

## 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 2015 a 2017 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 563 camas de agudos (464 em Leiria, 53 em Pombal e 46 em Alcobaça), a que acrescem 48 do Plano de Contingência, 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, Gastroenterologia, Ginecologia, Hematologia, Imagiologia, Imuno-Hemoterapia, Imunoalergologia, Medicina Interna, Medicina Intensiva, Neurologia, Neurocirurgia, Obstetrícia, Oftalmologia, Oncologia Médica, Ortopedia, Otorrinolaringologia, Endocrinologia, 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;*
- *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 referenciação e da adesão a programas específicos promovidos pelo Ministério da Saúde;*
- *Consolidar o sector ambulatório 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 Propostos e Medidas Correspondentes

**Medidas Adoptadas e a Adoptar.** Tendo em conta as orientações estabelecidas pela tutela para elaboração do Plano Estratégico 2015-2017 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 uma ação (sistemas de informação) e duas medidas;
- b) Eixo 2 - Sustentabilidade Económico-Financeira – duas ações (substituição de contratos de prestação de serviços por contratos individuais de trabalho e ajustamento da oferta de Radiologia às necessidades do CHL), que envolvem três 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 referenciação), traduzida numa medida;
- e) Eixo 5 – Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações – duas ações (início de atividade do Hospital de Dia de Psiquiatria e da unidade de cuidados paliativos), concretizadas através de três 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;
- g) Eixo 7 – Investigação e Desenvolvimento – uma ação (incentivo à Investigação e Desenvolvimento no CHL) e uma medida.

**Investimento.** De acordo com as orientações estratégicas definidas, o plano de investimentos previsto para 2015-2017, assegurado por financiamento próprio e cofinanciamento no âmbito do Programa Portugal 2020, insere-se na estratégia 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:

- 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 2015-2017, por linhas de produção, são as seguintes:

	2012 R	2013 R	2014 R	2015 R	2016 P	2017 P
Consultas Externas	200.555	219.838	245.859	254.251	271.286	271.286
Primeiras Consultas	69.791	77.508	87.266	88.678	94.221	94.221
Consultas Subsequentes	130.764	142.330	158.593	165.573	177.065	177.065
Internamento	24.333	24.828	25.625	25.699	27.026	27.071
GDH Médicos	16.294	16.814	17.813	17.956	19.230	19.275
GDH Cirúrgicos	8.039	8.014	7.812	7.743	7.796	7.796
GDH Cirúrgicos Programados	5.415	5.402	4.907	4.833	4.805	4.805
GDH Cirúrgicos - Urgentes	2.624	2.612	2.905	2.910	2.991	2.991
GDH Ambulatório	8.437	9.107	11.145	11.362	11.765	11.765
GDH Médicos	2.880	2.941	4.026	4.940	5.306	5.306
GDH Cirúrgicos	5.557	6.166	7.119	6.422	6.459	6.459
Urgência	169.957	182.581	196.985	195.180	187.959	187.959
Total Atendimentos SU Médico-Cirúrgica	139.360	147.213	148.358	145.967	140.567	140.567
Total Atendimentos SU Básica*	30.597	35.368	48.627	49.213	47.392	47.392
Hospital de Dia (Sessões S/ GDH)	6.630	7.126	6.558	7.026	10.155	12.204

Hematologia	1.188	1.436	820	854	912	912
Psiquitria					2.047	4.096
Base (Pediatria+Pneumologia+Oncologia s/ Químio+Outros)	5.442	5.690	5.738	6.172	7.196	7.196
IG até 10 Semanas	453	382	362	374	374	374
IG até 10 semanas - N.º IG Medicamentosa em Amb.	452	382	360	374	374	374
IG até 10 semanas - N.º IG Cirúrgica em Amb.	1		2			
Serviços Domiciliários	1.816	2.022	2.183	2.253	2.253	2.253

\* Não inclui doentes transferidos dos SU Básica para o SU Médico-Cirúrgica

**Desempenho Económico-Financeiro.** Na elaboração das projeções económico-financeiras para o período 2015-2017, no que respeita à faturação de prestações de serviços a doentes do SNS em 2016 e 2017, teve-se em conta a produção que se prevê realizar em 2016 valorizada pela tabela de preços proposta para esse ano pela ACSS, devidamente ajustada à dotação global de CP 2016 atribuída ao CHL. No que respeita aos restantes proveitos e à estrutura de custos do CHL assumiu-se o realizado no 2015 como referência, ajustadas em conformidade com as orientações para preparação do orçamento 2016, da DGO e da ACSS.

