

Plano de Atividades e Orçamento

2018

UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DA GUARDA, E.P.E.



REPÚBLICA
PORTUGUESA
SAÚDE



SNS
SERVIÇO NACIONAL
DE SAÚDE



Plano de Atividades e Orçamento para 2018

UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DA GUARDA. E.P.E.

Aprovado

Conselho de Administração U.L.S. Guarda, E.P.E. PRESENTE À REUNIÃO DE <u>13/6/2018</u>
<u>Silviano</u> Dr.º Isabel Cebelo Presidente
<u>Silviano</u> Dr.º Sandra Gil Vogal Executiva
<u>Silviano</u> Engr.º José Monteiro Vogal Executivo
<u>Silviano</u> Dr.º Fátima Cabral Diretora Clínica OSH
<u>Silviano</u> Dr.º Fátima Lima Diretora Clínica CSP
<u>Silviano</u> Enf.º Nélia Faria Enfermeira Diretora
ATA N.º <u>27/2018</u>

Índice



MENSAGEM DA PRESIDENTE	7
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	9
PARTES I	13
1 Breve Apresentação da ULSG	14
1.1 Missão	15
1.2 Visão	15
1.3 Valores.....	16
2 Caracterização da Área de Influência	16
PARTES II	19
1 Desenvolvimento Estratégico.....	20
1.1 Análise SWOT	20
1.2 Eixos e objetivos estratégicos.....	24
PARTES III	33
1 RECURSOS HUMANOS.....	34
2 RECURSOS MATERIAIS.....	39
2.1 Instalações Hospitalares	39
2.2 Camas Hospitalares	40
2.3 Equipamento Cuidados de Saúde Primários.....	41
2.4 Frota Automóvel.....	43
3 PLANO DE INVESTIMENTOS	43
PARTES IV	47
1 CARTEIRA DE SERVIÇOS.....	48
1.1 Internamento	48
1.2 Consultas Externas	51
1.3 Urgências.....	54
1.4 Hospital de Dia	55
1 PRODUÇÃO HOSPITALAR	56
2 PRODUÇÃO DE CUIDADOS SAÚDE PRIMÁRIOS	60
PARTES V	61
1 PROJEÇÕES ECONÓMICO FINANCEIRAS PARA 2018	62
1.1 Demonstração Previsional de Resultados – Custos e Perdas	62
1.2 Demonstração Previsional de Resultados – Proveitos e Ganhos.....	65
1.3 Demonstração Previsional de Resultados – RL e EBITDA	67
1.4 Balanço - Ativo.....	68

1.5	Balanço - Passivo	70
1.6	Demonstração de Fluxos de Caixa.....	70
1.7	Gastos com pessoal	72
1.8	Plano de Redução de Custos – PRC	73
2	INICIATIVAS DE EFICIÊNCIA E CONTROLO ORÇAMENTAL	74
3	METAS CONTRATUALIZADAS DE DESEMPENHO ECONÓMICO-FINANCEIRO	75
	ANEXOS.....	76
i.	PARECER DO ÓRGÃO DE FISCALIZAÇÃO	76
ii.	DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE.....	77

Mensagem da Presidente

Há nove anos que a Unidade Local de Saúde da Guarda faz a gestão integrada de cuidados de saúde, num processo que tem evoluído continuamente e que se quer fortalecido e com as melhores práticas.

Numa unidade com a diversidade, complexidade e dispersão como a nossa, tal só é possível com um trabalho articulado e, sobretudo, alicerçado em equipas multiprofissionais que, diariamente colocam ao serviço da fragilidade humana o seu saber, o seu ânimo e o seu profissionalismo.

Numa fase temporal em que o constrangimento financeiro é uma das palavras-chave nacionais, os nossos colaboradores não cruzam os braços e perante os novos desafios, desdobram-se na conquista de mais conhecimento, em criatividade, inovação e procura de oportunidades, de modo a continuarem a perseguir a excelência de cuidados, a eficácia e a sustentabilidade da organização.

É este trabalho em rede e em equipa, onde o todo é muito maior que a soma das partes que nos fazer esperança no futuro que em cada dia recomeça, porque os níveis de confiança nos nossos colaboradores e serviços está continuadamente a ser superado.

A par desta realidade interna, os laços com a comunidade crescem e fortalecem-se, num espírito de bem comum, tendo sempre presente que cada um dos nossos utentes é o centro para que convergem as nossas preocupações e o nosso empenho.

Assim, mercê de cada esforço pessoal e do colectivo, temos e queremos ainda mais e melhor saúde para todos os residentes no Distrito da Guarda.

Isabel Natividade Carvalho Coelho Cruz Antunes

Presidente do Conselho de Administração da Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.



Sumário executivo

A Unidade Local de Saúde da Guarda (ULSG), pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, foi criada em 01/10/2008, através do Decreto-Lei nº 183/2008, de 4 de Setembro, integrando dois hospitais (Guarda e Seia) e 12 Centros de Saúde da ex-Subregião de Saúde da Guarda (Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso), aos quais se veio juntar posteriormente o Centro de Saúde de Vila Nova de Foz Côa.

Atualmente, assegura a prestação de cuidados de saúde primários, hospitalares, paliativos e de convalescença a cerca de 143.500 habitantes, distribuídos pelos 13 concelhos do distrito à Guarda (excepção feita ao concelho de Aguiar da Beira), constituindo a única instituição pública de saúde em todo o distrito. A ULSG garante ainda 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, bem como atividades de investigação, formação e ensino pré e pós graduado.

A redução demográfica a que se tem assistido, nos últimos anos, mercê da fuga das pessoas mais jovens para o estrangeiro e para os grandes centros urbanos, onde encontram maiores possibilidades de emprego, veio agravar a baixa densidade populacional da maioria dos concelhos desta região do interior, o que aliado à elevada dispersão geográfica da área de influência (área territorial de 5.328 km²), importa desafios acrescidos à instituição.

Acresce o envelhecimento populacional da população que serve, com índices de envelhecimento que ultrapassam os 500, em concelhos como Sabugal e Almeida e o elevado número de lares registado neste distrito, com uma oferta que ultrapassa em muito a procura local, respondendo a carências de famílias provenientes de diferentes pontos do país. De salientar, ainda, o baixo nível sócio-económico da população, face ao panorama nacional, associado a uma baixa literacia em saúde.

Para cumprir a sua missão, a ULSG tem-se debatido com graves carências de recursos humanos, agravadas pela elevada faixa etária dos profissionais médicos e pela saída de alguns médicos mais jovens para outras instituições, difícil de compensar no contexto do actual quadro legal de contratação de pessoal e tornando a instituição demasiado dependente de prestadores externos.

Por outro lado, os constrangimentos orçamentais dos últimos anos têm sido agravados por uma série de decisões centrais com grande impacto na despesa, não compensadas financeiramente, que tem contribuído para agravar a falta de sustentabilidade económico-financeira da instituição e para limitar a capacidade de alavancar o crescimento da actividade.

O Conselho de Administração pretende que 2018 seja um ano de profunda reorganização institucional, firmemente centrada no interesse do doente, baseada em princípios de responsabilidade e complementaridade e integrando os princípios da boa governação clínica e da boa governação empresarial.

Tem-se em vista, com a presente orientação estratégica, potenciar os resultados da prestação de cuidados de saúde, através do aprofundamento da integração vertical de cuidados e da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, possível pela criação de contextos de excelência ao nível da infraestrutura informática e pela vinculação de recursos humanos qualificados e comprometidos com os valores institucionais.

Ao nível assistencial, foram acolhidas, no âmbito hospitalar, as orientações da contratação normativa para 2018, nomeadamente, ao nível da redução dos episódios de urgência e dos GDHs médicos, com transferência de cuidados para o Hospital de Dia, onde se espera um aumento apreciável para 2018.

Também o serviço domiciliário conhece um aumento, motivado pelo acréscimo de atividade dos Cuidados Paliativos Domiciliários assegurada pela nossa ECSCP, que se pretende alargar também para Seia.

O número de consultas irá conhecer um incremento global, sobretudo no que respeita às consultas via CTH, sendo de esperar uma melhoria ao nível dos tempos médios de espera para consulta.

De forma a melhorar a capacidade de resposta ao nível da Lista de Inscritos para cirurgia convencional, prevê-se um aumento dos GDHs cirúrgicos de internamento, não obstante continuarmos a apostar na cirurgia de ambulatório, no que respeita aos procedimentos ambulatorizáveis e tendencialmente ambulatorizáveis.

Ao nível dos Cuidados de Saúde Primários, pretende-se melhorar a cobertura assistencial por médico de família e a implementação da figura do “enfermeiro de família” em todas as UCSP, promovendo uma resposta integrada de cuidados aos doentes crónicos e complexos, com base na definição de um Plano Individual de Cuidados, partilhado por todas as unidades da ULS.

Pretende-se ainda reforçar a resolutividade dos Cuidados de Saúde Primários, pela disponibilização de teleconsulta, consultoria interdisciplinar e disponibilização local de meios complementares de diagnóstico (ex. colheitas para patologia clínica, Rx e espirometrias).

Tendo em linha de conta a limitação dos recursos financeiros, torna-se essencial garantir simultaneamente que o desenvolvimento da instituição se processará de modo sustentável em termos económicos e financeiros, adoptando uma gestão criteriosa dos recursos disponíveis que passará pela optimização da capacidade instalada, em detrimento da subcontratação de serviços ao exterior, pela obtenção de economias de escala ao nível das compras e pela racionalização dos consumos, bem como por um esforço de incremento das receitas extra contrato-programa.

Encontra-se previsto um aumento ao nível dos custos com pessoal, explicado, por um lado, pela adesão ao programa de regularização da situação laboral dos colaboradores que se encontram a colmatar necessidades de longa duração, através de contratos de prestação de serviço e/ou programas de tipo ocupacional, nos termos das orientações do Programa de Governo de limitação da utilização de trabalho precário. Por outro lado, devido à necessidade de captação, para os quadros da instituição, dos recursos humanos necessários ao cumprimento da sua missão, melhorando o acesso às prestações de saúde dos nossos utentes, pela disponibilização de uma oferta diferenciada e de proximidade, capaz de dar resposta, em tempo clinicamente aceitável, às necessidades da população. De salientar, a este propósito, a passagem das 40 para as 35 horas, ao nível dos funcionários públicos, que obrigou a um enorme recurso a horas extraordinárias e à acumulação de horas em bolsa que ainda não foi possível regularizar na classe de enfermagem e dos assistentes operacionais, situação essa que será agravada pela anunciada passagem dos enfermeiros em CIT também para as 35 horas.

Em compensação, é visível uma redução, tanto ao nível dos subcontratos, como dos outros fornecimentos e serviços externos, refletindo a opção estratégica deste Conselho de Administração em reduzir a dependência do exterior. Assim como se procura conter, recorrendo a medidas de racionalização de custos, de melhoria de eficiência e de reorganização logística e operacional, a tendência de crescimento dos custos com medicamentos, material de consumo clínico e outros, não obstante a pressão sobre a despesa que representa a incorporação da inovação tecnológica e o aumento da procura decorrente do aumento da esperança de vida e da prevalência de doenças crónicas.

Paralelamente, estima-se um aumento das receitas extra Contrato-Programa, que a par do aumento do valor capitacional, possibilitarão compensar o aumento dos custos operacionais induzido pelo crescimento dos custos com pessoal.

*Ad
Se
el.
G
Mário*

Parte I

Enquadramento Geral

Na primeira parte do PAO, procederemos a uma breve apresentação da Unidade Local de Saúde da Guarda, a sua missão, visão e valores e a uma sucinta caracterização da população da sua área de influência.

1 Breve Apresentação da ULSG

A Unidade Local de Saúde da Guarda (ULSG), pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, foi criada em 01/10/2008, através do Decreto-Lei nº 183/2008, de 4 de Setembro, sob a forma de Entidade Pública Empresarial, possui autonomia administrativa, financeira e patrimonial, nos termos do Decreto-Lei nº 558/99, de 17 de Dezembro, e respetivas alterações.

Enquanto unidade que integra o Serviço Nacional de Saúde (SNS), os princípios e regras aplicáveis à ULSG, bem como os seus Estatutos, estão patentes no Decreto-Lei nº 18/2017, de 10 de fevereiro.

A ULSG integra vários níveis de cuidados de saúde: primários, hospitalares, continuados e paliativos.

Os Cuidados de Saúde Primários (CSP) da ULSG estão distribuídos por 13 concelhos do Distrito da Guarda e integram quatro tipos de unidades funcionais:

- Unidade de saúde familiar (USF);
- Unidade de cuidados de saúde personalizados (UCSP);
- Unidade de cuidados na comunidade (UCC);
- Unidade de saúde pública (USP);

Os Cuidados de Saúde Secundários são disponibilizados em dois hospitais:

- Hospital de Sousa Martins (HSM), localizado na cidade da Guarda;
- Hospital Nossa Senhora da Assunção (HNSA), localizado na cidade de Seia;

Os Cuidados Paliativos são prestados pelas seguintes unidades/ equipas:

- Unidade de Cuidados Paliativos (UCP) no Hospital Nossa Senhora da Assunção (HNSA). Ressalva-se que a partir do dia 1 de Abril de 2017, a UCP saiu da Rede Nacional dos Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) e passou a integrar a carteira de serviço de internamento da ULSG.
- Equipa Comunitária de Suporte em Cuidados Paliativos (ECSCP)
- Equipa Intra Hospitalar de Suporte em Cuidados Paliativos (EIHSCP)

Os Cuidados Continuados são assegurados pelas seguintes unidades/ equipas:

- Unidade de Convalescença (UC) no Hospital Nossa Senhora da Assunção;
- Equipas de Cuidados Continuados Integrados (ECCI)

Quadro 1 – Unidades de prestação de cuidados por níveis e concelhos

Concelho / Centro de Saúde	Cuidados de Saúde Primários				Cuid.Hospitalares	Cuidados Paliativos			Cuid. Continuados	
	UCSP	USF	UCC	USP		EIHSCP	ECSCP	UCP	UC	ECCI
Almeida	1									1
Celorico da Beira	1									1
Figueira Castelo Rodrigo	1									1
Fornos de Algodres	1									1
Gouveia	1		1							1
Guarda	1	1		1	1	1	1	1		1
Manteigas	1									1
Meda	1									1
Pinhel	1									1
Sabugal	1									1
Seia	1		1		1			1	1	1
Trancoso	1									1
Vila Nova de Foz Côa	1									1
TOTAL	13	1	2	1	2	1	1	1	1	13

1.1 Missão

A ULSG tem como missão a prestação integrada de cuidados de saúde primários, hospitalares, paliativos e de convalescença à população da sua área de influência, com mobilização ativa da comunidade envolvente, tendo em vista o incremento dos níveis de saúde e bem-estar.

A ULSG assegura ainda 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, bem como atividades de investigação, formação e ensino.

1.2 Visão

A ULSG pretende ser reconhecida por utentes, colaboradores e demais entidades como uma organização que assegura uma resposta de elevada qualidade às necessidades de saúde dos seus utentes ao longo do ciclo vital, pautando-se por rigorosos princípios de eficiência e responsabilidade na vertente económica, financeira, social e ambiental.

1.3 Valores

A ULSG rege-se pelos seguintes valores no desenvolvimento da sua atividade:

Humanismo - Ter uma orientação clara para o utente e para o seu bem-estar, respondendo às suas necessidades de acordo com as melhores práticas disponíveis e no respeito incondicional pela sua dignidade intrínseca.

Equidade - Promover a igualdade no acesso aos cuidados de saúde, em função do nível de prioridade clínica e a isenção no tratamento de todos os colaboradores.

Cooperação - Cultivar a multidisciplinaridade e a cooperação no relacionamento inter-pessoal e na prossecução dos objectivos da instituição.

Ética e Deontologia Profissional - Pautar a prática clínica e a tomada das decisões individuais e institucionais pelos mais elevados padrões de conduta.

Rigor - Atuar com competência e determinação, tomando decisões com conhecimento e coerência, de forma a assegurar o melhor nível de serviço

Inovação - Atuar com capacidade de iniciativa e criatividade, concretizando novas soluções de forma a assegurar a melhoria contínua dos resultados e níveis de serviço.

2 Caracterização da Área de Influência

De acordo com os últimos dados do INE, a população residente da área de influência da ULS Guarda é de 143.589 habitantes, dividida pelos seguintes escalões etários:

- Crianças (dos 0 aos 14 anos) - 10,07%
- Jovens e adultos (15 aos 64 anos) - 60,87%
- Idosos - (≥ 65 anos) - 29,06%

De referir que nos últimos 5 anos houve uma redução de aproximadamente 10.000 habitantes, o que representou uma diminuição de 6,6% no total da população residente na área de influência da ULG.

A taxa bruta de natalidade (número de nados vivos por 1.000 habitantes) é manifestamente inferior à taxa bruta de mortalidade (número de óbitos por 1.000 habitantes), tendo a ULSG apresentando um saldo natural crescentemente negativo e um índice de dependência de idosos muito elevado face aos valores nacionais e da Região Centro, com proporções alarmantes em concelhos como Sabugal, Meda e Almeida.

Quadro 2 – População da área de influência da ULSG

População	2016	2011	Δ% 2016/2011
Almeida	6.203	7.066	-12,21%
Celorico da Beira	7.167	7.608	-5,80%
Figueira Castelo Rodrigo	5.845	6.224	-6,09%
Fornos de Algodres	4.720	4.965	-4,93%
Gouveia	12.923	13.892	-6,98%
Guarda	39.858	42.126	-5,38%
Manteigas	3.139	3.400	-7,68%
Meda	4.740	5.118	-7,39%
Pinhel	8.843	9.503	-6,95%
Sabugal	11.242	12.351	-8,98%
Seia	23.027	24.466	-5,88%
Trancoso	9.209	9.815	-6,17%
Vila Nova de Foz Côa	6.673	7.213	-7,55%
Total	143.589	153.752	-6,61%

Dados: INE 2017 (última atualização)

Quadro 3 – População por local de residência e grupo etário

Concelho	Grandes grupos etários				
	0-14	15-64	65+	Total	% concelho/ total
Almeida	383	3.574	2.246	6.203	4,32%
Celorico da Beira	776	4.258	2.133	7.167	4,99%
Figueira de Castelo Rodrigo	649	3.349	1.847	5.845	4,07%
Fornos de Algodres	460	2.962	1.298	4.720	3,29%
Gouveia	1.160	7.476	4.287	12.923	9,00%
Guarda	4.883	26.138	8.837	39.858	27,76%
Manteigas	262	1.985	892	3.139	2,19%
Meda	430	2.625	1.685	4.740	3,30%
Pinhel	823	5.077	2.943	8.843	6,16%
Sabugal	839	6.095	4.308	11.242	7,83%
Seia	2.343	14.361	6.323	23.027	16,04%
Trancoso	835	5.559	2.815	9.209	6,41%
Vila Nova de Foz Côa	618	3.941	2.114	6.673	4,65%
Total	14.461	87.400	41.728	143.589	100,00%

Dados: INE 2017 (última atualização)

Quadro 4 – Taxas Brutas de Natalidade e Mortalidade por Concelho

	Taxa Bruta de Natalidade (%)	Taxa Bruta de Mortalidade (%)
Almeida	4,3	22,5
Celorico da Beira	4,9	13,5
Figueira Castelo Rodrigo	5,3	16,7
Fornos de Algodres	5,9	22,1
Gouveia	4,2	16,5
Guarda	7,0	13,4
Manteigas	4,4	19,9
Meda	5,9	17,8
Pinhel	3,8	16,0
Sabugal	4,8	26,1
Seia	6,2	16,3
Trancoso	5,9	17,6
Vila Nova de Foz Côa	5,6	20,9

Dados: INE 2018 (última atualização)

Quadro 5 – Índice de Dependência de Idosos por Concelho

Índice de dependência de idosos	
Portugal	32,5
Continente	33,1
Centro	37,0
Almeida	62,8
Celorico da Beira	50,1
Figueira de Castelo Rodrigo	55,2
Fornos de Algodres	43,8
Gouveia	57,3
Guarda	33,8
Manteigas	44,9
Meda	64,2
Pinhel	58,0
Sabugal	70,7
Seia	44,0
Trancoso	50,6
Vila Nova de Foz Côa	53,6

Dados: INE 2017 (última atualização)



Parte II

Desenvolvimento Estratégico

Na segunda parte do PAO 2018 será apresentado o diagnóstico do ambiente interno e externo, através da análise SWOT e serão apresentados os objetivos estratégicos da ULS Guarda, distribuídos através de oito eixos prioritários.

