidade de resposta da ACSS às solicitações dos *Stakeholders*

8. Objetivos Estratégicos

No âmbito da etapa de planeamento estratégico a ACSS, IP definiu os seguintes Objetivos Estratégicos:

Eixo Estratégico “Sustentabilidade”

Promover a sustentabilidade económico-financeira das entidades que fazem parte do Serviço Nacional de Saúde para que possam alcançar níveis adequados de equilíbrio económico-financeiro.

OE 1 – Melhorar os modelos de alocação de recursos financeiros que promovam a sustentabilidade económico-financeira do SNS

- ✓ Desenvolver modelos de financiamento mais adequados às necessidades de saúde da população, alinhando os comportamentos dos atores no terreno para a utilização mais eficiente de recursos (financeiros, humanos, equipamentos e instalações).

OE 2 – Melhorar as práticas de gestão na ACSS e nas instituições do SNS com vista à promoção da sustentabilidade económico-financeira

- ✓ Promover as melhores práticas de gestão nas instituições do SNS podendo recorrer a encontros, trocas de experiências, estudos e propostas de implementação que melhorem o rendimento e reduzam os gastos, mantendo ou melhorando os níveis de serviço de prestação de cuidados de saúde
- ✓ Promover melhores práticas na gestão de instalações e equipamentos com vista a uma melhor sustentabilidade ambiental, nomeadamente energética.

OE3 – Melhorar os modelos de controlo de gestão de forma a promover a sustentabilidade económico-financeira e a melhoria continua

- ✓ Integrar os instrumentos de acompanhamento da gestão das instituições com vista a uma articulação adequada entre a visão de médio e longo prazo (planos de negócios e planos de investimento), visão de curto prazo (orçamentos e contratos-programa) e visão corrente (planos de desempenho e sistemas de scorecard para acompanhamento da atividade assistencial e dos recursos utilizados e da sua eficiência).
- ✓ Conceber e implementar um modelo de avaliação (manual de investimentos) e controlo de investimentos integrado com o plano de negócios das instituições do SNS.
- ✓ Acompanhar, avaliar e controlar as instituições, através de indicadores chave (KPI), com vista a acompanhar a sua atividade e o seu equilíbrio económico-financeiro.

- ✓ Implementar sistemas de benchmarking – um ao nível dos cuidados hospitalares e outro ao nível dos cuidados de saúde primários.
- ✓ Aproveitar os modelos de controlo de gestão para sustentar a melhoria das políticas públicas de saúde e para identificar medidas de contribuam para a melhoria sustentável dos indicadores de saúde.

Eixo estratégico “Eficiência”

Promover a eficiência em todas as instituições do SNS e, em particular, na prestação de cuidados de saúde

OE4 - Melhorar o planeamento e a gestão dos recursos humanos, financeiros, físicos e informação

- ✓ Definir normas, orientações, metodologias e requisitos que contribuam para a simplificação de processos, melhorando a eficácia e eficiência do SNS.
- ✓ Implementar sistemas de gestão (procedimentos) que atualizem de forma automática a informação sobre os profissionais de saúde.
- ✓ Conceber e implementar bases de dados com informação instalações e equipamentos adequadas a um planeamento e gestão eficiente desses recursos a nível de cada região e a nível nacional.
- ✓ Conceber e implementar o sistema de contabilidade analítica adequado às necessidades de informação de custeio e margens das instituições nos hospitais e nos cuidados de saúde primários.
- ✓ Melhorar o sistema de gestão do internato médico recorrendo a métodos de gestão com recurso à web para comunicação com os candidatos.
- ✓ Implementar um sistema de gestão previsional de recursos humanos em particular médicos e enfermeiros de modo a garantir as necessidades futuras dos utentes do SNS.
- ✓ Melhorar a forma de comunicação e a capacidade de resposta às solicitações das entidades do SNS e do MS.

OE5 – Reforçar os processos internos de gestão e de planeamento da ACSS

- ✓ Desenvolver um sistema de workflow com vista a aumentar a eficiência na comunicação interna e na capacidade de resposta às solicitações externas.
- ✓ Melhorar a comunicação interna e externa de modo a ser sintética e clara.
- ✓ Desenvolver os recursos humanos em liderança e gestão de equipas, comunicação escrita e comunicação oral.

- ✓ Criar mecanismos de partilha da informação.
- ✓ Melhorar o sistema de informação com vista a uma maior integração entre os procedimentos de compras e a gestão financeira.
- ✓ Desenvolver processos internos ágeis que respondam às necessidades de uma gestão eficiente e sob controlo.

Eixo estratégico “Qualidade e Acesso”

Promover a qualidade a todos os níveis – na prestação dos cuidados de saúde, nos recursos humanos e na informação a prestar ao exterior.

OE 6 – Gestão da qualidade

- ✓ Contribuir para a qualidade da prestação de cuidados de saúde, promovendo e garantindo o cumprimento de todos os requisitos técnicos e de qualidade necessários e exigíveis
- ✓ Contribuir para a melhoria da qualidade de recursos humanos no SNS
- ✓ Contribuir para uma melhor qualidade de informação, nomeadamente ao nível da gestão financeira, das prestações de saúde, dos recursos humanos e instalações e equipamentos.

Eixo estratégico “Transparência e rigor na informação”

Reforçar o conhecimento e a transparência do Sistema de Saúde

OE 7 – Melhorar a qualidade dos sistemas de informação e disponibilização de informação

- ✓ Melhorar a qualidade dos sistemas de informação recorrendo à colaboração da SPMS, E.P.E.
- ✓ Implementar sistemas de gestão ao nível do SNS que permitam acesso com tempestividade às informações necessárias para uma gestão central eficiente ao nível da gestão contabilística e financeira, recursos humanos e instalações e equipamentos.
- ✓ Conceber um modelo de dados que permita disponibilizar à gestão da ACSS e à Tutela informação sintética e relevante para a gestão do sistema de saúde nas diversas áreas – financeira, assistencial, recursos humanos, instalações e equipamentos.

