

## Q 01 Sumário Executivo

**Enquadramento**

O Plano Estratégico do Centro Hospitalar de Leiria, E.P.E. (CHL) representa a identificação das principais linhas de atuação previstas para os anos de 2014 a 2015 e os correspondentes objetivos de atividade assistencial a desenvolver, o plano de investimentos a realizar e a previsão de desempenho económico-financeiro.

**Enquadramento.** O CHL é a organização hospitalar de referência na sua área de influência – que abrange uma população na ordem dos 400.000 habitantes (residentes nos concelhos de Alcobaça, Batalha, Leiria, Marinha Grande, Porto de Mós, Nazaré, Pombal, Pedrógão Grande, Figueiró dos Vinhos, Castanheira de Pêra, Ansião, Alvaiázere e parte dos concelhos de Ourém e Soure) – ao prestar cuidados médicos de qualidade e diferenciados, assumindo assim um papel central na região. O CHL – que integra o Hospital de Santo André (HSA), em Leiria, o Hospital Distrital de Pombal (HDP) e o Hospital de Alcobaça Bernardino Lopes de Oliveira (HABLO) – tem em funcionamento 558 camas de agudos (448 em Leiria, 56 em Pombal e 54 em Alcobaça), a que acrescem 49 do Berçário e 50 da UIDEPP (unidade de internamento de doentes de evolução prolongada de psiquiatria), dispõe de três serviços de urgência (médico-cirúrgica em Leiria e básica em Pombal e Alcobaça), contando ainda, nas três unidades, com oferta de serviços em consultas externas, cirurgia ambulatória e hospital de dia, abrangendo alargada capacidade de prestação de cuidados especializados (valências de Anatomia Patológica, Anestesiologia, Cardiologia, Cirurgia Geral, Dermatologia, Estomatologia, Medicina Física e Reabilitação, Gastrenterologia, Ginecologia, Hematologia, Imagiologia, Imuno-Hemoterapia, Imunoalergologia, Medicina Interna, Medicina Intensiva, Neurologia, Neurocirurgia, Obstetrícia, Oftalmologia, Oncologia Médica, Ortopedia, Otorrinolaringologia, Patologia Clínica, Pediatria, Neonatologia, Pedopsiquiatria, Pneumologia, Psiquiatria, Hemodinâmica e Pacing Cardíaco, Cuidados Intensivos Cardíacos e Urologia).

Como aspeto relevante e condicionador do Plano Estratégico avulta a circunstância de se terem verificado num curto período de tempo duas alterações sensíveis da realidade organizacional do CHL: em primeiro lugar, nos termos do Decreto-Lei nº 30/2011, de 2 de Março, a criação do Centro Hospitalar de Leiria-Pombal, E.P.E. (CHLP), através da fusão do HSA e do HDP, com materialização efetiva em Novembro de 2011; em segundo lugar, em conformidade com o Decreto-Lei nº 116/2013, a integração do HABLO, originando a criação do CHL, conforme Decreto-Lei nº 157/2013, com o conseqüente alargamento das responsabilidades assistenciais em relação à população dos concelhos de Alcobaça (com exceção das freguesias de Alfeizerão, Benedita e S. Martinho do Porto) e Nazaré. Trata-se de factos que se traduzem, no plano organizacional e operacional, em grande exigência de consolidação de uma nova realidade institucional que concretize, através da utilização mais eficiente dos recursos disponíveis, o propósito fundamental de garantir a qualidade da prestação e a melhoria da acessibilidade aos cuidados, agora num quadro mais alargado de população abrangida.

**Orientação Estratégica**

Face ao quadro de situação existente no CHL nos domínios de estrutura e operacional e atendendo à envolvente externa, as orientações estratégicas para o horizonte temporal de referência situam-se nos seguintes eixos fundamentais:

