

# Plano de Atividades e Orçamento

2021

Conselho de Administração

Ata n.º 04 de 28/01/2021

*Aprovado*

Presidente C.A.	Vogal Executivo	Vogal Executivo	Diretora Clínica	Enf.ª Diretora
<i>[Signature]</i> António Barboza	<i>[Signature]</i> Luís Moniz	<i>[Signature]</i> Victor Boucinha	<i>[Signature]</i> Fátima Figueiredo	<i>[Signature]</i> Deolinda Vale



PÁGINA PROPOSITADAMENTE EM BRANCO

# **Plano de Atividades e Orçamento**

2021

PÁGINA PROPOSITADAMENTE EM BRANCO

## Índice

<b>MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>PARTE I.....</b>	<b>9</b>
<b>1. O CENTRO HOSPITALAR DO MÉDIO AVE.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>11</b>
<b>ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO (SWOT).....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. LINHAS DE AÇÃO OPERACIONAL .....</b>	<b>14</b>
<b>2. MAPA DE PESSOAL.....</b>	<b>21</b>
<b>3. AÇÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. MEDIDAS ADOTADAS E A ADOTAR.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. VOLUME DE ATIVIDADE &amp; NÍVEIS DE RESPOSTA EM TERMOS DE ACESSO, QUALIDADE             E EFICIÊNCIA .....</b>	<b>40</b>
<b>VOLUME DE ATIVIDADE.....</b>	<b>40</b>
<b>NÍVEIS DE RESPOSTA EM TERMOS DE ACESSO, QUALIDADE E EFICIÊNCIA .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. PLANO DE EVOLUÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GASTOS COM PESSOAL.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4. PLANO DE REDUÇÃO DE CUSTOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4. PLANO DE INVESTIMENTOS .....</b>	<b>45</b>
<b>INVESTIMENTOS - CARACTERIZAÇÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>INVESTIMENTOS – VALORES E FONTES DE FINANCIAMENTO .....</b>	<b>49</b>
<b>5. PROJEÇÕES ECONÓMICO-FINANCEIRAS .....</b>	<b>53</b>
<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL.....</b>	<b>53</b>
<b>BALANÇO PREVISIONAL.....</b>	<b>64</b>
<b>DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAL.....</b>	<b>66</b>
<b>6. GANHOS DE EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE QUE ASSEGUREM A SUA         SUSTENTABILIDADE A MÉDIO E LONGO PRAZO .....</b>	<b>69</b>
<b>INICIATIVAS DE EFICIÊNCIA E CONTROLO ORÇAMENTAL .....</b>	<b>69</b>
<b>JUSTIFICAÇÃO DAS INICIATIVAS DE EFICIÊNCIA E CONTROLO ORÇAMENTAL .....</b>	<b>70</b>

PÁGINA PROPOSITADAMENTE EM BRANCO

## Mensagem do Conselho de Administração

A preparação do Plano de Atividades e Orçamento para 2021/2023 revela-se neste momento uma tarefa particularmente difícil por duas razões principais: no curto prazo, pela incerteza causada pela pandemia causada pelo SARS-CoV-2, que tem afetado e alterado, de uma forma dramática, a normalidade da atividade hospitalar em Portugal; e, no médio prazo, porque há muitas lições a retirar desta fase de pandemia que deverão justificar, em melhor oportunidade, uma reflexão serena sobre a organização da atividade assistencial.

Em plena “segunda onda” da Covid-19, com cerca de 50% dos internamentos do CHMA dedicados a doentes covid, com a atividade cirúrgica afetada pela escassez de camas, com toda a restante atividade assistencial condicionada pelas regras de proteção contra a infeção e sob a ameaça de uma “terceira onda” que pode vir a ocorrer nos primeiros meses do ano, a programação para 2021 está feita sob uma expectativa de normalidade - mas, devemos ser realistas, é uma expectativa baixa.

Em setembro passado, o CHMA registou uma atividade assistencial próxima da do mês homólogo de 2019, sinal de que a organização e os profissionais se encontravam prontos para o regresso da normalidade. Só esse exemplo - e a prometida vacina - alimenta a expectativa de que em 2021, a qualquer momento possamos retomar o perfil “normal” da nossa atividade. Mas ninguém pode ainda prever quando ocorrerá esse momento.

A crise provocada pela pandemia veio colocar novas questões sobre a organização da atividade assistencial no SNS e criou algumas oportunidades para as quais é necessário consenso e consistência. Certamente, após pandemia serão necessários serviços de urgência, consultas, cirurgias, internamentos, mas sê-lo-ão da mesma forma que até aqui? A pandemia, pelas novas experiências que trouxe e pela desestruturação que provocou nos cuidados de saúde primários e nos cuidados hospitalares, constitui uma oportunidade que não deve ser desperdiçada para reflexão sobre a organização do SNS - e do CHMA.

Mas 2021 traz outros desafios: i) a concretização dos investimentos cujos projetos se encontram aprovados e com financiamento assegurado, de entre os quais devemos realçar a requalificação da UST e a renovação da nossa infraestrutura de tecnológica; ii) a melhoria da produtividade, que passa por melhor organização, mas também por melhor reconhecimento da diferenciação do trabalho que realizamos; iii) o do reconhecimento pela Tutela da insuficiência do financiamento do CHMA, que nos coloca sempre em posição delicada perante os nossos parceiros, nomeadamente dos fornecedores, e não permite um adequado planeamento financeiro; iv) o de continuarmos a formar uma equipa de técnicos superiores qualificados que facilitem a recolha e a interpretação da

informação de gestão, melhorem o reporte e sejam elementos ativos da pedagogia, do controlo e da exigência; v) o de colocarmos o CHMA no Grupo C, a que devemos pertencer, para acedermos aos benefícios do benchmarking e para combater o desanimo que resulta de comparações inapropriadas; vi) o de aprofundarmos a reflexão sobre o impacto da pandemia no CHMA e o sentido das modificações entretanto operadas, no quadro da eventual redefinição de estratégias para o futuro; vii) o de melhorarmos as condições de trabalho dos nossos profissionais, melhorando infraestruturas e equipamentos, promovendo a formação e a sua identificação com o CHMA.

Os desafios são muitos e só a qualidade, o empenho e o elevado sentido de responsabilidade dos nossos profissionais e a expectativa de que a pandemia desça na escala de prioridades do CHMA, nos permite encará-los com entusiasmo, num contexto de crise grave, mas também de oportunidades inimagináveis há um ano atrás.

Novembro de 2020.

O Conselho de Administração

## *Parte I*

# Plano de Atividades e Orçamento

PÁGINA PROPOSITADAMENTE EM BRANCO

## 1. O Centro Hospitalar do Médio Ave

O Centro Hospitalar do Médio Ave, E.P.E., adiante designado por CHMA, foi criado pelo Decreto-Lei n.º 50-A/2007 de 28 de fevereiro, possui o número de identificação de pessoa coletiva 508 093 937 e tem sede em Santo Tirso.

É uma pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial nos termos do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, com as alterações dadas pela Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro que define o Regime Jurídico do Setor Público Empresarial (RJSPE) e, nos termos do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro, que regulamenta o regime jurídico e estatutos aplicáveis às Unidades de Saúde do Serviço Nacional de Saúde.

O CHMA rege-se ainda pelos seus Estatutos, definidos no Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro, bem como por toda a legislação emitida pelo Ministério da Saúde, sobre prestação de cuidados de saúde e rede de referência hospitalar, para o Serviço Nacional de Saúde, designadamente pelo Decreto-Lei n.º 11/93, de 15 de janeiro, com as alterações dadas pela Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, e demais atualizações.

A atividade do CHMA é enquadrada e estruturada de acordo com diplomas legais, pela Constituição da República Portuguesa que garante o direito à proteção da saúde, e pela Lei de Bases que define os princípios da política da saúde.

### 1.1. Posicionamento Estratégico

#### Missão

Prestar cuidados de saúde de qualidade a toda a população, de forma integrada, com elevados níveis de competência, rigor, zelo e excelência, através de uma rede de serviços de fácil acesso, com uma eficiência técnica e social de elevado nível, que permita a obtenção de ganhos em saúde. Colabora ainda no desenvolvimento dos programas de saúde de âmbito regional e/ou nacional, promovidos pela tutela ou entidades parceiras.

#### Visão

Contribuir para ampliar e melhorar a acessibilidade das pessoas aos seus serviços e otimizar a utilização dos recursos existentes, através de um atendimento de qualidade, em tempo útil, com eficiência e humanidade no quadro dos recursos disponíveis e das capacidades instaladas. Apostar no desenvolvimento de parcerias sinérgicas e articulação com outros serviços de saúde, sociais e de ensino tornando o CHMA uma instituição de referência nacional e internacional ao nível da prestação de cuidados e da investigação.

#### Valores

- Rigor

Promover a responsabilidade individual e coletiva na boa prática clínica e na adequada utilização de recursos;

- **Transparência na governação**  
Privilegiar uma relação personalizada, escutar e dar resposta às preocupações e necessidades e oferecer sempre um serviço humanizado, seguindo elevados padrões de comportamento ético;
- **Inovação**  
Adotar formas de atuação inovadoras, que promovam serviços mais eficazes, cómodos e rápidos. O mesmo princípio é válido para procedimentos internos que visam melhorar os serviços em rapidez e rigor;
- **Qualidade**  
Promover o trabalho em equipa, a responsabilidade individual, a iniciativa, a confiança, o nível de serviço e a comunicação, conseguindo assim elevados níveis de participação entre todos. Apostar no desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos colaboradores, capitalizando todo o conhecimento criado numa importante fonte de informação e diferenciação para todos;
- **Responsabilidade Social e Ambiental**  
Respeitar o bem-estar e o futuro da comunidade onde estamos inseridos, fomentando um espírito ativo de responsabilidade social e ambiental;
- **Performance**  
Alcançar de uma forma continuada os melhores indicadores, com o objetivo de cumprir a nossa missão, garantindo o presente e sustentando o nosso desenvolvimento futuro;
- **Equidade**  
Imparcialidade no tratamento e igualdade no acesso.
- **Respeito pelo ambiente e procura de práticas ecologicamente sustentáveis.**

## Objetivos

- Prestar cuidados de saúde diferenciados, de qualidade, em tempo adequado, com eficiência e em ambiente humanizado;
- Intervir na prevenção da doença;
- Constituir-se como entidade de referência na elaboração de padrões para a prestação de cuidados;
- Promover o ensino e a formação, como condição para uma prática excelente;
- Promover a investigação científica e a investigação em cuidados de saúde;
- Prosseguir a melhoria contínua da qualidade;

- Promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores através da responsabilização por resultados, instituindo em simultâneo uma política de incentivos à produtividade, ao desempenho e ao mérito;
- Otimizar a utilização dos recursos disponíveis;

Desenvolver programas de melhoria da eficiência operacional, tendentes a garantir o equilíbrio económico-financeiro.