- ✓ Fornecer aos *stakeholders* informação sintética e relevante de acompanhamento do SNS nas suas várias componentes com vista a analisar a sua evolução e do nível de eficiência dos recursos utilizados.

9. Objetivos Operacionais

Os objetivos operacionais de cada Departamento e Gabinete encontram-se detalhados no Anexo 2.

No Quadro 10, são apresentados os objetivos operacionais de cada departamento/gabinete e a sua relação como os objetivos estratégicos da ACSS, I.P., nesta distribuição adotou-se como metodologia a relevância de cada um dos Oop na concretização/realização dos OE. Existindo alguns Oop que dada a sua natureza influenciam de forma indireta mais do que um dos OE. Verifica-se igualmente que alguns dos Oop definidos, dada a sua natureza, apresentam um carácter transversal, ou seja, a sua realização beneficia de forma direta a prossecução de vários ou mesmo de todos os OE definidos para a ACSS, I.P.

Quadro 10 - Articulação dos Objetivos Estratégicos com os Objetivos Operacionais dos departamentos

Eixos Estratégicos / Objetivos Operacionais	Sustentabilidade			Eficiência		Qualidade e Acesso	Transparência e Rigor Informação	
	Oop	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
DFI	0	X			X	X		
	2			X		X		
	3				X			
	4							X
	5							X
	6			X				
	7		X	X				
	8							X
	9		X	X				
	10	X	X					
	11	X	X					
	12							X
	13							X
	14	X	X					
	15				X			
	16	X	X					
DPS	1	X						
	2			X				
	3				X			
	4							X
DRS	1				X			
	2				X			
	3				X			
	4				X			
	5				X			
	6				X			
	7				X			
	8				X			
	9				X			
	10							X
	11						X	X
	12							X
	13							
DRH	1				X			X
	2				X			X
	3				X			X
	4						X	
	5						X	
	6						X	
	7						X	
	8	X				X		
	9					X		X
	10						X	
	11					X	X	
	12							X
	13							X
	14							X
	15					X	X	
	16						X	
	17						X	
DAG	1					X		
	2					X		
	3					X		
	4					X		
	5					X		
	6					X		
	7					X		
	8					X		
	9					X		
	10					X		
	11					X		
GI	1(a)							
	2(a)							
	3(a)							
	4(a)							
GAI	1					X		
	2					X		
	3					X		
	4					X		
UCF	1	X		X	X		X	X
	2						X	
	3	X			X			X
	4		X	X				
	5				X		X	

nota: (a) - objetivo transversal

10. Contribuição para as Orientações Estratégicas do Ministério da Saúde

Quadro 11 – Relação entre os Eixos Estratégicos da ACSS e as Orientações Estratégicas do MS

Eixos Estratégicos da ACSS IP	Orientações Estratégicas do MS
Sustentabilidade - Promover a sustentabilidade económico-financeira do SNS	Políticas Saudáveis (1.4); Reforçar a participação de Portugal na saúde Global(1.8); Assegurar uma política de financiamento mais sustentável(6.2); Melhorar a governação (6.7)
Eficiência - Maior eficiência na prestação de cuidados de saúde e na utilização dos recursos (financeiros, humanos, instalações, equipamentos e sistemas de informação); mais eficiência da ACSS na resposta às necessidades dos <i>Stakeholders</i>	Melhorar a informação e o conhecimento do Sistema de Saúde(3.9);Reforço dos instrumentos estratégicos de apoio ao desenvolvimento dos CSP(5.9); Potencializar a existência de hospitais mais eficientes(6); Recomendações sobre Competências e formação em urgência/Emergência (7.7)
Qualidade e Acesso - Melhor qualidade e acesso na prestação de cuidados de saúde; Melhor qualidade e acesso na informação disponibilizada aos <i>stakeholders</i> ; melhor qualidade nos recursos humanos	Cidadania em saúde (1.1); Aproximar os cuidados de saúde dos cidadãos, reforçando os cuidados primários e os cuidados continuados paliativos(3.1);Fomentar um maior protagonismo dos cidadãos na utilização e na gestão ativa do sistema(3.3);Continuar a melhorar a qualidade, a segurança e o acesso dos cidadãos aos cuidados de saúde, quer ao nível da organização, quer ao nível da prestação, implementando a reforma hospitalar(3,4); Recursos Humanos capacitados (3.10);Excelência no conhecimento e na inovação (3.11);Reforço do papel do cidadão(6.8)
Transparência, Tempestividade e Rigor na Informação - Maior transparência e melhor conhecimento do sistema de saúde; Melhorar a capacidade de resposta da ACSS às solicitações dos <i>stakeholders</i>	Promover a transparência e a responsabilização pelo bom uso dos recursos disponíveis (5.5); Disponibilização pública e regular de indicadores de resposta e desempenho das instituições (9)

No conjunto da sua atividade e de acordo com as suas competências a ACSS, I.P., contribui igualmente para a prossecução de outras orientações do MS, ao nível do *Memorando de Entendimento sobre as Condiionalidades da Política Económica* (4), na *Elaboração dos Planos Regionais de Saúde 2013-2016*. Sendo que estes contributos podem ter um carácter individual ou coletivo, promovendo-se o desenvolvimento de sinergias organizacionais.

