

Unidade Local de Saúde de Matosinhos, E.P.E.

Missão, Visão e Valores

A missão da ULSM, E.P.E. consiste em promover a saúde com base na identificação das necessidades da comunidade, garantindo o acesso a cuidados de saúde integrados, preventivos, personalizados, humanizados, de excelência técnica, científica e relacional, ao longo do ciclo vital, criando um forte sentido de vinculação e confiança nos colaboradores e nos clientes.

É visão da ULSM, E.P.E., assumir-se como modelo de excelência e de referência, na promoção da saúde, na prevenção da doença e na prestação de cuidados integrados, centrados na pessoa e na comunidade.

A ULSM desenvolve a sua atividade no respeito pelos seus valores fundamentais:

- a) Valor primordial da vida e dignidade da pessoa humana,
- b) Atitude de serviço,
- c) Competência,
- d) Eficiência,
- e) Equidade,
- f) Acessibilidade,
- g) Integridade,
- h) Qualidade,
- i) Responsabilidade.

Objetivos

São atribuições da ULSM, E.P.E.:

- a) Prestar cuidados primários e continuados de saúde à população do concelho de Matosinhos;
- b) Prestar cuidados diferenciados de saúde à população da área de influência da U.L.S.M., E.P.E., e outras que a esta se dirijam;
- c) Assegurar as atividades de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde no concelho de Matosinhos;
- d) Assegurar a prestação de cuidados de saúde primários, diferenciados e continuados, de forma integrada, consubstanciando um *continuum* de cuidados centrados na pessoa do utente.

- e) Promover o processo de investigação e formação contínua, pré e pós-graduada, de profissionais do sector, prevendo a celebração de acordos com as entidades competentes.

Políticas da Empresa

Análise SWOT

Oportunidades

- Vontade manifestada pela Tutela em rever o modelo de financiamento das Unidades Locais de Saúde;
- Revisão/extensão do Plano Nacional de Saúde a 2020, com implicações ao nível do Plano Local de Saúde da ULSM;
- Partilha de recursos entre Instituições do SNS, conforme preconizado pela Tutela;
- O sistema Livre Acesso e Circulação de Utentes no SNS (LAC) aprovado pelo Despacho n.º 5911-B/2016, de 3 de maio, permite ao utente, em conjunto com o médico de família responsável pela referênciação, optar por qualquer uma das unidades hospitalares do SNS onde exista a consulta de especialidade de que necessita. Considerando que a ULSM tem demonstrado ser um polo de atração em algumas especialidades pela sua qualidade e diferenciação, este novo sistema é de particular relevância para a Instituição;
- Acesso a mais e melhor informação por parte dos utentes, aumentando a sua exigência em termos de qualidade dos serviços, assim como, a sua participação e intervenção nos problemas organizacionais da saúde;
- Participação no projeto SNS+Proximidade;
- Aprofundamento da cidadania na saúde aumentando o sentido de responsabilidade pessoal e coletiva dos utentes e dos profissionais;
- A implementação da Reforma do SNS e a otimização da sua capacidade instalada;
- Visão integrada das tecnologias de informação e comunicação para a saúde - TIC 2020;
- Evolução dos modelos de contratualização e reforço dos elementos económico-financeiros;
- Utilização progressiva de ferramentas e modelos de Benchmarking fomentando a competitividade;
- Concretizar, em ambiente concorrencial, o potencial de integração de cuidados, beneficiando do modelo organizativo e da referênciação de utentes daí resultante;
- Aumento da reflexão e planeamento estratégico como forma de responder aos desafios que o setor da saúde enfrenta atualmente;

- Possibilidade de investimento através de programas de financiamento Comunitário no âmbito do Portugal 2020;
- Aposta no modelo ULS, assumindo a ULSM um papel pioneiro e de preponderância nessa aposta;
- Maior enfoque nos resultados em saúde, valorizando o investimento da ULSM nos processos de inovação e cuidado ao utente;
- Possibilidade de criação de Centros de Responsabilidade Integrada (CRI) em conformidade com o DL 18/2017 de 10 de fevereiro;
- Compras centralizadas por parte dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde.

