

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2022

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

julho 2021

ÍNDICE

Plano de Implementação

- 01 Visão institucional
- 02 Ponto de partida
- 03 Plano de ação
- 04 Modelo de Governo

01

Visão Institucional

O Plano Estratégico (PE) para o triénio 2020 – 2022 enquadrou em cinco Objetivos Estratégicos a visão do Infarmed para o futuro



OE1

Regulação e Supervisão

Reforçar a regulação e supervisão do medicamento e produtos de saúde



OE2

Envolver o Cidadão

Envolver o cidadão, profissionais de saúde e parceiros



OE3

Acessibilidade ao Medicamento e PS

Promover a acessibilidade ao medicamento e produtos de saúde e a sua sustentabilidade



OE4

Apoio à Inovação

Criar valor para Portugal apoiando a inovação na área da saúde



OE5

Excelência Operacional

Promover a excelência e a sustentabilidade operacional

A execução do **Plano Estratégico 2020 – 2022** será monitorizada e avaliada com recurso a 2 instrumentos de gestão: o **Plano de Implementação**, que contempla os programas de apoio à transformação e os programas de capacitação a desenvolver e os **Planos de Atividades Anuais**, que contemplam os objetivos operacionais que permitem o alinhamento entre estratégia, atribuições e operação.

01. VISÃO INSTITUCIONAL

Sendo o Plano de Implementação (PI) guiado por um conjunto de princípios orientadores, que são o fio condutor da capacidade para realizar a transformação preconizada no PE

O Plano de Implementação deverá seguir princípios claros, que serão o fio condutor da execução da transformação preconizada no Plano Estratégico do Infarmed para o triénio 2020-2022, de forma a capacitar o Infarmed para dar resposta aos desafios subjacentes aos objetivos estratégicos definidos.



Exequibilidade

Concretizar um plano de implementação num plano de ações tangíveis e exequíveis



Monitorização e acompanhamento

Formar uma estrutura de gestão dedicada e definir mecanismos de monitorização de performance que permitam um acompanhamento permanente das iniciativas e ações a desenvolver



Apropriação e responsabilidade

Incluir e integrar todas as equipas no plano de implementação, promovendo, de uma forma sustentável, a apropriação e a responsabilização pelo mesmo



Equipas multidisciplinares

Potenciar e definir equipas que combinem todas as competências relevantes para o sucesso das iniciativas e ações a desenvolver