11. Quadro de Avaliação e Responsabilização da ACSS

ANO: 2014		Administração Central do Sistema de Saúde									
MISSÃO DO ORGANISMO A ACSS, I.P., tem como missão, assegurar a gestão dos recursos financeiros e humanos do Ministério da Saúde (MS) e do Serviço Nacional de Saúde (SNS), bem como das instalações e equipamentos do SNS, proceder à definição e implementação de políticas, normalização, regulamentação e planeamento em saúde, nas áreas da sua intervenção, em articulação com as Administrações Regionais de Saúde, I.P. (ARS's), no domínio da contratação da prestação de cuidados											
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS											
DESIGNAÇÃO											
OE 1 - Melhorar os modelos de alocação de recursos financeiros que promovam a sustentabilidade económico-financeira											
OE 2 - Melhorar as práticas de gestão na ACSS e nas instituições do SNS com vista à promoção da sustentabilidade económico-financeira											
OE 3 - Melhorar os modelos de controlo de gestão de forma a promover a sustentabilidade económico-financeira e a melhoria contínua											
OE 4 - Melhorar o planeamento e a gestão de recursos humanos, financeiros, físicos e informação											
OE 5 - Reforçar os processos internos de gestão e de planeamento da ACSS											
OE 6 - Gestão da qualidade											
OE 7 - Melhorar a qualidade dos sistemas de informação e disponibilização de informação											
OBJECTIVOS OPERACIONAIS											
EFICÁCIA											
OOp1: Desenvolver metodologias de suporte à decisão (OE4)											
INDICADORES											
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	
1.1	Atualizar metodologia para definição da carteira de cuidados para um grupo de instituições (mês)	na	na	na	na	na	na	11	1	9	
1.2	Propor metodologia de análise interna dos pedidos de celebração de CIT e de prestação de serviços (dias)	na	na	na	na	na	na	90	5	80	
OOp2: Monitorizar a RNCCI e divulgação de informação (OE 7)											
INDICADORES											
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	
2.1	nº de dias para a disponibilização de informação mensal (n+3) sobre os lugares de Cuidados Continuados Integrados, e sobre a produção da RNCCI (informação para publicação no site)	na	na	na	na	na	na	15	5	8	
2.2	nº de dias para a elaboração do relatório de monitorização semestral da atividade da RNCCI	na	na	273	212	212	212	251	5	244	
2.3	nº de dias para a elaboração do relatório de monitorização anual da atividade da RNCCI	na	na	na	89	59	89	90	5	80	
OOp3: Elaborar Relatório de Contas Consolidado do Ministério da Saúde (MS) 2013 (OE 7) - R											
INDICADORES											
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	
3.1	Revisão do Manual de Consolidação 2013 (dias)	na	na	na	na	na	na	31	0	15	
3.2	Divulgação da Circular Normativa de reporte pelas entidades consolidadas incorporando as alterações decorrentes do SNC (dias)	na	na	na	na	na	na	31	0	15	
3.2	Concluir o Relatório e Contas Consolidado do MS (mês)	na	na	na	na	na	na	30-jul	6	5	
OOp4: Desempenho eficaz das funções de entidade coordenadora orçamental (OE2 e OE3) - R											
INDICADORES											
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	
4.1	Submissão DGO da previsão mensal da execução orçamental para o ano e análise dos desvios relativamente ao programado (12 dias mês n+1)	na	na	12	12	12	12	12	2	9	
4.2	Analisar e emitir parecer sobre as alterações orçamentais apresentadas pelos SFA's e EPR's (após receção integral dos elementos) (dias uteis)	nd	nd	nd	nd	nd	nd	7	3	3	
OOp5: Controlo do cumprimento da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LPCA) (OE1 e OE2)											
INDICADORES											
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	
5.1	Informação de análise ao reporte dos Fundos Disponíveis efetuado pelas entidades públicas empresariais do setor da saúde nos serviços online da DGO (prazo do reporte dia 12 mês n+1)	na	na	na	na	12	12	12	1	10	
5.2	Listar entidades EPE em incumprimento no mês n (prazo do reporte dia 12 mês n+1)	na	na	na	na	12	12	12	1	10	
OOp6: Estudar e operacionalizar a implementação de modelos de financiamento e modalidades de pagamento para o sistema de saúde (OE1) - R											
INDICADORES											
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	
6.1	Prazo para apresentação à Tutela da revisão do modelo de financiamento dos Hospitais/Centros Hospitalares para 2015 (mês)	na	na	na	na	na	9	10	1	8	
6.2	Prazo para apresentação à Tutela da revisão do modelo de financiamento das ULS para 2015 (mês)	na	na	na	na	na	9	10	1	8	
6.3	Prazo para conclusão do estudo sobre a aplicabilidade das ferramentas de ajustamento pelo risco aos cuidados de saúde primários (mês)	na	na	na	na	na	na	10	1	8	
OOp7: Reforço das atividades de planeamento para efeitos de ingresso de médicos no SNS (OE1 e OE4) - R											
INDICADORES											
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	
7.1	Realizar, no mínimo, uma reunião com as ARS/RA e órgãos do IM para preparação dos ingressos em 2015 (dias)	na	na	na	na	na	210	210	10	180	
7.2	Preparar uma proposta de distribuição de vagas para ingresso no IM em 2015, a submeter à tutela (dias)	na	na	na	na	na	na	300	10	270	
OOp8: Gerir e acompanhar a execução do contrato de manutenção da operação do CCF (OE1, OE3 OE4) - R											
INDICADORES											
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	
8.1	N.º de validações dos níveis de serviço e da fatura mensal do CCF no prazo (30 dias após receção da fatura)	na	na	na	na	na	na	10	2	7	
8.2	N.º de relatórios trimestrais de atividade do CCF finalizados no prazo (final do mês do trimestre seguinte)	na	na	na	na	na	na	3	0	4	
8.3	Conclusão dos procedimentos para integração no CCF da conferência de Hemodiálise (mês)	na	na	na	na	na	na	6	1	4	
8.4	Conclusão dos procedimentos para integração no CCF da conferência de Cuidados Domiciliários Respiratórios (mês)	na	na	na	na	na	na	11	1	9	
8.5	Percentagem de resposta a pedidos de esclarecimento dada no prazo (5 dias)	na	na	na	na	na	na	80%	10%	65%	