Ameaças

- Modelo de financiamento vigente desajustado da realidade, contexto assistencial e qualidade de cuidados da ULSM, impossibilitando a obtenção de resultados operacionais positivos;
- Difícil conjuntura financeira e as sucessivas reduções do orçamento real do SNS com forte impacto na adaptação das instituições;
- Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA), que a ULSM continua a não cumprir, dando disso nota à Tutela – Ministério das Finanças e Ministério da Saúde;
- Novos tempos de resposta garantida, por força da entrada em vigor da Portaria nº 153/2017, de 4 de maio.
- Dificuldade de adaptação da organização às reduções orçamentais, nomeadamente no que concerne a valorizar o desempenho;
- Obsolescência dos equipamentos, sem margem para proceder a investimentos de substituição;
- Perda de autonomia, sobretudo na ótica patrimonial e financeira, com elevada dependência das orientações das Tutelas Setorial e das Finanças;
- A pressão sobre os custos derivada das alterações demográficas e tendências epidemiológicas (índice de envelhecimento, aumento da cronicidade e dependência, doenças oncológicas e infecciosas);
- Forte concorrência na atração de doentes com subsistemas privados;
- Forte concentração de hospitais públicos e privados na área metropolitana do Grande Porto, com inerente aumento da carteira de serviços e diferenciação, sobretudo a nível privado;
- Elevado índice de acumulação de funções público/privadas dos profissionais de saúde, dificultando uma distribuição uniforme da carga de trabalho e induzindo uma capacidade instalada em excesso, associada a dificuldades de alinhamento e cultura organizacional;
- Taxa de mortalidade padronizada da área de influência da ULSM superior à média da

região norte, e prevalência dos tumores malignos e HIV/SIDA como as duas causas com maior número de AVPP (anos de vida potencialmente perdidos);

- Inexistência de sistemas de informação específicos para as ULS que reforcem a verticalidade das bases de dados, da operação e da prestação de cuidados integrados.

Pontos Fortes

- Maturidade do modelo orgânico de gestão institucional de comprovada referência a nível nacional;
- Boa cobertura da oferta de cuidados de saúde primários e progressiva melhoria no nível de integração de cuidados;
- Experiência na verticalização e internalização dos Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica (MCDT);
- Excelência na qualidade da prestação de cuidados de saúde, reconhecida por entidades externas;
- Bom nível de desempenho da atividade assistencial, traduzido, respetivamente, no aumento da realização de consultas e cirurgias, nomeadamente de ambulatório;
- Modelo de atendimento multicanal assente em três pilares: perspetiva centrada no cidadão, integração multicanal e transversalidade de serviços, melhorando a acessibilidade dos utentes às unidades prestadoras de cuidados de saúde da ULSM, através da utilização integrada e sustentada de tecnologias de informação e comunicação, que se traduzem na desmaterialização de processos e que facilitam a reengenharia dos processos de atendimento, telefónico e presencial;
- Cultura instalada de *Business Intelligence* e de contratualização interna aos diferentes níveis da estrutura, alicerçada em metodologia de *Balanced Scorecard*;
- Maturidade da Instituição nos processos de gestão de qualidade e certificação pela norma ISO 9001:2015;
- Infraestrutura tecnológica e de rede e processo evoluído na construção de um registo centralizado de informação clínica;
- Ganhos de eficiência técnica e alcance de economias de escala;
- Único hospital do SNS com especialidade e tratamentos de medicina hiperbárica com possibilidade de criação de um centro de excelência e rede de referência associada;
- Elevada capacidade de investigação e formativa dos profissionais da ULSM;
- Estrutura etária jovem e nível de escolaridade elevado dos profissionais da ULSM.

Pontos Fracos

- Dificuldade de tesouraria originadas pelo não pagamento a 100% do duodécimo do

contrato-programa, com implicações desde logo no Prazo Médio de Pagamento a fornecedores e consequente relação comercial;

- Deficiente *layout* do HPH, essencialmente ao nível da possibilidade de alargamento dos espaços de ambulatório;
- Elevada dependência do financiamento no âmbito do contrato-programa;
- Insuficiente integração clínica entre os vários níveis de cuidados;
- Aumento da desmotivação e fadiga dos profissionais, resultante da falta de capacidade para proceder à substituição e contratação de RH, bem como maior exigência em termos de qualidade dos cuidados e informação prestada.