- *Consolidar a integração orgânica e funcional das unidades hospitalares integrantes do CHL (HSA, HDP e HABLO), através da reformulação da organização interna e da repartição de funções assistenciais diferenciadas, com base em princípios de racionalização, complementaridade e hierarquia;*
- *Corrigir a acentuada degradação dos edifícios hospitalares (que abrange as três unidades), através da reabilitação plena das instalações degradadas, de modo a fazer cessar os efeitos negativos desta condicionante sobre a normalidade da atividade operacional, a qualidade das condições hoteleiras, a segurança das pessoas e o valor do património;*
- *Melhorar a qualidade global da organização, através do desenvolvimento de políticas centradas nas necessidades, conforto e segurança dos doentes, na adequação e qualificação dos recursos afectos, especialmente humanos, e na prestação de serviços de qualidade e com prontidão;*
- *Aumentar a eficiência operacional, promovendo uma adequada afetação de recursos, assegurando processos de produção alinhados com as melhores práticas e desenvolvendo programas, ações ou medidas de melhoria na utilização de recursos;*
- *Garantir a sustentabilidade económico-financeira, mediante a adoção e desenvolvimento – especialmente ao nível das unidades operacionais, através do reforço da contratualização interna – de mecanismos de planeamento, execução e controle de gestão que possibilitem a efetiva gestão de recursos, o desempenho eficiente e a responsabilização descentralizada através de monitorização regular de resultados e, bem assim, assegurando o adequado registo dos procedimentos assistenciais, a respetiva faturação às entidades responsáveis e a promoção de cobranças atempadas;*

- *Promover o desenvolvimento e a motivação dos recursos humanos*, através do desenvolvimento dos serviços, dos seus profissionais e das condições de trabalho, da adoção de políticas de meritocracia e de responsabilização pelo desempenho e da aposta na qualificação e motivação profissional;
- *Melhorar a acessibilidade e reduzir as listas de espera*, através do alargamento da oferta de serviços, da melhoria dos processos de referênciação e da adesão a programas específicos promovidos pelo Ministério da Saúde;
- *Consolidar o sector ambulatorio como área prioritária do desenvolvimento assistencial*, através de uma política de promoção da utilização das alternativas ao internamento convencional, designadamente a cirurgia ambulatória e o hospital de dia, atendendo às vantagens clínicas e económicas que lhes estão associadas, a par da maior utilidade e satisfação que proporcionam aos doentes;
- *Garantir a modernização e o desenvolvimento da capacidade técnica*, mantendo atualizado o potencial do Hospital, através da realização sistemática de uma política de investimento de inovação e de substituição de equipamentos e tecnologias em situação de obsolescência técnica e funcional.

## Plano de Ações Propostas e Medidas Correspondentes

**Medidas Adoptadas e a Adoptar.** Tendo em conta as orientações estabelecidas pela tutela para elaboração do Plano Estratégico 2014-2016 e o contexto económico-financeiro restritivo, o plano de ação para o período contempla um conjunto de ações/medidas que se situam nos seguintes eixos de intervenção:

- a) Eixo 1 - Reforma Hospitalar – englobando duas ações (qualidade e sistemas de informação) e quatro medidas;
- b) Eixo 2 - Sustentabilidade Económico-Financeira – duas ações (substituição de contratos de prestação de serviços por contratos individuais de trabalho e racionalização da logística), que envolvem duas medidas;
- c) Eixo 3 - Metodologia de contratualização interna – uma ação (revisão do modelo de contratualização interna), composta por uma medida;
- d) Eixo 4 – Articulação com as redes de cuidados primários e cuidados continuados integrados – uma ação (melhoria da referênciação), traduzida numa medida;
- e) Eixo 5 – Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações – duas ações (recuperação do bloco ambulatório do HDP e início de atividade do Hospital de Dia de Psiquiatria), concretizadas através de duas medidas;
- f) Eixo 6 – Clinical Governance – composta por cinco ações (integração multidisciplinar de cuidados, desenvolvimento de modelo de gestão clínica descentralizado, normalização clínica, avaliação do desempenho clínico e monitorização do risco clínico) e sete medidas.