1 Desenvolvimento Estratégico

1.1 Análise SWOT

Pontos Fortes

- 1 Oferta diferenciada abrangendo os vários níveis de cuidado
- 2 Boa cobertura ao nível dos cuidados de saúde primários
- 3 Crescente qualificação da oferta de serviços
- 4 Aposto na ambulatorização de cuidados
- 5 Laboratório de Saúde Pública Acreditado
- 6 Novas instalações em várias unidades
- 7 Disponibilidade de equipamento novo de TAC e RM
- 8 Alargamento do SClinico aos HH e progressiva desmaterialização do processo clínico
- 9 Disponibilização dos resultados de exames laboratoriais e de imagiologia aos CSP
- 10 Implementação de um novo sistema informático de gestão logística.
- 11 Implementação da prescrição electrónica de medicamentos e refeições
- 12 Internalização de MCDTs
- 13 Programas de formação e qualificação do pessoal
- 14 Atividade docente e formativa em parceria com escolas superiores de saúde
- 15 Integração no Centro Académico Clínico das Beiras

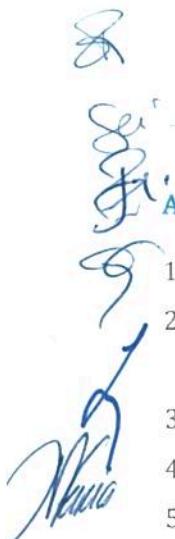
Pontos Fracos

- 1 Falta de sustentabilidade económico-financeira
- 2 Elevada dependência do financiamento por CP
- 3 Estrutura organizacional desajustada face à complexidade da organização
- 4 Elevada dependência de prestadores externos em relação ao processo assistencial
- 5 Permanência de Serviços de Atendimento Permanente (SAPs) sorvedores de recursos da atividade programada
- 6 Falta de maturidade na integração de cuidados entre os Hospitais e CSP
- 7 Dificuldade de acesso a algumas especialidades, reflectida no crescimento das listas de espera
- 8 Graves carências de Recursos Humanos
- 9 Saída de vários profissionais médicos para outras instituições
- 10 Elevada faixa etária entre os profissionais médicos

- 11 Inexistência de uma Política Integradora de RH (multiplicidade dos regimes de contratação e das formas de remuneração, elevado recurso a vínculos precários)
- 12 Elevado n.º de processos judiciais relacionados com inadequação dos vínculos de trabalho, com custos elevados para a ULSG
- 13 Ausência de um sistema de avaliação de desempenho e de reconhecimento do mérito
- 14 Degradação e/ou obsolescência de algumas instalações
- 15 Obsolescência de equipamento informático
- 16 Modelo de gestão de stocks anacrónico, originando frequentes rupturas
- 17 Falta de maturidade nos processos de Gestão da Qualidade
- 18 Ausência de um sistema de Business Intelligence, agravada pela carência de recursos
- 19 especializados ao nível do controlo de gestão.
- 20 Inexistência de prática de contratualização ao nível dos Cuidados Hospitalares
- 21 Ausência de cultura de delegação e responsabilização
- 22 Dificuldade de articulação entre as especialidades, sem a necessária coordenação da dimensão multidisciplinar que deve prevalecer na organização
- 23 Cultura de culpabilização e conflito interno
- 24 Resistência à mudança
- 25 Desmotivação e fadiga dos profissionais decorrente da falta de capacidade para proceder à substituição e contratação de RH

Oportunidades

- 1 Disponibilidade de fundos comunitários (SAMA e POISE)
- 2 Anunciado reforço das verbas para a Saúde para aumento do capital estatutário dos hospitais
- 3 Protocolo com a CIM, no âmbito das unidades móveis de saúde
- 4 Desmaterialização da receita electrónica
- 5 SITAM – SI Taxas Moderadoras
- 6 Aumento de funcionalidades no Portal SNS na Área do Cidadão (declaração comprovativa de presença, taxas moderadoras...)
- 7 Projecto VAI SNS, desmaterializando a referenciação clínica entre HH e CS
- 8 Projeto Gestão Partilhada de Recursos do SNS (GPR SNS)
- 9 Projecto Exames Sem Papel: desmaterialização do fluxo de pedido de MCDT e de acesso aos resultados
- 10 Projecto de Gestão Partilhada da Frota do MS
- 11 PREVPAP: regularização de vínculos precários



Ameaças

- 1 Proximidade de três Hospitais Centrais e/ou Universitários: Viseu, Coimbra e Covilhã
- 2 Forte concorrência de unidades hospitalares privadas, seguindo uma estratégia agressiva de crescimento, na contratação de médicos
- 3 Limitações de mercado na oferta de recursos humanos especializados
- 4 Elevado índice de acumulação de funções público/privadas
- 5 Quadro legal restritivo da autonomia na contratação de profissionais
- 6 Regime do descanso compensatório do pessoal médico
- 7 Redução demográfica, mercê da fuga das pessoas mais jovens para os grandes centros urbanos, onde há maiores oportunidades de emprego.
- 8 Baixa densidade populacional e elevada dispersão geográfica da área de influência
- 9 Elevado índice de envelhecimento da população (> 500, nos concelhos de Sabugal e Almeida)
- 10 Elevado número de lares no distrito, com uma oferta que ultrapassa em muito a procura local, respondendo a carências de diferentes pontos do país e cujos clientes não são contabilizados para efeitos de captação
- 11 Baixo nível sócio-económico da população
- 12 Baixa literacia em saúde
- 13 Rede de transportes deficitária
- 14 Decisões centrais com grande impacto na despesa e não compensadas financeiramente
- 15 Restrições ao crescimento dos custos operacionais e imposição da redução dos encargos com a aquisição de serviços externos de profissionais de saúde
- 16 Revogação do Contrato com a RNCCI no âmbito dos Cuidados Paliativos
- 17 Elevado n.º de doentes mentais internados em instituições do SNS a cargo da ULSG
- 18 Limitada capacidade negocial no financiamento a atribuir pelo SNS
- 19 Integração no CP do tratamento ambulatório da Hepatite C
- 20 Diminuição dos TMRG para 2018, com penalizações ao nível do CP
- 21 Antecipação para 3 meses do prazo de transferência de inscritos para cirurgia, no âmbito do SNS.

Quadro 6. Análise SWOT

CONVERTER			
FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS	FATORES EXTERNOS
	<ul style="list-style-type: none"> Oferta diferenciada abrangendo os vários níveis de cuidados Boa cobertura ao nível dos cuidados de saúde primários Crescente qualificação da oferta de serviços Aposta na ambulatorização de cuidados Laboratório de Saúde Pública Acreditado Novas instalações em várias unidades Disponibilidade de equipamento novo de TAC e RM Alargamento do SClinico aos HH e progressiva desmaterialização do processo Disponibilização dos resultados de exames laboratoriais e de imagiologia aos CSP Implementação de um novo sistema informático de gestão logística Implementação da prescrição electrónica de medicamentos e refeições Internalização de MCDTs Programas de formação e qualificação do pessoal Atividade docente e formativa em parceria com escolas superiores de saúde Integração no Centro Académico Clínico das Beiras 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de sustentabilidade económico-financeira Elevada dependência do financiamento por CP Estrutura organizacional desajustada face à complexidade da organização Elevada dependência de prestadores externos em relação ao processo assistencial Permanência de SAP sorvedores de recursos da atividade programada Falta de maturidade na integração de cuidados entre os Hospitais e CSP Dificuldade de acesso a algumas especialidades, reflectida no crescimento das listas de espera Graves carências de Recursos Humanos Saída de vários profissionais médicos para outras instituições Elevada faixa etária entre os profissionais médicos Inexistência de uma Política Integradora de RH (multiplicidade dos regimes de contratação e das formas de remuneração, elevado recurso a vínculos precários) Elevado n.º de processos judiciais relacionados com inadequação dos vínculos de trabalho, com custos elevados para a ULSG Ausência de um sistema de avaliação de desempenho e de reconhecimento do mérito Degradção e/ou obsolescência de algumas instalações Obsolescência de equipamento informático Modelo de gestão de stocks anacrónico, originando frequentes rupturas Falta de maturidade nos processos de Gestão da Qualidade Ausência de um sistema de Business Intelligence, agravada pela carência de recursos especializados ao nível do controlo de gestão. Inexistência de prática de contratualização ao nível dos Cuidados Hospitalares Ausência de cultura de delegação e responsabilização Dificuldade de articulação entre as especialidades, sem a necessária coordenação da dimensão multidisciplinar que deve prevalecer na organização Cultura de culpabilização e conflito interno Resistência à mudança Desmotivação e fadiga dos profissionais decorrente da falta de capacidade para proceder à substituição e contratação de RH Proximidade de três Hospitais Centrais e/ou Universitários: Viseu, Coimbra e Covilhã 	
	<h3>OPORTUNIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade de fundos comunitários (SAMA e POISE) Reforço das verbas para a Saúde para aumento do capital estatutário dos hospitais Protocolo com a CIM, no âmbito das unidades móveis de saúde Desmaterialização da receita electrónica SITAM – SI Taxas Moderadoras Aumento de funcionalidades no Portal SNS na Área do Cidadão (declaração comprovativa de presença, taxas moderadoras...) Projecto VAI SNS, desmaterializando a referência clínica entre HH e CS Projeto Gestão Partilhada de Recursos do SNS (GPR SNS) Projecto Exames Sem Papel: desmaterialização do fluxo de pedido de MCDT e de acesso aos resultados Projecto de Gestão Partilhada da Frota do MS PREVPAP: regularização de vínculos precários 	<h3>AMEAÇAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> Proximidade de três Hospitais Centrais: Viseu, Coimbra e Covilhã Forte concorrência de unidades hospitalares privadas, seguindo uma estratégia agressiva de crescimento, na contratação de médicos Limitações de mercado na oferta de recursos humanos especializados Elevado índice de acumulação de funções público/privadas Quadro legal restritivo da autonomia na contratação de profissionais Régime do descanso compensatório do pessoal médico Redução demográfica, mercê da fuga das pessoas mais jovens para os grandes centros urbanos, onde há maiores oportunidades de emprego Baixa densidade populacional e elevada dispersão geográfica da área de influência Elevado índice de envelhecimento da população (> 500, nos concelhos de Sabugal e Ameida) Elevado número de lares no distrito, com uma oferta que ultrapassa em muito a procura local, respondendo a carências de diferentes pontos do país e cujos clientes não são contabilizados para efeitos de captação Baixo nível sócio-económico da população Baixa literacia em saúde Rede de transportes deficitária Decisões centrais com grande impacto na despesa e não compensadas financeiramente Restrições ao crescimento dos custos operacionais e imposição da redução dos encargos com a aquisição de serviços externos de profissionais de saúde Revogação do Contrato com a RNCCI no âmbito dos Cuidados Paliativos Elevado n.º de doentes mentais internados em instituições do SNS a cargo da ULSG Limitada capacidade negocial no financiamento a atribuir pelo SNS Integração no CP do tratamento ambulatório da Hepatite C Diminuição dos TMRG para 2018, com penalizações ao nível do CP Antecipação para 3 meses do prazo de transferência de inscritos para cirurgia, no âmbito do SNS 	

1.2 Eixos e objetivos estratégicos

A USLG, conforme reflectido na sua visão, aspira ser reconhecida como uma organização que assegura uma resposta de elevada qualidade às necessidades de saúde dos seus utentes ao longo do ciclo vital, pautando-se por rigorosos princípios de eficiência e responsabilidade na vertente económica, financeira, social e ambiental.

Para alcançar este desiderato, torna-se essencial definir a orientação estratégica para a ULSG, concretizando esse propósito tão abrangente em eixos prioritários, de modo a assegurar que todos estejam alinhados e desenvolvam as suas actividades num mesmo sentido.

Tomando como ponto de partida a análise realizada da envolvente interna e externa, ou seja, a identificação dos factores internos que poderão facilitar ou dificultar a prossecução da sua missão, funcionando como pontos fortes ou pontos fracos, e a respectiva combinação com as oportunidades e ameaças externas que poderão influenciar, positiva ou negativamente, a estratégia de desenvolvimento da organização, foram identificados oito eixos de ação prioritária e identificados os objetivos estratégicos a alcançar ao nível de cada eixo:

EIXO 1 – REORGANIZAÇÃO HOSPITALAR, CENTRADA NO INTERESSE DO DOENTE, INTEGRANDO PRINCÍPIOS DE BOA GOVERNAÇÃO CLÍNICA E EMPRESARIAL

1. Alterar o Regulamento Interno da ULSG
2. Criar Unidades de Gestão Intermédia (Departamentos e Áreas de Gestão Integrada), que promovam processos integrados de prestação de cuidados e a gestão descentralizada e participada
3. Implementar um modelo de gestão por objectivos (contratualização interna e estabelecimento de incentivos ao cumprimento das metas)
4. Fomentar a constituição de unidades multidisciplinares, no âmbito de determinadas patologias, em detrimento da organização tradicional em serviços monovalentes
5. Fomentar a Consulta de Alta Resolução
6. Criação da Unidade de Internamento de Curta Duração.

EIXO 2 – ARTICULAÇÃO E INTEGRAÇÃO VERTICAL DE CUIDADOS

1. Criar uma rede integrada de cuidados paliativos ao domicílio
2. Criar equipas multidisciplinares para gestão integrada dos utilizadores crónicos do SU entre os HH e CSP
3. Aprofundar a articulação com os CSP na preparação da alta dos doentes e na continuidade dos cuidados
4. Assegurar o acompanhamento integral e integrado da mulher grávida (planeamento familiar, diagnóstico pré-natal, aulas de preparação para o parto, parto e continuidade de cuidados à mãe e ao bebé)
5. Implementar com os CS Programa de Rastreio de doenças respiratórias e a Telemonitorização de Doentes com DPOC, prevenindo readmissões evitáveis na urgência e/ou internamento
6. Consolidar os processos de afiliação e de trabalho em rede colaborativa com os Hospitais da Beira Interior, Viseu e Coimbra

EIXO 3 – ADEQUAÇÃO DA OFERTA E REORIENTAÇÃO DA PROCURA

1. Aumentar a disponibilidade dos profissionais para a atividade programada nos CSP, em detrimento da prestação de cuidados urgentes
2. Reforçar a capacidade resolutiva dos CSP, disponibilizando localmente MCDT e disponibilizando consultoria via TeleSaúde no âmbito da Dermatologia, da Pneumologia e da Psiquiatria
3. Reforçar a equipa médica ao nível da Oftalmologia, Ortopedia, Gastrenterologia, Cardiologia, Neurologia e Imagiologia e alargar a equipa de cuidados paliativos e do Hospital de Dia
4. Elaborar protocolos de referenciamento clínica (ascendentes e descendentes)
5. Incentivar a transferência de cuidados dos hospitais para os cuidados de saúde primários, reorientando a procura para cuidados de proximidade
6. Incentivar a transferência de cuidados do internamento para o Hospital de Dia e para a UCA

EIXO 4 – PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE

1. Dinamizar projectos promotores da Segurança do Doente e a monitorização do Risco Clínico
2. Incentivar a Normalização Clínica e a elaboração de protocolos transversais aos vários níveis de cuidados
3. Apostar na reengenharia de processos críticos, com vista a obter ganhos de eficiência e melhorar o serviço ao cliente
4. Melhorar a comunicação com o utente, através da implementação de um sistema *Patient Relationship Management*

- 
5. Requalificar o Edifício 5 para albergar o Departamento da Saúde da Mulher e da Criança, eliminando os constrangimentos inerentes ao *layout* das instalações físicas, para implementar uma nova forma de organização de cuidados, centrada no Utente.

EIXO 5 – EMPRENDER POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE PROMOVAM A VINCULAÇÃO E O COMPROMISSO COM A INSTITUIÇÃO

1. Atrair e reter os recursos humanos diferenciados, dando-lhes condições para a sua realização profissional
2. Investir no acolhimento e integração dos novos colaboradores, promovendo a sua identificação com os valores da organização
3. Regularizar os vínculos precários e diminuir a rotação de pessoal
4. Implementar sistemas de avaliação de desempenho, premiando o mérito e identificando necessidades de desenvolvimento individual de competências
5. Incentivar a valorização profissional dos colaboradores, exercendo políticas de promoção interna com base no mérito
6. Facultar formação contínua e apoiar a investigação

EIXO 6 – APOSTA NAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

1. Renovar o parque informático e os ativos de rede
2. Substituir o *Alert* pelo *SClinico*, potenciando a integração da informação entre CSP e HH
3. Adquirir um *Sistema de Business Inteligence*
4. Implementar Sistema de Gestão Documental e de *Workflow*
5. Assegurar a interoperabilidade dos vários sistemas informáticos da instituição, criando um único sistema Virtual onde todos os sistemas farão os seus acessos (AIDA)
6. Implementar um sistema de gestão de MCDTs, que incorpore todas as funcionalidades associadas *workflows* relacionados com os MCDTs, desde o pedido, ao agendamento, à execução e difusão dos mesmos, de forma a possibilitar a monitorização dos tempos de espera, apoiar o processo de internalização e introduzir racionalidade no recurso ao exterior

EIXO 7 – RACIONALIZAÇÃO DE CUSTOS

1. Reforçar o controlo de gestão e a responsabilização
2. Rentabilizar equipamentos de imagiologia do HSM (RM e TAC) e dos CS (Rx) com recurso à Telerradiologia, limitando a subcontratação ao exterior
3. Incrementar a internalização de análises clínicas pedidas pelos CS

4. Implementar novo modelo logístico ("Kanban", armazéns avançados)
5. Estimular a agregação de necessidades e a uniformização de produtos, de forma a ganhar economia de escala e obter a redução dos preços praticados, em sede de concurso público.
6. Implementar uma política de utilização racional e eficaz do medicamento, estimulando a utilização de genéricos e dos biossimilares, revendo a política de dispensa de medicamentos em ambulatório, de cedência não obrigatória, e disponíveis em farmácia de oficina

EIXO 8 – AUMENTAR RECEITAS EXTRA CONTRATO PROGRAMA

1. Efectuar protocolos com outras entidades do SNS no âmbito da GPRSNS
2. Identificar correta e exaustivamente os utentes beneficiários de sistemas estrangeiros de protecção, seguradoras e outras entidades terceiras responsáveis, cobrando atempadamente a actividade realizada e recuperando as dívidas em atraso, em articulação com o Gabinete Jurídico
3. Reforçar, junto dos secretariados, a geração de nota de débito com Ref MB e avaliar a contratualização de serviços de expedição postal e gestão de pagamentos no âmbito do SITAM.
4. Consolidar o Laboratório de Saúde Pública como o prestador de referência na Região Centro, ampliando o leque de clientes
5. Incentivar a realização de Ensaios Clínicos
6. Captar e executar fundos comunitários para financiamento de projectos estratégicos

Para superar os desafios que a ULSG tem pela frente e tendo em atenção o universo concorrencial em que está inserida e a mudança de paradigma ao nível da organização da prestação de cuidados, foi delineada uma estratégia pró-ativa, num duplo sentido:

1. Prepararmo-nos para a mudança esperada
2. Provocarmos a mudança desejável

Tal mudança passa, desde logo, por uma profunda reorganização institucional, firmemente centrada no interesse do doente, baseada em princípios de responsabilidade e complementaridade e integrando os princípios da boa governação clínica e da boa governação empresarial. Tal será suportada pela alteração do nosso Regulamento Interno, que contemplará a criação de Unidades de Gestão Intermédia (Departamentos e Áreas de Gestão Integrada) que sustentem uma Governação Clínica forte, promovam a integração vertical e horizontal de cuidados, seguindo os princípios de uma gestão descentralizada e participada, indutora de eficiência e da melhoria dos resultados da prestação de cuidados.