Dentro deste quadro de pressupostos, as projeções constantes da demonstração de resultados para o período 2015-2017 traduzem-se na seguinte evolução para os resultados líquidos e EBITDA:

	2012 R	2013 R	2014 R	2015 R	2016 P	2017 P
Resultado Líquido (antes de impostos)	-1.715.516 €	873.521 €	538.268 €	-3.867.129 €	-5.214.527 €	-6.643.903 €
EBITDA	2.202.128 €	3.368.624 €	4.058.821 €	394.792 €	-2.045.491 €	-3.284.765 €

Em termos financeiros e patrimoniais verifica-se, como consequência dos resultados líquidos negativos que se acumularão ao longo do triénio, evolução desfavorável, traduzida na diminuição acentuada da situação líquida (que passa de € 42.628.387 em 2015 para € 37.381.644 em 2016). Em termos de autonomia financeira (que passa de 65,5% em 2015 para 55,4% em 2016) e de tesouraria - para a qual se considerou como pressuposto o recebimento de 97,42% (tendo por base a relação entre o recebimento, em 2015, do adiantamento do Contrato Programa para 2015 - € 79.486.733 - e o montante do Contrato-Programa de 2015, no valor de € 81.591.297) do valor previsto do contrato programa anual (no valor total de € 81.591.297, de acordo com a dotação global atribuída ao CHL) - perspetiva-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 previsto receber em 2016, que é significativamente inferior ao valor global previsto do CP para o ano (€ 2.104.564), traduzido em indicador de liquidez imediata de 0,14 em 2015 e 0,05 em 2016, que terá como consequência uma evolução bastante negativa do prazo médio de pagamentos global, que passará de 63 dias em 2015 para 125 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)

<p><b>Pontos Fortes</b></p> <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. A posta 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>	<p><b>Pontos Fracos</b></p> <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 em algumas 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>
--	--

1. Sustentabilidade económico-financeira histórica (desde 2003)

2. Modelo de Contratualização Interna

3. Programas de formação e qualificação do pessoal como eixo prioritário

4. Acreditação do sistema de qualidade pela Joint Commission International

5. Sistema logístico dos serviços farmacêutico de aprovisionamento

## 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

1. Dificuldade de acesso a algumas especialidades e consequente crescimento das listas de espera

2. Dificuldade na gestão dos serviços nos internamentos multidisciplinares

3. Dispersão de algumas especialidades pelos diversos internamentos

4. Limitações do sistema de avaliação e reconhecimento

## 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

## 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 condicionamentos 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

## Oportunidades

### OFERTA/CLIENTES E MERCADO

1. Aumento da área de influência (com integração do Hospital Distrital de Pombal e do Hospital de Alcobaça Bernardino Lopes de Oliveira, e com alargamento da atual a parte do concelho de Ourém)

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. Apetrechamento 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 / Ato médico)

2. Atribuição de incentivos institucionais com base em indicadores de qualidade e eficiência

## 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 necessidades 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** Ajustamento da oferta às necessidades da população com início da atividade de Psiquiatria em Hospital de Dia