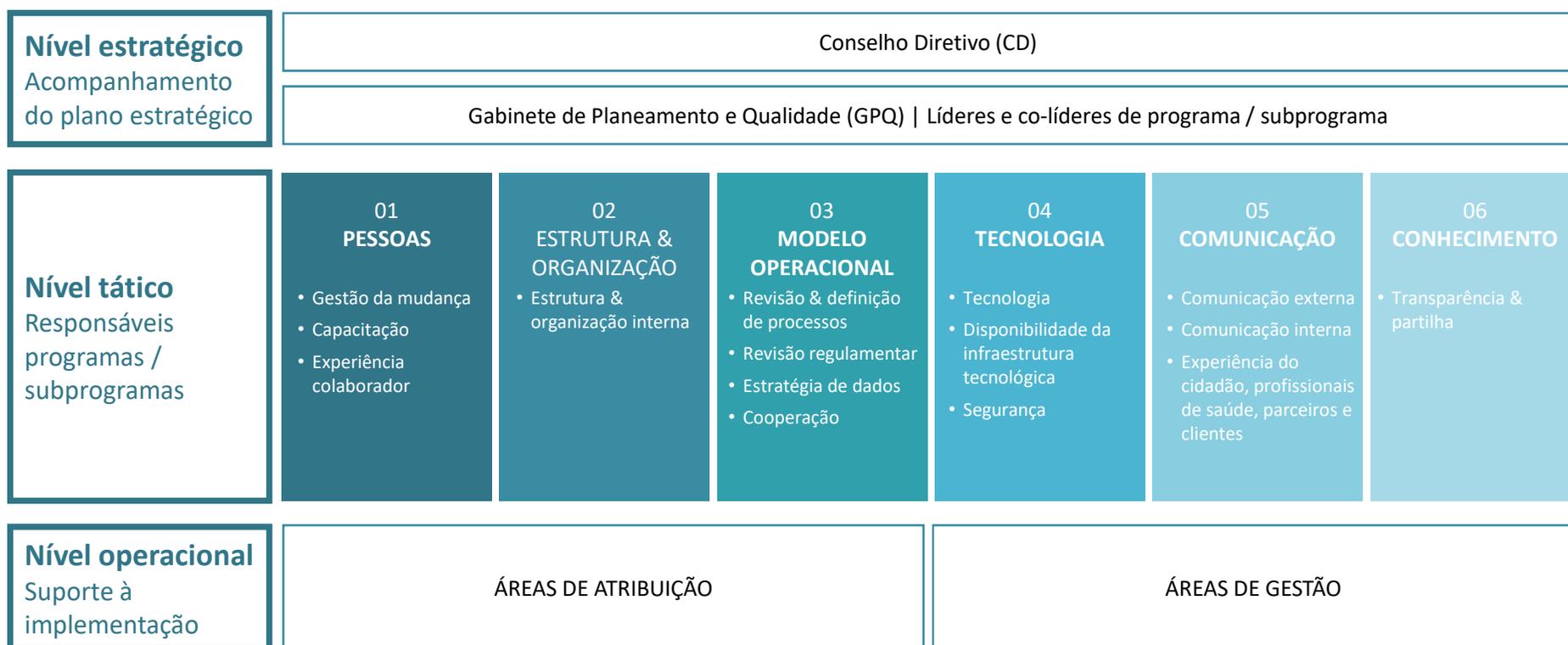


Mudança

Abordar a transformação, permitir a mudança e promover a inovação

O modelo de governo do PI foi estruturado em função dos programas transformacionais

 **Monitorização** | Acompanhar a execução e o desempenho do Plano de Implementação



A monitorização e avaliação do PE será feita através de duas abordagens complementares ao nível do PI e do PA

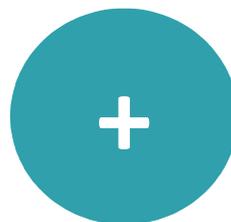
Plano de Implementação (PI)

Estruturado em programas e subprogramas operacionalizados por projetos de capacitação e/ou transformação estrutural, visando

- **Transformação estrutural** (como fazemos, como nos organizamos, como comunicamos)
- **Capacitação** (desenvolvimento, recrutamento, serviços externos) para ganhar eficácia e eficiência e criar valor para o cliente
- **Impacto transversal/horizontal**, sem barreiras orgânicas e hierárquicas

Monitorização

- Cada programa (e subprograma) será acompanhado pelo CD e pelos respetivos **líder(es) e co-líder(es)**
- **Acompanhamento trimestral**
- Monitorização de etapas/fases de implementação



Plano de Atividades (PA)

Estruturado em objetivos operacionais, alinhados com os objetivos e iniciativas estratégicos, realizados através

- Projetos de curto prazo/transformação não estrutural (ex. melhoria de processos)
- Atividades correntes que dão resposta às atribuições

Monitorização

- **Acompanhamento trimestral**, pelo CD e Diretores dos Serviços
- **Através de KPI quantitativos (BSC)**: métricas objetivas e mensuráveis, para medir a execução dos objetivos operacionais em função dos indicadores e metas definidas para cada um dos Serviços
- **Qualitativos**: *etapas/fases* de implementação, para medir a implementação das prioridades anuais definidas para cada um dos Serviços.

O Modelo de Governo do plano prevê a gestão a três níveis e dimensões de gestão para garantir a sua execução e seguimento