Efetivamente, o modelo hospitalar que temos, dividido em silos dedicados a órgãos ou sistemas, de acordo com as várias especialidades médicas, já não é adequado a uma organização que se quer centrada no doente, nas suas necessidades e expectativas, pelo que constitui nosso propósito fomentar

a constituição de unidades multidisciplinares na abordagem do doente diabético, do doente oncológico, do doente paliativo e do doente complexo crónico. Pretende-se passar, paulatinamente de modelo de cuidados fragmentados e reactivos, baseados em episódios agudos, para um programa integrado de cuidados e em que os problemas de saúde são pensados interdisciplinarmente e em conjunto com os problemas sociais, assegurando uma visão holística do doente.

A Consulta de Alta Resolução é outra aposta para 2018, através da reorganização de processos internos e da articulação entre serviços, de forma a assegurar a realização de meios complementares no próprio dia da consulta, diminuindo o número de deslocações do utente ao hospital e dando uma resposta mais célere e eficiente aos seus problemas de saúde.

A criação da Unidade de Internamento de Curta Duração insere-se no mesmo espírito de promover a eficácia e a eficiência na resposta aos problemas de saúde dos utentes. Ao implicar a reavaliação de todos os doentes que permaneçam em SO mais de 24 horas por parte da Medicina Interna, espera-se uma melhoria do desempenho do Serviço de Urgência, bem como uma melhoria do acompanhamento dos doentes que necessitam de cuidados mais prolongados, criando o contexto adequado a possibilitar uma alta mais precoce para o domicílio.

Contudo, este processo de reorganização hospitalar, centrada no doente e potenciadora da Governação Clínica, para ser bem sucedida e promover a melhoria do desempenho assistencial e económico-financeiro, traz implicada a implementação de um processo de contratualização interna, de forma a assegurar que os compromissos e objectivos são assumidos internamente e desagregados pelos diferentes departamentos, serviços e áreas de gestão integrada, segundo uma filosofia de prestação de contas a todos, bem os níveis, de avaliação de desempenho e de reconhecimento do mérito.

O segundo eixo da nossa orientação estratégica - articulação e a integração vertical de cuidados - parte do pressuposto que os hospitais são sistemas abertos, que deverão trabalhar numa lógica de rede colaborativa com os outros hospitais, bem como com os Cuidados de Saúde Primários e Continuados, de forma a criar sinergias e potenciar a obtenção de ganhos em saúde.

Atendendo às características da população que servimos e à elevada prevalência de doença oncológica, bem como à dispersão territorial da nossa área de influência, foi equacionada a criação de uma rede integrada de cuidados paliativos ao domicílio. Este projecto tem como pedra basilar a constituição de uma Equipa Comunitária de Suporte em Cuidados Paliativos (ECSCP), com um pólo na Guarda e outro em Seia, que desenvolverá a sua atividade em estreita articulação com as Equipas de Cuidados Continuados Integrados (ECCIs) dos Centros de Saúde, a Unidade de Cuidados Paliativos, a Equipa Intra Hospitalar de Suporte em Cuidados Paliativos e as várias unidades de apoio social, de forma a promover a continuidade de cuidados, bem como a utilização racional e otimizada dos recursos da rede, em função das necessidades específicas de cada doente. A ECSCP prestará cuidados paliativos domiciliários a doentes complexos e apoio às suas famílias/cuidadores, contando, para o efeito, com uma base de produtos de empréstimo ao cuidador para garantir, no domicílio, conforto e segurança ao

doente. Assegurará ainda a formação, em cuidados paliativos, aos profissionais dos Centros de Saúde e IPSS, bem como apoio e aconselhamento diferenciado às ECCIs, que efetuarão o acompanhamento das situações de menor complexidade, de acordo com um Plano de Cuidados Individualizado definido em articulação com a Equipa de Paliativos.

Pretende-se, assim, alargar a capacidade de resposta aos doentes paliativos da ULSG, bem como a eficiência da mesma, porquanto está comprovado que a prestação de cuidados paliativos institucionalizados é muito mais dispendiosa que os domiciliários, ao mesmo tempo que vamos ao encontro das preferências dos doentes relativamente ao local onde os mesmos fossem prestados e onde gostariam de passar os últimos dias. Por outro lado, pretende-se evitar que tal acompanhamento evite o frequente recurso ao serviço de urgência e o internamento destes doentes em hospitais de agudos, cuja abordagem está mais vocacionada para o diagnóstico/cura do que para a proteção da dignidade e qualidade desta fase de vida.

O número de utilizadores crónicos do Serviço de Urgência constitui uma preocupação deste Conselho de Administração, urgindo avaliar e desenhar uma resposta integrada que vá de encontro não só aos problemas de saúde, mas também aos problemas sociais desses utentes e seja promotora da prática de autocuidados e da literacia em saúde. Daí a importância da multidisciplinaridade e do envolvimento dos vários níveis de cuidados na construção dessa resposta, a par do contributo do sector social.

Por forma a melhorar o desempenho ao nível da demora média do internamento, será determinante aprofundar a articulação com os CSP na preparação da alta dos doentes e na continuidade dos cuidados, promovendo uma utilização racional e otimizada dos recursos e a integração de cuidados.

Com o objectivo de reduzir o número de internamentos evitáveis e admissões à urgência por descompensação da situação clínica, é nossa desiderato implementar um Programa de Rastreio de Doenças Respiratórias, envolvendo o Serviço de Pneumologia e os CSP, bem como a Telemonitorização de Doentes com DPOC, a qual provou ter efeitos positivos na diminuição do recurso aos meios hospitalares e na melhoria da qualidade de vida destes doentes.

Outro objectivo traçado neste eixo estratégico, prende-se com o acompanhamento integral e integrado da mulher grávida, desde o planeamento familiar, ao diagnóstico pré-natal, as aulas de preparação para o parto, o próprio parto e a continuidade de cuidados à mãe e ao bebé.

Por fim, pretende-se consolidar o trabalho já iniciado de criação de processos de afiliação e de trabalho em rede colaborativa com os Hospitais da Beira Interior, Viseu e Coimbra.

O terceiro eixo – adequação da oferta e reorientação da procura – visa promover a acessibilidade, a equidade e a adequação da oferta às necessidades da população, sem perder de vista a qualidade e a sustentabilidade económicofinanceira.

Dada a escassez de médicos em determinadas especialidades, uma das medidas a tomar passa necessariamente pelo reforço da equipa médica ao nível da Oftalmologia, Ortopedia, Gastrenterologia,

Cardiologia, Neurologia e Imagiologia e pelo alargamento da equipa de cuidados paliativos e do Hospital de Dia.

Paralelamente, revela-se fundamental investir na elaboração e divulgação de protocolos de referência clínica (ascendentes e descendentes) e incentivar a transferência de cuidados dos hospitais para os cuidados de saúde primários, reorientando a procura para cuidados de proximidade. Neste contexto, é crucial o reforço da capacidade resolutiva dos CSP, disponibilizando localmente MCDT e facultando consultoria via TeleSaúde, bem como o aumento da disponibilidade dos profissionais para a atividade programada nos CSP, em detrimento dos SAPs. Na verdade, a manutenção dos SAPs 24 horas, todos os dias da semana, tem um impacto enorme em termos da disponibilidade dos médicos para a atividade programada nas UCSP, devido ao gozo de folgas e descansos compensatórios, revelando-se custo-efectivo proceder ao encerramento dos SAP com menor movimento, durante o período das 00 às 08 horas da manhã.

Para finalizar as acções previstas neste eixo estratégico, é de referir que é nosso propósito incentivar a transferência de cuidados do internamento para o Hospital de Dia e para a UCA, promovendo a ambulatorização de cuidados e uma utilização racional do internamento hospitalar, conforme preconizado nos Termos de Referência para Contratualização de Cuidados de Saúde no SNS para 2018.

O quarto eixo – promoção da melhoria contínua da qualidade – é verdadeiramente fundamental para a mudança que se pretende implementar. A qualidade dos resultados clínicos. A qualidade dos serviços prestados. A qualidade das instalações.

Só um empenho total na melhoria da qualidade permitirá maximizar a obtenção de ganhos em saúde, melhorar desempenho e reduzir o desperdício.

As acções a adoptar neste âmbito passam não só pela dinamização de projectos promotores da Segurança do Doente e a monitorização do Risco Clínico, mas também pelo incentivo à Normalização Clínica e à elaboração de protocolos transversais aos vários níveis de cuidados.

Ao nível da melhoria dos serviços prestados, a aposta passa pela melhoria da comunicação com o utente, através da implementação de um sistema Patient Relationship Management, e pela reengenharia de processos críticos, com vista a obter ganhos de eficiência e melhorar o serviço ao cliente.

A requalificação do Edifício 5, cujo financiamento se espera alcançar via aumento do capital estatutário, será da maior importância para alavancar a qualidade da actividade desenvolvida pelo Departamento da Saúde da Mulher e da Criança, eliminando os constrangimentos inerentes ao layout das atuais instalações físicas e permitindo implementar uma nova forma de organização de cuidados, centrada no Utente.

Para que toda esta mudança seja bem sucedida é fundamental a criação de contextos de excelência ao nível da infraestrutura informática e a vinculação de recursos humanos qualificados e comprometidos com os valores institucionais.

Assim se comprehende o eixo seguinte diga respeito precisamente às políticas de recursos humanos, as quais passarão pela regularização dos vínculos precários e diminuição da rotação de pessoal (que se espera conseguir através do PREVPAP); pela atração e retenção de recursos humanos diferenciados (sobretudo médicos), facultando-lhes condições para a sua realização profissional; por assegurar o adequado acolhimento e integração dos novos colaboradores, promovendo a sua identificação com os valores da organização, bem como por facultar a formação contínua dos profissionais e apoiar actividades de investigação. A implementação de sistemas de avaliação de desempenho é a nosso ver fundamental, de forma a premiar o mérito e identificar necessidades de desenvolvimento individual de competências, sendo ainda de incentivar a valorização profissional dos colaboradores, exercendo políticas de promoção interna com base no mérito.

A apostas nas tecnologias de informação e comunicação configura o sexto eixo estratégico e constitui a base que permitirá operacionalizar e sustentar grande parte das mudanças descritas nos outros eixos. Muito sucintamente, o Plano Estratégico para as TIC, no decurso do ano de 2018 passará por:

- Continuar o processo de renovação do parque informático e dos ativos de rede;
- Substituir o Alert pelo SClinico, potenciando a integração da informação entre CSP e Hospitais;
- Adquirir um Sistema de Business Intelligence, que possibilite reforçar o controlo de gestão e apoiar o processo de contratualização;
- Implementar o Sistema de Gestão Documental e de Workflow, que suporte a melhoria dos processos internos, decorrendo da reengenharia dos mesmos;
- Assegurar a interoperabilidade dos vários sistemas informáticos da instituição, criando um único sistema Virtual onde todos os sistemas farão os seus acessos (AIDA);
- Implementar um sistema de gestão de MCDTs, que incorpore todas as funcionalidades associadas workflows relacionados com os MCDTs, desde o pedido, ao agendamento, à execução e difusão dos mesmos, de forma a possibilitar a monitorização dos tempos de espera, apoiar o processo de internalização e introduzir racionalidade no recurso ao exterior.

Tendo em linha de conta a limitação dos recursos financeiros, torna-se essencial garantir simultaneamente que o desenvolvimento da instituição se processará de modo sustentável em termos económicos e financeiros, adoptando uma gestão criteriosa dos recursos disponíveis que passará pelo reforço do controlo de gestão e da responsabilização pelos vários níveis de gestão, assim como pela optimização da capacidade instalada, em detrimento da subcontratação de serviços ao exterior, possível pelo incremento da internalização de análises clínicas pedidas pelos CS e pela rentabilização dos equipamentos de imagiologia do HSM (RM e TAC) e dos CS (Rx) com recurso à

Telerradiologia. Para a racionalização dos custos, é ainda crucial conseguir implementar uma política de utilização racional e eficaz do medicamento, estimulando a utilização de genéricos e dos biossimilares e revendo a política de dispensa de medicamentos em ambulatório, de cedência não obrigatória e disponíveis em farmácia de oficina. Em complemento a estas medidas de diminuição de custos, pretende-se atuar igualmente ao nível do processo de compras e de gestão de stocks, promovendo a agregação de necessidades e a uniformização de produtos, de forma a ganhar economia de escala e obter a redução dos preços praticados, em sede de concurso público, assim como estimulando a reformulação do modelo logístico, pela adopção de metodologias do tipo "Kanban" e armazéns avançados.

De forma a promover a sustentabilidade económico financeira, torn-se indispensável atuar também do lado da receita, diminuindo a dependência do financiamento estatal e aumentando as receitas extra Contrato-Programa. Tendo em vista esse desiderato, constitui nosso propósito continuar a captar e executar fundos comunitários para financiamento de projectos estratégicos, consolidar o Laboratório de Saúde Pública como o prestador de referência na Região Centro, ampliando o leque de clientes a que prestamos serviço, efectuar protocolos com outras entidades do SNS no âmbito da GPRSNS, rentabilizando a capacidade instalada ao nível dos MCDT e incentivar a realização de Ensaios Clínicos.

A identificar correta e exaustiva dos utentes beneficiários de sistemas estrangeiros de protecção, seguradoras e outras entidades terceiras responsáveis é outra das medidas identificadas neste âmbito, a par da cobrança atempada da actividade realizada e da recuperação das dívidas em atraso, em articulação com o Gabinete Jurídico.

A cobrança de taxas moderadoras deverá ser estimulada pelo reforço, junto dos secretariados, da geração de nota de débito com RefMB, estando em avaliação a contratualização de serviços de expedição postal e gestão de pagamentos, no âmbito do SITAM.

S. S. D. H. *[Signature]*

Parte III

Recursos Humanos e Materiais

Na terceira parte do PAO 2018 serão apresentados os recursos humanos e materiais da ULS Guarda e as previsões para 2018, que serviram de pressuposto às projecções da actividade assistencial e económico-financeiras.

O Plano de Investimentos para 2018 está de acordo com o Plano Estratégico submetido no SICA, com um valor total previsto de 8.586.025€.

1 RECURSOS HUMANOS

A estratégia definida para a ULS da Guarda na área de recursos humanos passa pelo alargamento do seu mapa de pessoal, tem como finalidade assegurar a sua carteira de serviços, qualificar a oferta e melhorar os indicadores de acesso e desempenho assistenciais.

Na verdade, a ULS da Guarda debate-se com graves carências ao nível da dotação de pessoal, compelindo as várias administrações a recorrer sistematicamente a vínculos precários, de forma a conseguirem satisfazer necessidades permanentes e indispensáveis ao normal funcionamento da instituição. A escassez de recursos em áreas médicas mais especializadas faz-se sentir com especial peso nos hospitais do interior como os nossos, obrigando a recorrer a prestações de serviços médicos para ter capacidade de resposta em algumas valências.

Há, contudo, que salientar o esforço que tem sido feito no sentido de conseguir regularizar os vínculos desses profissionais, e que justifica a entrada, em 2017, de um elevado número de outros colaboradores, nomeadamente, assistentes operacionais, assistentes técnicos, técnicos superiores e técnicos de diagnóstico e terapêutica, a maioria dos quais colaboradores da ULSG através de empresas de trabalho temporário ou programas de tipo ocupacional (CEI e CEI+).

Prevemos, para 2018, prosseguir a regularização da situação laboral dos colaboradores que se encontram a colmatar necessidades de longa duração, no âmbito da prestação de cuidados de saúde (técnicos superiores de farmácia, técnicos de diagnóstico e terapêutica, assistentes técnicos e assistentes operacionais), seja no âmbito de concursos de recrutamento abertos no decurso do corrente ano, seja no contexto do programa de regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública e no Setor Empresarial do Estado - PREVPAP.

No âmbito deste Programa encontra-se prevista a regularização de 31 vínculos de prestação de serviços em regime de empresa e de 45 colaboradores em regime de CEI/CEI+ (de 97 pedidos de CEI/CEI + avaliados), implicando um total de 76 entradas para o quadro de pessoal da ULS,

Não podemos deixar de referir, a este propósito, os elevados custos que estão a ser suportados pela ULSG, não só pelo acréscimo de custos que representa um trabalhador em prestação de serviços face ao um trabalhador em CIT, mas também pelos encargos decorrentes de acções judiciais de reconhecimento de contratos de colaboradores colocados através empresas de prestação de serviços, obrigando inclusivamente à regularização, com efeitos retroactivos, da respectiva situação em termos da Segurança Social.