**Investimento.** De acordo com as orientações estratégicas definidas, o plano de investimentos previsto para 2014-2016, assegurado por autofinanciamento, insere-se na estratégia de melhoria do quadro de condições físicas dos edifícios hospitalares e instalações conexas das três unidades e de reforço e desenvolvimento das capacidades operacionais e da diferenciação técnica da organização tendo em vista o incremento da oferta e da qualidade da prestação de cuidados de saúde aos doentes, subordinando-se às seguintes orientações e objetivos, conforme plano de investimentos:

- Ultrapassar a acentuada degradação dos edifícios hospitalares, que condiciona a actividade operacional, em termos da produção de serviços e da qualidade das condições hoteleiras e da prestação de cuidados, e a segurança dos doentes e visitantes, para além de se constituir em fator de desvalorização patrimonial. Esta medida tem particular enfoque no HDP e, principalmente, no HABLO (unidade recentemente integrada).
- Viabilizar o redimensionamento, a remodelação ou a modernização das instalações e equipamentos afectos a atividades assistenciais relevantes ou estratégicas no processo de expansão, diferenciação ou melhoria da prestação de cuidados do Centro Hospitalar.
- Melhorar as condições de conforto e humanização do espaço hospitalar, especialmente daqueles afetos ao acolhimento, tratamento ou internamento de doentes.
- Garantir a modernização e o desenvolvimento do sistema de informação e de gestão do Centro Hospitalar, potenciando ganhos nos processos de planeamento, de afetação de recursos, de gestão de processos e de tomada de decisões e de avaliação de resultados.
- Manter atualizado o potencial técnico do Centro Hospitalar, designadamente nas áreas diretamente relacionadas com a prestação de cuidados de saúde, através da realização de amplo plano de investimentos de substituição de equipamentos com obsolescência técnica e funcional.

**Performance Histórica e Projetada (assistencial e económico-financeira)**

Atividade Assistencial. Atendendo ao cenário atual e previsional da procura, à envolvente externa, ao quadro de recursos, à estratégia definida e ao objetivo de não comprometer a sustentabilidade económica do Centro Hospitalar, as projeções de produção para o triénio 2014-2016, por linhas de produção, são as seguintes:

	2012 R	2013 R	2014 P	2015 P	2016 P
Consultas Externas	200.555	219.838	245.173	245.970	245.970
Primeiras Consultas	69.791	77.508	85.852	86.275	86.275
Consultas Subsequentes	130.764	142.330	159.321	159.695	159.695
<b>Internamento</b>					
GDH Médicos	16.294	16.814	18.069	18.131	18.131
GDH Cirúrgicos	8.039	8.014	7.634	7.787	7.787
GDH Cirúrgicos Programados	5.415	5.402	4.955	5.008	5.008
GDH Cirúrgicos - Urgentes	2.624	2.612	2.679	2.779	2.779
<b>GDH Ambulatório</b>	<b>8.437</b>	<b>9.107</b>	<b>11.072</b>	11.315	11.315
GDH Médicos	2.880	2.941	3.745	3.767	3.767
GDH Cirúrgicos	5.557	6.166	7.327	7.548	7.548
	<b>169.957</b>	<b>182.581</b>	<b>197.533</b>	197.542	197.542
<b>Urgência</b>					
Total Atendimentos SU Médico-Cirúrgica	139.360	147.213	149.125	149.125	149.125
Total Atendimentos SU Básica	30.597	35.368	48.408	48.417	48.417
<b>Hospital de Dia (Sessões S/ GDH)</b>	<b>6.630</b>	<b>7.077</b>	<b>6.396</b>	6.406	6.406
<b>IG até 10 Semanas</b>	<b>453</b>	<b>382</b>	<b>398</b>	398	398
IG até 10 semanas - N.º IG Medicamentosa em Amb.	452	382	398	398	398
IG até 10 semanas - N.º IG Cirúrgica em Amb.1					
<b>Serviços Domiciliários</b>	<b>1.816</b>	<b>2.022</b>	<b>2.044</b>	2.044	2.044

**Desempenho Económico-Financeiro.** Na elaboração das projeções económico-financeiras para o período 2014-2016, no que respeita à faturação de prestações de serviços a doentes do SNS em 2015 e 2016, teve-se em conta a produção que se prevê realizar em 2015 valorizada pela tabela de preços proposta para esse ano pela ACSS. No que respeita aos restantes proveitos e à estrutura de custos do CHL assumiu-se as projeções para 2014 como referência, ajustadas em conformidade com as orientações para preparação do orçamento 2015, da DGO e da ACSS.