Eixos Estratégicos e Linhas de Ação/Objetivos

ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
FORÇAS		OPORTUNIDADES	
<p>Enfrentar...</p> <p>1. A conjuntura financeira e as reduções orçamentais com uma organização competitiva, de reconhecida qualidade, geradora de ganhos de eficiência e cultura de contratualização interna</p> <p>2. A pressão derivada das alterações demográficas, das tendências epidemiológicas e da concorrência pública/privada com uma organização verdadeiramente integrada e promotora da saúde e do bem-estar</p>		<p>Aproveitar...</p> <p>3. A melhoria quantitativa e qualitativa da informação assimilada pelos utentes através da oferta verticabrada e qualidade dos serviços, incrementando a fidelização dos utentes</p> <p>4. Crear o centro de excelência da Medicina Hipertórica</p> <p>5. O início de existência de uma visão integrada dos TIC para a saúde, para consolidar a integração e a circulação da informação eletrónica e eliminar ineficiências administrativas, utilizando a infraestrutura tecnológica e de rede</p>	
FRAQUEZAS		AMEAÇAS	
<p>Melhorar...</p> <p>4. Medidas de captação da população da área de influência da ULS, através de cuidados de maior proximidade e informação corporativa</p> <p>7. Medidas para incrementar a geração de receitas fora do contrato-programa, atenuando o impacto das reduções orçamentais</p>		<p>Empreender...</p> <p>6. Pressão para adequar o modelo de financiamento ao contexto e realidade assistencial de forma a garantir a cobertura financeira de toda a atividade realizada, suatimindo os desajustamentos decorrentes do modelo de financiamento preconizado para as ULS's</p> <p>8. As políticas de recursos humanos para manter os profissionais motivados e comprometidos</p>	
SWOT		SWOT	

Fonte: Plano de atividades, 2018, ULSM, EPE

Eixo Estratégico 1

Enfrentar a conjuntura financeira e as reduções orçamentais, com uma organização competitiva, de reconhecida qualidade, geradora de ganhos de eficiência e cultura de

contratualização interna.

Eixo Estratégico 2

Enfrentar a pressão derivada das alterações demográficas, das tendências epidemiológicas e da concorrência público/privada, com uma organização verdadeiramente integrada e promotora da saúde e do bem-estar.

Eixo Estratégico 3

Aproveitar a melhoria quantitativa e qualitativa da informação assimilada pelos utentes, através da oferta verticalizada e qualidade dos serviços, incrementando a fidelização dos utentes.

Eixo Estratégico 4

Criar o centro de excelência da Medicina Hiperbárica.

Eixo Estratégico 5

Aproveitar a existência de uma visão integrada das TIC para a saúde e a existência de uma estratégia nacional para o ecossistema de informação de saúde 2020, para dinamizar a transformação digital em curso através da reengenharia/desmaterialização de processos, adequação dos sistemas e tecnologias de informação e consolidação da interoperabilidade da informação digital.

Eixo Estratégico 6

Melhorar medidas de captação da população da área de influência da ULSM, através de cuidados de maior proximidade e informação corporativa (Estas medidas de captação serão tão mais enérgicas e efetivas quanto mais rapidamente o modelo de financiamento per capita não penalizar quem presta cuidados de saúde mais diferenciados e de qualidade, e na medida da procura).

Eixo Estratégico 7

Melhorar medidas para incrementar receitas extra contrato-programa, atenuando o impacto das reduções orçamentais.

Eixo Estratégico 8

Adequar o modelo de financiamento ao contexto e realidade assistencial de forma a garantir a cobertura financeira de toda a atividade realizada, suprimindo os desajustamentos decorrentes do modelo de financiamento preconizado para as ULS.

Eixo Estratégico 9

Empreender políticas de recursos humanos reforçando a motivação e comprometimento dos profissionais com os novos desafios.

Obrigações de Serviço Público

A ULSM é uma pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, nos termos do regime jurídico do setor público empresarial, em conformidade com o regulamentado no Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro, o qual revogou o Decreto-Lei n.º 233/2005, de 29 de dezembro, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 12/2015, de 26 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 183/2015, de 31 de agosto, com exceção dos n.ºs 1 e 2 do artigo 1.º.

A ULSM tem por objeto principal a prestação de cuidados de saúde, a todos os cidadãos em geral, designadamente:

- a) Aos utentes do Serviço Nacional de Saúde (SNS);
- b) Às entidades externas que com ele contratualizem a prestação de cuidados de saúde;
- c) Aos cidadãos estrangeiros não residentes no âmbito da legislação nacional e internacional em vigor;

A ULSM também tem por objeto:

- a) Assegurar as atividades de serviços operativos de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde na área geográfica por ela abrangida;
- b) Desenvolver atividades de investigação, formação e ensino, sendo a sua participação na formação de profissionais de saúde dependente da respetiva capacidade formativa, podendo ser objeto de contratos-programa em que se definam as respetivas formas de financiamento.

As atribuições da ULSM constam dos seus regulamentos internos, sendo fixadas de acordo com a política de saúde a nível nacional e regional e com os planos estratégicos superiormente aprovados e são desenvolvidas através de contratos-programa, em articulação com as atribuições das demais instituições do sistema de saúde.