Quadro 7. N.º de Colaboradores da ULSG em 2017

Grupo Profissional	CTPF	Comissão de Serviço	Contrato a Termo Resolutivo Incerto	CIT s/ termo	CIT c/ termo	Total do Quadro de Pessoal	Trabalhadores em nome individual	Empresas	Protocolos com outros hospitais
Órgãos Sociais	4	1		1		6			
Cargos Dirigentes s/ Órgãos Sociais	2			1		3			
Médicos	122		5	68	7	202	19	75	1
Formação Pre-Carreira			66			66			
Técnicos Superiores de Saúde	11			15		26		3	
Técnicos Superiores	14	1		33		48		2	
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	67			59		126		11	
Enfermeiros	432	2		252	22	708			
Pessoal de Informática	9			2		11			
Assistentes Técnicos	146	2		69		217		2	
Assistentes Operacionais	263	1		224	21	509		13	
Outros Profissionais	2					2		2	
TOTAL	1072	7	71	724	50	1924	19	108	1

Quadro 8. N.º de Colaboradores da ULSG em 2018

Grupo Profissional	CTPF	Comissão de Serviço	Contrato a Termo Resolutivo Incerto	CIT s/ termo	CIT c/ termo	Total do Quadro de Pessoal	Trabalhadores em nome individual	Empresas	Protocolos com outros hospitais
Órgãos Sociais	4	1		1		6			
Cargos Dirigentes s/ Órgãos Sociais	2			1		3			
Médicos	123		5	114	6	248	24	82	1
Formação Pré-Carrera			89			89			
Técnicos Superiores de Saúde	11			17		28			
Técnicos Superiores	15	1		50		66			
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	67			78		145			
Enfermeiros	432	1		304		737			
Pessoal de Informática	10			3		13			
Assistentes Técnicos	146	2		109		257			
Assistentes Operacionais	262	1		316		579			
Outros Profissionais	1	1				2		2	
TOTAL	1073	7	94	993	6	2173	24	84	1

Encontrando-se a ULS da Guarda muito carenciada de recursos médicos em várias especialidades, condição que se repercute nos elevados tempos de espera para 1.ª consulta e cirurgia (que impossibilitam o cumprimento dos novos prazos de TMRG), bem como nos elevados custos com a contratação de empresas de prestação de serviços médicos (deveras penalizadora em termos orçamentais e limitadoras de correta programação da atividade), afigura-se estratégico, para este CA, captar para os quadros da instituição os recursos médicos necessários ao cumprimento da sua missão, nomeadamente:

- 1 Cardiologista, especialidade essencial no contexto de uma população envelhecida, que padece de uma grave carência de recursos, que impossibilita de dar resposta, em tempo útil, aos pedidos de 1.^a consulta dos Cuidados de Saúde Primários;
- 1 Gastrenterologista: actualmente, a ULS da Guarda apenas tem no quadro uma médica a tempo parcial, para dar resposta a todo o distrito, competindo-lhe assegurar a realização de colonoscopias aos doentes em programa de rastreio ao cancro do colón e recto, para além da resposta aos pedidos de origem hospitalar.
- 2 Radiologistas, porquanto a ULS da Guarda apenas conta, no quadro, com uma médica dessa especialidade, limitando a rentabilização dos equipamentos e obrigando ao recurso de prestadores externos, a preços muito superiores.
- 2 Ortopedistas, de forma a conseguir reduzir o recurso a serviços externos para assegurar a escala de urgência e conseguir dar resposta à elevada pressão da procura, cujos elevados tempos de espera obrigam os doentes a recorrerem a outras instituições, tanto para realização de consulta, como de cirurgia.
- 2 Oftalmologistas, sendo incontestavelmente insuficiente, para assegurar resposta adequada às necessidades da população, um especialista a 35 horas e outro a tempo parcial.
- 2 Anestesistas (vagas protocoladas), de forma a reforçar o quadro médico e diminuir a dependência de prestadores de serviços para assegurar, tanto a urgência como a actividade cirúrgica programada (consultas e cirurgias).
- 2 Ginecologistas/ Obstetras (uma das quais por vaga protocolada), de forma a conseguir assegurar a escala da maternidade, diminuindo a dependência de prestadores externos e conseguir melhorar os indicadores de qualidade, nomeadamente da percentagem de cesarianas.
- 1 Oncologista, indispensável para o Hospital de Dia de Oncologia, que actualmente não tem médico com a referida especialidade, essencial para a decisão terapêutica no âmbito do cancro da mama, o tratamento de proximidade destes doentes e a racionalização dos custos com medicamentos, MCDT e outros associados.
- 1 Fisiatra, essencial para organizar a resposta do serviço, que apenas conta com dois médicos, no âmbito do apoio à Unidade de AVC, à Unidade de Convalescença do Hospital de Seia, à Unidade de Reabilitação Respiratória, para além dos cuidados de reabilitação aos doentes operados.
- 1 Neurologista, de forma a assegurar a continuidade da assistência aos doentes internados, nas faltas e férias do médico do quadro, evitando o recurso a contratos de prestação de serviços mais onerosos e penalizadores da qualidade dos cuidados.
- 1 Reumatologista, essencial para organizar a resposta da ULSG às necessidades da população que serve, aliada à idoneidade formativa com a entrada de um interno.

- 5 Especialistas de Medicina Geral e Familiar, de forma a colmatar a necessidade de substituição das duas médicas que iniciaram funções como membros do Conselho de Administração desta ULS e de mais três colegas que faleceram

Relativamente ao pessoal de enfermagem, foi prevista a contratação de 35 enfermeiros, de forma conseguir conter o crescimento com horas extraordinárias e recuperar as 27.583 horas, actualmente em dívida, aos trabalhadores, na sequência da passagem das 40h para as 35h dos trabalhadores em contrato de funções públicas. Com efeito, de acordo com a circular normativa n.º 1 do Ministério da Saúde, de 12 de janeiro de 2006; despacho n.º 27144/2005 (2.ª série), e o guia de recomendações para o cálculo da dotação de enfermeiros no Serviço Nacional de Saúde (2011), aprovado pelo Ministério da Saúde e Ordem dos Enfermeiros, as necessidades de enfermeiros para assegurar os serviços da U.L.S. da Guarda fixam-se nos 795 enfermeiros, sendo que à data, se contabilizam apenas 672 (12 deles em CTFP com absentismo de longa duração). Ou seja, existe um défice de 135 enfermeiros, que se torna incompatível prolongar, sem condicionar a qualidade do atendimento aos utentes e a segurança do exercício profissional. Refira-se, a título de exemplo, que, no mês de julho de 2017, os serviços foram obrigados a recorrer a 2.955 horas extraordinárias e que a recente greve de zelo obrigou a cancelar programas operatórios por falta de pessoal, no Bloco Operatório e nos serviços, para assegurar a actividade programada sem recurso a trabalho extraordinário.

Tendo ainda em conta a operacionalização, efectiva e quantitativa, dos vários Programas de Saúde, como o da Alimentação Saudável, Diabetes e Saúde Mental e face à manifesta escassez dos profissionais alocados aos Cuidados de Saúde Primários, nas áreas de Nutrição e Psicologia Clínica, afigura-se também indispensável a contratação de colaboradores nas referidas áreas, de forma a reforçar a equipa de recursos partilhados pelas UCSP.

De referir ainda a proposta de contratação, para 2018, de 4 Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica para o Serviço de Sangue, o qual é actualmente assegurado à custa das horas extraordinárias dos técnicos do Serviço de Patologia Clínica, por falta de recursos humanos próprios. Concomitantemente, estima-se uma redução proporcional do valor das horas extraordinárias nesse grupo profissional, traduzindo uma melhoria da eficiência alocativa de recursos. Por outro lado, a internalização das análises clínicas dos Centros de Saúde e a necessidade de assegurar a respectiva validação 24h/24h, para o Serviço de Urgência, obriga à contratação de mais Técnicos Superiores, evidenciando os atuais já um elevado desgaste face à sobrecarga de trabalho e à necessidade sistemática de realização de horas extraordinárias nos seus dias de folga.

O mesmo se passa na Imagiologia, onde a falta de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica condiciona uma adequada rentabilização do equipamento de RM, para além de obrigar ao recurso a horas extraordinárias de forma a assegurar o apoio de RX e TAC ao Serviço de Urgência.

Quadro 9. RH 2017

	Nº de Recursos Humanos - December 2017					
	Total de Horários	35 Horas	40 Horas	42 Horas	Outro	N.º Horas - Outro Regime Horário
Pessoal Dirigente	9	8	1	0	0	0
Médicos	156	12	100	41	3	40
Técnicos Superiores de Saúde	21	19	2	0	0	0
Enfermeiros	528	319	209	0	0	0
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	98	71	25	0	2	53
Técnicos Superiores	44	17	26	0	1	16
Assistentes Técnicos	136	95	41	0	0	0
Assistentes Operacionais	364	162	202	0	0	0
Outros Profissionais	12	10	2	0	0	12
Total Funções	1 368	713	608	41	6	121
Pessoal Dirigente	0	0	0	0	0	0
Médicos	112	5	39	63	5	121
Técnicos Superiores de Saúde	5	1	4	0	0	0
Enfermeiros	180	134	46	0	0	0
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	28	16	12	0	0	0
Técnicos Superiores	4	3	1	0	0	0
Assistentes Técnicos	81	68	11	0	2	0
Assistentes Operacionais	145	103	20	0	22	300
Outros Profissionais	1	1	0	0		390
RH das ULS a prestar Cuidados nos CSP	556	331	133	63	29	811
Total	1 924	1 044	741	104	35	932

Quadro 10. RH 2018

	Nº de Recursos Humanos - December 2018					
	Total de Horários	35 Horas	40 Horas	42 Horas	Outro	N.º Horas - Outro Regime Horário
Pessoal Dirigente	9	8	1	0	0	0
Médicos	217	12	161	39	5	97
Técnicos Superiores de Saúde	23	19	4	0	0	0
Enfermeiros	549	328	220	0	1	18
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	113	72	39	0	2	21
Técnicos Superiores	57	18	38	0	1	16
Assistentes Técnicos	163	95	68	0	0	0
Assistentes Operacionais	427	166	261	0	0	0
Outros Profissionais	16	12	2	0	2	0
Total Funções	1 574	730	794	39	11	152
Pessoal Dirigente	0	0	0	0	0	0
Médicos	120	7	49	59	5	121
Técnicos Superiores de Saúde	5	1	4	0	0	0
Enfermeiros	184	134	50	0	0	0
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	32	16	16	0	0	0
Técnicos Superiores	9	3	6	0	0	0
Assistentes Técnicos	94	68	24	0	2	40
Assistentes Operacionais	154	102	46	0	6	323
Outros Profissionais	1	0	0	0	1	6
RH das ULS a prestar Cuidados nos CSP	599	331	195	59	14	490
Total	2 173	1 061	989	98	25	642

2 RECURSOS MATERIAIS

2.1 Instalações Hospitalares

No quadro seguinte estão evidenciados os recursos físicos disponíveis e utilizados no hospital. Foram incluídos o número total de gabinetes de consulta existentes para o efeito, o número de salas de pequena cirurgia na consulta externa, reservadas para o efeito, o número de salas de bloco reservadas apenas à realização de cirurgia urgente, o número de Salas de Bloco reservadas à realização de Cirurgia programada convencional, o número de salas de bloco reservadas apenas à realização de cirurgia programada ambulatória, o número de salas de partos (excepto as salas/camas de dilatação), bem como o número de salas de pequena cirurgia na urgência, reservadas para o efeito, o número de camas afectas ao hospital de dia, o número de cadeirões utilizados em actividades de hospital de dia e o número de camas de recobro do bloco operatório central e da UCA do Hospital de Guarda e Seia.

De salientar o aumento de três camas e de oito cadeirões no Hospital de Dia, na sequência da abertura do Hospital de Dia Polivalente no Hospital da Guarda.

Quadro 11. Instalações dos Hospitais ULS Guarda

Instalações Hospitalares	Dezembro 2016		Dezembro 2017		Dezembro 2018	
	Capacidade Instalada	Capacidade Utilizada	Capacidade Instalada	Capacidade Utilizada	Capacidade Instalada	Capacidade Utilizada
Gabinetes de Consulta Externa	49	49	49	49	49	49
Salas de Pequena Cirurgia da Consulta Externa	1	1	1	1	1	1
Salas Bloco Operatório - Cirurgia Urgente	1	1	1	1	1	1
Salas Bloco Operatório - Cirurgia Convencional	3	3	3	3	3	3
Salas Bloco Operatório - Cirurgia Ambulatória	4	3	4	3	4	3
Salas no Bloco de Partos	1	1	1	1	1	1
Salas de Pequena Cirurgia da Urgência	1	1	1	1	1	1
Camas de Hospital de Dia	2	2	2	2	5	5
Cadeirões de Hospital de Dia	14	14	14	14	22	22
Camas de Recobro BO	6	6	6	6	6	6
Camas de Recobro Primário UCA	9	9	9	9	9	9
Camas de Recobro Secundário UCA	12	12	12	12	12	12

Fonte: SICA

Camas Hospitalares

O internamento da ULS Guarda conta com 325 camas. Ressalva-se que no Hospital Nossa Senhora da Assunção, em Seia, estão 25 camas de Medicina, 11 de cuidados paliativos e 16 de convalescença (RNCCI). As restantes 289 camas, acrescidas de 16 do berçário, mais as 6 camas neutras que se prevê abrir em 2018, estão no Hospital de Sousa Martins, na Guarda.

No quadro seguinte é apresentada a lotação do internamento da ULS Guarda, por tipologia de camas.

Quadro 12. Lotação ULS Guarda

Especialidades	Lotação		
	2016	2017	2018
Especialidades Médicas	185	185	185
Cardiologia	19	19	19
Dermato-Venereologia	2	2	2
Medicina Interna	85	85	85
Neonatologia	6	6	6
Neurologia	4	4	4
Oncologia Médica	6	6	6
Pediatria	15	15	15
Pneumologia	24	24	24
Psiquiatria	24	24	24
Especialidades Cirúrgicas	109	109	109
Cirurgia Geral	40	40	40
Ginecologia	12	12	12
Obstetrícia	16	16	16
Oftalmologia	4	4	4
Ortopedia	33	33	33
Otorrinolaringologia	4	4	4
U.C.I. e Unidade de Cuidados Intermédios	14	14	14
U.C.I. Polivalente	8	8	8
U. Cuidados Intermédios Polivalentes	2	2	2
U. Cuidados Intermédios de Cardiologia	4	4	4
Berçário	16	16	16
Camas Neutras		6	6
Cuidados Paliativos (Hospital)		11	11
Cuidados Paliativos na Rede	11		
Sub-Total UCI e UC Intermédios	14	14	14
Sub-Total Especialidades Médicas	185	185	185
Sub-Total Especialidades Cirúrgicas	109	109	109
TOTAL (s/ Berçário e s/ Cuid. Paliativos Rede)	308	325	325

Fonte: SICA

2.2 Equipamento Cuidados de Saúde Primários

Quadro 13. Equipamento disponível nos CSP

	2017	2018	Variação 18-17
Tipo 1 - Equipamento Geral	3 077	3 151	74
Almofada maternal	8	8	0
Ambu	24	24	0
Armário para medicamentos e consumo clínico	260	260	0
Aspirador de secreções	26	26	0
Balança de massa corporal	5	5	0
Balança para adultos (c/s craveira, mecânica/digital)	249	249	0
Balança pediátrica (c/s mecânica/digital)	95	95	0
Balde de pensos	54	54	0
Balde para resíduos do grupo 1 e 2	195	195	0
Bisturi eléctrico	8	8	0
Candeeiro de luz fria	142	142	0
Carro de pensos	1	1	0
Carro/mala de emergência	236	236	0
Craveira para adulto	41	41	0
Craveira pediátrica	1	1	0
Debitómetro (peak flow)	1	1	0
Desfibrilhador	2	2	0
Diapasão	1	6	5
Divã de observação/marquesa multifunções	413	413	0
Divã de observação/marquesa ginecológica	85	85	0
Divã de observação/mesa de observação, adultos	321	321	0
Divã de observação/marquesa com sistema hidráulico, adultos	1	1	0
Divã de observação/mesa de observação, crianças	21	21	0
Doppler auscultação fetal	57	57	0
Doppler vascular	54	54	0
Electrocardiógrafo (ECG)	19	19	0
Escala optométrica para adultos	18	18	0
Escala optométrica para crianças	1	1	0
Esfigmanomanômetro aneróide	120	120	0
Fraldário	25	25	0
Frigorífico	34	51	17
Laringoscópio	18	18	0
Mala para domicílios	2	4	2
Mala térmica para vacinas com acumulador de frio e termômetro	25	48	23
Martelo de reflexos	17	17	0
Micromotor para podologia	12	12	0
Monitor sinais vitais	16	16	0
Monitor tensão arterial, não invasivo	5	5	0
Nebulizador	10	17	7
Negatoscópio	132	132	0
Oftalmoscópio	50	50	0
Otoscópio de parede	80	80	0
Otoscópio portátil	8	8	0

	2017	2018	Variação 18-17
Oxímetro	7	7	0
Pedigrafo	10	10	0
Suporte de soros	133	133	0
Termómetro digital	34	54	20
Tipo 2 – Equipamento de laboratório	30	30	0
Agitador de placas	0	0	0
Agitador de rolos para tubos	14	14	0
Centrifugadora	13	13	0
Estufa de incubação	3	3	0
Tipo 3 – Fisioterapia	38	38	0
Ap TENS	1	1	0
Bola de pilates	23	23	0
Cunha para exercícios	3	3	0
Espaldar	2	2	0
Hidrocolector para calor húmido	1	1	0
Pesos de alteres	4	4	0
Rolo para exercícios	4	4	0
Tipo 4 – Ajudas técnicas	135	135	0
Andarilho	14	14	0
Cadeira de rodas	39	39	0
Cama articulada	74	74	0
Canadianas	8	8	0
Tipo 5 – Estomatologia	2	2	0
Cadeira de estomatologia	1	1	0
Fotopolimienizador	2	2	0
Tipo 6 - Esterilização	53	53	0
Autoclave	18	18	0
Estufa de esterilização	19	19	0
Máquina de selar	16	16	0
Tipo 7 - Radiologia	3	3	0
RX convencional (não especificado)	3	3	0

2.3 Frota Automóvel

Quadro 14 -Frota automóvel

	2018	2017	2016	Var 2018/2017	
	Previsão	Estimativa	Execução	Valor	%
Gastos com a frota automóvel	161 931 €	141 202 €	133 382 €	20 729 €	14.68%
Nº de veículos	65	67	65	-2	-2,99%

O aumento verificado no número de veículos em 2017, prende-se com a aquisição de duas viaturas usadas, com o financiamento da Fundação EDP Solidária, para os domicílios no âmbito dos Cuidados Paliativos. Para 2018, está prevista a aquisição de mais duas viaturas e o abate de quatro veículos em fim de vida, pelo que haverá diminuição do número de veículos.

Nenhum automóvel está reservado à utilização exclusiva de algum elemento do Conselho de Administração, pelo que o aumento de custos com a frota automóvel reflecte o incremento ao nível do serviço domiciliário, tanto dos Cuidados Paliativos, como dos Cuidados de Saúde Primários e do Projecto "Habilitar", da Ortopedia (visita domiciliária de reabilitação).

3 PLANO DE INVESTIMENTOS

De forma a cumprir a dotar a organização das condições necessárias ao cumprimento do seu Plano Estratégico, torna-se necessário efectuar um conjunto de investimentos, tanto em equipamento médico-cirúrgico, como em meios informáticos, tanto de hardware como de software.

Para além das já referidas duas viaturas para os Cuidados de Saúde Primários, essenciais para assegurar a visitação domiciliária dos nossos utentes e diminuir os custos com táxis, está também prevista a aquisição de equipamento diverso para o Centro de Saúde de Foz Côa, que se prevê mudar, a meados de 2018, para as novas instalações, cuja construção assentou num Protocolo entre a Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa e a ULS da Guarda.

É de salientar, pelo valor, o projecto de renovação do parque Informático, que foi projectado para 3 anos, com início em 2017, indo ao encontro das graves carências dos Cuidados de Saúde Primários, ao nível dos equipamentos informáticos, bem como às necessidades de substituição de equipamentos obsoletos, no âmbito dos dois hospitais, com prioridade para a área assistencial. O mesmo será feito

através das agregações de compras do Ministério da Saúde, possibilitando a obtenção de valores mais baixos do que os do mercado.

Iremos ainda finalizar os projectos aprovados na candidatura SAMA/2015, nomeadamente a Telemonitorização da DPOC e o Sistema de Gestão Documental, que possibilitará, no futuro, integrar as 15 unidades que constituem a ULSG, reduzir o custos com papel, toners e impressões e melhorar a eficiência operacional da organização como um todo.