EFICIÊNCIA											30,0
OOp9: Assegurar a articulação entre a Unidade de Exploração de Informação do CCF e os organismos de inspeção sectorial e órgãos da polícia criminal e justiça (OE1,3)											
INDICADORES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	Peso	
9.1	Proposta para instituir o GT de Controlo da Fraude (dias)	na	na	na	na	na	na	90	5	80	15%
9.2	Proposta de procedimentos para a UEI proceder à avaliação preliminar de suspeitas, preparar e encaminhar processos para os organismos setoriais responsáveis e dar suporte à análise de processos que se encontram em curso (alínea c) e d) do art.º 40 contrato CCF)(dias)	na	na	na	na	na	na	120	10	115	20%
9.3	Percentagem de notas informativas sobre a análise dos relatórios mensais da UEI, concluídas até 7 dias após a receção dos mesmos	na	na	na	na	na	na	75%	10%	90%	20%
9.4	Percentagem de pedidos de informação rececionados encaminhados e respondidos no prazo (1 dia)	na	na	na	na	na	na	75%	10%	90%	20%
9.5	N.º de propostas de revisão dos critérios de risco e de melhoria dos indicadores dos relatórios mensais apresentadas	na	na	na	na	na	na	4	1	6	25%
OOp10: Contribuir para a melhoria do desenho da rede de prestação de cuidados do Serviço Nacional de Saúde, desenvolvendo especificações técnicas e normas (OE 4) - R											
INDICADORES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	Peso	
10.1	Nº de documentos produzidos	na	na	6	4	3	2	3	1	6	45%
10.2	Prazo de conclusão do plano de acção integrado para as publicações UIIE (dias)	na	na	na	na	na	na	120	15	100	55%
OOp11: Gestão da sustentabilidade da ACSS, IP (OE 4) -R											
INDICADORES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	Peso	
11.1	N.º de dias úteis após final de cada trimestre para realização da monitorização trimestral dos consumos e custos com energia e água e de produção de resíduos da ACSS	na	na	na	na	na	na	45	5	35	50%
11.2	Conclusão da ação de sensibilização introdutória aos colaboradores da ACSS (dias)	na	na	na	na	na	na	180	10	165	50%
OOp12: Definir normas, orientações, metodologias e requisitos que contribuam para a simplificação de processos, melhorando a eficácia e a eficiência (OE4)											
INDICADORES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	Peso	
12.1	Prazo para apresentação ao Conselho Diretivo do Guia de Acolhimento dos utentes para efeitos de isenção e dispensa do pagamento de taxas moderadoras (dias)	na	na	na	na	na	na	60	15	40	40%
12.2	Prazo para publicação da Circular-Normativa que define as condições e procedimentos de pagamento das prestações de saúde realizadas aos beneficiários do SNS, subsistemas públicos da ADSE, SAD da GNR e PSP e ADM das Forças Armadas que devam ser cobradas pelas Instituições hospitalares (dias)	na	na	na	240	210	210	90	15	30	30%
12.3	Prazo para apresentação à Tutela do Modelo de Análise Custo/Benefício a aplicar às entidades do setor social (dias)	na	na	na	na	na	na	60	15	40	30%
OOp13: Rever manual de procedimentos Contratação Pública (OES)											
INDICADORES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	Peso	
13.1	Prazo para elaboração e apresentação da proposta de revisão do Manual de Procedimentos ao Conselho Diretivo (mês)	na	na	na	na	na	na	5	1	3	100%

QUALIDADE											15,0
OOp14: Assegurar a coordenação do processo negocial das carreiras do regime geral (OE6)											
INDICADORES		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	Peso
14.1	Desenquadrar o processo, promovendo a 1ª reunião (dias)	na	na	na	na	na	na	90	10	60	30%
14.2	Submeter a despacho superior as questões que saiam da esfera puramente técnica (dias úteis)	na	na	na	na	na	na	5	0	4	40%
14.3	Elaboração de um projeto de ACT (dias)	na	na	na	na	na	na	120	10	90	30%
OOp15: Melhorar a qualidade da informação sobre os RH do SNS/MS (OE7) - R											
INDICADORES		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Tolerância	Valor crítico	Peso
15.1	Elaborar o Balanço Social global do MS (dias)	na	na	na	na	na	270	240	10	210	30%
15.2	Atualizar o Inventário dos profissionais do setor Saúde (dias)	na	na	na	na	na	180	180	10	150	30%
15.3	Apresentar 3 relatórios do SCD/E (1 anual e 2 semestrais) (dias)	na	na	na	na	na	270	270	10	240	40%

ANEXOS

ANEXO 1

ATRIBUIÇÕES DOS DEPARTAMENTOS

Departamento de Gestão Financeira - DFI

- a) Assegurar a elaboração e o controlo do orçamento do Ministério da Saúde, abreviadamente designado MS, e do Serviço Nacional de Saúde, abreviadamente designado por SNS;
- b) Realizar o controlo orçamental dos programas específicos do SNS;
- c) Preparar informação financeira consolidada;
- d) Prestar informação à autoridade estatística no âmbito das contas nacionais;
- a) Proceder à regulação e controlo contabilístico de divulgação de informação contabilística, no âmbito das atribuições legais da ACSS, I. P., como entidade consolidante;
- b) Proceder à normalização da contabilidade de gestão para as instituições do SNS, assegurando a fiabilidade, tempestividade e a comparabilidade da informação de custeio;
- c) Preparar informação para efeitos de controlo de gestão, identificando e promovendo as melhores práticas nacionais e internacionais;
- e) Validar e controlar a faturação da atividade contratada com as instituições e serviços do SNS;
- f) Proceder à conferência de faturação, coordenando a atividade do centro de conferências de faturas;
- g) Desenvolver as competências de entidade coordenadora orçamental legalmente atribuídas;
- h) Planear a tesouraria para o período orçamental e proceder à cobrança de receitas e ao pagamento das despesas;
- i) Proceder à transferência de fundos para as instituições cujas dotações orçamentais sejam objeto de gestão por parte da ACSS, I. P.;
- j) Proceder à requisição de fundos e de pedidos de libertação de créditos;
- k) Promover a constituição de fundos de maneió, bem como assegurar o controlo da sua gestão;
- l) Efetuar a gestão de tesouraria, empréstimos e financiamentos;
- m) Acompanhar a faturação dos serviços do SNS, na vertente internacional;
- d) Realizar o planeamento de recursos a nível nacional com projeções económico -financeiras plurianuais, em coerência com a revisão e aprovação de planos estratégicos a nível nacional, regional e das unidades de saúde;
- n) Rececionar e analisar os planos anuais, os relatórios semestrais e anuais de auditoria, elaborados pelos auditores internos dos serviços e estabelecimentos integrados no SNS, bem como os relatórios de acompanhamento sobre a resolução das questões relevadas;

- o) Promover junto das entidades competentes ações de auditoria nos serviços e estabelecimentos integrados no SNS;
- p) Definir e implementar, de forma sistemática, um modelo de gestão de risco para as instituições que integram o SNS, incluindo as que se encontram em regime de parceria público-privada, promovendo as melhores práticas de gestão de risco;
- e) Avaliar os serviços e estabelecimentos integrados no SNS com base em critérios de risco previamente definidos;
- f) Elaborar o orçamento de funcionamento da ACSS, I. P., e acompanhar e controlar a sua execução;
- g) Assegurar a contabilidade da ACSS, I. P.