## Análise do ambiente interno e externo (SWOT)

### Pontos Fortes

- Duas unidades hospitalares com funções bem definidas;
- Boa articulação/complementaridade entre as duas Unidades Hospitalares;
- Boas condições físicas e humanas para desenvolvimento da atividade cirúrgica;
- Equipas focadas e com capacidade de trabalho multidisciplinar;
- Quadro de pessoal globalmente ajustado às necessidades;
- Boa articulação com os ACeS
- Capacidade para prestar serviços a outras entidades do SNS (ACeS, Hospitais) nomeadamente em atividade cirúrgica e esterilização diferenciada
- Estratégia clara e sem incertezas no futuro próximo;
- Novo Regulamento Interno mais ágil e adaptado à realidade em implementação;
- Melhoria dos registos clínicos e da codificação.
- Investimento na formação e na avaliação do desempenho.

### Oportunidades

- O Livre Acesso e Circulação (LAC) possibilita o atendimento a utentes, nas especialidades com capacidade instalada e capacidade de atração de novos utentes;
- Imagem de qualidade reforçada com a Acreditação, pelo CHKS, em pleno processo de obtenção da reacreditação;
- A consolidação da estratégia de valorização do CHMA, enquanto CH de proximidade, com padrões de qualidade elevados, reconhecidos pela população que serve;
- Abertura à Comunidade, com boa articulação com Associações de Doentes e Municípios;
- A Clínica da Mulher da Criança, que proporciona, desde o final de 2020, uma importante melhoria das condições de atendimento, reforçando a imagem do CHMA;
- Descongelamento das carreiras fator de valorização e motivação.

### Ponto Fracos

- Equipamentos a necessitarem de substituição, instalações a precisarem de obras, pese embora as renovações verificadas nos últimos anos;
- Material cirúrgico insuficiente e envelhecido, que dificulta melhor produtividade;
- Manifesta insuficiência de assistentes operacionais;
- Dificuldades na gestão do espaço na UVNF.
- Instalações degradadas na UST, pese embora exista já um plano de recuperação autorizado (PIAS);
- Insuficiência de quadros com formação sólida em gestão;
- Situação financeira muito desequilibrada.
- Quadro médico envelhecido nalgumas especialidades, com muitas indisponibilidades para os SU's, obrigando ao recurso a prestações de serviços.

### Ameaças

- Livre Acesso e Circulação (LAC) no SNS, que pode afastar doentes do CHMA por resposta tardia em especialidades críticas por insuficiência de recursos humanos;
- Localização geográfica, com a proximidade de vários hospitais privados;
- Instabilidade generalizada a nível nacional, vivida com o transporte de doentes hospitalares;
- Imagem externa ainda influenciada por um histórico de dificuldades de resposta na Consulta Externa e nos Serviços de Urgência, na especialidade de Ortopedia;
- Implicações da situação pandémica que limitou toda a atividade não relacionada com a Covid-19.

## 1.2.Linhas de Ação Operacional

### Internamento

O CHMA disponibiliza aos seus utentes um conjunto de valências em diferentes áreas de atividade que têm ao longo dos anos sido adaptadas na sua capacidade instalada, de acordo com as necessidades manifestadas pela população.

A lotação de internamento do CHMA vem, desde a criação deste Centro Hospitalar, se ajustando às orientações estratégicas da Tutela e foi no passado reduzindo na sequência de opções de concentração de Serviços e de crescente ambulatorização da atividade de tratamento de doentes.

A tabela que se segue expõe a evolução da oferta de Serviços com Internamento no CHMA. Estão assinalados com “1” os Serviços com oferta existente e com “0” os serviços não disponibilizados, no âmbito da Contratualização do Contrato Programa para cada ano.

	Carteira de Serviços - Internamento				
	Contratado	Contratado	Proposto		
	2019	2020	2021	2022	2023
Angiologia E Cirurgia Vascular	0	0	0	0	0
Cardiologia	0	0	0	0	0
Cardiologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Cirurgia Cardio-Torácica	0	0	0	0	0
Cirurgia Geral	1	1	1	1	1
Cirurgia Maxilo-Facial	0	0	0	0	0
Cirurgia Pediátrica	0	0	0	0	0
Cirurgia Plástica e Reconstructiva e Estética	0	0	0	0	0
Dermato-Venereologia	0	0	0	0	0
Doenças Infecciosas (Infecciologia)	0	0	0	0	0
Endocrinologia E Nutrição	0	0	0	0	0
Estomatologia	0	0	0	0	0
Gastroenterologia	0	0	0	0	0
Ginecologia	1	1	1	1	1
Ginecologia - Obstetrícia	0	0	0	0	0
Hematologia Clínica	0	0	0	0	0
Hidrologia	0	0	0	0	0
Imuno-alergologia	0	0	0	0	0
Medicina Física e Reabilitação	0	0	0	0	0
Medicina Interna	1	1	1	1	1
Nefrologia	0	0	0	0	0
Neonatologia	1	1	1	1	1
Neurocirurgia	0	0	0	0	0
Neurologia	0	0	0	0	0
Obstetrícia	1	1	1	1	1
Oftalmologia	0	0	0	0	0
Oncologia Médica	0	0	0	0	0
Ortopedia	1	1	1	1	1
Otorrinolaringologia	1	1	1	1	1
Pediatria	1	1	1	1	1
Pneumologia	0	0	0	0	0
Queimados	0	0	0	0	0
Reumatologia	0	0	0	0	0
Urologia	0	0	0	0	0
U. Cuidados Intermédios	1	1	1	1	1
<b>U. Cuidados Intensivos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
U.C.I. Cirurgia	0	0	0	0	0
U.C.I. Médicos	0	0	0	0	0
U.C.I. Coronários	0	0	0	0	0
U.C.I. Pediatria	0	0	0	0	0
U.C.I. Polivalente	0	0	0	0	0
U.C.I. Outra	0	0	0	0	0
U.C.I. Recém Nascidos	0	0	0	0	0
Cuidados Paliativos (Hospital)	0	0	0	0	0

	Carteira de Serviços - Internamento				
	Contratado 2019	Contratado 2020	Proposto 2021	Proposto 2022	Proposto 2023
Hospitalização Domiciliária		6	1	1	1
<b>Psiquiatria e Abuso de Substâncias</b>	0	0	0	1	1
Agudos	0	0	0	1	1
Alcoologia	0	0	0	0	0
Toxicodependência	0	0	0	0	0
Curta Duração	0	0	0	0	0
Residentes	0		0	0	0
Psiquiatria Forense	0	0	0	0	0
<b>Reabilitação Psicossocial (R.P.)</b>	0	0	0	0	0
R.P. - Treino de Autonomia	0	0	0	0	0
R.P. - Apoio Moderado	0		0	0	0
R.P. - Autônomo	0	0	0	0	0
<b>Reabilitação Psicossocial na Comunidade (R.P.C.)</b>	0	0	0	0	0
R.P.C. - Treino de Autonomia	0	0	0	0	0
R.P.C. - Apoio Máximo	0	0	0	0	0
R.P.C. - Apoio Moderado	0	0	0	0	0
R.P.C. - Autônomo	0	0	0	0	0
<b>Berçário</b>	1	1	1	1	1
Quartos Particulares	1	1	0	0	0
Camas Neutras	0	0	1	1	1
<b>ESPECIALIDADES IPO</b>					0
Hematologia	0	0	0	0	0
Unidade de Transplante de Medula	0	0	0	0	0
Cirurgia da Cabeça e Pescoço	0	0	0	0	0
Oncologia Médica	0	0	0	0	0
Radioterapia - Braquiterapia	0	0	0	0	0
Medicina Nuclear	0	0	0	0	0
<b>Lar de Doentes</b>	0	0	0	0	0

## Consulta Externa

A tabela que se segue expõe a evolução da oferta de Consultas Externas no CHMA. Estão assinalados com “1” as categorias/subcategorias de consultas médicas externas existentes e com “0” a oferta não disponibilizada, no âmbito da Contratualização do Contrato Programa para cada ano.

	Carteira de Serviços – Consulta Externa				
	Contratado 2019	Contratado 2020	Proposto 2021	Proposto 2022	Proposto 2023
Anatomia Patológica	0	0	0	0	0
Anestesiologia	1	1	1	1	1
Angiologia E Cirurgia Vascular	0	0	0	0	0
Cardiologia	1	1	1	1	1
Cardiologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Cirurgia Cardio-Torácica	0	0	0	0	0
Cirurgia Geral	1	1	1	1	1
Cirurgia Maxilo-Facial	0	0	0	0	0
Cirurgia Pediátrica	0	0	0	0	0
Cirurgia Plástica e Reconstructiva e Estética	0	0	0	0	0
Dermato-Venereologia	0	0	0	0	0
Doenças Infecciosas (Infeciologia)	0	0	0	0	0
Endocrinologia E Nutrição	0	0	0	0	0
Estomatologia	0	0	0	0	0
Farmacologia Clínica	0	0	0	0	0
Gastroenterologia	0	0	0	0	0
Genética Médica	0	0	0	0	0
Ginecologia	1	1	1	1	1
Hematologia Clínica	0	0	0	0	0
Imuno-alergologia	0	0	0	0	0