NÍVEL DE GESTÃO	GESTÃO DA ENTREGA	RESPONSÁVEIS	ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DEDICADA
 <p>NÍVEL ESTRATÉGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir direção estratégica Gerir conflitos e gerir riscos Gerir questões financeiras e de investimento Conduzir mudanças-chave 	<p>PROGRAMA / SUBPROGRAMA — LÍDER(ES) E CO-LÍDER(ES)</p>	 <p>COMUNICAÇÃO ASCENDENTE</p>
 <p>NÍVEL TÁTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gerir o desempenho e relatórios Gerir problemas e riscos da entrega em curso Gerir iniciativas de melhoria contínua Gerir relações-chave 	<p>ATIVIDADE — LÍDER(ES) E CO-LÍDER(ES) RESPONSÁVEIS DOS SERVIÇOS</p>	<p>COMUNICAÇÃO DESCENDENTE</p> 
 <p>NÍVEL OPERACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gerir as atividades do dia-a-dia Identificar oportunidades de melhoria contínua Levantar questões e riscos, tratá-los em tempo útil 		

02

Ponto de partida

A informação obtida junto dos serviços permitiu identificar os principais desafios e considerações iniciais sobre 5 dimensões-chave

Principais desafios sobre 5 dimensões-chave críticas para a transformação e capacitação interna

01



PESSOAS

Como enquadramos os **recursos humanos** para as **necessidades futuras**?

02



ESTRUTURA & ORGANIZAÇÃO

Como nos **estruturamos e organizamos internamente** para sermos mais ágeis?

03



MODELO OPERACIONAL

Como **articulamos e otimizamos os processos** para alavancarmos sinergias operacionais?

04



TECNOLOGIA

Como utilizamos a tecnologia disponível a **benefício dos processos e da operação**?

05



COMUNICAÇÃO

Como fazemos chegar a **mensagem ao cidadão, entidades e profissionais de saúde, parceiros e clientes**?

03

Plano de ação

**A ação foi estruturada em 6 programas:
5 incidem em alavancas de valor que tipicamente suportam uma transformação organizacional,
1 foca o incentivo e o apoio à partilha de conhecimento no ecossistema da saúde**

A informação foi estruturada em programas para permitir identificar, de forma mais clara, as alavancas transformacionais

01

PESSOAS

O nosso capital humano

Capacitar de forma sustentada os recursos do Infarmed, bem como ativar os mecanismos externos chave de capacitação para prestar um serviço de excelência. Tudo isto garantindo uma melhor experiência dos colaboradores

02

ESTRUTURA & ORGANIZAÇÃO

Estrutura & Organização interna

Uma organização mais ágil e preparada para a evolução contínua nas suas diferentes dimensões

03

MODELO OPERACIONAL

A organização, os processos, a dinâmica

Uma organização capaz de inovar transformando processos, aproveitando sinergias de cooperação com terceiros e potenciando a sua operação através da captação do potencial gerado pelos dados e analítica

04

TECNOLOGIA

A tecnologia, o digital como estrutura de apoio à transformação

Uma visão de capacitação contínua e planeada da organização, na sua base tecnológica e digital, e capacidade para robustecer a infraestrutura tecnológica de apoio à continuidade do negócio

05

COMUNICAÇÃO

A voz do Infarmed. Interna e externa

Comunicar de forma clara, efetiva, transparente e estruturada em todos os planos-chave. Definição e ativação de uma estratégia única de comunicação alavancando todos os ativos internos e externos necessários

06

CONHECIMENTO

O dinamizador de conhecimento a nível nacional

Promover, numa lógica ativa e integrada, a cooperação e divulgação de informação relevante sobre estudos clínicos desenvolvidos em Portugal.

Cada programa foi decomposto em subprogramas, permitindo uma maior clareza quanto ao seu contributo para o processo de transformação

01

PESSOAS

O nosso capital humano

02

ESTRUTURA & ORGANIZAÇÃO

Estrutura & Organização interna

03

MODELO OPERACIONAL

A organização, os processos, a dinâmica

04

TECNOLOGIA

A tecnologia, o digital, como estrutura de apoio à transformação

05

COMUNICAÇÃO

A voz do Infarmed. Interna e externa

06

CONHECIMENTO

O dinamizador de conhecimento a nível nacional

All **1.a Gestão da mudança**

Implementação de ações dirigidas à organização e seus colaboradores para a implementação de novas maneiras de trabalhar, relacionar-se e comunicar

All **1.b Capacitação**

Foco no desenvolvimento de competências internas, e recurso a capacidades externas de parceiros ou comissões

OE5 **1.c Experiência colaborador**

Foco na melhoria do dia-a-dia dos colaboradores, identificando necessidades e planeando iniciativas de concretização