Departamento de Gestão e Financiamento de Prestações de Saúde – DPS

- a) Coordenar os departamentos de contratualização regionais na contratação dos cuidados de saúde de acordo com a avaliação de necessidades de prestação de cuidados de saúde;
- a) Coordenar o acompanhamento da execução dos contratos de gestão em regime de parceria público-privada e de outros contratos de prestação de cuidados de saúde celebrados com entidades do setor privado e social;
- b) Efetuar o estudo de modelos de financiamento e modalidades de pagamento para o sistema de saúde;
- c) Estudar e desenvolver modelos de financiamento baseados no ajustamento pelo risco;
- d) Estudar e desenvolver análises sobre a oferta de serviços do SNS;
- e) Estudar, analisar a viabilidade e coordenar o lançamento de formas inovadoras de partilha do risco para a prestação de cuidados de saúde, como experiências inovadoras de gestão, através de parcerias público-públicas e público-privadas;
- f) Contribuir para o desenvolvimento do modelo de custeio para as instituições e serviços do SNS;
- g) Proceder à formação dos preços e definir as tabelas de preços aplicadas no SNS;
- h) Definir a metodologia de distribuição dos recursos financeiros pelas Administrações Regionais de Saúde, I. P.;
- i) Definir o modelo de gestão das convenções e contratação com prestadores privados;
- j) Proceder à definição de cláusulas gerais dos contratos-programa e contrato de gestão a celebrar com as entidades públicas e com os privados que integram a rede do SNS, bem como do clausulado tipo de acordos de cooperação na área dos cuidados de saúde com entidades particulares de solidariedade social;

- k) Estudar, implementar e garantir a qualidade de sistemas de classificação de doentes, incluindo auditorias de codificação;
- l) Acompanhar a execução dos contratos -programa e contratos de gestão nas vertentes de produção e económico--financeira;
- m) Assegurar o direito dos utentes à informação sobre o tempo de acesso;
- n) Estudar e coordenar os tempos de espera de acesso às prestações de cuidados de saúde e propor, anualmente, os tempos máximos de resposta garantidos;
- o) Gerir o sistema de inscritos para cirurgia e coordenar as unidades regionais de gestão de inscritos para cirurgia;
- q) Gerir e coordenar a participação da ACSS, I. P., no âmbito de acordos internacionais relacionados com o sistema de saúde acompanhando esses acordos em matéria de fluxos financeiros relativos a prestações de cuidados de saúde.

Departamento de Gestão da Rede de Serviços e Recursos em Saúde - DRS

- a) Coordenar e gerir as ações visando uma organização integrada e a racionalização da rede hospitalar, da rede de cuidados de saúde primários e da rede de cuidados continuados integrados;
- b) Definir e manter atualizada a informação sobre as redes de serviços e equipamentos do SNS, considerando os planos regionais e a oferta privada e tendo em conta as redes de referência nacional, em articulação com as Administrações Regionais de Saúde, I. P.;
- c) Propor a aprovação dos planos diretores regionais verificando a sua conformidade com as redes e normas definidas;
- d) Promover, estudar e desenvolver indicadores e modelos integrados de informação para a gestão das instituições do MS e do SNS;
- e) Criar um sistema que permita a comparação do desempenho dos prestadores de cuidados de saúde;
- f) Apoiar à empresarialização, através de revisão de planos de negócio e proposta de capital estatutário;
- g) Contribuir para o planeamento e o desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação da saúde e sua interoperabilidade, em função das necessidades de gestão dos recursos do SNS;

- h) Assegurar a coordenação, a centralização e a divulgação da produção de informação e de estatísticas dos prestadores de cuidados de saúde, do SNS e demais serviços do sistema de saúde;
- i) Propor a aprovação de perfis para novas unidades públicas de prestação de cuidados de saúde;
- j) Apoiar a definição dos princípios que devem presidir à contratação de unidades privadas de prestação de cuidados de saúde e definir carteiras de cuidados para cada grupo de instituições que permitam estabelecer critérios de contratação, em articulação com as Administrações Regionais de Saúde, I. P.;
- k) Estabelecer critérios de avaliação e as prioridades de investimentos públicos no desenvolvimento, na modernização e na renovação da rede de instalações e de equipamentos do SNS, tendo em consideração o Plano Nacional de Saúde, a política da saúde, em articulação com as Administrações Regionais de Saúde, I. P.;
- l) Estabelecer os indicadores de acompanhamento da execução física e financeira dos investimentos aprovados;
- m) Apoiar a elaboração de projeções de necessidades futuras de recursos em função da rede necessária e colaborar com os serviços e organismos do MS na monitorização do desempenho nas vertentes de qualidade e eficiência dos serviços de saúde;
- n) Efetuar a avaliação continuada dos indicadores de desempenho e da prática das instituições e serviços do sistema de saúde, incluindo os prestadores de cuidados de saúde, públicos e em regime de parceria público – privada e de outros contratos de prestação de cuidados de saúde, bem como de tecnologias de saúde, através de indicadores transversais de atividade, de qualidade assistencial, de organização, de satisfação dos utentes e de recursos humanos;
- o) Coordenar e acompanhar a gestão da RNCCI, em articulação com os serviços e organismos competentes;
- p) Identificar, promover e divulgar melhores práticas nacionais e internacionais de gestão de cuidados de saúde;
- q) Promover a inovação e o desenvolvimento organizacional do SNS, através de projetos transversais de melhoria da qualidade de serviço e eficiência, em articulação com as estratégias e programas nacionais de saúde;
- r) Elaborar especificações técnicas e normas aplicáveis a instalações e equipamentos, bem como aos materiais a utilizar na sua construção por entidades tuteladas pelo MS;
- s) Definir e divulgar os requisitos a que devem obedecer as instalações e equipamentos públicos e privados das unidades e serviços de saúde, públicos e privados, integrantes dos vários níveis de cuidados de saúde;