**Ação II** Ajustamento da oferta às necessidades da população com início de atividade da Unidade de Cuidados Paliativos

**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 -** Investigação e Desenvolvimento

**Ação I** Incentivo à Investigação e Desenvolvimento no CHL

**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 Adoptadas e a Adoptar

ID	Exo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de Impacto	Código POCMS onde tem impacto	Unidade	Impacto Fin. Acum. até final 2015	Impacto Previsto					
								2015	2016				2017
							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 uniformização de plataformas	Otimização de processos		Nº							
2	Exo 1 - Reforma Hospitalar	Ação III - Sistemas de informação	Desenvolvimento do sistema paperless no CHL	Redução de desperdício e Otimização de processos		Nº							
3	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	64	€		23484,61	118032,43	118032,43		259549,46	
4	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	€		23484,61	118032,43	118032,43		259549,46	
5	Exo 2 - Sustentabilidade Económico-Financeira	Ação II - Ajustamento da oferta de Radiologia às necessidades do CHL	Apoio Radiologia 24h	Aumento dos custos com fornecimentos e serviços	62	€	66780	28620	28620	28620	28620	114480	
6	Exo 3 - Metodologia de contratualização interna	Ação I - Revisão do modelo de contratualização interna	Estabelecimento de incentivos ao cumprimento das metas/objectivos contratualizados	Melhoria da eficácia e eficiência através da motivação dos profissionais		Nº							
7	Exo 4 - Articulação com as redes de cuidados primários e cuidados continuados integrados	Ação I - Melhoria da referência	Estabelecimento de Protocolos, com as unidades de cuidados de saúde primários, sobre as regras de referência clínica por especialidade (v.g. situação clínica a referenciar e elementos clínicos de suporte)	Melhoria da articulação com os Cuidados de Saúde Primários		Nº							
8	Exo 5 - Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações	Ação I - Ajustamento da oferta às necessidades da população com início de atividade de Psiquiatria em Hospital de Dia	Aumento da atividade assistencial em Hospital de Dia	Aumento de Proventos	712	€			29270,40	29270,40		117081,60	
9	Exo 5 - Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações	Ação II - Ajustamento da oferta às necessidades da população com início de atividade da Unidade de Cuidados Paliativos	Obras para adaptação de espaço ao início de atividade da Unidade de Cuidados Paliativos no HABLO	Aumento do valor do investimento	42	€			174660	174660		349320	
10	Exo 5 - Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações	Ação II - Ajustamento da oferta às necessidades da população com início de atividade da Unidade de Cuidados Paliativos	Início da atividade assistencial em Cuidados Paliativos	Aumento de Proventos	712	€						70225,37	
11	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							
12	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							
13	Exo 6 - Clinical Governance	Ação III - Normalização clínica	Estabelecimento de protocolos clínicos	Uniformização de práticas clínicas visando a melhoria da qualidade dos cuidados		Nº							
14	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							
15	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							
16	Exo 6 - Clinical Governance	Ação IV - Avaliação do desempenho clínico	Avaliação do desempenho profissional	Melhoria do desempenho profissional		Nº							
17	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							
18	Exo 7 - Investigação e Desenvolvimento	Ação I - Incentivo à Investigação e Desenvolvimento no CHL	Criação de um Centro de Investigação que visa a promoção e coordenação de estudos e projetos de investigação nos diversos domínios do conhecimento, a realizar no CHL	Aumento do número de atividades de investigação realizadas no CHL nomeadamente no que respeita aos ensaios clínicos		Nº							

## 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	Reabilitação Estrutural Serviço Medicina Física e Reabilitação	50	Portugal 2020		861000	06/2016	12/2017	
2	Criação da unidade de internamento de cuidados paliativos	50	Portugal 2020		698640	06/2016	06/2017	
3	Centro de Reuniões e Formação e Ampliação do Auditório	50	Portugal 2020		1168500	06/2016	12/2018	
4	Criação da unidade de internamento de cuidados de convalescença	50	Portugal 2020		575640	01/2017	12/2017	
5	Aquisição de Sistema Ultrassonografia Cardíaca	50	Portugal 2020		184500	06/2016	06/2016	
6	Substituição das luminárias por tecnologia LED	50	Portugal 2020		123000	01/2017	12/2017	
7	Auditoria Energética	50	Portugal 2020		104550	01/2016	12/2016	
8	Obras de Reestruturação do Bloco Operatório no HSA	100			800000	06/2016	12/2017	
9	Obras de Recuperação do Bloco Cirurgia de Ambulatório no HDP	100			590000	01/2017	12/2018	
10	Atualização e Desenvolvimento do Sistema de Informação do Hospital	100			500000	01/2016	12/2017	
11	Empreitada de Remodelação dos Banheiros, Corredor e Elevador no HABLO	100			150000	06/2016	12/2017	
12	Empreitada da Alteração da Sala de Citostáticos do Serviço Farmacêuticos	100			100000	06/2016	12/2016	
13	Rede Esgotos e ETARI HDP	100			80000	01/2017	12/2017	
14	Equipamento Médico-Cirúrgico	100			1900000	01/2016	12/2018	
15	Equipamento Imagiologia	100			1600000	01/2016	12/2018	
16	Equipamento Administrativo	100			450000	01/2016	12/2018	
17	Equipamento Desinfecção e Esterilização	100			150000	01/2016	12/2018	
18	Equipamento Hotelaria	100			300000	01/2016	12/2018	
19	Equipamento Laboratório	100			300000	01/2016	12/2018	
20	Equipamento Transporte	100			300000	01/2016	12/2018	
21	Mobiliário Hospitalar	100			350000	01/2016	12/2018	