	Carteira de Serviços – Consulta Externa				
	Contratado 2019	Contratado 2020	Proposto 2021	Proposto 2022	Proposto 2023
Imunohemoterapia	1	1	1	1	1
Medicina Dentária	0	0	0	0	0
Medicina Desportiva	0	0	0	0	0
Medicina do Trabalho	1	1	1	1	1
Medicina Física e Reabilitação	1	1	1	1	1
Medicina Geral E Familiar	0	0	0	0	0
Medicina Interna	1	1	1	1	1
Medicina Nuclear	0	0	0	0	0
Medicina Tropical	0	0	0	0	0
Nefrologia	0	0	0	0	0
Neurocirurgia	0	0	0	0	0
Neurologia	1	1	1	1	1
Neurorradiologia	0	0	0	0	0
Obstetrícia	1	1	1	1	1
Oftalmologia	1	1	1	1	1
Oncologia Médica	1	1	1	1	1
Ortopedia	1	1	1	1	1
Otorrinolaringologia	1	1	1	1	1
Patologia Clínica	0	0	0	0	0
Pediatria	1	1	1	1	1
Pneumologia	1	1	1	1	1
Psiquiatria	1	1	1	1	1
Psiquiatria Da Infância E Adolescência	1	1	1	1	1
Radiologia	0	0	0	0	0
Radioncologia	0	0	0	0	0
Reumatologia	0	0	0	0	0
Saúde Pública	0	0	0	0	0
Urologia	1	0	0	0	0
Alcoolismo	0	0	0	0	0
Alergologia	0	0	0	0	0
Apoio à Fertilidade	1	1	1	1	1
Arritmologia	0	0	0	0	0
Asma	0	0	0	0	0
Cardiologia de Intervenção/Pacemaker	0	0	0	0	0
Cefaleias	0	0	0	0	0
Cirurgia Oncológica	1	1	1	1	1
Coagulação	1	1	1	1	1
Cuidados Intensivos Pediátricos	0	0	0	0	0
Cuidados Paliativos	1	1	1	1	1
Demência	0	0	0	0	0
Dermatologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Desenvolvimento	1	1	1	1	1
Diabetologia	1	1	1	1	1
Diagnóstico Pré-Natal	1	1	1	1	1
Dislipidemias	0	0	0	0	0
Distrofias Musculares	0	0	0	0	0
Doença Pulmonar Obstrutiva Crónica	0	0	0	0	0
Doenças Autoimunes	0	0	0	0	0
Doenças Cerebrovasculares	0	0	0	0	0
Doenças da Retina	1	1	1	1	1
Doenças da Tiróide	0	0	0	0	0
Doenças do Movimento	0	0	0	0	0
Doenças Inflamatórias do Intestino	0	0	0	0	0
Doenças Metabólicas	0	0	0	0	0
Doenças Neurológicas Degenerativas E Desmielinizantes	0	0	0	0	0
Doenças Oncológicas	1	1	1	1	1
Endocrinologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Epilepsia	0	0	0	0	0
Estrabismo	0	0	0	0	0
Gastroenterologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Geriatria	0	0	0	0	0
Glaucoma	0	0	0	0	0
Gravidez de Risco	1	1	1	1	1
Hematologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Hemato-Oncologia	0	0	0	0	0
Hemofilia	0	0	0	0	0
Hepatologia	1	1	1	1	1
Hipertensão Arterial	1	1	1	1	1

	Carteira de Serviços – Consulta Externa				
	Contratado	Contratado	Proposto		
	2019	2020	2021	2022	2023
Hipertensão Pulmonar	0	0	0	0	0
Imuno Alergologia Pediátrica	1	1	1	1	1
Imunologia	0	0	0	0	0
Insuficiência Cardíaca	0	0	0	0	0
Insuficiência Respiratória	0	0	0	0	0
Interrupção Voluntária Da Gravidez	1	1	1	1	1
Medicina da Dor	1	1	1	1	1
Medicina do Adolescente	1	1	1	1	1
Medicina do Viajante	0	0	0	0	0
Medicina Física e Reabilitação Pediátrica	0	0	0	0	0
Medicina Intensiva	0	0	0	0	0
Menopausa	0	0	0	0	0
Nefrologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Neonatologia	1	1	1	1	1
Neurocirurgia Pediátrica	0	0	0	0	0
Neuropediatria	0	0	0	0	0
Obesidade	0	0	0	0	0
Oftalmologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Oncologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Ortopedia Pediátrica	0	0	0	0	0
Otorrinolaringologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Patologia do Sono	0	0	0	0	0
Pé Diabético	1	1	1	1	1
Planeamento Familiar	1	1	1	1	1
Pneumologia Pediátrica	0	0	0	0	0
Procriação Medicamente Assistida	0	0	0	0	0
Proctologia	0	0	0	0	0
Rastreio	0	0	0	0	0
Reumatologia Pediátrica	1	1	1	1	1
Saúde dos Adultos	0	0	0	0	0
Saúde Infantil	0	0	0	0	0
Saúde Materna	0	0	0	0	0
Senologia	0	0	0	0	0
Tabagismo	1	1	1	1	1
Transplantes	0	0	0	0	0
Traumatologia	1	1	1	1	1
Uroginecologia	0	0	0	0	0
Urologia Pediátrica	0	0	0	0	0

## Urgência

O CHMA dispõe de duas unidades de atendimento a cuidados urgentes: uma unidade de urgência médico-cirúrgica – localizada nas instalações da unidade de Famalicão – e uma unidade de urgência básica – localizada nas instalações da unidade de Santo Tirso.

A tabela que se segue expõe a evolução dos serviços de urgência no CHMA, para cada nível. Estão assinalados com “1” os serviços disponíveis e com “0” a oferta não disponibilizada, no âmbito da Contratualização do Contrato Programa para cada ano.

	Carteira de Serviços - Urgência				
	Contratado	Contratado	Proposto		
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Serviço de Urgência Médico-Cirúrgica</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Serviço de Urgência Pediátrica	1	1	1	1	1
Medicina Interna 24H/24H	1	1	1	1	1
Cirurgia Geral 24H/24H	1	1	1	1	1
Ortopedia 24H/24H	1	1	1	1	1
Imunohemoterapia 24H/24H	1	1	1	1	1
Anestesiologia 24H/24H	1	1	1	1	1
Bloco Operatório 24H/24H	1	1	1	1	1

	Carteira de Serviços - Urgência				
	Contratado	Contratado	Proposto		
	2019	2020	2021	2022	2023
Imagiologia 24H/24H (Radiologia Convencional, Ecografia Simples, TAC)	1	1	1	1	1
Patologia Clínica (Assegurando os Exames Básicos 24H/24H)	1	1	1	1	1
Apoio da Especialidade de Cardiologia	0	0	0	0	0
Apoio da Especialidade de Neurologia	0	0	0	0	0
Apoio da Especialidade de Oftalmologia	1	1	1	1	1
Apoio da Especialidade de Otorrinolaringologia	1	1	1	1	1
Apoio da Especialidade de Urologia	0	0	0	0	0
Unidade De Cuidados Intensivos Polivalente	0	0	0	0	0
Unidade de Cuidados Intermédios	1	1	1	1	1
Via Verde Acidente Vascular Cerebral (AVC)	0	0	0	0	0
Meios Extra-Hospitalares - Viatura Médica de Emergência e Reanimação (VMER)	1	1	1	1	1
Meios Extra-Hospitalares - Ambulância de Suporte Imediato de Vida (SIV)	0	0	0	0	0
<b>Serviço de Urgência Básica</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Meios Extra-Hospitalares - Ambulância de Suporte Imediato de Vida (SIV)	1	1	1	1	1

## Hospital de Dia

O CHMA disponibiliza assistência clínica em Hospital de Dia no âmbito da quimioterapia, psiquiatria, imunohemoterapia, pediatria, pneumologia, neurologia, entre outras.

A tabela que se segue expõe a evolução dos serviços de Hospital de Dia no CHMA. Estão assinalados com “1” os serviços disponíveis e com “0” a oferta não disponibilizada, no âmbito da Contratualização do Contrato Programa para cada ano.

	Carteira de Serviços				
	Contratado	Contratado	Proposto		
	2019	2020	2021	2022	2023
Hematologia	0	0	0	0	0
Imunohemoterapia	1	1	1	1	1
Psiquiatria (Adultos e Infância e Adolescência)	1	1	1	1	1
SMC (Adultos e Infância e Adolescência)	1	1	0	0	0
Base (Pediatria+Pneumologia+Oncologia s/ Químio+Outros)	1	1	1	1	1

## Outras linhas de ação operacional

O CHMA conta ainda com oito salas de bloco operatório, quatro em cada unidade hospitalar. Na unidade de Vila Nova de Famalicão uma sala está afeta ao Serviço de Urgência.

Ao nível dos meios complementares de diagnóstico e terapêutica (MCDT), a atual oferta assegura o funcionamento dos serviços de prestação de cuidados e potencialmente poderá prestar serviços ao exterior.

Os Serviços de Ginecologia/Obstetrícia e Pediatria contam com um bloco de partos e uma unidade de Neonatologia.

PÁGINA PROPOSITADAMENTE EM BRANCO

## 2. Mapa de Pessoal

## Mapa de Pessoal no fecho em 2019

Acompanhamento					
Dezembro 2019					
Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
Total de Horários	35 Horas	40 Horas	42 Horas	Outro	N.º Horas - Outro Regime Horário

Pessoal com Vínculo					
Pessoal Dirigente	3		3		
Médicos	165	19	120	7	19
Médicos Especialistas	165	19	120	7	19
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (Formação específica)					
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)					
Técnicos Superiores de Saúde	12	5	7		
Enfermeiros	381	381			
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	79	72	6	1	20
Técnicos Superiores	15	11	4		
Assistentes Técnicos	107	100	7		
Assistentes Operacionais	253	253			
Outros Profissionais	5	3	2		
<b>Total Funções</b>	<b>1.020</b>	<b>844</b>	<b>149</b>	<b>7</b>	<b>20</b>

Contrato a Termo (Certo e Incerto)					
Pessoal Dirigente					
Médicos	27		26	1	13
Médicos Especialistas	1			1	13
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (Formação específica)	26		26		
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)	26		26		
Técnicos Superiores de Saúde					
Enfermeiros	15	15			
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica					
Técnicos Superiores					
Assistentes Técnicos					
Assistentes Operacionais	11	11			
Outros Profissionais					
<b>Total Funções</b>	<b>53</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>13</b>

Outros Vínculos					
Pessoal Dirigente	6	1	5		
Médicos	38		4	34	1340
Médicos Especialistas	38		4	34	1340
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (Formação específica)					
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)					
Técnicos Superiores de Saúde					
Enfermeiros	1	1			

	Acompanhamento					
	Dezembro 2019					
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
Total de Horários	35 Horas	40 Horas	42 Horas	Outro	N.º Horas - Outro Regime Horário	
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica						
Técnicos Superiores	1		1			
Assistentes Técnicos						
Assistentes Operacionais	1	1				
Outros Profissionais	1		1			
<b>Total Funções</b>	<b>48</b>	<b>3</b>	<b>11</b>		<b>34</b>	<b>1.340</b>