Dentro deste quadro de pressupostos, as projeções constantes da demonstração de resultados para o período 2014-2016 traduzem-se na seguinte evolução favorável para os resultados líquidos e EBITDA:

	2012 R	2013 R	2014 P	2015 P	2016 P
Resultado Líquido (antes de impostos)	-2.293.037 €	873.521 €	1.253.680 €	911.774 €	911.774 €
EBITDA	58.199 €	3.368.624 €	4.302.998 €	4.086.940 €	4.086.940 €

Em termos financeiros e patrimoniais verifica-se, como consequência dos resultados líquidos positivos que se acumularão ao longo do triénio, evolução favorável, traduzida no aumento da situação líquida (que passa de € 47.183.337 em 2014 para € 48.234.585 em 2016). Em termos de autonomia financeira (que passa de 75,5% em 2014 para 70,3% em 2016) e de tesouraria - para a qual se considerou como pressuposto o recebimento de 93,5% (tendo por base o adiantamento do Contrato Programa para 2015, comunicado pela ACSS por Ofício nº 10442/2014, de 1 de agosto de 2014, no valor de € 76.290.926) do valor previsto do contrato programa anual (que foi calculado, para os anos de 2015 e 2016, tendo por base as quantidades que prevemos realizar em 2015 aos preços propostos pela ACSS na Metodologia de Contrato Programa 2015, acrescido de Medicamentos, Internos e Incentivos Institucionais, no valor total de € 81.591.297) - perspectiva-se agravamento das dificuldades existentes em função da persistência de elevados valores em dívida - em particular por falta de regularização financeira integral de contratos programa de anos anteriores -, e do valor de adiantamento atribuído para 2015, que é significativamente inferior ao valor global previsto do CP para o ano, traduzido em indicador de liquidez imediata de 0,21 em 2014 e 0,15 em 2016, que terá como consequência uma evolução negativa do prazo médio de pagamentos, que passará de 42 dias em 2014 para 81 dias em 2016.

## Q 02 Posicionamento Estratégico

### Missão

O hospital tem por missão essencial prestar cuidados de saúde diferenciados, em articulação com os cuidados de saúde primários e com os demais hospitais integrados na rede do Serviço Nacional de Saúde. Faz igualmente parte da sua missão colaborar na prevenção e promoção da saúde da comunidade em geral e assegurar condições de investigação e de formação profissional aos respetivos colaboradores.

### Visão

A consecução da missão do hospital é orientada por uma visão centrada no desejo e empenhamento de construir um hospital de referência em termos de qualidade dos cuidados de saúde prestados, com reconhecimento da comunidade e elevada satisfação dos doentes e profissionais, e com altos padrões de eficiência e eficácia na utilização dos recursos disponíveis.

### Valores

A realização da missão e a concretização da visão subordina-se ao seguinte quadro de valores essenciais:

- Respeito pela dignidade humana;
- Primado do doente;
- Respeito pelos códigos de conduta próprios de cada grupo profissional, no quadro da prestação de cuidados em equipa;
- Prossecução da qualidade e da eficiência no desenvolvimento da atividade;
- Desenvolvimento de uma cultura de dedicação e empenhamento e de conhecimento científico e técnico.

### Análise do ambiente interno e externo (SWOT)

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<p><b>OFERTA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serviços de prestação de cuidados de saúde através de medidas inovadoras e consolidadas</li> <li>2. Projetos inovadores de humanização dos cuidados na perspetiva de melhoria contínua</li> <li>3. Aposta crescente na atividade de ambulatório</li> <li>4. Urgências diferenciadas e bem apetrechadas</li> </ol> <p><b>RECURSOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualidade e diferenciação dos cuidados prestados com equipas motivadas</li> <li>2. Capital humano de qualidade, diversificado e inovador</li> <li>3. Tecnologias de diagnóstico, atuais e apetrechadas</li> <li>4. Instalações recuperadas e funcionais</li> </ol> <p><b>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sustentabilidade económico-financeira histórica (desde 2003)</li> <li>2. Modelo de Contratualização Interna</li> </ol>	<p><b>OFERTA / QUALIDADE DE PRESTAÇÃO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependência de entidades externas em relação a componentes do processo assistencial</li> <li>2. Elevada afluência ao serviço de urgência que dificulta a qualidade dos cuidados prestados</li> <li>3. Incapacidade de resposta de alguns serviços aos internamentos originados pela urgência</li> </ol> <p><b>RECURSOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multiplicidade dos regimes de contratação de pessoal e das formas de remuneração</li> <li>2. Precarização das soluções de contratação do pessoal para prestação de cuidados</li> <li>3. Insuficiência de recursos humanos especializados nalgumas áreas profissionais</li> <li>4. Deficiências no sistema de informação integrado</li> <li>5. Subsistência das urgências do Hospital Distrital de Pombal e do Hospital de Alcobaça Bernardino Lopes de Oliveira quase exclusivamente através de médicos com contrato de prestação de serviços</li> </ol> <p><b>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificuldade de acesso a algumas especialidades e conseqüente crescimento das listas de espera</li> <li>2. Dificuldade na gestão dos serviços nos internamentos multidisciplinares</li> <li>3. Dispersão de algumas especialidades pelos diversos internamentos</li> </ol>