São atribuições da ULSM, EPE:

- a) Prestar cuidados primários e continuados de saúde à população do concelho de Matosinhos;
- b) Prestar cuidados diferenciados de saúde à população da área de influência da ULSM, EPE, e outras que a esta se dirijam;
- c) Assegurar as atividades de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde no concelho de Matosinhos;
- d) Assegurar a prestação de cuidados de saúde primários, diferenciados e continuados, de forma integrada, consubstanciando um *continuum* de cuidados centrados na pessoa do utente;
- e) Promover o processo de investigação e formação contínua, pré e pós-graduada, de profissionais do setor, prevendo a celebração de acordos com as entidades competentes.

A ULSM é constituída pelas seguintes unidades de prestação de cuidados:

- a) **Cuidados de Saúde Primários** - Agrupamento dos Centros de Saúde de Matosinhos (ACES Matosinhos), que integra as unidades funcionais dos Centros de Saúde de Matosinhos, Leça da Palmeira, Senhora da Hora e S. Mamede Infesta, bem como a Unidade de Saúde Pública (USP), o Centro de Diagnóstico Pneumológico (CDP) e o Serviço de Atendimento a Situações Urgentes (SASU);
- b) **Cuidados de Saúde Hospitalares** - Hospital Pedro Hispano (HPH).
- c) **Cuidados Continuados de Saúde** - Os Cuidados Continuados de Saúde na ULSM são assegurados pela Equipa de Cuidados Paliativos, Equipa de Suporte ao Doente Crónico Complexo e Equipa de Gestão de Altas.

Termos Contratuais da Prestação de Serviço Público

A ULSM estabelece com a Administração Regional de Saúde do Norte, IP, o Contrato-Programa, o qual define o plano de atividades da ULSM, no âmbito da prestação de serviços e cuidados de saúde e o pagamento das contrapartidas financeiras em função das condições previstas e dos resultados obtidos, firmados nesse mesmo contrato programa, nomeadamente:

- Objetivos de Produção contratada;
- Objetivos de Qualidade e Eficiência e Sustentabilidade Económico Financeira;
- Penalizações financeiras decorrentes do incumprimento de metas e de obrigações fixadas;
- Orçamento económico-financeiro;
- Incentivos a auferir.

Os princípios gerais que estão na base da celebração do contrato, o qual constitui um instrumento de operacionalização da política do Ministério da Saúde e do planeamento regional de afetação de recursos, são os seguintes:

- a) Promoção do acesso, melhoria da qualidade dos cuidados de saúde, satisfação dos utentes e obtenção de ganhos em saúde;
- b) Gestão criteriosa e utilização eficiente dos recursos disponíveis na procura da sustentabilidade económico-financeira da ULSM e do SNS.

Modelo de Financiamento Subjacente à Prestação de Serviço Público

A ULSM é responsável pela prestação de cuidados à população residente no concelho de Matosinhos, cerca de 175 mil habitantes. Em simultâneo, o HPH é hospital de referência direta, para os utentes provenientes dos concelhos de Vila do Conde e Póvoa de Varzim. Assim, no total são 318 mil os utentes a quem a ULSM presta cuidados de saúde.

De acordo com a Cláusula 13^a do Contrato-Programa 2017-2019, a contrapartida financeira decorrente das prestações de saúde que a ULS assegura nos termos do presente contrato é fixada mediante um valor prospetivo correspondente a atos e atividades, calculado de acordo com um valor *per capita* por utente residente e de acordo com as regras previstas nas alíneas seguintes:

- a) Deduções em função do incumprimento de objetivos de qualidade e sustentabilidade;
- b) Penalidades em função do incumprimento de:
 - i. Prazos de reporte de informação;
 - ii. Metas de cobrança de receita;
 - iii. Regras de funcionamento dos programas de acesso;
 - iv. Registo, consulta e partilha de informação e desmaterialização de processos;
 - v. Das regras associadas ao programa para redução da Taxa de Cesarianas.
- c) Componentes variáveis relativas:
 - i. À responsabilidade assistencial pelos utentes inscritos na lista de espera cirúrgica da ULS;
 - ii. Às receitas de terceiros responsáveis;
 - iii. Ao custo do SNS com medicamentos prescritos na ULS e dispensados em farmácia de oficina;
 - iv. Ao custo do SNS com medicamentos de prescrição em ambulatório e de cedência hospitalar exclusiva;
 - v. Desempenho ao nível da promoção da Investigação e Desenvolvimento;
 - vi. Outros.