Total Tipo Vínculo						
Pessoal Dirigente	9	1	8			
Médicos	230	19	150	7	54	1.919
Médicos Especialistas	204	19	124	7	54	1.919
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (1º ano Formação específica)	26		26			
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)	26		26			
Técnicos Superiores de Saúde	12	5	7			
Enfermeiros	397	397				
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	79	72	6		1	20
Técnicos Superiores	16	11	5			
Assistentes Técnicos	107	100	7			
Assistentes Operacionais	265	265				
Outros Profissionais	6	3	3			
<b>Total Funções</b>	<b>1.121</b>	<b>873</b>	<b>186</b>	<b>7</b>	<b>55</b>	<b>1.939</b>

Mapa de Pessoal previsto no Plano de Atividades de 2020

	Contratualização					
	Dezembro 2020					
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
Total de Horários	35 Horas	40 Horas	42 Horas	Outro	N.º Horas - Outro Regime Horário	
<b>Pessoal com Vínculo</b>						
Pessoal Dirigente	7		7			
Médicos	169	19	124	7	19	566
Médicos Especialistas	169	19	124	7	19	566
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (Formação específica)						
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)						
Técnicos Superiores de Saúde	13	6	7			
Enfermeiros	385	385				
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	81	74	6		1	20
Técnicos Superiores	18	14	4			
Assistentes Técnicos	115	108	7			
Assistentes Operacionais	260	260				
Outros Profissionais	7	3	2		2	35
<b>Total Funções</b>	<b>1.055</b>	<b>869</b>	<b>157</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>621</b>

Contratualização Dezembro 2020					
Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
Total de Horários	35 Horas	40 Horas	42 Horas	Outro	N.º Horas - Outro Regime Horário

<b>Contrato a Termo (Certo e Incerto)</b>					
Médicos					
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (1º ano Formação específica)	34		34		
	34		34		
	33		33		
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)	12	12			
Enfermeiros	1	1			
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica					
Técnicos Superiores					
Assistentes Técnicos	9	9			
Assistentes Operacionais					
<b>Total Funções</b>	<b>56</b>	<b>22</b>	<b>34</b>		

<b>Outros Vínculos</b>					
Pessoal Dirigente	6	1	5		
Médicos	21		4	17	1.340
Médicos Especialistas	21		4	17	1.340
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (Formação específica)					
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)					
Técnicos Superiores de Saúde					
Enfermeiros	1	1			
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica					
Técnicos Superiores	1		1		
Assistentes Técnicos					
Assistentes Operacionais	1	1			
Outros Profissionais	1		1		
<b>Total Funções</b>	<b>31</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>1.340</b>

<b>Total Tipo Vínculo</b>					
Pessoal Dirigente	13	1	12		
Médicos	224	19	162	7	36
Médicos Especialistas	190	19	128	7	36
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (1º ano Formação específica)	34		34		
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)	33		33		
Técnicos Superiores de Saúde	13	6	7		
Enfermeiros	398	398			
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	82	75	6	1	20
Técnicos Superiores	19	14	5		
Assistentes Técnicos	115	108	7		
Assistentes Operacionais	270	270			

	Contratualização Dezembro 2020					
	Acumulado Total de Horários	Acumulado 35 Horas	Acumulado 40 Horas	Acumulado 42 Horas	Acumulado Outro	Acumulado N.º Horas - Outro Regime Horário
Outros Profissionais	8	3	3		2	35
<b>Total Funções</b>	<b>1.142</b>	<b>894</b>	<b>202</b>	<b>7</b>	<b>39</b>	<b>1.961</b>

### Mapa de Pessoal proposto para 2021 e anos subsequentes

O CHMA propõe para 2021 as seguintes dotações de pessoal:

	Contratualização Dezembro 2021					
	Acumulado Total de Horários	Acumulado 35 Horas	Acumulado 40 Horas	Acumulado 42 Horas	Acumulado Outro	Acumulado N.º Horas - Outro Regime Horário

<b>Pessoal com Vínculo</b>						
<b>Pessoal Dirigente</b>	<b>3</b>		<b>3</b>			
Médicos	181	14	141	10	16	454
Médicos Especialistas	181	14	141	10	16	454
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (1º ano Formação específica)						
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)						
Técnicos Superiores de Saúde	13	7	6			
Enfermeiros	399	397			2	48
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	82	75	6		1	20
Técnicos Superiores	19	16	3			
Assistentes Técnicos	115	109	6			
Assistentes Operacionais	274	274				
Outros Profissionais	9	7			2	36
<b>Total Funções</b>	<b>1.095</b>	<b>899</b>	<b>165</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>558</b>

<b>Contrato a Termo (Certo e Incerto)</b>						
<b>Pessoal Dirigente</b>						
Médicos	37		37			
Médicos Especialistas						
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (1º ano Formação específica)	37		37			
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)	24		24			
Técnicos Superiores de Saúde						
Enfermeiros	45	45				
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	5	5				
Técnicos Superiores						
Assistentes Técnicos						
Assistentes Operacionais	41	41				
Outros Profissionais						
<b>Total Funções</b>	<b>128</b>	<b>91</b>	<b>37</b>			

<b>Outros Vínculos</b>						
Pessoal Dirigente	8	2	6			

	Contratualização					
	Dezembro 2021					
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
Total de Horários	35 Horas	40 Horas	42 Horas	Outro	N.º Horas - Outro Regime Horário	
<b>Médicos</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	<b>1</b>		
Médicos Especialistas	4		3	1		
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (1º ano Formação específica)						
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)						
Técnicos Superiores de Saúde						
Enfermeiros	1	1				
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica						
Técnicos Superiores						
Assistentes Técnicos						
Assistentes Operacionais	1	1				
Outros Profissionais						
<b>Total Funções</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1</b>		

<b>Total Tipo Vínculo</b>						
Pessoal Dirigente	11	2	9			
Médicos	222	14	181	11	16	454
Médicos Especialistas	185	14	144	11	16	454
Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (1º ano Formação específica)	37		37			
Médicos Internos 1º ano do Internato Méd. (Ano de Formação Geral)	24		24			
Técnicos Superiores de Saúde	13	7	6			
Enfermeiros	445	443			2	48
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	87	80	6		1	20
Técnicos Superiores	19	16	3			
Assistentes Técnicos	115	109	6			
Assistentes Operacionais	316	316				
Outros Profissionais	9	7			2	36
<b>Total Funções</b>	<b>1.237</b>	<b>994</b>	<b>211</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>558</b>

Para 2022 está previsto o acréscimo de três “Médicos Internos a partir do 2º ano do Internato Méd. (1º ano Formação específica)” e para 2023 mais um.

PÁGINA PROPOSITADAMENTE EM BRANCO

### 3. Ação Estratégica e Operacional

Na elaboração deste Plano de Atividades, a orientação estratégica assenta no que descrevem os Termos de Referência para a contratualização de cuidados de saúde no SNS para 2021 com o intuito de *“dar resposta às necessidades em saúde identificadas, considerando a nova realidade que resulta da situação epidemiológica existente, e bem assim, os objetivos e prioridades da política de saúde vigente, nomeadamente em termos de qualificação do acesso e de melhoria da qualidade e da eficiência”*. Pretende-se dar continuidade às políticas de saúde que vigoraram nos últimos anos assumindo que a resposta hospitalar necessita de ser *“dinâmica, flexível e capaz de uma rápida adaptação em função da evolução epidemiológica a nível nacional, regional e local”*, pelo que se considera:

- Realizar o volume de atividade adequado para resposta às necessidades em saúde da população, em termos de atividade programada e não programada;
- Reforçar a atividade realizada em ambulatório e as respostas de proximidade;
- Melhorar a eficiência, a produtividade e a qualidade dos cuidados de saúde;
- Garantir a implementação da contratualização interna e da contabilidade de gestão;
- Aumentar as receitas extra Contrato-Programa;
- Determinar os mapas de pessoal e os planos de investimento com base nas redes de referência hospitalares, atendendo ao custo benefício das diferentes alternativas de gestão.

### 3.1. Medidas Adotadas e a Adotar

Face ao quadro de situação existente nos domínios organizacional, infraestruturas, envolvente externa e orientações estratégicas, o CHMA define a estratégia para 2021 assente nas medidas de ação que define para diferentes eixos, e que de forma exaustiva constam no quadro de medidas adotadas e a adotar que se segue:

Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
Reforma Hospitalar	Lotação	Não é previsível uma significativa alteração da lotação global em 2021, sendo, no entanto, de admitir a possibilidade de novos ajustamentos nas lotações dos diferentes serviços, com impacto residual na lotação global. A situação pandémica determinou, no ano de 2020, diversas alterações na lotação e a evolução da doença implicará uma adaptação constante do CHMA, como a todo o SNS, à situação.	Diminuir a demora média	Porcentagem de dias internamento Doentes Saídos		-2,50%		-5%
	Sistemas de informação	A infraestrutura tecnológica encontra-se ultrapassada e inadequada para as exigências do registo e avaliação da atividade. Por outro lado, as imposições legais relacionadas com a proteção de dados impõem a aquisição de novos equipamentos. O CHMA tem aprovadas 4 candidaturas ao abrigo do SAMA, que facilitará a resolução de alguns dos constrangimentos existentes. Neste contexto foi já possível substituir todo o equipamento (e aplicativos) do Bloco Operatório da UVNF para assegurar as condições indispensáveis à	Execução projetos aprovados	Porcentagem execução		40%		90%

Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)		
					Trim.1	Trim. 2	Trim. 3
		realização da Cirurgia Segura. Naturalmente, pretende-se uma significativa melhoria dos registos da atividade clínica, com reflexos imediatos na qualidade do processo clínico e consequente fiabilidade na codificação e ganhos de produtividade e eficiência. Mas o investimento terá de passar também, inevitavelmente, pela renovação da infraestrutura tecnológica que se encontra obsoleta e em perigo iminente de colapso, esperando-se que o ano de 2021 possa trazer novidades nessa matéria.					
	Qualidade	O CHMA continuará a procurar desenvolver programas internos de valorização da qualidade da atividade assistencial. Com a aprovação do novo Regulamento Interno, será dada maior relevância à prevenção das infeções intra-hospitalares. O CHMA apresentou uma candidatura ao abrigo do Mecanato - Fundação EDP - com a qual obteve financiamento para assegurar melhores condições ambientais, a partir do ano de 2021, nos internamentos da Unidade de Vila Nova de Famalicão. O CHMA continuará a aprofundar o debate e o conhecimento sobre	Redução do número de infeções	Número infeções	-0,03%		-0,05%