O Plano de Investimentos para 2018 reflecte ainda a candidatura elaborada, no corrente ano, para o SAMA/2017, denominada "Projeto Saúde Segura", a qual já obteve o parecer positivo da tutela quanto ao carácter estratégico da operação e à prioridade da respetiva implementação, assim como quanto ao alinhamento do Projeto com a estratégia e plano de ação TIC do Ministério da Saúde. Fará parte do mesmo a aquisição de um sistema base de integração HL7, que fará a interligação dos diversos sistemas informáticos da instituição, criando um único sistema virtual onde todos os sistemas farão os seus acessos, assegurando interoperação de Sistemas, a sua monitorização e verificação ao nível de dados e processos entre aplicações. Acoplado a este, está contemplado um módulo de CRM e de Gestão de MCDT, que incorporam as funcionalidades associadas aos processos e workflows relacionados com os Meios Complementares de Diagnóstico, tanto os realizados internamente na ULSG, como os pedidos ao exterior. Tal permitirá desmaterializar todo o workflow associados aos pedidos, agendamento, execução e difusão dos resultados de exames, alicerçando à iniciativa de incremento da internalização dos MCDT, que nos possibilitará obter poupanças com a subcontratação destes exames no exterior.

Está também previsto o investimento num equipamento de Rx., de forma a substituir o velho equipamento que iniciou actividade em Maio de 1998 e que apresenta fortes sinais de desgaste mesmo após a sua recente reparação. Tal aquisição possibilitaria avançar para a internalização dos pedidos de Rx dos Centros de Saúde da Guarda e outros Centros de Saúde limítrofes, em detrimento do recurso a entidades convencionadas.

Seguindo a mesma linha de internalização de exames, encontra-se prevista a aquisição de um aparelho de árgon plasma, que possibilitará aumentar a capacidade interna de resposta tanto do Serviço de Gastrenterologia como de Pneumologia, e de um sistema de criobiópsia diagnóstica por broncoscopia, que nos possibilitará passar a realizar criobiópsias pulmonares, em detrimento da biópsia pulmonar transbrônquica clássica, mais onerosa e com maiores riscos para o doente, assegurando simultaneamente resposta aos Hospitais de Castelo Branco, Covilhã e Viseu, no âmbito do Serviço de Pneumologia da ULSG, que tem recursos humanos com diferenciação técnica para a técnica em questão.

De referir ainda a substituição do telhado do edifício sede da ULS da Guarda, o qual apresenta graves problemas de infiltrações, que têm agravado a deterioração do mesmo.

Quadro 15. Plano de Investimentos

ID	Designação do Projeto	Fonte de Financiamento		Valor Total de Investimento
		Própria (%)	Externa (%)	
1	Reabilitação do Telhado do edifício sede da ULS da Guarda	100		207 834 €
2	Aquisição de Equipamento de Fototerapia p/ Dermatologia	100		7 380 €
3	Aquisição de Equipamento para o Serviço de Gastrenterologia	100		85 000 €
4	Aquisição de Equipamento para o Serviço de Pneumologia	100		45 000 €
5	Aquisição de Capilaroscópio para o Serviço de Reumatologia	100		10 000 €
6	Aquisição de Equipamento de Rx Convencional	100		196 800 €
7	Aquisição de mobiliário hospitalar diverso para a ULS da Guarda (camas elétricas, cadeirões e macas)	100		120 000 €
8	Aquisição de Equipamento para o Centro de Saúde de Foz Côa	100		45 000 €
9	Aquisição de 2 viaturas	100		50 000 €
10	Sistema de Gestão documental para a ULS da Guarda (SAMA)	15	85	320 800 €
11	Aquisição de Sistema de Integração de Sistemas de Informação: Plataforma AIDA (SAMA)	15	85	147 600 €
12	Aquisição de Sistema de Gestão de MCDT (SAMA)	15	85	49 200 €
13	Aquisição de Sistema para criação de Balcão Único do Utente (SAMA)	15	85	36 900 €
14	Aquisição de Hardware para Plataforma AIDA (SAMA)	15	85	105 190 €
15	Expansão da Rede Wireless e Sistema WI FI para Utentes (SAMA)	15	85	67 996 €
16	Telemonitorização da DPOC (SAMA)	15	85	59 852 €
17	Aquisição de Sistema para Gestão da Formação (SAMA)	15	85	15 277 €
18	Implementação do novo modelo logístico "KANBAN"	100		160 392 €
19	Intervenção na Infraestrutura de Rede do HNSA	100		13 530 €
20	Aquisição de Computadores para renovação do parque informático existente	100		98 191 €
21	Aquisição de Servidores para suporte do sistema Sclínico dos CSP	100		9 225 €
Total				1 851 166 €

Da proposta inicial constava ainda o "Projeto de Requalificação do edifício 5 do Hospital Sousa Martins", no valor de € 6.734.858,65. Contudo, o mesmo, foi retirado do Orçamento para 2018 por orientação da DGO, não obstante termos recebido instruções da ACSS para "orçamentar a totalidade da despesa com investimento, por contrapartida da classificação económica de passivos de receita, de forma a contemplar um eventual reforço de capital estatutário em 2018". Mais se informa que o projecto de arquitectura já foi concluído, correspondendo este investimento a uma prioridade no âmbito da Região Centro, conforme transmitido pelo Sr. Presidente do Conselho Diretivo da ARS do Centro e corroborado pelo Sr. Ministro de Saúde. O mesmo tem como finalidade requalificar e adaptar as atuais instalações do edifício 5 do Hospital da Guarda, de forma a instalar o Departamento de Saúde da Mulher e da Criança - concretamente os Serviços de Pediatria/Neonatologia, Ginecologia, Obstetricia, Urgência Pediátrica e Urgência Obstétrica - de condições físicas e de funcionalidade que melhorem a qualidade assistencial e proporcionem boas condições de trabalho e de conforto a profissionais e utentes.

R
S
F
G
J
M

Parte IV

Carteira de Serviços e Produção Contratada

Na quarta parte do PAO 2018 será apresentada a carteira de serviços contratada com a ULS da Guarda, bem como as estimativas de final do ano, juntamente com as previsões da produção hospitalar para 2018, distribuída pelas várias linhas de actividade e os objectivos de qualidade e eficiência contratualizados.

1 CARTEIRA DE SERVIÇOS

Para 2018, prevê-se manter, em termos globais, a carteira de serviços da ULS da Guarda, que se considera adequada à satisfação das necessidades em saúde da população da sua área de influência.

Nos quadros seguintes, será apresentada a carteira de serviços do internamento, da consulta (Hospitalar e dos Cuidados de Saúde Primários), da urgência e do hospital de dia da ULS da Guarda, onde são assinalados com 1 (um) os serviços existentes na instituição e com 0 (zero) os serviços não disponibilizados.

1.1 Internamento

No âmbito do internamento, a escassez de recursos médicos para garantir a sua presença física 24h/24h, fez com que a Unidade de Cuidados Intensivos Coronários se transformasse, em meados de 2017, numa Unidade de Cuidados Intermédios Coronários, passando os doentes a necessitar de cuidados intensivos a ser admitidos na UCI Polivalente do HSM.

Por outro lado, a Unidade de Cuidados Paliativos, que estava inserida, desde a sua criação, no âmbito da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), passou, por via de alteração legislativa, a estar integrada na oferta de serviços da ULS e a ser financiada no âmbito do Contrato-Programa.

Para 2018 está ainda previsto abrir uma Unidade de Internamento de Curta Duração, para estabilização e vigilância terapêutica de doentes por períodos superiores a 24 horas ou que aguardem vaga para internamento na especialidade ou outro hospital, que aparece referida, no quadro seguinte, como oferta de camas neutras.

Quadro 16. Carteira Serviços Internamento ULS Guarda

Carteira de Serviços - Internamento	2016	2017	2018
Angiologia E Cirurgia Vascular	0	0	0
Cardiologia	1	1	1
Cardiologia Pediátrica	0	0	0
Cirurgia Cardio-Torácica	0	0	0
Cirurgia Geral	1	1	1
Cirurgia Maxilo-Facial	0	0	0
Cirurgia Pediátrica	0	0	0
Cirurgia Plástica e Reconstrutiva e Estética	0	0	0
Dermato-Venereologia	1	1	1
Doenças Infecciosas (Infecciologia)	0	0	0
Endocrinologia E Nutrição	0	0	0
Estomatologia	0	0	0
Gastroenterologia	0	0	0
Ginecologia	1	1	1
Ginecologia - Obstetricia	1	1	1
Hematologia Clínica	0	0	0
Hidrologia	0	0	0
Imuno-alergologia	0	0	0
Medicina Física e Reabilitação	0	0	0
Medicina Interna	1	1	1
Nefrologia	0	0	0
Neonatologia	1	1	1
Neurocirurgia	0	0	0
Neurologia	1	1	1
Obstetricia	1	1	1
Oftalmologia	1	1	1
Oncologia Médica	1	1	1
Ortopedia	1	1	1
Otorrinolaringologia	1	1	1
Pediatría	1	1	1
Pneumologia	1	1	1
Queimados	0	0	0
Reumatologia	0	0	0
Urologia	0	0	0
U. Cuidados Intermédios	1	1	1



Carteira de Serviços - Internamento	2016	2017	2018
U. Cuidados Intensivos	2	1	1
U.C.I. Cirurgia	0	0	0
U.C.I. Médicos	0	0	0
U.C.I. Coronários	1	0	0
U.C.I. Pediatria	0	0	0
U.C.I. Polivalente	1	1	1
U.C.I. Outra	0	0	0
U.C.I. Recém Nascidos	0	0	0
Psiquiatria e Abuso de Substâncias	1	1	1
Agudos	1	1	1
Alcoologia	0	0	0
Toxicodependência	0	0	0
Curta Duração	0	0	0
Residentes	0	0	0
Psiquiatria Forense	0	0	0
Reabilitação Psicossocial (R.P.)	0	0	0
R.P. - Treino de Autonomia	0	0	0
R.P. - Apoio Moderado	0	0	0
R.P. - Autónomo	0	0	0
Reabilitação Psicossocial na Comunidade (R.P.C.)	0	0	0
R.P.C. - Treino de Autonomia	0	0	0
R.P.C. - Apoio Máximo	0	0	0
R.P.C. - Apoio Moderado	0	0	0
R.P.C. - Autónomo	0	0	0
Berçário	1	1	1
Quartos Particulares	0	0	0
ESPECIALIDADES IPO	1	1	3
Camas Neutras	0	0	1
Hematologia	0	0	0
Unidade de Transplante de Medula	0	0	0
Cuidados Paliativos (Hospital)	0	0	1
Cirurgia da Cabeça e Pescoço	0	0	0
Oncologia Médica	1	1	1
Radioterapia - Braquiterapia	0	0	0
Medicina Nuclear	0	0	0
Lar de Doentes	0	0	0
Cuidados Paliativos na Rede	1	1	0

Fonte: SICA

1.2 Consultas Externas

Quadro 17. Carteira Serviços Consulta ULS Guarda

Carteira de Serviços - Consulta Externa	2016	2017	2018
Anatomia Patológica	0	0	0
Anestesiologia	1	1	1
Angiologia E Cirurgia Vascular	0	0	0
Cardiologia	1	1	1
Cardiologia Pediátrica	0	0	0
Cirurgia Cardio-Torácica	0	0	0
Cirurgia Geral	1	1	1
Cirurgia Maxilo-Facial	0	0	0
Cirurgia Pediátrica	0	0	0
Cirurgia Plástica e Reconstrutiva e Estética	0	0	0
Dermato-Venereologia	1	1	1
Doenças Infecciosas (Infecciologia)	0	0	0
Endocrinologia E Nutrição	0	0	0
Estomatologia	0	0	0
Farmacologia Clínica	0	0	0
Gastroenterologia	1	1	1
Genética Médica	0	0	0
Ginecologia	1	1	1
Hematologia Clínica	0	0	0
Imuno-alergologia	0	0	0
Imuno-hemoterapia	0	0	0
Medicina Dentária	0	0	0
Medicina Desportiva	0	0	0
Medicina do Trabalho	1	1	1
Medicina Física e Reabilitação	1	1	1
Medicina Geral E Familiar *	1	1	1
Medicina Interna	1	1	1
Medicina Nuclear	0	0	0
Medicina Tropical	0	0	0
Nefrologia	1	1	1
Neurocirurgia	0	0	0
Neurologia	1	1	1
Neurorradiologia	0	0	0
Obstetricia	1	1	1
Oftalmologia	1	1	1
Oncologia Médica	1	1	1
Ortopedia	1	1	1
Otorrinolaringologia	1	1	1
Patologia Clínica	0	0	0
Pediatría	1	1	1
Pneumologia	1	1	1
Psiquiatria	1	1	1
Psiquiatria da Infância e Adolescência	0	0	0
Radiologia	0	0	0
Radioncologia	0	0	0
Reumatologia	1	1	1
Saúde Pública *	1	1	1
Urologia	1	1	1

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Silviano" or a similar name.

Carteira de Serviços - Consulta Externa	2016	2017	2018
Alcoolismo *	1	1	1
Alergologia	0	0	0
Apoio à Fertilidade	0	0	0
Arritmologia	0	0	0
Asma	1	1	1
Cardiologia de Intervenção/Pacemaker	0	0	0
Cefaleias	0	0	0
Cirurgia Oncológica	0	0	0
Coagulação	0	0	0
Cuidados Intensivos Pediátricos	0	0	0
Cuidados Paliativos	0	1	1
Demência	0	0	0
Dermatologia Pediátrica	0	0	0
Desenvolvimento	1	1	1
Diabetologia	1	1	1
Diagnóstico Pré-Natal	1	1	1
Dislipidemias	0	0	0
Distrofias Musculares	0	0	0
Doença Pulmonar Obstrutiva Crónica	0	0	0
Doenças Autoimunes	1	1	1
Doenças Cerebrovasculares	1	1	1
Doenças da Retina	0	0	0
Doenças da Tiróide	0	0	0
Doenças do Movimento	0	0	0
Doenças Inflamatórias do Intestino	1	1	1
Doenças Metabólicas	0	0	0
Doenças Neurológicas Degenerativas E Desmielinizantes	0	0	0
Doenças Oncológicas	1	1	1
Endocrinologia Pediátrica	0	0	0
Epilepsia	0	0	0
Estrabismo	0	0	0
Gastrenterologia Pediátrica	0	0	0
Geriatría	0	0	0
Glaucoma	0	0	0
Gravidez de Risco	0	0	0
Hematologia Pediátrica	0	0	0
Hemato-Oncologia	0	0	0
Hemofilia	0	0	0
Hepatologia	1	1	1
Hipertensão Arterial	0	0	1
Hipertensão Pulmonar	0	0	0
Imuno Alergologia Pediátrica	1	1	1
Imunologia	0	0	0
Insuficiência Cardíaca	0	0	0
Insuficiência Respiratória	0	0	1
Interrupção Voluntária Da Gravidez	0	0	0



Carteira de Serviços - Consulta Externa	2016	2017	2018
Medicina da Dor	1	1	1
Medicina do Adolescente	1	1	1
Medicina do Viajante	0	0	0
Medicina Física e Reabilitação Pediátrica	1	1	1
Medicina Intensiva	0	0	0
Menopausa	1	1	1
Nefrologia Pediátrica	0	0	0
Neonatologia	1	1	1
Neurocirurgia Pediátrica	0	0	0
Neuropediatria	0	0	0
Obesidade	1	1	1
Oftalmologia Pediátrica	0	0	0
Oncologia Pediátrica	0	0	0
Ortopedia Pediátrica	0	0	0
Otorrinolaringologia Pediátrica	0	0	0
Patologia do Sono	1	1	1
Pé Diabético	1	1	1
Planeamento Familiar	1	1	1
Pneumologia Pediátrica	0	0	0
Procriação Medicamente Assistida	0	0	0
Proctologia	0	0	0
Rastreio	0	0	0
Reumatologia Pediátrica	0	0	0
Saúde dos Adultos *	1	1	1
Saúde Infantil *	1	1	1
Saúde Materna *	1	1	1
Senologia	0	0	0
Tabagismo	1	1	1
Transplantes	0	0	0
Traumatologia	0	0	0
Uroginecologia	0	0	0
Urologia Pediátrica	1	1	1

* Apenas nos CSP

Como podemos constatar, a ULS da Guarda tem uma ampla carteira de serviços ao nível da consulta externa, que se reveste de especial importância para promoção do acesso de cuidados de saúde diferenciados à população que serve. Face à inexistência de colaboradores no quadro para todas as especialidades, tem-se recorrido a prestadores de serviços (caso da Urologia) e a protocolos com outras instituições do SNS (exemplo da Nefrologia).

Para além da manutenção da oferta já existente, pretende-se, em 2018, iniciar a consulta de Insuficiência Cardíaca, destinada a doentes com insuficiência cardíaca avançada, tendo em vista melhorar a capacidade funcional e diminuir a frequência e duração de hospitalizações por descompensação, as quais têm associadas um grande consumo de meios assistenciais.

1.3 Urgências

A ULS da Guarda tem uma Urgência Médico-Cirúrgica, localizada no Hospital da Guarda, e dois Serviços de Urgência Básicos, um sítio no Hospital de Seia, e o outro sediado em Vila Nova de Foz Coa, garantindo o acesso, em menos de 60 minutos, a um ponto da rede de urgência, conforme preconizado pelo Despacho n.º 10319/2014, de 11 de Agosto.

A Urgência Médico-Cirúrgica do Hospital da Guarda abrange a Urgência Pediátrica e a Urgência Obstétrica e que conta com o apoio de várias especialidades médicas, na medida da disponibilidade dos recursos existentes. De referir, quanto à Imagiologia, que é disponibilizada, em regime de 24h/24h, Radiologia Convencional e TAC (sendo os relatórios assegurados por Teleradiologia), mas não apoio ecográfico, por falta de médicos radiologistas para cobrir noites e fins de semanas.

Cada Serviço de Urgência Básico tem associada uma ambulância de Suporte Imediato de Vida (SIV), de forma a garantir cuidados de saúde diferenciados, designadamente manobras de reanimação, até estar disponível uma equipa com capacidade de prestação de Suporte Avançado de Vida.

Quadro 18. Carteira Serviços Urgências ULS Guarda

Carteira de Serviços - Urgência	2016	2017	2018
Serviço de Urgência Médico-Cirúrgica	16	15	16
Serviço de Urgência Pediátrica	1	1	1
Medicina Interna 24H/24H	1	1	1
Cirurgia Geral 24H/24H	1	1	1
Ortopedia 24H/24H	1	1	1
Imuno-Hemoterapia 24H/24H	0	0	0
Anestesiologia 24H/24H	1	1	1
Bloco Operatório 24H/24H	1	1	1
Imagiologia 24H/24H (Radiologia Convencional, Ecografia Simples, TAC)	1	1	1
Patologia Clínica (Assegurando os Exames Básicos 24H/24H)	1	1	1
Apoio da Especialidade de Cardiologia	1	1	1
Apoio da Especialidade de Neurologia	1	1	1
Apoio da Especialidade de Oftalmologia	1	1	1
Apoio da Especialidade de Otorrinolaringologia	1	1	1
Apoio da Especialidade de Urologia	1	1	1
Unidade De Cuidados Intensivos Polivalente	1	0	1
Unidade de Cuidados Intermédios	0	0	0
Via Verde Acidente Vascular Cerebral (AVC)	1	1	1
Meios Extra Hospitalares - Viatura Médica de Emergência e Reanimação (VMER)	1	1	1
Meios Extra Hospitalares - Ambulância de Suporte Imediato de Vida (SIV)			
Serviço de Urgência Básica	1	1	1
Meios Extra Hospitalares - Ambulância de Suporte Imediato de Vida (SIV)	1	1	1

Fonte: SICA

De referir que a ULS da Guarda está integrada no programa Via Verde do AVC (acidente vascular cerebral), coordenado pelo Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC), permitindo o diagnóstico e o tratamento mais adequado aos utentes da sua área de influência dentro do tempo porta-agulha ou da janela terapêutica eficaz, essencial para a melhoria do resultado clínico e funcional dos doentes com AVC.