- t) Definir os requisitos técnicos para terrenos adequados à construção de instalações destinadas à prestação de cuidados de saúde e dar parecer sobre propostas no âmbito da rede pública;
- u) Regular a execução, análise, avaliação e aprovação de projetos de instalações e equipamentos da responsabilidade de entidades tuteladas pelo MS e lançar e acompanhar a execução de projetos de unidades de saúde com elevada diferenciação ou inovadores;
- v) Elaborar manuais de procedimentos para a contratação dos principais tipos de serviços, bens e obras relativos a instalações e equipamentos;
- r) Colaborar na elaboração de programas funcionais e propor a aprovação de novos modelos e tipologias para instalações de saúde e ou serviços;
- w) Emitir parecer sobre planos diretores de unidades hospitalares do SNS, na vertente das instalações e equipamentos;
- s) Colaborar na elaboração de pareceres sobre programas funcionais específicos desenvolvidos por outras entidades e analisar e dar parecer sobre projetos específicos desenvolvidos por unidades de saúde ou nas Administrações Regionais de Saúde, I. P.;
- x) Apoiar os processos de investimento em parcerias público -privadas e as comissões de preparação e de avaliação de projetos nas componentes relativas a edifícios, equipamentos e perfil funcional, disseminando as boas práticas identificadas;
- y) Dar parecer técnico, incluindo a vertente económico- financeira, sobre investimentos, públicos ou privados, em equipamentos de elevada diferenciação, incluídos em lista aprovada pela tutela nos termos da legislação aplicável;
- t) Emitir parecer em matéria de instalações e equipamentos relativamente a unidades privadas de saúde, de acordo com a legislação aplicável;
- z) Colaborar com outras entidades na preparação de legislação e regulamentação sobre instalações e equipamentos da saúde;
- aa) Promover a criação de uma rede de parceiros públicos e privados, com vista ao desenvolvimento e divulgação do conhecimento técnico sobre conceção, projeção e construção de instalações e equipamentos;
- u) Desenvolver os procedimentos de avaliação do estado físico das instalações e equipamentos, públicos e privados, bem como de registo e atualização do estado físico e funcional das instalações e equipamentos da rede do SNS.

- a) Assegurar o planeamento dos recursos humanos da saúde, com vista à satisfação das necessidades do sistema de saúde;
- b) Promover a aplicação das medidas de política de recursos humanos definidas para a administração pública, coordenando e apoiando os serviços e organismos do MS na respetiva implementação;
- c) Definir um sistema integrado de indicadores necessários à caracterização dos recursos humanos do sector da saúde, com vista à definição de políticas e à gestão previsional destes recursos no SNS;
- d) Assegurar a recolha e a qualidade da informação necessária à produção de estatísticas e outra informação de gestão no âmbito dos recursos humanos
- e) Conceber e promover a implementação de instrumentos de gestão estratégica e operacional alinhada com o modelo de avaliação do desempenho dos serviços
- f) Promover, acompanhar e avaliar a implementação do sistema de avaliação dos recursos humanos na área da saúde;
- g) Propor medidas tendo em vista a harmonização e a coerência estatutárias dos trabalhadores integrados nas carreiras especiais da saúde, abrangidos pelo regime de contrato de trabalho em funções públicas ou pelo regime do contrato de trabalho nos termos do Código do Trabalho, designadamente quanto a condições de trabalho e estatutos remuneratórios
- h) Colaborar na regulamentação de profissões de saúde;
- i) Participar na negociação dos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho e no relacionamento com as associações sindicais dos trabalhadores do SNS;
- j) Emitir pareceres sobre os regimes de trabalho dos profissionais de saúde e acompanhar e avaliar a respetiva aplicação;
- k) Acompanhar a conceção e aplicação dos regimes não específicos da saúde em articulação com os serviços competentes da administração pública;
- l) Assegurar o registo ou certificação de profissionais da saúde, designadamente através da emissão de certificados, cédulas e outros títulos profissionais, enquanto autoridade competente;
- m) Assegurar a gestão do sistema de informação para a gestão integrada de recursos humanos e manter atualizada uma base de dados de recursos humanos do SNS, em articulação com outros serviços e organismos;
- n) Assegurar o enquadramento normativo e regulamentar da formação no sector da saúde;
- o) Definir perfis de formação, em articulação com outros serviços e organismos do MS e do SNS, bem como com outros serviços e organismos da administração pública com competências neste domínio;

- p) Identificar as necessidades e prioridades de formação do Plano Nacional de Saúde, em articulação com outros serviços e organismos;
- q) Participar na elaboração de projetos de diplomas nas matérias relacionadas com os estatutos dos trabalhadores do SNS;
- r) Definir e propor as orientações necessárias à uniformidade e coerência da aplicação das medidas adotadas no que respeita aos profissionais de saúde.