Eixo	Acção	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
		<p>“Segurança do Doente” com debates e formação interna, como ocorreu nos últimos anos.</p> <p>Em 2019 foram criadas melhores condições para o internamento de Cirurgia Mulheres que se deslocou para o espaço requalificado do antigo internamento de Medicina Mulheres. Entretanto, foi superiormente aprovado o financiamento para a requalificação das instalações da UST, permitindo que o centenário edifício da unidade de Santo Tirso seja requalificado e que seja finalmente construído o internamento de Saúde Mental.</p>						
	Desenvolvimento de competências	Desenvolver competências de gestão organizacional e de controlo de gestão, nomeadamente na área da gestão financeira, de recursos humanos, de instalações e equipamentos, aprovisionamento, de sistemas de informação, entre outras.	Valorização RH	Número de ações/formandos	2 ações / formandos	50 formandos	4 ações / 100 formandos	
	Incentivar o aumento da diferenciação	Estender as áreas e temáticas das formações, aproveitando o projeto de financiamento, já aprovado na área da formação e desenvolvimento profissional.	Melhoria dos registos clínicos	ICM	1%		2%	
		Continuar a promover a diferenciação, registos clínicos completos e codificação atempada dos episódios, no sentido de assegurar uma melhor						

Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
Equidade e Acesso adequado aos Cuidados de Saúde	Descentralização de Consultas Externas	descrição da complexidade da atividade desenvolvida no CHMA						
		Alargar o processo de descentralização de consultas externas, iniciado já em 2018 com a especialidade de cirurgia geral, aproximando os cuidados de saúde diferenciados dos utentes, bem como a colaboração com os ACES na disponibilização de meios complementares de diagnóstico e terapêutica	Ganhos em Acessibilidade	Número de consultas descentralizadas	>5%		>10%	
	Hospitalização Domiciliária	Consolidar a implementação do projeto de Hospitalização Domiciliária, afetada, em larga medida pela situação pandémica verificada em 2020.	Ganhos em Saúde	Número de atos	50		120	
	Reduzir a emissão de notas de transferência/vales-cirurgia	Alargar o quadro médico da especialidade de Ortopedia, que em 2020 teve já um input importante, atualmente muito carenciado de recursos, essencialmente no que toca à disponibilidade de médicos para realizar Urgência	Ganhos em Acessibilidade	Número de vales cativos	<10%		<20%	
	Ambulatorização	Continuar a estimular a ambulatorização de procedimentos cirúrgicos	Promover a ambulatorização	Percentagem ambulatório	2%		5%	
	Protocolos de cooperação	Aprofundar a boa colaboração mútua que já existe com os ACeS da área de influência do CHMA, com melhor articulação na referência das consultas, definição mais simples do circuito do doente e estabelecimento de protocolos que facilitem a prestação	Promover a eficiência no seio do SNS					

AÇÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL

Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
		dos cuidados e a vida dos doentes. Ainda aprofundar protocolos com hospitais vizinhos tendo em vista uma mais racional utilização das capacidades já instaladas.						
	Protocolos de cooperação	Dinamização da oferta de MCDT ao exterior, aumentando a faturação própria e a melhor utilização da capacidade instalada no SNS	Aumentar a oferta de cuidados	Número MCDT's faturados	100			200
	Protocolos de cooperação	Melhorar a interligação e articulação com as estruturas do Setor Social e da Comunidade, desenvolvendo planos transversais de acompanhamento dirigidos, especialmente, a doentes crónicos e com multimorbilidades.	Envolvimento com a comunidade	Número de protocolos	1			2
	Protocolos de cooperação	Consolidar os processos de afiliação e de trabalho em rede colaborativa no SNS, nomeadamente com os ACeS da nossa área de intervenção, centrando a organização dos cuidados nas necessidades das pessoas e promovendo a cooperação entre instituições	Promover a eficiência no seio do SNS					
	Redução dos utilizadores frequentes do S.U.	Aprofundar o trabalho que tem vindo a ser realizado no sentido da utilização mais racional dos Serviços de Urgência ("utilizadores frequentes")	Promover a eficiência no seio do SNS	Relatórios sobre o tema				1
	Promoção das altas hospitalares	Incentivar a alta clínica de consultas hospitalares e a transferência do acompanhamento dos utentes para os cuidados de saúde primários	Promover a eficiência no seio do SNS	Número de altas consultas	>5%			>10%
	Internalização de	Alargar a realização interna de MCDT,	Internalização	Número de MCDT's	500			1000

Eixo	Acção	Descrição das medidas	Tipo de Impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
	MCDT	reduzindo custos e proporcionando melhores facilidades aos doentes e profissionais	MCDTs					
Qualidade em Saúde	Melhoria contínua da prestação de cuidados de saúde	Melhorar a taxa de infeção hospitalar e o uso de antibioterapia	Redução do número de infeções	Porcentagem infeções	-0,05%	-0,05%	-0,05%	-0,05%
	Melhoria contínua da prestação de cuidados de saúde	Concentração do ambulatório de Pediatria, Ginecologia e Obstetrícia, num espaço integrado, autónomo e mais qualificado na UVNF. Impacto da entrada em funcionamento do edifício, em outubro de 2020, com reflexos em 2021.	Ganhos em Acessibilidade	Número de consultas realizadas	5%	5%	10%	10%
	Formação e desenvolvimento	A obtenção da idoneidade formativa nas especialidades de ortopedia e de anesthesiologia	Valorização RH/Serviço	Certificado				1
Sustentabilidade Económico-Financeira	Alargamento das prestações de Serviços	Desenvolver o processo de alargamento das prestações de serviços ao exterior, nomeadamente na realização de cirurgias no âmbito do SNS, otimizando os recursos disponíveis	Redução da LIC	Exames realizados ao exterior	3%	3%	5%	5%
	Boa identificação dos doentes	Continuar o processo de melhoria da identificação dos utentes com definição de alertas sempre que a informação relevante para efeitos de faturação não seja preenchida	Promoção da Qualidade					
	Combate ao desperdício	Concretização das ações previstas no guia de combate ao desperdício em termos de eficiência energética	Promover a eficiência no seio do SNS					5
	Evitar custos desnecessários	Estreitamento das relações com os cuidados de saúde primários, promovendo a internalização no	Internalização MCDTs	Número de MCDT's	500	500	1000	1000

Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
		SNS/CHIMA da realização de MCDT e estratégias integradas que facilitem a gestão das doenças crónicas, que contenham o recurso às urgências e que promovam os cuidados de saúde domiciliários						
	Evitar custos desnecessários	Manutenção do objetivo de controlo dos custos com medicamentos e estabelecimento de protocolos terapêuticos	Promover a eficiência no seio do SNS	Número de protocolos elaborados/ratificados				4
	Evitar custos desnecessários	Contribuir para a redução da utilização de cuidados hospitalares que seriam evitáveis, sejam internamentos médicos evitáveis ou episódios de urgência, que possam/ devam ser tratados ao nível dos cuidados programados de primeira linha	Promover a eficiência no seio do SNS					
	Controlo das requisições de MCDT ao exterior	Revisão de protocolos e racionalização de requisição de MCDT ao exterior.	Promover a eficiência no seio do SNS					
	Internalização de Serviços	Fomentar a Gestão Partilhada de Recursos no contexto do SNS (GPRSNS) procurando maximizar a capacidade instalada no SNS ao nível dos MCDT, das consultas, das cirurgias e dos equipamentos	Promover a eficiência no seio do SNS					
	Internalização de Serviços	Aprofundar a relação que deu origem ao início da prestação de serviços de esterilização para entidades externas. Este projeto arrancou no final de 2017 com o com o Hospital de Santa Maria Maior e já associou os dois ACeS da	Promover a eficiência no seio do SNS	Número de reprocessamentos ao exterior				12

Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
	Redução de custos com Serviços Externos	Evitar a emissão de notas-transferência/vales-cirurgia para atividade cirúrgica não realizada no CHMA dentro dos TMRG	Promover a eficiência no seio do SNS	Porcentagem vales emitidos	-5%		-10%	
	Redução de custos com unidades de sangue	Promoção das dádavas de sangue	Envolvimento com a comunidade	Número de dádavas			100	
	Otimização de RH	Reorganização de serviços e ajustamento de escalas de pessoal de modo a ajustar os recursos às necessidades	Promover a eficiência no seio do SNS	Redução horas extra	<5%		<10%	
	Organização do BO	Proceder à reorganização do Bloco Operatório tendo como objetivos a melhoria da produtividade, controlo de custos e qualidade dos registos	Aumentar a oferta de cuidados	Taxa ocupação BO			5,00%	
	Redução de custos com Serviços Externos	Evitar a emissão de notas-transferência/vales-cirurgia para atividade cirúrgica não realizada no CHMA dentro dos TMRG	Promover a eficiência no seio do SNS	Número vales emitidos	-5%		-10%	
	Redução de custos com unidades de sangue	Promoção das dádavas de sangue	Envolvimento com a comunidade	Número de dádavas			100	
	Estudos de custo-benefício para aquisição de DM	Basear a decisão de aquisição dos dispositivos médicos em avaliação prévia e estudo de custo-benefício dos mesmos	Promover a eficiência no seio do SNS					
	Aquisição de bens e serviços	Assegurar continuidade à política de abertura ao mercado para a aquisição de bens e serviços	Promover a eficiência no seio do SNS	Diminuição do peso dos Ajustes Diretos			-10%	
	Aquisição de bens e	Centralização/normatização dos	Promover a	Número de	5		20	

Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
Contratualização Interna	serviços	processos de compra via envolvimento dos SPMS	eficiência no seio do SNS	procedimentos centralizados				
	Revisão do modelo e da metodologia da Contratualização Interna	Criação de mecanismos de incentivos associado à orientação para os objetivos e cumprimento das metas estabelecidas.	Motivação trabalhadores	Regulamento de contratualização interna				1
Política Global da Qualidade	Revisão do modelo e da metodologia da Contratualização Interna	Fomentar o processo de contratualização interna, reforçando a autonomia e a responsabilidade dos profissionais e das equipas e promovendo o alinhamento, o compromisso e a melhoria contínua	Promover a eficiência no seio do SNS	Contratos Programas internos assinados				20
	CHKS	Manter e reforçar a acreditação do CHMA através do programa de Acreditação CHKS, tendo o CHMA aderido já ao processo de Re-Acreditação segundo um novo e atualizado conjunto de requisitos.	Reacreditação CHMA					1
SINAS	Manter as avaliações da Qualidade Clínica e Organizacional pelo projeto SINAS, da ERS		Promoção da Qualidade					1
Plano Nacional de Segurança do Doente	Realizar formações sistemáticas sobre segurança do doente, alinhadas com o Plano Nacional de Segurança do Doente		Valorização RH	Número formações				4
	Estratégia Nacional para a Qualidade	Elaboração de plano de ação anual e relatório anual de atividades no âmbito da estratégia nacional para a qualidade na saúde que explicita as atividades e o planeamento a desenvolver, atentas as prioridades estratégicas	Promover a eficiência no seio do SNS					
Formação	Realizar formações e ações de sensibilização sistemáticas sobre		Valorização RH	Número formações				4

Eixo	Acção	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
	SGRH	ferramentas de qualidade e de gestão do risco, com vista ao desenvolvimento/reforço de competências dos vários profissionais na melhoria dos serviços prestados e na melhor utilização dos recursos	Promoção da Qualidade					1
	Indicadores de Qualidade	Implementação de um sistema de gestão de recursos humanos e obtenção da respetiva certificação através da Norma NP 4427	Foco no utente	Realização de questionários de satisfação aos utentes				100
	Valorizar a Saúde Pública	Definição de indicadores que respondam às sugestões e preocupações dos utentes	Promover a eficiência no seio do SNS					
	Valorizar a Saúde Pública	Valorizar a Saúde Pública acolhendo os princípios da iniciativa "SNS + Proximidade", nomeadamente na vertente da integração e continuidade dos cuidados						
	Avaliação dos Utentes	Avaliação sistemática da satisfação e qualidade apercibida pelos Utentes que recorrem ao CHMA	Foco no utente	Realização de questionários de satisfação aos utentes				100
	Avaliação da satisfação dos profissionais	Avaliação sistemática da satisfação e motivação dos colaboradores do CHMA	Valorização RH	Realização de questionários de satisfação aos profissionais				200
VII - Desenvolvimento da uma política de comunicação interna e externa	Reforço da comunicação interna	Reforço da comunicação interna, através de meios eletrónicos e da realização de reuniões regulares com os responsáveis pelos diferentes serviços.	Valorização RH	Reuniões globais realizadas		12		24
	Gestão de documentos	Manter otimização da gestão de documentos, promovendo a uniformização das práticas em todo o	Promover a eficiência no seio do SNS					

AÇÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL

Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
		Centro Hospitalar						
	Ligação com a comunidade	Reforço da ligação com a Comunidade, desenvolvendo parcerias para promoção de estilos de vida saudável e da prevenção da doença.	Envolvimento com a comunidade					
	Mecenato	Insistência no "mecenato", os "Amigos do CHMA", como forma de resolução de algumas insuficiências internas e para envolver a Comunidade com o "seu hospital", apesar do tratamento fiscal não favorável.	Envolvimento com a comunidade					
		Imagem Institucional						
VIII - Promover a gestão, a motivação e desenvolvimento dos RH	Ajustamento de RH	Consolidação da imagem institucional. A previsão para 2021 é de estabilidade do quadro do pessoal, com exceção do número de assistentes operacionais que continua a ser insuficiente para as necessidades. Salvo alterações do quadro legislativo atual a previsão para 2021 envolve um número reduzido de novos recrutamentos médicos, orientados especificamente para áreas ainda carenciadas. Continuará a ser necessário, no entanto, um reforço da equipa de assistentes operacionais.	Promover a eficiência no seio do SNS	Total de colaboradores	1%	1%	1%	1%
	Bolsas de recrutamento	Criar bolsas de recursos humanos para fazer face às frequentes necessidade de substituição de profissionais em licença ou baixa prolongada.	Promover a eficiência no seio do SNS					
	Medicina do trabalho	Aumentar a adesão dos colaboradores a exames de vigilância e atividade de promoção da saúde	Valorização RH	Número de consultas de saúde no trabalho	2,50%	2,50%	2,50%	5%

Eixo	Ação	Descrição das medidas	Tipo de impacto	Unidade	Impacto Previsto (2020)			
					Trim.1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
	Motivação dos profissionais	Implementação de políticas e práticas de gestão que visem a motivação dos colaboradores, ao nível da dedicação e empenho, da confiança e do trabalho em equipa	Valorização RH	Implementação de projeto de motivação/reforço espírito equipa				1
	Valorizar a participação	Promover a autonomia técnica dos profissionais do CHMA, valorizando a participação de todos na definição das estratégias a implementar	Valorização RH					
	Formação	Assegurar um programa de formação consistente, com ficha individual de formação de cada funcionário	Valorização RH					
	Avaliação de desempenho	Assegurar a avaliação do desempenho em todos os grupos profissionais.	Valorização RH					
	Redução absentismo	Procurar a redução da taxa de absentismo	Promover a eficiência no seio do SNS	Taxa de absentismo				-5%

### 3.2. Volume de Atividade & Níveis de resposta em termos de acesso, qualidade e eficiência

O CHMA elabora este Plano de Atividades num contexto muito atípico, dada a conjuntura determinada pela pandemia de COVID 19, que condiciona toda a atividade do setor da saúde num formato não previsível no médio prazo.

Nesta circunstância de incertezas, a proposta de atividade do CHMA para 2021 aponta para uma atividade semelhante à de 2019, admitindo que 2021 será um ano (quase) normal, eventualmente com atividade condicionada nas primeiras semanas do ano. Contamos, no entanto, com algumas mudanças essencialmente no que toca à atividade no âmbito da Consulta Externa, nomeadamente:

- Que parte da atividade de Consulta Externa seja convertida em teleconsultas (por telefone);
- A retoma da realização de Consultas Descentralizadas nos Cuidados de Saúde Primários, admitindo que haja bom acolhimento dos mesmos para esta atividade;
- Reduzir o rácio entre o número de consultas subsequentes e de primeiras consultas, por força da redução de consultas subsequentes.

O volume de atividade e níveis de resposta que o CHMA planeia alcançar em 2020 vertem-se nos próximos parágrafos.

#### Volume de atividade

	Contratualização	
	2021 Produção Total	2021 Produção SNS
<b>Consultas Externas</b>		
<b>Nº Total Consultas Médicas</b>	<b>148.716</b>	<b>147.850</b>
<b>Primeiras Consultas</b>	<b>48.430</b>	<b>47.780</b>
Primeiras Consultas com origem nos CSP referenciadas via CTH	22.600	22.580
Primeiras Consultas Telemedicina em tempo real	730	720
Primeiras Consultas Descentralizadas	100	100
Primeiras Consultas Cuidados Paliativos	120	120
Primeiras Consultas (sem majoração de preço)	24.880	24.260
<b>Consultas Subsequentes</b>	<b>100.286</b>	<b>100.070</b>
Consultas Subsequentes Telemedicina em tempo real	24.920	24.920
Consultas Subsequentes Descentralizadas	100	100
Consultas Subsequentes Cuidados Paliativos	300	300
Consultas Subsequentes (sem majoração de preço)	74.966	74.750
<b>Internamento</b>		
<b>Doentes Saídos - Agudos</b>		
<b>D. Saídos - GDH Médicos (Total)</b>	<b>7.426</b>	<b>7.320</b>
GDH Médicos	7.426	7.320
<b>GDH Cirúrgicos</b>	<b>2.994</b>	<b>2.920</b>
<b>D. Saídos - GDH Cirúrgicos Programados (Total)</b>	<b>1.409</b>	<b>1.400</b>
GDH Cirúrgicos Programados	1.409	1.400
<b>D. Saídos - GDH Cirúrgicos Urg (Total)</b>	<b>1.585</b>	<b>1.520</b>
GDH Cirúrgicos - Urgentes	1.585	1.520
<b>Urgência</b>		

	Contratualização	
	2021 Produção Total	2021 Produção SNS
<b>Total de Atendimentos</b>	<b>131.317</b>	<b>125.294</b>
Total Atendimentos SU Médico-Cirúrgica	107.315	102.017
Total de Atendimentos SU Básica	24.002	23.277
<b>N.º de Atendimentos (sem Internamento)</b>	<b>123.883</b>	<b>118.020</b>
Total Atendimentos SU Médico-Cirúrgica	101.060	95.920
Total de Atendimentos SU Básica	22.823	22.100
<b>Hospital de Dia</b>		
Imuno-hemoterapia	520	260
Psiquiatria (Adultos e Infância e Adolescência)	5.520	5.520
Base (Pediatria+Pneumologia+Oncologia s/ Químio+Outros)	6.940	3.360
<b>Serviços Domiciliários</b>		
Total de Domicílios	1.074	1.080
Hospitalização Domiciliária	120	120
<b>GDH Ambulatório</b>		
<b>GDH Médicos de Ambulatório (Total)</b>	<b>3.390</b>	<b>3.390</b>
GDH Médicos	3.390	3.390
<b>GDH Cirúrgicos de Ambulatório (Total)</b>	<b>3.840</b>	<b>3.830</b>
GDH Cirúrgicos	3.840	3.830
<b>Programas de Saúde</b>		
<b>Diagnóstico Pré-Natal</b>		
Diagnóstico Pré-Natal - N.º Protocolos I	1.600	1.600
Diagnóstico Pré-Natal - N.º Protocolos II	325	325
<b>IG até 10 Semanas</b>		
IG até 10 semanas - N.º IG Medicamentosa em Amb.	210	210
<b>Hepatite C</b>		
Nº Doentes Tratados (indivíduos)	4	4
<b>Doenças Lisossomais Doentes de CTP quando acompanhados em CTP</b>		
Doença de Fabry - N.º Doentes em Tratamento CTP	4	4
<b>Diagnóstico e Tratamento da Infertilidade</b>		
N.º Consultas de Apoio à Fertilidade	120	120
N.º Induções da Ovulação	10	10
<b>Medicamentos</b>		
Disp. Gratuita em Ambul. c/ suporte legal e da responsabilidade financeira do Hospital (patologias abrangidas pelo contrato-programa)	0,00	0,00
<b>Programa de Incentivo à Integração de Cuidados e à Valorização dos Percursos no SNS</b>		
Programa de Incentivo à Integração de Cuidados	428.524,00 €	398.245,00 €
<b>Sistema de Apoio de Ajudas Técnicas (SAPA)</b>		
Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio	16.000,00 €	16.000,00 €

A este volume de atividade correspondem 13.726 doentes padrão.