OE5 **2.a Estrutura e organização interna**

Avaliação e revisão do atual formato organizacional do Infarmed, com vista a promover maior flexibilidade e capacidade futura

All **3.a Revisão & definição de processos**

Evolução de metodologias e capacidade processual e procedimental, com foco nos ganhos de eficiência e redução de esforço

OE1 **3.b Revisão regulamentar**

Acompanhamento e implementação de medidas contempladas na revisão de legislação, assim como, promover o conhecimento sobre as mesmas

3.c Estratégia de dados

Definição da política de potencialização e utilização de dados

All **3.d Cooperação**

Colaboração em áreas de trabalho europeu e nacional, plataformas de diálogo para partilha de conhecimento

OE5 **4.a Tecnologia**

Implementação e integração de soluções tecnológicas no âmbito do plano de transformação tecnológica do Infarmed

OE5 **4.b Disponibilidade da infraestrutura tecnológica**

Atividades e meios que garantem a salvaguarda do acesso às soluções tecnológicas e aos dados

OE5 **4.c Segurança**

Definição da política de segurança da informação e de cibersegurança, e desenho do plano de implementação

OE2 **5.a Comunicação externa**

Definição da visão, tom e estratégia de comunicação do Infarmed, coordenada entre direções, e medição do sucesso da mesma

OE2 **5.b Comunicação interna**

Evolução de mecânicas de comunicação interna, permitindo um fluxo mais claro e ágil

OE2 **5.c Experiência do cidadão, profissionais de saúde e parceiros**

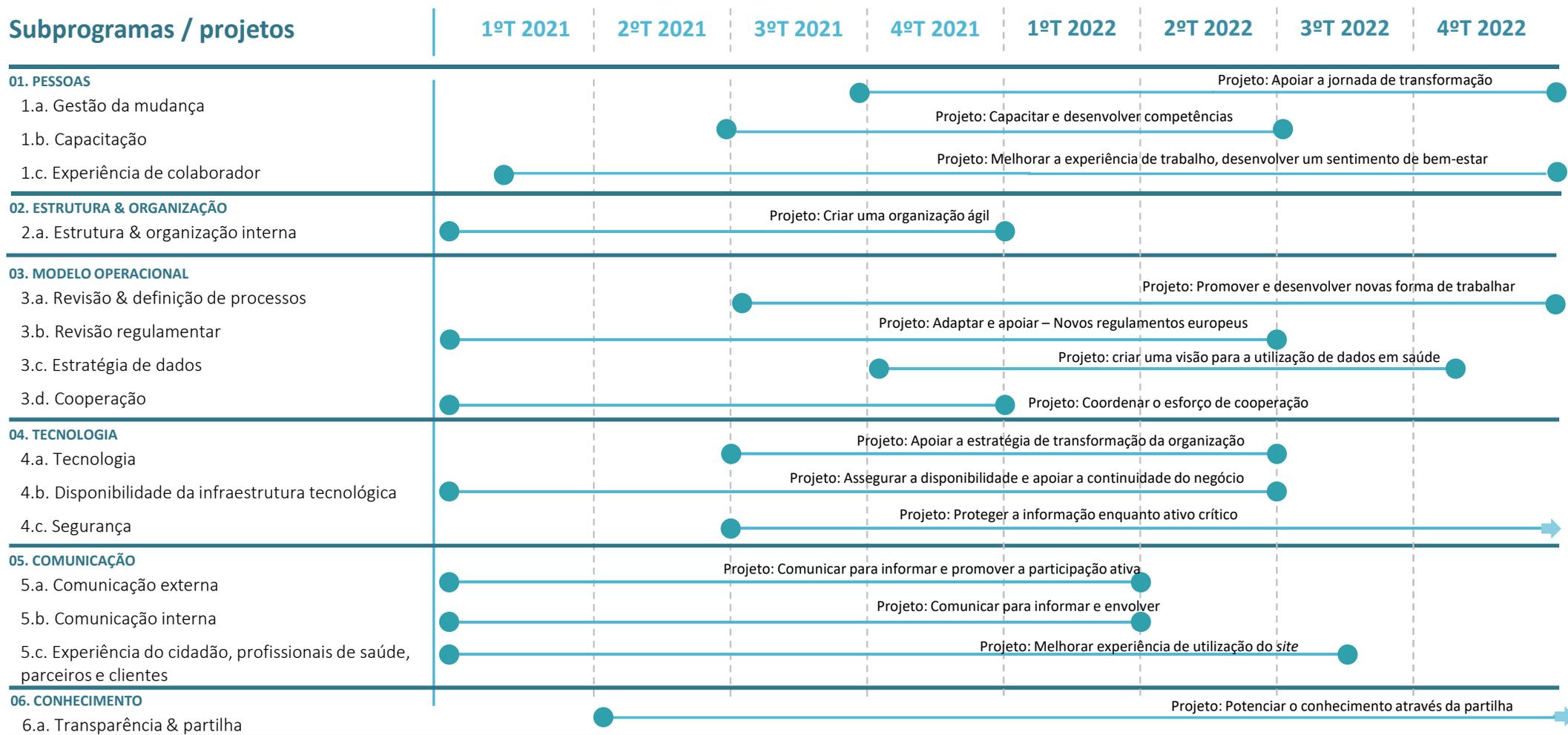
Atividades de disponibilização de informação clara, completa e atempada ao cidadão e que promovem o aumento de confiança no Infarmed