Ao nível dos Cuidados Saúde Primários, ainda se mantêm abertos 24h/24h, 6 Serviços de Atendimento Permanente nos Centros de Saúde de Figueira de Castelo Rodrigo, Gouveia, Manteigas, Pinhel, Sabugal e Trancoso, que asseguram o primeiro nível de acolhimento a situações de urgência, de maior proximidade das populações, para abordagem e resolução das situações mais simples e mais comuns.

1.4 Hospital de Dia

Tendo em vista a prossecução de estratégia de transferência de cuidados do internamento para o ambulatório, prevê-se, para 2018, reforçar a oferta de serviços ao nível do Hospital de Dia, tendo sido inauguradas, em Setembro de 2017, as instalações para a implementação de um Hospital de Dia Polivalente no Hospital da Guarda.

Este vem juntar-se ao Hospital de Dia Polivalente do Hospital de Seia e ao Hospital de Dia de Oncologia do Hospital da Guarda, possibilitando um atendimento especializado e tecnicamente qualificado, em regime de ambulatório, em especialidades como Medicina, Pneumologia, Reumatologia, Neurologia, Gastrenterologia e Urologia.

Quadro 19. Carteira Serviços Hospital de Dia ULS Guarda

Carteira de Serviços - Hospital de Dia	2016	2017	2018
Hematologia	1	1	1
Imuno-hemoterapia	0	0	0
Psiquiatria (Adultos e Infância e Adolescência)	0	0	0
SMC (Adultos e Infância e Adolescência)	0	0	0
Base (Pediatria+Pneumologia+Oncologia s/ Quimio+Outros)	1	1	1

Fonte: SICA

1 PRODUÇÃO HOSPITALAR

A actividade assistencial e os objectivos de qualidade e eficiência contratualizados entre a ARSC e a ULS da Guarda , para o ano de 2018, ao nível dos Cuidados Hospitalares, partem do pressuposto da disponibilidade dos recursos físicos e humanos aqui elencados e têm em vista a prossecução dos seguintes objetivos:

- ✓ Melhorar o acesso a cuidados de saúde, através, nomeadamente, do aumento do número de 1as consultas CTH e do n.º de doentes operados
- ✓ Incentivar a transferência de consultas subsequentes para os cuidados de saúde primários (nomeadamente na área das doenças crónicas), reorientando a procura para respostas de proximidade e estimulando o recurso à referenciação dos cuidados de saúde primários e à resposta via TeleSaúde;
- ✓ Privilegiar os cuidados prestados em ambulatório (médico e cirúrgico), incentivando a transferência de cuidados de internamento para o ambulatório;
- ✓ Contribuir para a redução da utilização de cuidados hospitalares que seriam evitáveis, com destaque para os internamentos médicos evitáveis, por se encontrarem associados a patologias ou condições de saúde que podem e devem ser prevenidas e/ou tratadas ao nível dos cuidados programados de primeira linha;
- ✓ Melhorar a eficácia e a eficiência da resposta às situações de urgência e emergência, introduzindo iniciativas que permitam redirecionar os utentes para os cuidados programados e de proximidade, reforçando a respetiva capacidade resolutiva e reduzindo a atividade dos Serviços de Urgência;
- ✓ Desenvolver as respostas hospitalares previstas na Rede de Cuidados Paliativos, em linha com o Plano Estratégico para o Desenvolvimento dos Cuidados Paliativos
- ✓ Fortalecer a coordenação entre os cuidados de saúde primários, equipas de gestão de altas e as respostas da RNCCI, assegurando o acompanhamento dos utentes que necessitem de cuidados após a alta, com o objetivo de garantir a continuidade da prestação e gestão eficiente dos serviços hospitalares;
- ✓ Fomentar a rentabilização dos equipamentos e dos recursos humanos da ULSG, limitando a subcontratação a entidades externas aos casos em que a capacidade instalada estiver esgotada, com respeito pelos princípios da transparência, igualdade e concorrência.



Quadro 20. Produção Total e Produção SNS

Linhas de Actividade	2017		2018	
	Produção Total	Produção SNS	Produção Total	Produção SNS
Consultas Externas				
Nº Total Consultas Médicas	103 639	96 537	103 654	96 574
Primeiras Consultas	34 139	33 971	34 205	34 046
Primeiras Consultas com origem nos CSP referenciadas via CTH	10 859	10 859	12 055	12 055
Primeiras Consultas Telemedicina em tempo real	548	548	548	548
Primeiras Consultas Cuidados Paliativos	47	47	94	94
Primeiras Consultas (sem majoração de preço)	22 685	22 517	21 508	21 349
Consultas Subsequentes	69 500	62 566	69 449	62 528
Consultas Subsequentes Telemedicina em tempo real				
Consultas Subsequentes Cuidados Paliativos	160	160	239	239
Consultas Subsequentes (sem majoração de preço)	69 340	62 406	69 210	62 289
Internamento				
Doentes Saidos - Agudos	9 777	8 813	9 667	8 727
D. Saidos - GDH Médicos (Total)	7 564	6 819	7 368	6 650
GDH Médicos	7 481	6 740	7 256	6 545
GDH Médicos Int. Cuidados Paliativos	84	79	112	105
GDH Cirúrgicos	2 212	1 994	2 299	2 077
D. Saídos - GDH Cirúrgicos Programados (Total)	816	765	931	873
GDH Cirúrgicos Programados	816	765	931	873
D. Saídos - GDH Cirúrgicos Urg (Total)	1 396	1 228	1 368	1 204
GDH Cirúrgicos - Urgentes	1 396	1 228	1 368	1 204
Doentes Tratados Residentes/Crónicos				
Psiquiatria-No Exterior (Ordens Religiosas)	120	120	120	120
Dias de Internamento Doentes Residentes/Crónicos				
Psiquiatria-No Exterior (Ordens Religiosas)	43 800	43 800	43 800	43 800
Urgência				
Total de Atendimentos	100 184	86 026	96 381	80 960
Total Atendimentos SU Médico-Cirúrgica	59 975	50 351	56 976	47 860
Total de Atendimentos SU Básica	40 210	35 675	39 405	33 101
N.º de Atendimentos (sem Internamento)	93 377	79 718	90 071	75 660
Total Atendimentos SU Médico-Cirúrgica	54 467	45 206	51 848	43 553
Total de Atendimentos SU Básica	38 910	34 512	38 223	32 108
Hospital de Dia	2 880	2 727	3 365,00	3 186
Hematologia			65	62
Base (Pediatria+Pneumologia+Oncologia s/ Quimio+Outros)	2 880	2 727	3 300	3 124
Serviços Domiciliários				
Total de Domicílios	4 349	4 195	4 469	4 308

Linhas de Actividade	2017	2018	2017	2018
	Produção Total	Produção SNS	Produção Total	Produção SNS
GDH Médicos de Ambulatório (Total)	1 407	1 146	1 378	1 124
GDH Médicos	1 407	1 146	1 378	1 124
GDH Cirúrgicos de Ambulatório (Total)	3 380	3 110	3 279	3 016
GDH Cirúrgicos	3 380	3 110	3 279	3 016
Programas de Saúde				
Hepatite C				
Nº Doentes Tratados (individuos)	20	20	14	14
Doenças Lisossomais Centros de Proximidade - Doentes CTP				
Doença de Gaucher - N.º Doentes em Tratamento CTP	1	1	1	1
Medicamentos				
Disp. Gratuita em Ambul. c/ suporte legal e da responsabilidade financeira do Hospital (patologias do contrato-programa)	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Sistema de Apoio de Ajudas Técnicas (SAPA)				
Sistema de Distribuição de Produtos de Apoio	106 856 €	106 856 €	103.170,15€	103.170,15€

Fonte: SICA

De referir que, em 2018, as ULS deixarão de ter uma linha de financiamento específico para os Programas de Saúde, inclusivamente no que respeita ao Sistema de Apoio de Ajudas Técnicas, à Hepatite C e Doenças Lisossomais, passando a constituir mais um encargo a ser financiado via valor capitacional, à semelhança do que já havia acontecido com os Medicamentos de Dispensa Gratuita em Ambulatório com Suporte Legal e aos Doentes Crónicos de Psiquiatria internados em Ordens Religiosas.

1 METAS CONTRATUALIZADAS DE ACESSO E DESEMPENHO ASSISTENCIAL

Quadro 21. Objetivos de Acesso e Desempenho Assistencial Hospitalar

Indicadores	Realizado 2016	Estimativa 2017	Meta 2018
Objectivos Nacionais			
Acesso			
Percentagem das primeiras consultas no total de consultas médicas (%)	33,1	0,0	33,0
Percentagem de utentes referenciados para consulta externa atendidos em tempo adequado (%)	76,6	72,4	72,4
Peso das consultas externas com registo de alta no total de consultas externas (%)	7,2	8,9	13,0
Percentagem utentes inscritos em LIC (neoplasias malignas) com tempo de espera <= TMRG (%)	63,8	72,5	76,0
Mediana de tempo de espera da LIC, em meses	3,4	4,0	3,8
Desempenho Assistencial			
Percentagem reinternamentos em 30 dias, na mesma Grande Categoria de Diagnóstico	4,17	5,28	4,50
Percentagem de doentes saídos com duração de internamento acima do limiar máximo (%)	2,64	2,59	2,50
Percentagem de cirurgias da anca efetuadas nas primeiras 48 horas (%)	39,70	31,50	47,00
Percentagem de cirurgias realizadas em ambulatório no total de cirurgias programadas (GDH) – para procedimentos ambulatorizáveis (%)	82,4	83,4	83,5
Percentagem de cirurgias realizadas em ambulatório, para procedimentos tendencialmente ambulatorizáveis	27,1	35,2	33,0
Percentagem de embalagens de medicamentos genéricos prescritos, no total de embalagens de medicamentos prescritos	54,0	53,8	60,0
Taxa de internamentos por complicações agudas da diabetes	9,7	18,7	15,0
Taxa de internamentos por diabetes não controlada	16,5	18,7	15,0
Taxa de internamentos por complicações crónicas da diabetes	50,9	37,0	35,0
Taxa de internamentos por asma ou DPOC	258,3	240,0	200,0
Taxa de internamentos por asma em jovens adultos	0,0	5,4	5,0
Taxa de internamentos por pneumonia	502,7	530,0	480,0
Taxa de internamentos por hipertensão arterial	38,9	35,0	15,0
Taxa de internamentos por insuficiência cardíaca congestiva	283,5	270,0	240,0
Objectivos Regionais Centro			
Percentagem de Cirurgia Urgente no Total de Cirurgias Realizadas	11,5	12,7	12,0
Episódios cirúrgicos em espera para cirurgia há mais de 12 meses	148	83	75
Percentagem de pedidos muito prioritários atendidos acima do Tempo Máximo para consulta	37,3	34,9	20,0
Tempo médio de codificação e agrupamento em GDH	56,0	88,9	75,0
Faturação de medicamentos cedidos em farmácia de oficina (€)	3 036 302 €	3 361 395 €	3 300 000 €

Fonte: SICA

2 PRODUÇÃO DE CUIDADOS SAÚDE PRIMÁRIOS

Quadro 22. Proposta de Objetivos de Acesso e Desempenho Assistencial nos CSP

Área (A), Subárea (S) ou Dimensão (S)	IDS 2017	Proposta da ULSG para IDS 2018
A - Desempenho Assistencial	37,3	49,1
S - Acesso	26,9	48,0
D - Cobertura ou Utilização	34,2	50
D – Personalização	36,6	40
D - Tempos Máximos de Resposta Garantidos	18,9	55
D - Consulta no Próprio Dia	0,0	45
D - Distribuição das Consultas Presenciais no Dia	41,7	50
S - Gestão da Saúde	27,7	46,3
D - Saúde Infantil e Juvenil	52	65
D - Saúde da Mulher	14,9	40
D - Saúde do Adulto	12,1	40
D - Saúde do Idoso	31,7	40
S - Gestão da Doença	46,9	47,0
D - Doenças Cardiovasculares	34,4	35
D - Diabetes Mellitus	39,4	45
D - Hipertensão Arterial	44,8	50
D - Doenças Aparelho Respiratório	69,4	55
D - Multimorbilidade e Outros Tipos de Doenças	46,5	50
S - Qualificação da Prescrição	59,5	67,5
D - Prescrição Farmacoterapêutica	44,9	55
D - Prescrição MCDT's	83,9	80

Parte V

*DR
Silva
G
J
Mário*

Projeções Económico-Financeiras

No presente capítulo serão apresentadas as projecções económico financeiras nos termos que constam do SICA, acrescidas do Plano de Redução de Custos, da evolução de gastos com pessoal, das iniciativas de eficiência e controlo orçamental, a par dos indicadores contratualizados de desempenho económico financeiro para 2018.

2 PROJEÇÕES ECONÓMICO FINANCEIRAS PARA 2018

Na elaboração das projeções económico-financeiras previsionais foram tidos como pressupostos as orientações fixadas pela Tutela, designadamente:

- Os termos de referência para a contratualização hospitalar elaborado pela ACSS – Contrato-Programa 2017;
- As instruções para preparação do Orçamento do Estado para 2018 divulgadas pela DGO através de Ofício Circular n.º 3708 de 7 de agosto de 2017 e pelo Oficio n.º 7962/2017/DFI/UOC/ACSS, através do qual é comunicado o valor do adiantamento previsto, e um conjunto de regras e procedimentos internos considerados na elaboração das projeções económico-financeiras;

A projeção económico-financeira para 2018 tem subjacente um plano de acção destinado a melhorar o acesso às prestações de saúde dos nossos utentes, disponibilizando uma oferta diferenciada e de proximidade, capaz de dar resposta, em tempo clinicamente aceitável, às necessidades da população que serve.

Enquadra-se ainda na linha do Programa de Governo quanto à limitação da utilização, pelo Estado, de trabalho precário, propondo prosseguir o programa de regularização da situação laboral dos colaboradores que se encontram a colmatar necessidades de longa duração através de contratos de prestação de serviço e/ou programas de tipo ocupacional.

Pretende refletir a orientação estratégica do Conselho de Administração da Unidade Local de Saúde da Guarda em reduzir a dependência do exterior, tanto ao nível dos subcontratos, como dos serviços externos, num esforço de captação, para os quadros da instituição, dos recursos humanos necessários ao cumprimento da sua missão, bem como de internalização da realização de meios complementares de diagnóstico.

É uma proposta que tenta conter, recorrendo a medidas de melhoria da eficiência e de reorganização logística e operacional, o efeito de factores de pressão sobre a despesa, tais como a inovação tecnológica e o aumento da procura, decorrente do aumento da esperança de vida dos idosos, muitos dos quais com pluripatologia, a carecer de cuidados cada vez mais diferenciados e, por conseguinte, onerosos.

Assenta ainda num conjunto de investimentos, para os quais se procurou obter fontes de financiamento externas, que redundarão na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população, bem como no incremento da eficiência e eficácia dos processos subjacentes, essenciais para tornar a nossa instituição mais competitiva e aumentar a satisfação de utentes e profissionais.

2.1 Demonstração Previsional de Resultados – Custos e Perdas

Quadro 1 – DR - Custos e Perdas

	Valor Estimado 2017	Valor Contratualizado 2018	% Var 2018 / 2017
612-Mercadorias			
616-Matérias de consumo	14.730.040,00 €	14.309.378,00 €	-2,9%
6161-Produtos Farmacêuticos	10.571.879,00 €	10.349.850,00 €	-2,1%
61611-Medicamentos	7.791.437,00 €	7.666.750,00 €	-1,6%
61612/9-Reagentes/Outros produtos farmacêuticos	2.780.442,00 €	2.683.100,00 €	-3,5%
6162-Material consumo clínico	3.565.616,00 €	3.387.500,00 €	-5,0%
6163-Produtos alimentares	15.630,00 €	14.848,00 €	-5,0%
6164-Material consumo hoteleiro	260.133,00 €	276.250,00 €	6,2%
6165-Material consumo administrativo	135.947,00 €	126.430,00 €	-7,0%
6166-Material manutenção e conservação	180.835,00 €	154.500,00 €	-14,6%
6169-Outro material de consumo	0,00 €	0,00 €	
Sub-Total	14.730.040,00 €	14.309.378,00 €	-2,9%
% S/ Total Geral	13,9%	13,0%	
6211-Assistência ambulatória	2.385,00 €	2.029,00 €	-14,9%
6212-Meios complementares diagnóstico	5.524.610,00 €	5.287.036,00 €	-4,3%
62121-Patologia clínica	2.708.290,00 €	2.585.300,00 €	-4,5%
62122-Anatomia patológica	43.938,00 €	44.043,00 €	0,2%
62123-Imagiologia	1.977.298,00 €	1.877.512,00 €	-5,0%
62124-Cardiologia	81.425,00 €	78.191,00 €	-4,0%
62125-Electroencefalografia	1.309,00 €	1.260,00 €	-3,7%
62126-Medicina nuclear	74.399,00 €	74.280,00 €	-0,2%
62127-Gastrenterologia	633.570,00 €	622.500,00 €	-1,7%
62128-Pneumologia/Imunoalergologia	4.364,00 €	3.950,00 €	-9,5%
62129-Outros	17,00 €	0,00 €	-100,0%
6213-Meios complementares terapêutica	3.699.049,00 €	3.640.425,00 €	-1,6%
62131-Hemodiálise	3.458.890,00 €	3.412.888,00 €	-1,3%
62132-Medicina física e reabilitação	240.159,00 €	227.537,00 €	-5,3%
62133-Litotricia	0,00 €	0,00 €	
62139-Outros	0,00 €	0,00 €	
6214-Prescrição medicam. e cuid. farmac.	0,00 €	0,00 €	
6215-Internamentos	0,00 €	0,00 €	
6216-Transporte de doentes	2.094.103,00 €	2.073.237,00 €	-1,0%
6217-Aparelhos complementares de terapêutica	0,00 €	0,00 €	
6218-Trabalhos executados no exterior	7.672.417,00 €	7.276.209,00 €	-5,2%
62181-Em entidades do M. Saúde	1.487.628,00 €	1.277.205,00 €	-14,1%
621811-Assistência ambulatória	9,00 €	0,00 €	-100,0%
621812-Meios complementares de diagnóstico	538.476,00 €	492.956,00 €	-8,5%
621813-Meios complementares de terapêutica	333.087,00 €	333.749,00 €	0,2%
621814-Prescrição medicam. e cuid. farmac.	816,00 €	0,00 €	-100,0%
621815-Internamentos e transporte de doentes	81.090,00 €	0,00 €	-100,0%
621819-Outros trabalhos executados no exterior	534.150,00 €	450.500,00 €	-15,7%
62189-Em outras entidades	6.184.789,00 €	5.999.004,00 €	-3,0%
621891-Assistência ambulatória	3.565,00 €	0,00 €	-100,0%
621892-Meios complementares diagnóstico	1.644.980,00 €	1.580.800,00 €	-3,9%
621893-Meios complementares terapêutica	1.484.397,00 €	1.445.250,00 €	-2,6%
621894-Prescrição medicam. e cuid. farmac.	8.340,00 €	0,00 €	-100,0%
621895-Internamentos e transporte de doentes	2.961.735,00 €	2.897.613,00 €	-2,2%
621896-Aparelhos complementares de terapêutica	81.382,00 €	75.341,00 €	-7,4%
621897-Assistência no estrangeiro	390,00 €	0,00 €	-100,0%
621898-Termalismo social	0,00 €	0,00 €	
621899-Outros trabalhos executados no exterior	0,00 €	0,00 €	