3. Programas de formação e qualificação do pessoal como eixo prioritário
4. A creditação do sistema de qualidade pela Join Commission International
5. Implementação de um novo sistema logístico no serviço de Aproveitamento

## CULTURA

1. Orientação à segurança e qualidade
2. Atitude e prática de alteração e melhoria dos serviços prestados
3. Satisfação dos utentes com evidência quantitativa e qualitativa
4. Credibilidade, confiança institucional e equipas multidisciplinares
5. Centro Hospitalar de referência na região e a nível nacional

4. Limitações do sistema de avaliação e reconhecimento
5. Insuficiência de manuais de procedimentos de controlo interno que apoiem a organização dos **serviços**
6. Dificuldades na gestão em virtude da existência de 3 unidades, dispersas geograficamente

## CULTURA

1. Instituição ainda com algum excesso de burocratização
2. Organização pouco orientada à meritocracia
3. Dificuldades de hierarquização de interesses e valores
4. Individualização das especialidades e dificuldade de articulação entre elas.
5. Excessiva divisão do trabalho sem a necessária coordenação da dimensão multidisciplinar **existente na organização**
6. Dificuldade de integração dos profissionais das unidades, na existência do Centro Hospitalar

## Oportunidades

### OFERTA/CLIENTES E MERCADO

1. Aumento da área de influência (Hospital Distrital de Pombal e Hospital de Alcobaça)
2. Criação / melhoria de serviços que se adaptem aos padrões de procura reduzindo o recurso a **outros hospitais e as transferências inter-hospitalares**
3. Melhoria da relação com os cuidados de saúde primários, hospitais e rede de cuidados **continuados**

### RECURSOS

1. A petrechoamento dos serviços de meios de diagnóstico, terapêutica e monitorização **recomendados para todas as áreas assistenciais**

### ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

1. Desenvolver modelo de gestão sustentado pela criação de centros de responsabilidade e/ou **gestão por objetivos**
2. Revisão do sistema de gestão integrada do Centro Hospitalar
3. Desenvolvimento organizacional de acordo com as Directrizes do Ministério da Saúde **relativamente ao Planeamento Estratégico da Reforma Hospitalar**

### FINANCIAMENTO

1. Modelo de Financiamento por atividades (por GDH / A to médico)
2. Atribuição de incentivos institucionais com base em indicadores de qualidade e eficiência

## Ameaças

### CONCORRÊNCIA

1. Abertura de novas unidades públicas e privadas
2. Crescimento da oferta diferenciada de cuidados por parte dos hospitais concorrentes
3. Atração sobre a procura natural decorrente da proximidade do Centro Hospitalar e Universitário **de Coimbra**

### RECURSOS

1. Saída de pessoal especializado para outras instituições
2. Limitações de mercado na oferta de recursos humanos especializados
3. Limitações na autonomia de contratação de recursos

### SÓCIO - ECONÓMICAS

1. Envelhecimento da população com consequências ao nível da atividade assistencial do hospital
2. Conjuntura económica nacional
3. Política de financiamento restritiva face aos condicionalismos das finanças públicas atendendo **ao peso da faturação ao SNS ou Subsistemas públicos**
4. Limitações ao crescimento de custos operacionais ao nível do pessoal, consumíveis, **consumos e fornecimentos e serviços**
5. Insuficiência de resposta da Rede Nacional de Cuidados Continuados