OE4 **5.a Transparência & partilha**

Desenvolvimento de mecanismos digitais de partilha entre entidades e investigadores, potenciando o acesso à informação e a redução de redundâncias e duplicações

03. PLANO DE AÇÃO

Calendarização dos projetos



04

Modelo de Governo

Foi estabelecido um modelo de governo para levar a cabo a execução dos projetos que compõem o Plano Estratégico

O Gestão do PI em 3 dimensões para garantir as atividades e envolvimento das partes interessadas

Gestão da Entrega



Focada em assegurar a entrega operacional



Centrada na gestão de riscos e questões de entrega



Centrada no alinhamento com a estratégia da organização

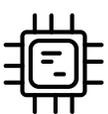
Gestão da Solução



Centrada em garantir a integridade da solução



Focada na resolução de questões e decisões de concepção



Focada no alinhamento com a estratégia técnica da organização

Estratégia de comunicação dedicada



Disponível para comunicação ascendente



Ativa na comunicação descendente



Foco na promoção de uma atmosfera favorável à entrega

O Modelo de Governo do plano prevê a gestão a três níveis e dimensões de gestão para garantir a sua execução e seguimento

NÍVEL DE GESTÃO	GESTÃO DA ENTREGA	RESPONSÁVEIS	ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DEDICADA
 <p>NÍVEL ESTRATÉGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir direção estratégica Gerir conflitos e gerir riscos Gerir questões financeiras e de investimento Conduzir mudanças-chave 	<p>PROGRAMA / SUBPROGRAMA — LÍDER(ES) E CO-LÍDER(ES)</p>	 <p>COMUNICAÇÃO ASCENDENTE</p>
 <p>NÍVEL TÁTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gerir o desempenho e relatórios Gerir problemas e riscos da entrega em curso Gerir iniciativas de melhoria contínua Gerir relações-chave 	<p>ATIVIDADE — LÍDER(ES) E CO-LÍDER(ES) RESPONSÁVEIS DOS SERVIÇOS</p>	<p>COMUNICAÇÃO DESCENDENTE</p> 
 <p>NÍVEL OPERACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gerir as atividades do dia-a-dia Identificar oportunidades de melhoria contínua Levantar questões e riscos, tratá-los em tempo útil 		

Gestão da Entrega para assegurar o alinhamento com os objetivos estratégicos e a entrega operacional