	Valor Estimado 2017	Valor Contratualizado 2018	% Var 2018 / 2017
6219-Outros subcontratos	0,00 €	0,00 €	
Sub-Total	18.992.564,00 €	18.278.936,00 €	-3,8%
% S/ Total Geral	17,9%	16,6%	
6221-Fornecimentos e serviços I	2.640.374,00 €	2.635.500,00 €	-0,2%
6222-Fornecimentos e serviços II	786.349,00 €	756.443,00 €	-3,8%
6223-Fornecimentos e serviços III	8.098.940,00 €	7.210.599,00 €	-11,0%
6229-Outros fornecimentos e serviços	17.065,00 €	19.920,00 €	16,7%
Sub-Total	11.542.728,00 €	10.622.462,00 €	-8,0%
% S/ Total Geral	10,9%	9,6%	
63-Transf. correntes conced. e prest. sociais			
% S/ Total Geral			
641-Remunerações dos órgãos directivos	363.503,00 €	400.964,00 €	10,3%
642-Remunerações de pessoal	45.751.306,00 €	52.333.693,00 €	14,4%
6421-Remunerações base do pessoal	29.551.724,00 €	34.974.468,00 €	18,4%
64211-RCTFP por tempo indeterminado	18.760.761,00 €	19.286.133,00 €	2,8%
64212-Pessoal c/ contrato a termo resolutivo	1.639.500,00 €	2.034.362,00 €	24,1%
64213-Pessoal em regime Contrato Individual	8.444.930,00 €	12.762.926,00 €	51,1%
64214-Pessoal em qualquer outra situação	706.533,00 €	891.047,00 €	26,1%
6422-Suplementos de remunerações	10.803.432,00 €	11.501.549,00 €	6,5%
64221-Trabalho extraordinário	6.806.892,00 €	6.672.750,00 €	-2,0%
642211-Horas extraordinárias	5.886.890,00 €	5.750.500,00 €	-2,3%
642212-Prevenções	920.002,00 €	922.250,00 €	0,2%
64222-Trabalho em regime de turnos	1.365.420,00 €	1.335.880,00 €	-2,2%
642221-Noites e suplementos	1.365.420,00 €	1.335.880,00 €	-2,2%
642222-Subsídio de turno	0,00 €	0,00 €	
64223-Abono para falhas	14.995,00 €	15.976,00 €	6,5%
64224-Subsídio de refeição	1.762.127,00 €	2.265.781,00 €	28,6%
64225-Ajudas de custo	185.770,00 €	183.288,00 €	-1,3%
64226/7-Vestuario e Art. Pess/Alim. e Alojam.	1.167,00 €	1.200,00 €	2,8%
642281-PECLEC/SIGIC	365.887,00 €	410.500,00 €	12,2%
642282/9-Outros Suplementos	301.174,00 €	616.174,00 €	104,6%
6423-Prestações sociais directas	61.215,00 €	63.274,00 €	3,4%
6424-Subsídios de férias e de Natal	5.334.935,00 €	5.794.402,00 €	8,6%
6425 - Prémios de desempenho	0,00 €	0,00 €	
643-Pensões	41.760,00 €	34.368,00 €	-17,7%
645-Encargos sobre remunerações	10.294.262,00 €	9.768.856,00 €	-5,1%
646-Seguros de acid. trab. e doenças profissionais	282.103,00 €	286.700,00 €	1,6%
647-Encargos sociais voluntários	110.545,00 €	125.440,00 €	13,5%
648-Outros custos com pessoal	144.370,00 €	145.220,00 €	0,6%
649-Estagios Profissionais	105.575,00 €	131.975,00 €	25,0%
Sub-Total	57.093.424,00 €	63.227.216,00 €	10,7%
% S/ Total Geral	53,9%	57,4%	
65-Outros custos e perdas operacionais	75.245,00 €	75.528,00 €	0,4%
% S/ Total Geral	0,1%	0,1%	
66-Amortizações do exercício	3.277.992,00 €	3.536.063,00 €	7,9%
% S/ Total Geral	3,1%	3,2%	
67-Provisões do exercício	98.607,00 €	25.000,00 €	-74,6%
% S/ Total Geral	0,1%	0,0%	
68-Custos e perdas financeiras	46.455,34 €	15.091,00 €	-67,5%
% S/ Total Geral	0,0%	0,0%	
69-Custos e perdas extraordinários	1.000,00 €	75.000,00 €	7.400,0%
% S/ Total Geral	0,0%	0,1%	
TOTAL GERAL	105.858.055,34 €	110.164.674,00 €	4,1%

Fonte: SICC

2.2 Demonstração Previsional de Resultados – Proveitos e Ganhos

Quadro 24 – DR - Proveitos e Ganhos

	Valor Estimado 2017	Valor Contratualizado 2018	% Var 2018 / 2017
71-Vendas e prestações de serviços	85.600.361,00 €	89.738.644,00 €	4,8%
711-Vendas			
712-Prestações de serviços	85.600.361,00 €	89.738.644,00 €	4,8%
7121 - Instituições SNS	81.125.089,00 €	84.413.266,00 €	4,1%
71211-Internamento - SNS CP			
712111-GDH Médicos			
712112-GDH Cirúrgicos			
712113-GDH Cirúrgicos Urgentes			
712114-Dias Internamento Doentes Crónicos			
71212-Consulta - SNS CP			
712121-Primeiras Consultas			
712122-Consultas Subsequentes			
71213-Urgência/SAP - SNS CP			
712131-Atendimentos (SU-Polivalente)			
712132-Atendimentos (SU-Médica Cirúrgica)			
712139-Atendimentos (SU-Básica)			
71214-GDH Ambulatório			
712141-GDH Cirúrgicos			
712142-GDH Médicos			
71215-Hospital de dia - SNS CP			
71218-Outras Prestações de Serviços de Saúde - SNS CP	81.125.089,00 €	84.413.266,00 €	4,1%
712181-Serviço domiciliário - SNS CP			
712182-Programas de gestão da doença crónica			
712183-Saúde Sexual e Reprodutiva			
7121831-IVG até às 10 semanas			
7121832-PMA Diagnóstico e Tratamento da Infertilidade			
7121833-Diagnóstico Pré-Natal			
712184-Plano de convergência/Custos de Contexto - SNS CP			
712185-Valor Capitacional (valor a facturar pelas ULS) - SNS CP	81.125.089,00 €	84.413.266,00 €	4,1%
712186-Sessões de Radioterapia			
712187-Medicamentos de cedência em ambulatório			
712188-Internos			
712189-Outras prestações serviços de saúde - SNS CP			
71219 - Outras prestações de serviços - SNS CP			
7122 - Outras Entidades Responsáveis	4.475.272,00 €	5.325.378,00 €	19,0%
71221-Internamento	630.620,00 €	639.020,00 €	1,3%
71222-Consulta	99.930,00 €	149.010,00 €	49,1%
71223-Urgência/SAP	486.285,00 €	511.405,00 €	5,2%
712231-Urgência	375.525,00 €	382.300,00 €	1,8%
712232-Serviço de atendimento permanente	110.760,00 €	129.105,00 €	16,6%
712239-Outros	0,00 €	0,00 €	
71223-Urgência/SAP			
71224-Quartos particulares			
71225-Hospital de dia		750,00 €	
71226-Meios compl. de diagnóstico e terapéutica	221.942,00 €	341.911,00 €	54,1%

	Valor Estimado 2017	Valor Contratualizado 2018	% Var 2018 / 2017
712261-Meios complementares diagnóstico - Outras Ent Resp	174.766,00 €	281.585,00 €	61,1%
7122611-Patologia Clínica	65.076,00 €	78.592,00 €	20,8%
7122612-Anatomia patológica	1.610,00 €	1.648,00 €	2,4%
7122613-Imagiologia	106.660,00 €	199.795,00 €	87,3%
7122614-Cardiologia	750,00 €	1.550,00 €	106,7%
7122616-Medicina nuclear	0,00 €	0,00 €	
7122617-Gastrenterologia	670,00 €	0,00 €	-100,0%
7122619-Outros	0,00 €	0,00 €	
712262-Meios complementares terapêutica - Outras Ent Resp	47.176,00 €	60.326,00 €	27,9%
7122621-Hemodiálise	46.904,00 €	60.326,00 €	28,6%
7122622-Medicina física e de reabilitação	0,00 €	0,00 €	
7122623-Litotricia	0,00 €	0,00 €	
7122624-Quimioterapia	52,00 €	0,00 €	-100,0%
7122625-Radioterapia	0,00 €	0,00 €	
7122629-Outros	220,00 €	0,00 €	-100,0%
71227 - Taxas moderadoras	2.157.800,00 €	2.740.350,00 €	27,0%
712271 - Consultas	775.500,00 €	1.051.350,00 €	35,6%
712272 - Urgência/SAP	370.750,00 €	424.850,00 €	14,6%
712273 - Internamento	0,00 €	0,00 €	
712276 - Meios complementares diagnóst. e terapêut.	969.780,00 €	1.213.560,00 €	25,1%
712279 - Outros	41.770,00 €	50.590,00 €	21,1%
712261-Meios complementares diagnóstico - Outras Ent Resp			
712262-Meios complementares terapêutica - Outras Ent Resp			
71227 - Taxas moderadoras - Outras Ent Resp			
71228-Outras Prestações de Serviços de Saúde	670.045,00 €	712.182,00 €	6,3%
712281-Serviço domiciliário	874,00 €	984,00 €	12,6%
712282-GDH de Ambulatório - Outras Ent Resp	80.460,00 €	88.211,00 €	9,6%
7122821-GDH Cirúrgicos	66.480,00 €	77.120,00 €	16,0%
7122822-GDH Médicos	13.980,00 €	11.091,00 €	-20,7%
712282-GDH de Ambulatório - Outras Ent Resp			
712289-Outras prestações serviços de saúde - Outras Ent Resp	588.711,00 €	622.987,00 €	5,8%
71229 - Outras prestações de serviços	208.650,00 €	230.750,00 €	10,6%
712291 - Convenções internacionais			
712294 - Unidades terapêuticas de Sangue			
712295 - Serviços prestados pela ACSS, IP			
712296 - Análises sanitárias	86.853,00 €	90.750,00 €	4,5%
712299 - Outras	121.797,00 €	140.000,00 €	14,9%
71229 - Outras prestações de serviços - Outras Ent Resp			
Sub-Total	85.600.361,00 €	89.738.644,00 €	4,8%
% S/ Total Geral	96,6%	96,2%	
72-Impostos e taxas	28.520,00 €	32.000,00 €	12,2%
% S/ Total Geral	0,0%	0,0%	
73-Proveitos suplementares	211.124,00 €	270.524,00 €	28,1%
% S/ Total Geral	0,2%	0,3%	
74-Transf. e subsídios correntes obtidos	63.549,00 €	144.535,00 €	127,4%
741-Transferências-Tesouro			
742-Transferências correntes obtidas	0,00 €	77.535,00 €	
7421-Da ACSS			
7422-Do PIDDAC			
7423-Do FSE	0,00 €	77.535,00 €	

	Valor Estimado 2017	Valor Contratualizado 2018	% Var 2018 / 2017
7429-Outras Transferências Correntes Obtidas			
743-Sub. correntes obtidos-Outros entes públicos	63.549,00 €	67.000,00 €	5,4%
749-Sub. correntes obtidos-De outras entidades	0,00 €	0,00 €	
Sub-Total	63.549,00 €	144.535,00 €	127,4%
% S/ Total Geral	0,1%	0,2%	
75-Trabalhos para a própria entidade			
% S/ Total Geral			
76-Outros proveitos e ganhos operacionais	1.085.349,00 €	1.160.198,00 €	6,9%
7611-ACSS IP	246.050,00 €	282.338,00 €	14,7%
762-Reembolsos	839.207,00 €	877.760,00 €	4,6%
763-Produtos de fabricação interna			
768-Outros não espec. alheios valor acrescentado	0,00 €	0,00 €	
769-Outros	92,00 €	100,00 €	8,7%
Sub-Total	1.085.349,00 €	1.160.198,00 €	6,9%
% S/ Total Geral	1,2%	1,2%	
78-Proveitos e ganhos financeiros	13.196,00 €	15.000,00 €	13,7%
% S/ Total Geral	0,0%	0,0%	
79-Proveitos e ganhos extraordinários	1.584.609,00 €	1.887.149,00 €	19,1%
% S/ Total Geral	1,8%	2,0%	
TOTAL GERAL	88.586.708,00 €	93.248.050,00 €	5,3%

2.3 Demonstração Previsional de Resultados – RL e EBITDA

Quadro 24 – DR - Resultados

Demonstração de Resultados	Estimado 2017	Acumulado 2018	Acréscimo % 2018 / Ano 2017
Resultados Operacionais	-18 821 695,00	-18 728 681,00	0,49%
Resultado Líquido do Exercício	-17 271 345,34	-16 916 623,00	2,05%
Resultado Operacional (EBITDA)	-15 445 096,00	-15 167 618,00	1,80%
Proveitos Operacionais Próprios (Extra-Contrato)	6,74%	7,59%	0,85%

2.4 Balanço - Ativo

Quadro 25 – Balanço - Ativo

	AL - Ativo Líquido 2017	AB - Ativo Bruto 2018	AP - Amortizações ou Provisões 2018	AL - Ativo Líquido 2018
Imobilizado				
Bens de domínio público				
451 - Terrenos e recursos naturais				
452 - Edifícios				
453 - Outras construções e infra-estruturas				
455 - Bens do património hist., artist. e cultural				
459 - Outros bens de domínio público				
445 - Imobilizações em Curso de Bens de Domínio Público				
446 - Adiantamento por Conta de Bens do Domínio Público				
Bens de domínio público				
Imobilizados Incorpóreos				
431 - Despesas de Instalação		0,00	0,00	0,00
432 - Despesas de Investigação e Desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	0,00
443 - Imobilizações em Curso de Imobilizações Incorpóreas	11.797,50	11.797,50	11.797,50	0,00
449 - Adiantamentos por Conta de Imobilizações Incorpóreas				
Imobilizados Incorpóreos	11.797,50	11.797,50	11.797,50	0,00
Imobilizações Corpóreas				
421 - Terrenos e Recursos Naturais	1.609.762,96	1.475.616,05	0,00	1.475.616,05
422 - Edifícios e Outras Construções	58.381.089,03	64.837.526,10	9.441.893,36	55.395.632,74
423 - Equipamento Básico	5.087.414,12	21.616.672,35	17.302.381,14	4.314.291,21
424 - Equipamento de Transporte	56.854,32	318.174,37	241.739,81	76.434,56
425 - Ferramentas e Utensílios	0,00	62.104,95	60.482,49	1.622,46
426 - Equipamento administrativo e Informático	985.000,68	8.284.112,92	6.358.246,31	1.925.866,61
427 - Taras e Vasilhame	0,00	350,16	350,16	0,00
429 - Outras Imobilizações Corpóreas	125.333,42	693.699,45	576.474,93	117.224,52
442 - Imobilizações em Curso de Imobilizações Corpóreas	3.677.772,94	6.734.858,65	0,00	6.734.858,65
448 - Adiantamentos por Conta de Imobilizações Corpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00
Imobilizações Corpóreas	69.923.227,47	104.023.115,00	33.981.568,20	70.041.546,80
Investimentos Financeiros				
411 - Partes de Capital				
412 - Obrigações e Títulos de Participação				
414 - Investimentos em Imóveis				
415 - Outras Aplicações Financeiras				
441 - Imobilizações em Curso de Investimentos Financeiros				
447 - Adiantamentos por Conta de Investimentos Financeiros				
Investimentos Financeiros				
Circulante				
Existências				
36 - Matérias-primas, Subsidiárias e de Consumo	1.987.123,00	3.328.480,00	0,00	3.328.480,00
34 - Sub-produtos, Desperdícios, Resíduos e Refugo				
33 - Produtos Acabados e Intermediários				

	AL - Activo Líquido 2017	AB - Activo Bruto 2018	AP - Amortizações ou Provisões 2018	AL - Activo Líquido 2018
32 - Mercadorias				
37 - Adiantamento por Conta de Compras				
Existências	1.987.123,00	3.328.480,00	0,00	3.328.480,00
Dívidas de Terceiros - Médio e Longo Prazo				
Dívidas de Terceiros - Curto prazo				
28 - Empréstimos Concedidos				
211 - Clientes c/c	1.776.929,25	3.638.759,07		3.638.759,07
213 - Utentes c/c	545.252,49	706.431,50		706.431,50
215 - Instituições do MS	27.500.997,24	29.363.952,55		29.363.952,55
218 - Clientes e Utentes de Cobrança Duvidosa	0,00	673.302,43	673.302,43	0,00
251 - Devedores pela Execução do Orçamento	0,00	0,00		0,00
229 - Adiantamentos a Fornecedores	0,00	0,00		0,00
2619 - Adiantamentos a Fornecedores de Imobilizado	0,00	0,00		0,00
24 - Estado e Outros Entes Públicos	418.297,44	414.930,40		414.930,40
263/3/4+267+268 - Outros devedores	3.817.212,17	4.146.724,47	0,00	4.146.724,47
Dívidas de Terceiros - Curto prazo	34.058.688,59	38.944.100,42	673.302,43	38.270.797,99
Títulos Negociáveis				
151 - Ações				
152 - Obrigações e Títulos de Participação				
153 - Títulos da Dívida Pública				
159 - Outros Títulos				
18 - Outras Aplicações de Tesouraria				
Títulos Negociáveis				
Depósitos em Inst. Financ. e Caixa				
13 - Contas no Tesouro	1.985.000,00	1.985.000,00	0,00	1.985.000,00
12 - Depósitos em Instituições Financeiras	50.000,00	50.000,00	0,00	50.000,00
11 - Caixa	15.000,00	15.000,00	0,00	15.000,00
Depósitos em Inst. Financ. e Caixa	2.050.000,00	2.050.000,00	0,00	2.050.000,00
Acréscimos e Diferimentos				
271 - Acréscimos de Proveitos	143.726.522,87	46.191.591,64	0,00	46.191.591,64
272 - Custos Diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00
Acréscimos e Diferimentos	143.726.522,87	46.191.591,64	0,00	46.191.591,64
Total de Amortizações			33.993.365,70	
Total de Provisões			673.302,43	
TOTAL do ACTIVO	251.757.359,43	194.549.084,56	34.666.668,13	159.882.416,43