### FINANCIAMENTO

1. Restrições na elaboração do Contrato Programa com limitada condição negocial
2. Condicionamentos ao desenvolvimento do modelo empresarial da organização e seu **financiamento**
3. Redução dos recursos financeiros disponíveis - quebra progressiva do financiamento da **produção SNS**

## Objetivos Estratégicos (Reforma Hospitalar)

### Eixo 1 - Reforma Hospitalar

- Ação I** Ajustamento de camas de agudos
- Ação II** Ajustamento de recursos humanos
- Ação III** Sistemas de informação
- Ação IV** Qualidade
- Ação V** Modelo de governação
- Ação VI**

**Eixo 2 -** Sustentabilidade Económico-Financeira

- Ação I** Substituição de contratos de prestação de serviços por contratos individuais de trabalho
- Ação II** Ajustamento da oferta de Radiologia às necessidade do CHL
- Ação III**
- Ação IV**
- Ação V**
- Ação VI**

**Eixo 3 -** Metodologia de contratualização interna

- Ação I** Revisão do modelo de contratualização interna
- Ação II**
- Ação III**
- Ação IV**
- Ação V**
- Ação VI**

**Eixo 4 -** Articulação com as redes de cuidados primários e cuidados continuados integrados

- Ação I** Melhoria da referenciação
- Ação II**
- Ação III**
- Ação IV**
- Ação V**
- Ação VI**

**Eixo 5 -** Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações

- Ação I** Recuperação do bloco ambulatório do HDP
- Ação II** Início de atividade do Hospital de Dia de Psiquiatria
- Ação III**
- Ação IV**
- Ação V**
- Ação VI**

**Eixo 6 -** Clinical Governance

- Ação I** Integração multidisciplinar de cuidados
- Ação II** Desenvolvimento de modelo de gestão clínica descentralizado
- Ação III** Normalização clínica
- Ação IV** Avaliação do desempenho clínico
- Ação V** Monitorização do risco clínico
- Ação VI**