FORUM	AGENDA	PARTES INTERESSADAS	FREQUÊNCIA	
 NÍVEL ESTRATÉGICO	STEERING COMMITTEE	<p>Foco na direção estratégica, resolver as principais questões e aprovar recomendações estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Diretivo • Responsáveis dos programas / subprogramas (líder(es) e co-líder(es)) 	Trimestral
 NÍVEL TÁTICO	RESPONSÁVEIS DOS PROGRAMAS E ATIVIDADES	<p>Foco no progresso face ao plano, riscos/questões e acompanhar a entrega do fluxo de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Diretivo • Responsáveis dos programas / subprogramas (líder(es) e co-líder(es)) • Responsáveis dos Serviços 	Mensal
 NÍVEL OPERACIONAL	REUNIÕES DE SEGUIMENTO DE ATIVIDADES	<p><i>Stand-up meetings</i> (ou dinâmicas remotas de curta duração) para seguir, guiar e gerir os trabalhos relativos à entrega</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis dos programas / subprogramas (líder(es) e co-líder(es)) • Representante dos Serviços • Equipas de execução das atividades 	Quinzenal

Atribuição de responsabilidades e vista geral das interações com as partes interessadas

	PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	INTERAÇÕES COM PARTES INTERESSADAS
CONSELHO DIRETIVO	<ul style="list-style-type: none"> Definir orientações estratégicas de execução das ações-chave Garantir os recursos necessários (ex: financiamento) para realização das atividades Validar prioridades ao nível das ações-chave Formalizar a designação de líderes dos programas / subprogramas 	<ul style="list-style-type: none"> Responsáveis dos programas / subprogramas Responsáveis institucionais (ex: Ministério da Saúde)
LÍDER DO PROGRAMA/ SUBPROGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> Monitorizar e acompanhar os desenvolvimentos dos projetos Centralizar informação de cada atividade contida na subprograma Garantir o alinhamento das atividades e ações-chave com o PE Definir prioridades ao nível das atividades de cada programa / subprograma Resolver ou escalar riscos 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho Diretivo Representante dos Serviços Responsáveis de execução técnica / tecnológica
CO-LÍDER DO PROGRAMA/ SUBPROGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> Partilhar responsabilidades com o líder do subprograma Colaborador externo à área do líder cuja diferente perspectiva potencia a multidisciplinidade na equipa de projeto e fomenta a reflexão de questões, acelerando o processo de transformação 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho Diretivo Representante dos Serviços Responsáveis de execução técnica / tecnológica
RESPONSÁVEL SERVIÇO	<ul style="list-style-type: none"> Designar equipas de execução das atividades Definir e acompanhar as métricas de realização das atividades Garantir a execução das atividades, antecipando e mitigando riscos Propor repriorizar atividades com base em dados / factos Garantir o alinhamento das atividades e programas ao PE 	<ul style="list-style-type: none"> Responsáveis dos programas / subprogramas Equipas de execução Equipas internas transversais (ex: DSTI)
EQUIPAS DE EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a realização da operação diária para execução das atividades Produzir relatórios e KPI de acompanhamento Antecipar desafios e riscos operacionais que comprometam a execução das atividades Produzir informação sobre o desenvolvimento das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Representante dos Serviços <i>Stakeholders</i> para realização da atividade (ex: cidadão, profissionais de saúde) Equipas internas transversais (ex: DSTI)

03. PLANO DE AÇÃO

Responsáveis pela implementação do PI

 **Líderes de programas | Subprogramas:** Medir de forma eficaz e mensurável, com líderes dedicados

		Líderes dos subprogramas	Co-Líderes dos subprogramas
01 PESSOAS	Gestão da mudança	DRHFP	DAM
	Capacitação		
	Experiência colaborador		
02 ESTRUTURA & ORGANIZAÇÃO	Estrutura & organização interna	CD	-
03 MODELO OPERACIONAL	Revisão & definição de processos	GPQ	Equipa de apoio ao CD
	Revisão regulamentar	DAM DPS	USS
	Estratégia de dados	DIPE	GRID
	Cooperação	USS GRID	DATS
04 TECNOLOGIA	Tecnologia	DSTI	DPS
	Disponibilidade da infraestrutura tecnológica		-
	Segurança		GJC
05 COMUNICAÇÃO	Comunicação externa	DGIC	DGRM
	Comunicação interna		Equipa de apoio ao CD
	Experiência do cidadão, profissionais de saúde, parceiros e clientes		DATS
06 CONHECIMENTO	Transparência & partilha	DAM	GARC



Autoridade Nacional do Medicamento
e Produtos de Saúde, I.P.