### Níveis de resposta em termos de acesso, qualidade e eficiência

	Estimado (2020)	2021	2022	2023
EBITDA	-12.690.121,38 €	-848.867,16 €	-564.053,83 €	-564.053,83 €
Resultado Operacional	-13.091.287,14 €	-1.234.200,16 €	-1.064.053,83 €	-1.064.053,83 €
Gastos Operacionais / Doente Padrão		4.209,05 €	3.870,72 €	3.865,93 €
Material de Consumo Clínico / Doente Padrão		217,69 €	201,92 €	201,67 €
Produtos Farmacêuticos / Doente Padrão		449,68 €	375,90 €	375,43 €
FSE / Doente Padrão		754,25 €	699,71 €	698,85 €
Fornecimentos e Serviços / m2 de área útil				
% dos Gastos com Trabalho Extraordinário e Suplementos no Total de Gastos com Pessoal	14,46	15,03	15,03	15,03

	Estimado (2020)	2021	2022	2023
% dos Gastos com Prestações de Serviços no Total de Gastos com Pessoal	4,72	5,15	5,15	5,15
Gastos com Pessoal Ajustados / Doente Padrão		2.862,80 €	2.655,36 €	2.652,07 €
Demora Média	9,02	8,78	8,78	8,78192928
Doentes Padrão / Médicos ETC		55,57	59,01	58,54
Doentes Padrão / Enfermeiros ETC		30,89	33,30	33,34
% Cirurgias de ambulatório no total de cirurgias programadas (GDH) - procedimentos ambulatorizáveis	84,30	84,30	84,30	84,3
% cirurgias em ambulatório, para procedimentos tendencialmente ambulatorizáveis	45,00	50,40	50,40	50,4
% de Reinternamentos em 30 dias, na mesmacategoria de diagnóstico	4,05	4,05	4,05	4,05
% Internamentos com Demora Superior a 30 dias	4,05	4,05	4,05	4,05
% Partos por Cesariana	31,88	30,54	26,72	25
% de Consultas Realizadas em Tempo Adequado	80,50	80,50	80,50	80,5
% Utentes em Lista de Espera para Consulta (LEC) dentro do TMRG	70,00	73,00	77,70	76
% doentes operados dentro do TMRG (*)	70,00	80,00	75,00	75
% de Doentes Cirúrgicos em LIC Dentro do Tempo Adequado (*)	80,00	85,00	90,00	91
% episódios urgência atendidos dentro do tempo de espera previsto no protocolo de triagem	72,00	75,00	75,00	75
Percentagem cirurgias da anca efetuadas nas primeiras 48 horas	40,00	40,00	40,00	40
Índice de mortalidade ajustada	1,10	1,10	1,10	1,1
Índice de Demora Média Ajustada	1,10	1,10	1,10	1,1
Demora média antes da cirurgia	0,75	0,75	0,75	0,75

<b>Evolução da taxa de absentismo</b>				
Taxa de absentismo geral	11,17	11,17	11,17	11,17
Taxa de absentismo por doença	6,14	6,14	6,14	6,14
<b>Profissionais médicos</b>				
N.º de horas suplementares (extraordinárias) com médicos - Total Anual	47.403,26	47.403,26	47.403,26	47.403,26
N.º de horas prevenção com médicos - Total Anual	5.305,09	5.305,09	5.305,09	5.305,09
N.º de horas com prestação de serviços médicos - Total Anual	69.307,8	60.000	60.000	60.000
Encargos com contratação de prestação de serviços médicos - Total Anual	1.684.860,67 €	1.841.323,68 €	1.841.323,68 €	1.841.323,68 €
<b>Profissionais de enfermagem</b>				
N.º de horas suplementares (extraordinárias) com enfermeiros - Total Anual	39.389,8	39.389,8	39.389,8	39.389,8

## 3.3.Plano de Evolução de Recursos Humanos e Gastos com Pessoal

RH	Previsão (€) 2021	Estimativa (€) 2020	Execução (€) 2019	Var 2021/2019		Var 2021/2020	
				Valor (€)	%	Valor (€)	%
<b>Gastos totais com pessoal (1) = (a)+(b)+(c)+(d)+(e)+(f)+(g)</b>	37.393.059,00	37.414.522,27	36.775.324,05	617.734,94	1,68%	-21.463,28	-0,06%
(a) Gastos com Órgãos Sociais	332.005,44	332.005,44	325.574,90	6.430,54	1,98%	0,00	0,00%
(b) Gastos com Cargos de Direção	271.251,08	271.251,08	301.087,35	-29.836,27	-9,91%	0,00	0,00%
(c) Remunerações do pessoal	29.709.117,21	29.847.440,55	29.348.774,42	360.342,79	1,23%	-138.323,34	-0,46%
(f) Vencimento base + Subs. Férias + Subs. Natal	22.688.770,07	22.260.692,07	21.872.279,74	816.490,33	3,73%	428.078,00	1,92%
(ii) Outros Subsídios	9.627.113,17	9.627.113,17	8.886.058,19	741.054,98	8,34%	0,00	0,00%
(iii) Valorizações Remuneratórias	150.000,00	34.097,48	354.915,00	-204.915,00	-57,74%	115.902,52	339,92%
(d) Benefícios pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
(e) Ajudas de Custo	8.917,61	8.917,61	17.154,60	-8.236,99	-48,02%	0,00	0,00%
(f) Restantes Encargos	7.054.267,66	6.952.599,13	6.767.829,93	286.437,73	4,23%	101.668,53	1,46%
(g) Rescisões / Indemnizações	17.500,00	2.308,46	14.902,85	2.597,15	17,43%	15.191,54	658,08%
<b>Gastos Totais com pessoal (2) = (1) sem o impacto das medidas identificadas em (iii) e (g)</b>	37.225.559,00	37.378.116,33	36.405.506,20	820.052,79	2,25%	-152.557,34	-0,41%
<b>Designação</b>							
Nº Total RH (O.S. + Cargos de Direção + Trabalhadores)	1159	1145	1112	47,00	4,23%	14,00	1,22%
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (número)	5	5	5	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Nº Cargos de Direção sem O.S. (número)	8	8	6	2,00	33,33%	0,00	0,00%
Trabalhadores sem O.S. e sem Cargos de Direção (número)	1146	1132	1101	45,00	4,09%	14,00	1,24%
<b>Gastos com Dirigentes/gastos com o Pessoal [(b)/((1)-(g))]</b>	0,73%	0,73%	0,82%	-0,09%	-11,39%	0,00%	0,10%

## 3.4.Plano de Redução de Custos

PRC – Plano de Redução de Custos	Previsão (€)	Estimativa (€)	Execução (€)	Var 2021/2019	
	2021	2020	2019	Valor (€)	%
(1) CMVMC	9.632.924,00	9.546.463,33	8.715.766,80	917.157,20	10,52%
(2) FSE	10.353.000,00	9.759.655,08	10.484.440,62	-131.440,62	-1,25%
(3) Gastos com o pessoal	37.393.059,00	37.414.522,27	36.775.324,05	617.734,95	1,68%
(4) Gastos Operacionais = (1)+(2)+(3)	57.378.983,00	56.720.640,68	55.975.531,47	1.403.451,53	2,51%
(5) Volume de negócios (VN)	55.540.115,84	45.092.946,25	47.349.758,11	8.190.357,73	17,30%
Subsídios à Exploração	8.523.590,00	7.610.024,00	5.770.732,46	2.752.857,54	47,70%
Indemnizações compensatórias					
(6) Peso dos Gastos Operacionais/VN = (4)/(5)	1,03	1,26	1,18	-0,15	-12,61%
(7) Gastos com Deslocações e Alojamento (FSE)	2.000,00	2.390,24	5.059,46	-3.059,46	-60,47%
(8) Gastos com Ajudas de custo (G c/ Pessoal)	8.917,61	8.917,61	17.154,60	-8.236,99	-48,02%
(9) Gastos com as viaturas	36.000,00	36.000,00	36.328,41	-328,41	-0,90%
Total = (7) + (8) + (9)	46.917,61	47.307,85	58.542,47	-11.624,86	-19,86%
(10) Estudos, Pareceres, Projetos e Consultoria	701.243,34	24.504,34	26.922,48	674.320,86	2504,68%

#### 4. Plano de Investimentos

##### Investimentos - Caracterização

Caracterização do Investimento										
Nível de prioridade	Designação do Projecto	Tipologia	Classificação	Objectivo	Fase do processo de investimento	Código da Operação a financiamento comunitário aprovada	Data de Início	Data Conclusão	Data de inauguração prevista / real	Necessidades a colmatar /Benefícios expectáveis
1	Aquisição de OCT	Novo Equipamento	Equipamento básico: Medico Cirúrgico	Internalização da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade	NA	01/01/2021	31/12/2023	01/03/2021	Investimento indispensável para assegurar cuidados e aumento atividade cirúrgica de Oftalmologia.
3	Aquisição de equipamento informático	Substituição Equipamento	Equipamento de informática e software informático	Melhoria eficiência e produtividade	Preparação na própria entidade	NA	01/01/2023	31/12/2023	01/06/2022	O parque informático do CHMA tem vindo a ser renovado graças à aprovação e execução dos projetos SAMMA Equipamentos obsoletos, pouco seguros, muito lentos comprometendo produtividade.
1	Aquisição de mobiliário (cadeiras, cadeirões, camas, etc.)	Substituição/realibitação	Outros investimentos	Melhoria eficiência e produtividade	Preparação na própria entidade	NA	01/01/2021	31/12/2024	31/12/2024	Investimento indispensável que será realizado ao longo dos anos para a boa execução das tarefas de grande parte dos profissionais do CHMA.
1	Aquisição de diverso equipamento de cirurgia	Substituição Equipamento	Equipamento básico: Medico Cirurgico	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade	NA	01/01/2021	31/12/2024	dez/24	Investimento indispensável para assegurar atividade assistencial que será realizado ao longo dos anos.
1	Aquisição de diverso equipamento de electromedicina	Substituição Equipamento	Equipamento básico: Medico Cirurgico	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade	NA	01/01/2021	31/12/2024	dez/24	Investimento indispensável para assegurar atividade assistencial que será realizado ao longo dos anos.
1	Equipamento ORL	Substituição Equipamento	Equipamento básico: Medico Cirurgico	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade	NA	01/01/2021	01/01/2021	dez/21	Investimento indispensável para assegurar atividade assistencial que será realizado ao longo do ano.
1	Requalificação do espaço da morgue (UVNF) para ambulatório	Reabilitação de Infraestrutura	Edifícios e outras construções	Melhoria eficiência e produtividade	Preparação na própria entidade	NA	01/03/2021	31/12/2021	dez/21	Necessária para alargamento de ambulatório, para aumentar a capacidade instalada.