## Q 27 Consolidação

ID	Conta POCMS	Entidade Parceira	2016		
			Estimado (Ano N-1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)
1	62181	CENTRO HOSPITALAR E UNIVERSITÁRIO DE COIMBRA, EPE ( 6536 )	36168,72	37411	37411
2	62181	INSTITUTO PORTUGUES DO SANGUE E DA TRANSPLANTAÇÃO ( 5847 )	1003335,42	1003335,42	1003335,42
3	62181	UNIDADE LOCAL DE SAUDE DE CASTELO BRANCO, EPE ( 6533 )	18390,98	6173	6173
4	62181	CENTRO HOSPITALAR LISBOA NORTE, EPE ( 6522 )	0	3948	3948
5	62181	INSTITUTO NACIONAL DE SAÚDE DR. RICARDO JORGE I.P. ( 5498 )	2450,4	11980	11980
6	62181	INSTITUTO PORTUGUES DE ONCOLOGIA DO PORTO, EPE ( 6509 )	16660	19341	19341
7	62181	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	526209,15	491704,21	491704,21
8	62181	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DE LISBOA E VALE DO TEJO ( 3115 )	758,57	0	0
9	62181	HOSPITAL ARCEBISPO JOAO CRISOSTOMO - CANTANHEDE ( 3126 )	1742,86	0	0
10	622279	INSTITUTO PORTUGUES DE ONCOLOGIA DE COIMBRA, EPE ( 6507 )	120,24	0	0
11	6223213	SUCH - SERVIÇO DE UTILIZAÇÃO COMUM DOS HOSPITAIS ( 6561 )	2863,60	0	0
12	62236	SUCH - DALKIA - SERVIÇOS HOSPITALARES, ACE ( 6560 )	439382,21	409117,83	409117,83
13	62236	SUCH - SERVIÇO DE UTILIZAÇÃO COMUM DOS HOSPITAIS ( 6561 )	1760333,29	1492927,61	1492927,61
14	62236	HOSPITAL DISTRITAL FIGUEIRA DA FOZ, EPE ( 6502 )	11077,42	9869,45	9869,45
15	62236	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P. ( 2710 )	26821,62	25251,12	25251,12
16	651	DIREÇÃO GERAL DA SAÚDE ( 2194 )	1500	0	0
17	652	SUCH - SERVIÇO DE UTILIZAÇÃO COMUM DOS HOSPITAIS ( 6561 )	90000	0	0
18	653	ENTIDADE REGULADORA DA SAÚDE - ORÇ. PRIV. ( 5706 )	11262,50	0	0
19	692	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO NORTE ( 3113 )	25,94	0	0
20	6229	SUCH - SERVIÇO DE UTILIZAÇÃO COMUM DOS HOSPITAIS ( 6561 )	1494,70	1494	1494
21	6979	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	98468,67	0	0
22	6979	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DE LISBOA E VALE DO TEJO ( 3115 )	10,80	0	0
23	7121	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P. ( 2710 )	80139336,66	82511097,42	82646343,46
24	7122	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	1305114,72	1803940,78	1803940,78
25	7122	INSTITUTO NACIONAL DE EMERGENCIA MEDICA, I.P. ( 5491 )	94,11	0	0
26	743	INSTITUTO NACIONAL DE EMERGENCIA MEDICA, I.P. ( 5491 )	88283,60	170400	170400
27	7611	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P. ( 2710 )	1213881,08	1315329,41	1315329,41
28	7623	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	1943,17	0	0
29	762441	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P. ( 2710 )	319484,20	319484,20	319484,20
30	762444	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO ( 3114 )	422988,56	422988,56	422988,56
31	762444	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DE LISBOA E VALE DO TEJO ( 3115 )	61025,87	61025,87	61025,87
32	797	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P. ( 2710 )	356,01	0	0