**Eixo 7 -**

- Ação I**
- Ação II**
- Ação III**
- Ação IV**
- Ação V**
- Ação VI**

**Eixo 8 -**

- Ação I**

**Ação II**  
**Ação III**  
**Ação IV**  
**Ação V**  
**Ação VI**

Q 03 Medidas Adotadas e a Adopatar

ID	Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de Impacto	Código SNC onde tem impacto	Unidade	Impacto Fin. Acum. até final 2014	Impacto Previsto					
								2014	2015				2016
							Trim.1		Trim.2	Trim.3	Trim.4		
1	Exo 1 - Reforma Hospitalar	Ação III - Sistemas de informação	Convergência do sistema informático do CHL com os sistemas comuns do Ministério da Saúde/SPMS numa lógica de unificação de plataformas	Otimização de processos		Nº							
2	Exo 1 - Reforma Hospitalar	Ação III - Sistemas de informação	Desenvolvimento do sistema paperless no CHL	Redução de desperfício e Otimização de processos		Nº							
3	Exo 1 - Reforma Hospitalar	Ação IV - Qualidade	Reacreditação do Hospital Santo André pela Joint Comission International em 2015	Obtenção de Acreditação		Nº							
4	Exo 1 - Reforma Hospitalar	Ação IV - Qualidade	Desenvolvimento do processo de Acreditação dos Hospitais de Pombal e Alcobaca pela Joint Comission International ao longo de 2014 e 2015	Obtenção de Acreditação		Nº							
5	Exo 2 - Sustentabilidade Económico-Financeira	Ação I - Substituição de contratos de prestação de serviços por contratos individuais de trabalho	Reforço do corpo clínico do CHL com consequente redução dos encargos com Contratos de Prestação de Serviços	Aumento das despesas com pessoal	63	€	0	648961,87	648961,87	648961,87	648961,87	2595847,49	
6	Exo 2 - Sustentabilidade Económico-Financeira	Ação I - Substituição de contratos de prestação de serviços por contratos individuais de trabalho	Reforço do corpo clínico do CHL com consequente redução dos encargos com Contratos de Prestação de Serviços	Redução de custos com fornecimentos e serviços	62	€	0	416804,50	416804,50	416804,50	416804,50	1667218,00	
7	Exo 3 - Metodologia de contratualização interna	Ação I - Revisão do modelo de contratualização interna	Estabelecimento de incentivos ao cumprimento das metas/objetivos contratualizados	Melhoria da eficácia e eficiência através da motivação dos profissionais		Nº							
8	Exo 4 - Articulação com as redes de cuidados primários e cuidados continuados integrados	Ação I - Melhoria da referenciação	Estabelecimento de Protocolos, com as unidades de cuidados de saúde primários, sobre as regras de referenciação clínica por especialidade (v.g. situação clínica a referenciar e elementos clínicos de suporte)	Melhoria da articulação com os Cuidados de Saúde Primários		Nº							
9	Exo 5 - Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações	Ação I - Recuperação do bloco ambulatório do HDP	Obras ao Bloco Ambulatório de Pombal	Adequação da oferta à necessidades da população	432	€		62500,00	62500,00	62500,00	62500,00	250000,00	
10	Exo 5 - Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações	Ação II - Início de atividade do Hospital de Dia de Psiquiatria	Obras para adaptação de espaço ao início de atividade de Psiquiatria em Hospital de Dia	Aumento do valor do investimento	432	€		95000,00	95000,00	95000,00	95000,00	0,00	
11	Exo 5 - Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações	Ação II - Início de atividade do Hospital de Dia de Psiquiatria	Aumento da atividade assistencial em Hospital de Dia	Adequação da oferta à necessidades da população		Nº							
12	Exo 6 - Clinical Governance	Ação I - Integração multidisciplinar de cuidados	Criação de unidades operacionais para tratamento integrado de patologias específicas	Melhoria da qualidade e eficiência dos cuidados prestados		Nº							
13	Exo 6 - Clinical Governance	Ação II - Desenvolvimento de modelo de gestão clínica descentralizado	Criação de unidades clínicas de gestão intermédia	Melhoria do desempenho operacional		Nº							
14	Exo 6 - Clinical Governance	Ação III - Normalização clínica	Estabelecimento de protocolos clínicos	Uniformização de práticas clínicas visando a melhoria da qualidade dos cuidados		Nº							
15	Exo 6 - Clinical Governance	Ação III - Normalização clínica	Estabelecimento de normas de orientação clínica	Uniformização de práticas clínicas visando a melhoria da qualidade dos cuidados		Nº							
16	Exo 6 - Clinical Governance	Ação IV - Avaliação do desempenho clínico	Realização de auditorias clínicas	Identificação de desvios e implementação de medidas de melhoria de processos		Nº							
17	Exo 6 - Clinical Governance	Ação IV - Avaliação do desempenho clínico	Avaliação do desempenho profissional	Melhoria do desempenho profissional		%							
18	Exo 6 - Clinical Governance	Ação V - Monitorização do risco clínico	Registo, avaliação e prevenção do risco clínico	Identificação de fatores de risco e implementação de medidas de prevenção		Nº							
19	Exo 2 - Sustentabilidade Económico-Financeira	Ação II - Ajustamento da oferta de Radiologia às necessidade do CHL	Apoio Radiologia 24h	Aumento de custos com fornecimentos e serviços	62	€		223928,79	223928,79	223928,79	223928,79	895715,16	