Departamento de Gestão e Administração Geral - DAG

- a) Apoiar o Conselho Diretivo, em conformidade com as orientações definidas, designadamente na preparação das reuniões e na divulgação das respetivas deliberações;
- b) Participar na definição da política e do plano de recursos humanos da ACSS, I. P.;
- c) Organizar e assegurar os serviços de administração de pessoal;
- d) Proceder e executar os procedimentos relativos à gestão e administração de pessoal da ACSS, I. P.;
- e) Planear, definir e coordenar o plano interno de formação e desenvolvimento, bem como identificar e estudar os respetivos programas de financiamento;
- f) Gerir o sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho da ACSS, I. P.;
- g) Gerir os sistemas e tecnologias de informação internos e prestar o respetivo suporte;
- h) Gerir, em articulação com o DFI, a participação em programas externos, nacionais ou comunitários, nomeadamente para financiamento de projetos ou atividades promovidas pela ACSS, I. P.;
- i) Assegurar os serviços de atendimento geral, de relações públicas e de comunicação;
- j) Assegurar a gestão administrativa dos procedimentos de aquisição de bens e serviços e obras, sempre que necessário e adequado ao funcionamento da ACSS, I.P., e em conformidade com as disposições legais;
- k) Assegurar a gestão de *stocks* e o aprovisionamento de bens e serviços necessários e adequados ao funcionamento da ACSS, I.P.;
- l) Promover, assegurar e acompanhar a elaboração de projetos de obras e a sua realização nas instalações utilizadas pelos serviços da ACSS, I.P.;
- m) Gerir o património imobiliário e mobiliário da ACSS, I.P., bem como dos bens do Estado que lhe estão afetos;
- n) Assegurar a gestão dos sistemas de segurança e de comunicações, das viaturas e dos espaços exteriores;

- o) Proceder ao arrendamento e locação de bens móveis e imóveis necessários para funcionamento dos serviços da ACSS, I.P.;
- p) Organizar e gerir os arquivos documentais da ACSS, I.P.;
- q) Assegurar a receção, registo, classificação, distribuição e expedição de toda a documentação recebida e expedida da ACSS, I.P.;
- r) Assegurar o registo e arquivo dos originais dos contratos geradores de responsabilidades ou direitos de natureza patrimonial ou financeira;
- s) Assegurar a gestão dos meios de comunicação com o exterior, nomeadamente o sítio da *Internet*, o correio eletrónico e publicações várias, bem como a informação e comunicação interna;
- t) Assegurar a gestão das reclamações, controlando o processo desde a entrada da reclamação, promovendo a audição do Gabinete Jurídico, até à respetiva resposta.

Gabinete Jurídico – GJU

- a) Assegurar a assessoria jurídica ao conselho diretivo e, sempre que for determinado, às demais unidades orgânicas;
- b) Emitir pareceres jurídicos e elaborar projetos de diplomas legais;
- c) Assegurar o exercício do mandato judicial nos processos em que a ACSS seja parte;
- d) Assegurar a informação e o apoio necessários à preparação e acompanhamento dos processos, designadamente, judiciais e administrativos;
- e) Assegurar a ligação entre a ACSS e os seus mandatários judiciais e acompanhar a respetiva atividade;
- f) Emitir certidões sobre os processos que lhe estão confiados;
- g) Colaborar na elaboração de regulamentos internos;
- h) Assegurar o acompanhamento da evolução do direito comunitários e dos assuntos regulamentares em domínios que digam respeito às áreas de atribuição da ACSS, sem prejuízo das competências de outras unidades orgânicas.

Gabinete de Auditoria Interna - GAI

- a) Assegurar a eficácia do sistema de controlo interno, bem como contribuir para o seu aperfeiçoamento;
- b) Identificar e promover as melhores práticas no âmbito da prevenção e mitigação de riscos financeiros e de governação da ACSS;

- c) Desenvolver a auditoria interna incidindo sobre a eficiência e eficácia das operações e processos, a confiança e integridade da informação financeira e operacional e a conformidade com a legislação, regulamentos, normas e procedimentos e contratos, em particular, nas áreas de maior risco;
- d) Acompanhar o planeamento de trabalhos dos auditores externos, revisores oficiais de contas e de todas as entidades com competência de fiscalização e avaliação no âmbito do controlo interno e da auditoria financeira sobre a ACSS, de forma a assegurar a cobertura adequada e a minimizar a duplicação de esforços.

Unidade de Gestão do Centro de Conferência de Faturas – UCF

- a) Proceder à conferência de faturação, coordenando a atividade do centro de conferências de faturas.

ANEXO 2

Objetivos Operacionais das Unidades Orgânicas

Departamento de Gestão Financeira	
OP 1	Reunir todos os contributos das Unidades da ACSS para elaboração do Orçamento e preparar a proposta de Orçamento anual da ACSS
OP 2	Apresentar demonstrações financeiras mensais da ACSS
OP 3	Assegurar o reporte mensal da execução orçamental à DGO
OP 4	Apresentar os documentos de prestação de contas anual
OP 5	Dotar as várias entidades do SNS de aplicação informática de suporte à Auditoria Interna e Gestão de Risco
OP 6	Representação da ACSS no Grupo de Apoio Técnico ao Grupo Coordenador do Controlo Interno do Ministério da Saúde
OP 7	Garantir o suporte e acompanhamento de auditorias externas realizadas a entidades do SNS
OP 8	Elaboração do Relatório e Contas Consolidado do Ministério da Saúde (MS) 2013
OP 9	Desempenho eficaz das funções de entidade coordenadora orçamental
OP 10	Controlo do cumprimento da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LPCA)
OP 11	Preparação de informação avançada da execução financeira do SNS
OP 12	Prestação de informação ao INE dentro dos prazos estipulados - Contas Nacionais e Conta Satélite
OP 13	Publicação das contas trimestrais do SNS
OP 14	Controlo do Orçamento do SNS - Subcontratos das ARS
OP 15	Disponibilização de informação económico-financeira para o controlo de gestão
OP 16	Divulgação tempestiva das Dívidas e do Prazo Médio de Pagamento (PMP)
Departamento de Gestão e Financiamento das Prestações de Saúde	
OP 1	Estudar e operacionalizar a implementação de modelos de financiamento e modalidades de pagamento para o sistema de saúde
OP 2	Implementar sistemas de benchmarking, ao nível dos cuidados hospitalares e ao nível dos cuidados de saúde primários
OP 3	Definir normas, orientações, metodologias e requisitos que contribuam para a simplificação de processos, melhorando a eficácia e a eficiência
OP 4	Fornecer informação sintética e relevante de acompanhamento do SNS
Departamento de Gestão da Rede de Serviços e Recursos em Saúde	
OP 1	Desenvolvimento de sistemas de informação de suporte à gestão da rede de serviços e dos recursos do SNS, em articulação com a SPMS
OP 2	Desenvolvimento de metodologias de suporte à decisão
OP 3	Participação nos processos internos de decisão sobre os pedidos de autorização para a realização de investimentos acima dos 100 mil euros
OP 4	Contribuir para a melhoria do desenho da rede de prestação de cuidados do Serviço Nacional de Saúde, desenvolvendo especificações técnicas e normas
OP 5	Acompanhar os processos de licenciamento de unidades privadas de saúde a decorrer ao abrigo do DL 13/93 e do DR 63/94, em articulação com as ARS, e consolidar a sua completa transferência para as mesmas