2.5 Balanço - Passivo

Quadro 26 – Balanço – Fundos Próprios e Passivo

	Fundos Próprios e Passivo 2017	Fundos Próprios e Passivo 2018
Fundos Próprios		
51 - Património	26.577.236,00	33.312.094,65
56 - Reservas de Reavaliação		
Sub-total	26.577.236,00	33.312.094,65
Reservas		
571 - Reservas Legais	0,00	0,00
572 - Reservas Estatutárias	0,00	
574 - Reservas Livres	-1.521.018,20	-1.521.018,20
575 - Subsídios	2.133.205,13	2.133.205,13
576 - Doações	862.460,51	862.460,51
577 - Reservas Decorrentes da Transferência de Ativos	4.612.305,53	4.612.305,53
Sub-total	6.086.952,97	6.086.952,97
Resultados Transitados	-51.036.215,05	-68.022.867,62
Resultado Líquido do Exercício	-16.986.652,57	-16.916.624,00
Fundo Patrimonial	-35.358.678,65	-45.540.444,00
Passivo		
Provisões		
291 - Provisões para Cobranças Duvidosas		
292 - Provisões para Riscos		
Provisões		
Dívidas a Terceiros - Médio e Longo Prazo		
Terceiros		
213 - Utentes c/c	0,00	
219 - Adiantamentos de Clientes, Utentes e Instit. MS	169.116.995,72	86.607.303,28
221 - Fornecedores c/c	20.522.898,66	19.613.065,00
228 - Fornecedores - Facturas recep. e conf.	0,00	0,00
23 - Empréstimos obtidos	0,00	0,00
252 - Credores pela Execução do Orçamento	0,00	0,00
2611 - Fornecedores de imobilizado c/c	1.021.022,42	1.189.348,03
24 - Estado e Outros Entes Públicos	3.089.772,29	2.265.468,10
261/3/4 - Outros Credores	28.693.876,08	33.259.637,69
Terceiros	222.444.563,17	142.934.822,10
Acréscimos e Diferimentos		
273 - Acréscimos de Custos	25.027.890,40	24.442.415,28
274 - Proveitos Diferidos	39.643.584,51	38.045.623,05
Acréscimos e Diferimentos	64.671.474,91	62.488.038,33
Passivo	287.116.038,08	205.422.860,43
Fundos Próprios e Passivo	251.757.359,43	159.882.416,43

2.6 Demonstrações de Fluxos de Caixa

Quadro 2 – Demonstração de Fluxos de Caixa



	Valor Estimado 2017	Valor Contratualizado 2018	% Var 2018 / 2017
Método Direto			
Fluxos de Actividades Operacionais			
Recebimentos (+):	84.471.577,69 €	88.744.460,00 €	5,06%
Contrato-programa (produção)	81.125.089,00 €	84.413.266,00 €	4,05%
Dividas de Terceiros (outras entidades)			
Contrato-Programa (convergência/Custos de Contexto)			
Incentivos			
Subsídios a Exploração			
Taxas Moderadoras (R)			
Outros (inclui outros operacionais e extraordinários)	3.346.488,69 €	4.331.194,00 €	29,43%
Pagamentos (-):	-84.481.083,72 €	-88.929.113,00 €	5,27%
Fornecedores e outros c/c	-27.960.509,09 €	-26.375.747,00 €	-5,67%
Custos com Pessoal	-57.093.424,00 €	-63.227.216,00 €	10,74%
Transf. Correntes conced. e Prest. Sociais			
Outros (inclui outros operac. e extraord.)	572.849,37 €	673.850,00 €	17,63%
Fluxos de Actividades Operacionais	-9.506,03 €	-184.653,00 €	1.842,48%
Fluxos de Actividades de Investimento			
Recebimentos provenientes de (+):	546.379,30 €	944.653,00 €	72,89%
Investimentos Financeiros			
Imobilizações Corpóreas			
Imobilizações Incorpóreas			
Subsídios ao Investimento	533.849,00 €	929.653,00 €	74,14%
Juros e Proveitos Similares	12.530,30 €	15.000,00 €	19,71%
Dividendos			
Outros			
Pagamentos respeitantes a (-):	-3.663.780,61 €	-2.785.000,00 €	-23,99%
Investimentos Financeiros			
Imobilizações Corpóreas	-3.663.780,61 €	-2.785.000,00 €	-23,99%
Imobilizações Incorpóreas			
Fluxos de Actividades de Investimento	-3.117.401,31 €	-1.840.347,00 €	-40,97%
Fluxos de Actividades de Financiamento			
Recebimentos provenientes de (+):	0,00 €		
Empréstimos Obtidos	0,00 €		
Aumentos de Capital e P. Suplementares	0,00 €		
Subsídios e Doações	0,00 €		
Vendas de Acções Próprias	0,00 €		
Cobertura de Prejuízos	0,00 €		
Pagamentos respeitantes a (-):	-20.903,42 €	-25.000,00 €	19,60%
Empréstimos Obtidos	0,00 €		
Amortizações de Contratos de Leasing	0,00 €		
Juros e Custos Similares	-20.903,42 €	-25.000,00 €	19,60%
Dividendos	0,00 €		
Reduções de Capital e P. Suplementares	0,00 €		
Aquisição de Acções Próprias	0,00 €		
Fluxos de Actividades de Financiamento	-20.903,42 €	-25.000,00 €	19,60%
Variação de Caixa e seus equivalentes	-3.147.810,76 €	-2.050.000,00 €	-34,88%
Caixa no início do período	3.147.810,76 €	2.050.000,00 €	-34,88%
Caixa no fim do período	0,00 €	0,00 €	
TOTAL	0,00 €	0,00 €	

2.7 Gastos com pessoal

Quadro 28 – Gastos com Pessoal

Designação	Execução 2014	Execução 2015	Execução 2016	Estimativa 2017	Previsão 2018	Variação 2018/2017	
						Valor	%
Gastos totais com pessoal (1) = (a) + (b) + (c) + (d) + (e) + (f) + (g)	50 028 497 €	51 182 634 €	53 245 934 €	57 093 424 €	63 227 216 €	6 133 792 €	10,74%
(a) = Gastos com Órgãos Sociais	273 480 €	233 220 €	241 009 €	363 503 €	400 964 €	37 461 €	10,31%
(b) = Gastos com Cargos de Direção	155 163 €	162 962 €	168 654 €	180 454 €	135 921 €	-44 533 €	-24,68%
(c) = Remunerações do Pessoal	33 803 784 €	34 765 028 €	35 068 614 €	36 469 361 €	42 898 730 €	6 429 369 €	17,63%
(i) = Vencimento base + Subs. Férias + Subs. Natal	30 597 356 €	31 545 954 €	32 849 727 €	34 706 205 €	40 632 949 €	5 926 744 €	17,08%
(ii) = Outros Subsídios	1 451 032 €	1 514 114 €	1 474 187 €	1 762 127 €	2 265 781 €	503 654 €	28,58%
(iii) = Impacto reduções remuneratórias e de suspensão subsídios em cada ano	1 755 395 €	1 704 960 €	744 700 €	1 029 €	0 €	-1 029 €	-100,00%
(iv) = Impacto da aplicação dos artigos 20º e 21º da LOE 2017	0 €	0 €	0 €	43 215 €	118 752 €	75 537 €	174,79%
(v) = Impacto estimado com valorizações remuneratórias nos termos do Despacho nº 3746/2017	0 €	0 €	0 €	0 €	207 360 € **	207 360 €	
(d) = Benefícios pós-emprego	372 407 €	92 127 €	33 354 €	41 760 €	34 368 €	-7 392 €	-17,70%
(e) = Ajudas de Custo	136 262 €	162 903 €	188 418 €	185 770 €	183 288 €	-2 482 €	-1,34%
(f) = Restantes Encargos	15 034 884 €	15 763 394 €	17 545 884 €	19 830 493 €	19 573 945 €	-256 548 €	-1,29%
(g) = Rescisões / Indemnizações *	252 516 €	3 000 €	0 €	22 083 € *	0 €	-22 083 €	-100,00%
Gastos totais com pessoal (2) = (1) sem o impacto das medidas identificadas em (iii), (iv), (v) e (g)	48 020 586 €	49 474 673 €	52 501 234 €	57 027 097 €	62 901 104 €	5 874 007 €	10,30%
Designação							
Nº Total RH (O.S. + Cargos de Direção + Trabalhadores)	1 663	1 689	1 720	1 924	2 173	249	12,94%
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (número)	5	4	4	6	6	0	0,00%
Nº Cargos de Direção sem O.S. (número)	4	4	4	3	3	0	0,00%
Nº Trabalhadores sem O.S. e sem Cargos de Direção (número)	1 654	1 681	1 712	1 915	2 164	249	13,00%
Gastos com Dingentes / Gastos com o Pessoal [(b) - ((1)-(g))]	0,31%	0,32%	0,32%	0,32%	0,21%	-0,10%	-32,01%

* Em 2017, o valor processado na rubrica 64851 pelos vencimentos foi de 222 456,56€ e corresponde a processos de contencioso com pessoal enfermagem. Desse total, foi anulado através de OD 200.373,99€, em contrapartida da conta 2922 - Provisões para riscos e encargos, pelo que o saldo da conta foi de 22 082,57€. Esta provisão foi contabilizada em 2015 na rubrica 672.

** Foi contabilizado, em termos orçamentais o equivalente a 1/3 do valor estimado para efeitos de valorização remuneratória, dos trabalhadores em CTFP, conforme instruções sobre a elaboração de instrumentos previsionais de gestão para 2018, da DGTF.

2.8 Plano de Redução de Custos – PRC

Quadro 29 – PRC

PRC	2018		2017		2016		2010		Var 2017/2010		Var 2018/2017		Var 2017/2016	
	Previsão	Estimativa			Execução				Valor	%	Valor	%	Valor	%
CMVMC	14 309 378 €	14 730 040 €	12 465 745 €	11 212 288 €	3 517 752 €	31,37%	-420 662 €	-2,86%	2 264 296 €	18,16%				
FSE	28 901 398 €	30 535 292 €	33 426 278 €	28 629 077 €	1 906 215 €	6,66%	-1 633 894 €	-5,35%	-2 890 986 €	-8,65%				
Deslocações/Estadadas	65 000 €	65 000 €	70 073 €	116 993 €	-51 993 €	-44,44%	0 €	0,00%	-5 073 €	-7,24%				
Deslocações (valor)	65 000 €	65 000 €	70 073 €	116 993 €	-51 993 €	-44,44%	0 €	0,00%	-5 073 €	-7,24%				
Estada (valor)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €		0 €				0 €	
Estudos, pareceres e projetos de consultadoria	45 000 €	27 500 €	52 472 €	0 €	27 500 €		17 500 €	63,64%	-24 972 €	-47,59%				
Gastos com o Pessoal (s/ indemnizações)	63 227 216 €	57 093 424 €	53 245 934 €	55 231 978 €	1 861 446 €	3,37%	6 133 792 €	10,74%	3 847 490 €	7,23%				
Ajudas de custo	183 288 €	185 770 €	188 418 €	128 370 €	57 400 €	44,71%	-2 482 €	-1,34%	-2 648 €	-1,41%				
Total (1)	106 437 992 €	102 358 756 €	99 137 956 €	95 073 342 €	7 285 414 €	7,66%	4 079 236 €	3,99%	3 220 800 €	3,25%				
Volume de Negócios (VN)* (2)	89 738 644 €	85 600 361 €	97 143 760 €	94 251 293 €	-8 650 932 €	-9,18%	4 138 283 €	4,83%	-11 543 399 €	-11,88%				
Subsídios e indemnizações Compensatórias (IC) (3)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €		0 €				0 €	
Peso dos Gastos/VN (1)/(2)	118,61%	119,58%	102,05%	100,87%	18,71%	18,54%	-0,97%	-0,81%	17,52%	17,17%				

3 INICIATIVAS DE EFICIÊNCIA E CONTROLO ORÇAMENTAL

Quadro 30 – Iniciativas de Eficiência e Controlo Orçamental

ID	Iniciativas de eficiência e controlo orçamental	Agrupamento	Estimativa Impacto Orçamental	Justificação
Ganhos de eficiência na aquisição de bens e serviços				
1	Substituição de Contratos de Prestações de Serviços por CITs	Despesa-02-Aquisição De Bens E Serviços Correntes Despesa-01-Despesas Com O Pessoal	919 000 € -656 000 €	Regularização da situação laboral dos colaboradores que se encontrem a assegurar necessidades permanentes e indispensáveis ao normal funcionamento da instituição, através de contratos de prestação de serviço, com ganhos económicos e financeiros para a ULS
2	Implementação de um novo modelo logístico tipo "Kanban" e realização de concursos públicos com base na agregação das necessidades da ULSG e normalização prévia de produtos/ serviços.	Despesa-02-Aquisição De Bens E Serviços Correntes Despesa-07-Aquisição De Bens De Capital	291 500 € -61 500 €	Tal modelo introduzirá maior eficiência no circuito logístico e possibilitará a redução de stocks. A uniformização de produtos/ serviços e a agregação de necessidades proporcionarão economias de escala e redução de preços, contendo o crescimento da despesa decorrente do aumento estimado da produção
Reforço da capacidade de serviços públicos responderem a pressões do lado da procura através de realocação interna de recursos humanos				
3	Encerramento de Extensões de Saúde com movimento reduzido e encerramento de SAPs das 00h às 08h, de forma a reduzir a despesa e aumentar a disponibilidade dos profissionais para a atividade programada dos CSP	Despesa-01-Despesas Com O Pessoal	400 000 €	Face às alternativas assistenciais, despesa envolvida e decréscimo da produtividade dos médicos na atividade programada (folgas e descansos compensatórios), será custo-efectivo o encerramento dos SAP com menor movimento no período noturno e de algumas extensões de saúde
Aumento da produtividade dos serviços, por exemplo por reconfiguração de processos e eliminação de atividades redundantes				
4	Incremento da Internalização de análises clínicas e Rx pedidas pelos CS	Despesa-02-Aquisição De Bens E Serviços Correntes Despesa-02-Aquisição De Bens E Serviços Correntes	-66 000 € 136 000 €	Rentabilizar a capacidade instalada dos Laboratórios da ULS e dos equipamentos de RX nos hospitais e CS (recorrendo ao exterior apenas para realização dos relatórios de imagiologia), em detrimento da subcontratação a entidades convenionadas.
Identificação de medidas geradoras de recuperação de receitas próprias				
5	Melhoria da cobrança de taxas moderadoras e recuperação de dívidas em atraso, em articulação com o Gabinete Jurídico	Receita-07-Venda De Bens E Serviços Correntes	377 000 €	Prevê-se que o envio mensal das notas de débito de TM, com referência multibanco, em conjunto com a recuperação de dívida de anos anteriores tenha significativo retorno financeiro, com baixos custos administrativos.

Nota: as medidas evidenciam sinal positivo, ao nível do impacto orçamental estimado, quando evidenciam poupança de despesa ou acréscimo de receita e sinal negativo quando implicam aumento da despesa ou quebra da receita

4 METAS CONTRATUALIZADAS DE DESEMPENHO ECONÓMICO-FINANCEIRO

Para o ano de 2018, foram contratualizadas as seguintes metas de desempenho económico-financeiro:

Quadro 31. Indicadores de Desempenho Económico-Financeiro

Indicadores	Realizado 2016	Estimativa 2017	Meta 2018	Var. % 2018/2017
Desempenho económico-financeiro				
Percentagem de Custos com Horas Extraordinárias, Suplementos e FSE (selecionados), no Total de Custos com Pessoal (%)	26,7	23,3	19,1	-18,0%
Resultado antes juros, impostos, amortizações e depreciações (EBITDA) (€)	38 864 €	-15 445 096 €	-15 167 618 €	-1,8%
Percentagem de proveitos operacionais extra contrato-programa, no total de proveitos operacionais (%)	8,10	6,74	7,59	12,6%

É de salientar que o cumprimento do objectivo ao nível da percentagem de custos com horas extraordinárias, suplementos e FSE (selecionados), no total de custos com pessoal está condicionado pela autorização das contratações de pessoal previstas no Orçamento, permitindo uma melhor eficiência alocativa de recursos.

O aumento da percentagem de proveitos operacionais extra contrato-programa, no total de proveitos operacionais está directamente relacionado com uma das iniciativas de eficiência e controlo orçamental acima enunciadas: "Melhoria da cobrança de taxas moderadoras e recuperação de dívidas em atraso, em articulação com o Gabinete Jurídico", prevendo-se que o envio mensal das notas de débito de TM, com referência multibanco, em conjunto com a recuperação de dívida de anos anteriores tenha significativo retorno financeiro.

É de salientar que, nos termos do n.º 1 da Cláusula 6ª do Anexo à Adenda do Contrato Programa para 2018, a ULS incorre em penalidades caso tenha um desvio (positivo ou negativo) do EBITDA superior a 5% face ao valor contratado. As mesmas poderão ir até 3% do valor do Acordo Modificativo, tendo o presente indicador um peso de 30%.

ANEXOS

i. PARECER DO ÓRGÃO DE FISCALIZAÇÃO

A ULS Guarda, E.P.E., não dispõe de Fiscal Único desde 29/09/2017, por motivo de renúncia da SROC, devido a ter atingido o limite máximo de exercício de funções previsto no artigo 54º do referido Estatuto dos Revisores Oficiais de Contas aguardando-se a nomeação de novo Fiscal Único.

Face a exposto, não é possível apresentar o parecer do Órgão de Fiscalização.

ii. DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE

Nos termos do previsto no Ofício-Circular nº 819, de 12/02/2014, que remete cópia do Despacho nº 172/14/SET, de 31 janeiro, referente à elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO), bem como no Ofício-Circular nº 011156, de 02/12/2014, declara-se, para os devidos efeitos, que a Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E., entidade pública empresarial reclassificada, que o Orçamento constante do PAO 2018 se encontra em conformidade com o orçamento aprovado pela Lei do Orçamento de Estado para o mesmo, nos termos que seguidamente se expõem:

Quadro 32 – Declaração de Conformidade

No âmbito do orçamento de Despesa		No âmbito do orçamento da Receita	
Dados constantes nos mapas orçamentais da DGO		Dados constantes nos mapas orçamentais da DGO	
Agrupamento Económico	Un.: €	Agrupamento Económico	Un.: €
01 Despesas com Pessoal	63.137.969	04 Taxas, multas e outras penalidades	2.335.740
02 Aquisição de bens e serviços	30.143.613	05 Rendimentos da Propriedade	0
03 Juros e outros encargos	10.197	06 Transferências Correntes	282.735
04 Transferências Correntes	108.475	07 Vendas, Bens e Serviços Correntes	90.991.216
06 Outras despesas correntes	150.422	08 Outras Receitas Correntes	82.132
07 Aquisição de Bens de Capital	1.070.800	10 Transferências de Capital	929.653
12 Saldo Gerencia	2.050.000	17 Saldo Gerencia	2.050.000
TOTAL	96.671.476	TOTAL	96.671.476
Dados constantes no PAO 2018		Dados constantes no PAO 2018	
Agrupamento Económico	Un.: €	Agrupamento Económico	Un.: €
01 Despesas com Pessoal	63.137.969	04 Taxas, multas e outras penalidades	2.335.740
02 Aquisição de bens e serviços	27.224.495	05 Rendimentos da Propriedade	0
03 Juros e outros encargos	10.197	06 Transferências Correntes	144.535
04 Transferências Correntes	108.475	07 Vendas, Bens e Serviços Correntes	88.277.298
06 Outras despesas correntes	150.422	08 Outras Receitas Correntes	15.132
07 Aquisição de Bens de Capital	1.070.800	10 Transferências de Capital	929.653
12 Saldo Gerencia	2.050.000	17 Saldo Gerencia	2.050.000
TOTAL	93.752.358	TOTAL	93.752.358
<i>Reconciliação de valores</i>		<i>Reconciliação de valores</i>	
Orçamento aprovado conforme mapas DGO	Un.: €	Orçamento aprovado conforme mapas DGO	Un.: €
Aquisição Serviços Necessárias	96.671.476	Necessidades de Acréscimo Valor Capitacional	-2.919.118
Orçamento decorrente do PAO 2018	93.752.358	Orçamento decorrente do PAO 2018	93.752.358
Diferença	0	Diferença	0

Notas Finais

- O PAO 2018 não integrou o orçamento aprovado para 2018;
- O PAO 2018 teve por base o Plano Estratégico para 2018, contratualizado com a tutela e a Adenda ao Contrato Programa para 2018.