## Q 09 Plano de Investimentos

ID	Designação do Projeto	Fonte de Financiamento		Payback Previsto	Valor Total de Investimento	Data de Início do Investimento	Data de Conclusão do Investimento	Comentários
		Própria (%)	Externa					
1	Atualização e Desenvolvimento do Sistema de Informação do Hospital	100%			1.050.000	01-01-2014	31-12-2016	
2	Empreitada da Alteração da Sala de Citostáticos do Serviço Farmacêuticos	100%			100.000	01-01-2015	31-12-2015	
3	Empreitada de Ampliação do Auditório	100%			514.145	01-01-2013	31-12-2016	
4	Obra de Remodelação da Sala Informática/Datacenter	100%			86.500	01-01-2015	31-12-2015	
5	Obra do Centro de Reuniões e Formação	100%			500.000	01-01-2015	31-12-2016	
6	Reabilitação Estrutural Serviço Medicina Física e Reabilitação	100%			1.000.000	01-01-2015	31-12-2016	
7	Reestruturação do Bloco de Partos	100%			650.000	01-01-2015	31-12-2016	
8	Hospital Dia Psiquiatria	100%			380.000	01-01-2015	31-12-2015	
9	Obras de Recuperação Interna do HDP	100%			1.050.000	01-01-2014	31-12-2016	
10	Obras de Recuperação Hospital de Alcobaça	100%			1.000.000	01-01-2014	31-12-2016	
11	Edifícios e outras Construções (Beneficiárias Diversas)	100%			300.000	01-01-2014	31-12-2016	
12	Equipamento Administrativo	100%			150.000	01-01-2014	31-12-2016	
13	Equipamento de Desinfecção e Esterilização	100%			150.000	01-01-2014	31-12-2016	
14	Equipamento de Hotelaria	100%			125.000	01-01-2014	31-12-2016	
15	Equipamento de Imagiologia	100%			1.100.000	01-01-2014	31-12-2016	
16	Equipamento de Laboratório	100%			180.000	01-01-2014	31-12-2016	
17	Equipamento de Transporte	100%			150.000	01-01-2014	31-12-2016	
18	Equipamento Médico-Cirúrgico	100%			1.500.000	01-01-2014	31-12-2016	
19	Ferramentas e Utensílios	100%			3.000	01-01-2014	31-12-2016	
20	Mobiliário Hospitalar	100%			220.000	01-01-2014	31-12-2016	
21	Outros Equipamentos Básicos	100%			60.000	01-01-2014	31-12-2016	

## Q 27 Consolidação

ID	Conta SNC	Entidade Parceira	2015		
			Estimado (Ano N-1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)
1	62181	INSTITUTO PORTUGUES DO SANGUE E DA TRANSPLANTAÇÃO ( 5847 )	1158394	1144911	1144911
2	62181	INSTITUTO NACIONAL DE SAÚDE DR. RICARDO JORGE I.P. ( 5498 )	2366	2513	2513
3	62181	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	85207	36203	36203
4	62181	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DE LISBOA E VALE DO TEJO ( 3115 )	80	0	0
5	62181	CENTRO HOSPITALAR COVA DA BEIRA, EPE ( 6500 )	490	1061	1061
6	62181	INSTITUTO PORTUGUES DE ONCOLOGIA DE COIMBRA, EPE ( 6507 )	172	157	157
7	62181	CENTRO HOSPITALAR LISBOA NORTE, EPE ( 6522 )	35	0	0
8	62181	CENTRO HOSPITALAR DE ENTRE O DOURO E VOUGA, EPE ( 6529 )	260	0	0
9	62181	UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DE CASTELO BRANCO, EPE ( 6533 )	1022	0	0
10	62181	CENTRO HOSPITALAR E UNIVERSITÁRIO DE COIMBRA, EPE ( 6536 )	43848	48760	48760
11	62181	CENTRO HOSPITALAR TONDELA-UISEU, EPE ( 6538 )	1857	0	0
12	622	HOSPITAL DISTRITAL FIGUEIRA DA FOZ, EPE ( 6502 )	9733	12413	12413
13	622	CENTRO HOSPITALAR DE LISBOA CENTRAL, EPE ( 6514 )	1	0	0
14	622	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P. ( 2710 )	0	21348	21348
15	721	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P. ( 2710 )	78360117	79316978	79316978
16	722	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	975373	1803941	1803941
17	722	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DE LISBOA E VALE DO TEJO ( 3115 )	9	0	0
18	78	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P. ( 2710 )	539338	791250	791250
19	78	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	390627	280171	280171
20	78	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DE LISBOA E VALE DO TEJO ( 3115 )	0	75898	75898
21	6881	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P. ( 2710 )	9225	0	0
22	6881	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	64733	0	0
23	6881	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DE LISBOA E VALE DO TEJO ( 3115 )	36089	0	0
24	7881	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	638	0	0
25	7881	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DE LISBOA E VALE DO TEJO ( 3115 )	7528	0	0