OP 6	Elaboração dos requisitos de instalações e equipamentos para locais de prestação de terapêuticas não convencionais, de acordo com o n.º2 do artigo 11º da Lei n.º71/2013 de 2 de setembro
OP 7	Atualização do Manual de Segurança contra Incêndio em Edifícios Hospitalares, em colaboração com a ANPC
OP 8	Gestão do Plano Estratégico de Baixo Carbono e do Programa de Eficiência Energética da Administração Pública no Ministério da Saúde
OP 9	Gestão da sustentabilidade da ACSS, IP
OP 10	Monitorização da RNCCI e divulgação de informação
OP 11	Monitorização da RNCCI
OP 12	Melhoria contínua da qualidade da RNCCI - indicadores monitorizados
OP 13	Integração da oferta de cuidados com os diferentes serviços e equipamentos do sistema de segurança social.
OP 14	Acompanhar a execução do Contrato-Programa 2014 com a SPMS
OP 15	Apoio ao projeto da Reforma Hospitalar, em termos de interface com as entidades promotoras, elaboração de relatórios de acompanhamento e elaboração de apresentações a entidades externas
Departamento de Gestão e Planeamento de Recursos Humanos	
OP 1	Integrar o registo de profissionais TDT em sistema Web (Masterlink)
OP 2	Iniciar o registo de profissionais TNC em sistema web
OP 3	Redução do tempo médio de resposta em função da complexidade do pedido para até 60 % do total das entradas
OP 4	Assegurar o efetivo arranque do SIADAP da carreira médica
OP 5	Constituir o conselho consultivo das TNC
OP 6	Atribuir cédulas de TNC
OP 7	Assegurar o apoio técnico ao processo negocial da carreira de enfermagem
OP 8	Assegurar a coordenação do processo negocial da carreira de TDT
OP 9	Assegurar a coordenação do processo negocial das carreiras do regime geral
OP 10	Reforço das atividades de planeamento para efeitos de ingresso de médicos no SNS
OP 11	Contribuir para a regulação da formação na área da saúde
OP 12	Acompanhar/apoiar a implementação do processo de reestruturação dos cursos do domínio das tecnologias da saúde/TDT
OP 13	Acompanhamento dos procedimentos concursais para atribuição do grau de consultor
OP 14	Melhorar a qualidade da informação sobre os RH do SNS/MS
OP 15	Colaborar com a TFRH na utilização do RHV e ARS como fonte de informação para a previsão de necessidades de médicos e enfermeiros
OP 16	Acompanhar a execução de despachos SES
OP 17	Participar no projeto europeu Joint Action for Health work force planning and forecasting
OP 18	Reorganizar o circuito documental de entradas no DRH
OP 19	Reorganizar o atendimento telefónico no DRH
Departamento de Gestão e Administração Geral	
OP 1	Verificação e validação de dados e procedimentos do núcleo de pessoal
OP 2	SIADAP/GEADAP
OP 3	Implementação da V4 do sistema de gestão documental smartdocs

OP 4	Implementação do Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho
OP 5	Revisão manual de procedimentos Contratação Pública"
OP 6	Elaboração e apresentação de candidatura de formação ao POPH (mês)/ou Operacionalizar candidatura de formação ao POPH
OP 7	Elaboração de plano de formação 2014
OP 8	Regularização das situações detetadas no rel. Auditoria financeira ao exercício de 2011 (nº 30/2013-2ªseção)
OP 9	Elaboração e atualização de procedimentos internos (gestão administrativa de RH)
Gabinete Jurídico	
OP 1	Garantir a análise e resposta aos pedidos referentes a propostas legislativas, solicitadas pela tutela (com entrada até 30 de Novembro)
OP 2	Garantir a análise e a elaboração de projetos de despachos e de diplomas solicitados pela ACSS (prazo contado a partir data de disponibilização de toda a informação necessária)
OP 3	Garantir a análise e resposta dos processos de contencioso
OP 4	Garantir os tempos de resposta na análise de outras questões jurídicas (com entrada até 30 de Novembro)
Gabinete de Auditoria Interna	
OP 1	Atualizar o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC)
OP2	Auditoria ao processo de conferência de faturas da ACSS (funcionamento) e respectiva execução contratual
OP3	Auditoria ao Fundo de Maneio
OP4	Cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna
Unidade de Gestão do Centro de Conferência de Faturas	
OP1	Gerir e acompanhar a execução do contrato de manutenção da operação do CCF
OP2	Garantir a articulação da ACSS com as entidades do Ministério da Saúde e com as entidades prestadoras no âmbito da atividade do CCF
OP3	Assegurar a articulação entre a Unidade de Exploração de Informação do CCF e os organismos de inspeção sectorial e órgãos da polícia criminal e justiça
OP4	Acompanhar a monitorização da prescrição, dispensa e despesa do SNS com medicamentos, MCDTs e outras áreas de prescrição complementares e promover a melhoria na qualidade de informação prestada
OP5	Iniciar o processo de uniformização de procedimentos da unidade

Plano de atividades 2014

Departamento de Administração Geral
Unidade de Apoio à Gestão



Ministério da Saúde

Administração Central do Sistema de Saúde, IP