Caracterização do Investimento										
Nível de prioridade	Designação do Projecto	Tipologia	Classificação	Objectivo	Fase do processo de investimento	Código da Operação a financiamento comunitário aprovada	Data de Início	Data Conclusão	Data de inauguração prevista / real	Necessidades a colimatar /Benefícios expectáveis
1	Instalação de climatização nos internamentos da UVNF	Nova infraestrutura	Edifícios e outras construções	Melhoria Acesso	Em curso	NA	01/06/2020	28/02/2021	31/03/2021	Desenvolvimento de um projeto de melhoria de conforto térmico na unidade de Vila Nova de Famalicão, nomeadamente com a aquisição e instalação de um sistema de climatização e ventilação mecânica forçada.
1	Requalificação das instalações da UST <sup>1</sup>	Reabilitação de Infraestrutura	Edifícios e outras construções	Melhoria Acesso	Aprovado	NA	01/01/2020	31/12/2022	31/12/2022	Construção de unidade de apoio ao Serviço de Urgência do CHMA e Cuidados de Saúde Primários na área da saúde mental. Requalificação física da infraestrutura centenário do hospital de Santo Tirso.

<sup>1</sup> O CHMA por via da Resolução do Conselho de Ministros n.º 77/2019, de 28 de março - Programa de Investimentos na Área da Saúde (PIAS) - viu aprovado um financiamento a 3 anos, no valor de 5.350.500 euros, para Requalificação das Instalações do Hospital de Conde de São Bento — Unidade de Santo Tirso, do Centro Hospitalar do Médio Ave, E. P. E.. Neste âmbito foi preparada uma candidatura para Construção de unidade de apoio ao Serviço de Urgência e Cuidados de Saúde Primários na área da saúde mental, aprovada pelo valor de 2.500.000 euros, com financiamento comunitário de 85%.

As obras visam a adaptação da capacidade instalada do Hospital nas áreas de internamento de Medicina e da Saúde Mental e a requalificação e renovação da infraestrutura centenária, por forma a elevar os níveis de segurança e qualidade da instituição. Consequentemente, existirá uma intervenção no SU que presta apoio direto aos serviços de internamento, potenciando a articulação dos CSP.

Caracterização do Investimento										
Nível de prioridade	Designação do Projecto	Tipologia	Classificação	Objectivo	Fase do processo de investimento	Código da Operação a financiamento comunitário aprovada	Data de Início	Data Conclusão	Data de inauguração prevista / real	Necessidades a colmatar /Benefícios expectáveis
1	Programa de Incentivo à Integração de Cuidados	Novo Equipamento Informático	Equipamento de informática e software informático	Melhoria eficiência e produtividade	Em curso	NA	01/01/2019	31/10/2021	01/12/2021	Projeto promovido pela ACSS. Investimento financiado por via CP. Melhoria da Infra-estrutura tecnológica com actualização de programas informáticos, integração de processos, melhoria da segurança, em articulação CSP.
1	Diversos investimentos de infra-estruturas informática e comunicação	Novo equipamento informático	Equipamento de informática e software informático	Melhoria eficiência e produtividade	Em curso	POCI-05-5762-FSE-000107	01/01/2019	31/03/2021	mar/21	Melhoria da Infra-estrutura tecnológica com actualização de programas informáticos, integração de processos, melhoria da segurança, etc.
1	Transformação Digital IM-PIC	Novo Equipamento Informático	Equipamento de informática e software informático	Melhoria eficiência e produtividade	Em curso	POCI-02-0550-FEDER-044032	01/06/2020	30/06/2021	30/06/2021	Continuidade do projeto SAMA em curso. Melhoria da Infra-estrutura tecnológica com actualização de programas informáticos, integração de processos, melhoria da segurança, etc.
1	Modernização SI e Capacitação CHIMA+Foco	Novo Equipamento Informático	Equipamento de informática e software informático	Melhoria eficiência e produtividade	Aprovado	POCI-05-5762-FSE-000295	01/11/2020	30/11/2022	01/12/2022	Continuidade dos projetos SAMA em curso. Melhoria da Infra-estrutura tecnológica com actualização de programas informáticos, integração de processos, melhoria da segurança, etc.
2	Substituição de reservatório de água quente (UVNF)	Reabilitação de Infraestrutura	Outros investimentos	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade	NA	01/07/2021	30/11/2021	dez/21	Equipamentos actuais obsoletos e em elevado risco de colapso
1	Medidas de autoproteção (Plano de Segurança) - UST	Reabilitação de Infraestrutura	Edifícios e outras construções	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade	NA	01/01/2021	30/11/2023	dez/23	Cumprir legislação sobre medidas de autoproteção

Caracterização do Investimento										
Nível de prioridade	Designação do Projecto	Tipologia	Classificação	Objectivo	Fase do processo de investimento	Código da Operação a financiamento comunitário aprovada	Data de Início	Data Conclusão	Data de inauguração prevista / real	Necessidades a colimar /Benefícios expectáveis
2	Gestão automática de parques estacionamento	Novo equipamento	Outros investimentos	Melhoria Acesso	Preparação na própria entidade	NA	01/06/2021	30/11/2021	dez/21	Requalificação e gestão do acesso ao hospital e parque de estacionamento por parte de colaboradores, utentes e visitas.
2	Requalificação da CE (UVNF)	Reabilitação de Infraestrutura	Edifícios e outras construções	Melhoria eficiência e produtividade	Preparação na própria entidade	NA	01/01/2022	30/06/2023	jul/23	Reorganizar espaços para melhorar eficácia e conforto no atendimento
1	Reabilitação teto posto transformação	Reabilitação de Infraestrutura	Edifícios e outras construções	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade	NA	01/06/2021	30/11/2021	01/12/2021	Risco de segurança de uma infraestrutura que pode colocar em causa a prestação de cuidados de toda a instituição.
2	Obras e infra-estrutura na segurança periférica (UST+UVNF)	Substituição Equipamento informático	Equipamento de informática e software informático	Melhoria eficiência e produtividade	Preparação na própria entidade	0	01/06/2022	30/11/2022	01/12/2022	Risco de segurança informática, particularmente Datacenter.
3	Revisão de bastidores periféricos (UST+UVNF)	Substituição Equipamento informático	Equipamento de informática e software informático	Melhoria eficiência e produtividade	Preparação na própria entidade	0	01/03/2022	30/06/2023	jul/23	Risco de segurança informática
1	Chiller UCA (UST)	Substituição Equipamento	Outros investimentos	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade	0	01/06/2021	30/11/2022	01/22/2022	Equipamento atualmente instalado encontra-se avariado e a necessitar de substituição. Sem redundância.
1	Quadro de transferência de carga + Exaustão Grupo gerador (UF)	Novo Equipamento	Outros investimentos	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade		01/06/2021	31/10/2021	01/12/2021	Reparação do existente
2	Ecógrafo CMMC (UST)	Substituição Equipamento	Equipamento básico: Médico Cirúrgico	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade		01/07/2021	31/10/2021	01/11/2021	Substituição de equipamento obsoleto.
1	Autorefratmetro (UST)	Substituição Equipamento	Equipamento básico: Médico Cirúrgico	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade		01/07/2021	31/10/2021	01/11/2021	Substituição de equipamento obsoleto.

Caracterização do Investimento										
Nível de prioridade	Designação do Projecto	Tipologia	Classificação	Objectivo	Fase do processo de investimento	Código da Operação a financiamento comunitário aprovada	Data de Início	Data Conclusão	Data de inauguração prevista / real	Necessidades a colmar /Benefícios expectáveis
1	Medidas de combate à pandemia de Covid19 e adaptação no âmbito do Plano de Estabilização económica	Novo equipamento	Equipamento básico: Médico Cirúrgico	Melhoria Acesso	Em curso		01/03/2020	31/12/2021	15/03/2020	Equipamentos adquiridos de combate à Covid-19: - ventilador - câmara de fluxo laminar - termómetros infravermelhos - Rx portátil
2	Renovação Serviço Imagiologia	Substituição Equipamento	Equipamento básico: Imagiologia	Evitar a interrupção da prestação de cuidados	Preparação na própria entidade		01/01/2021	30/11/2022	01/12/2022	Substituição de equipamento obsoleto. RX fixo ao abrigo do procedimento de aluguer do rx portátil. Ecógrafo para VNF. Em 2021 RX ST.
2	Requalificação esterilização	Substituição Equipamento	Equipamento básico: Desinfecção e Esterilização	Melhoria eficiência e produtividade	Preparação na própria entidade		01/06/2021	30/11/2022	01/12/2022	Substituição de equipamento obsoleto.
3	Requalificação espaço cozinha UVNF	Reabilitação de Infraestrutura	Edifícios e outras construções	Melhoria eficiência e produtividade	Preparação na própria entidade		01/06/2021	30/11/2022	01/12/2022	Requalificação de espaços UVNF

### Investimentos – valores e fontes de financiamento

Designação do Projecto	Fonte de Financiamento				Payback previsto (meses)	Valor do Investimento					Total Investimento	
	Própria	Fundos Comunitários	Autarquias	Outra		Total do Investimento	realizado (n-2)	realizado (n-1)	Estimado (n)	Estimado (n+1)		Estimado (n+2)
Aquisição de OCT	70.000,00€	- €	- €	- €	70.000,00€		- €	23.333,33€	23.333,33€	23.333,33€	- €	70.000,00€
Aquisição de equipamento informático	60.000,00€	- €	- €	- €	60.000,00€		- €	- €	- €	30.000,00€	- €	60.000,00€

PLANO DE INVESTIMENTOS

Designação do Projecto	Fonte de Financiamento			Payback previsto (meses)	Valor do Investimento							
	Própria	Fundos Comunitários	Autarquias		Outra	Total do Investimento	realizado (n-2)	realizado (n-1)	Estimado (n)	Estimado (n+1)	Estimado (n+2)	Estimado (anos seguintes)
Aquisição de mobiliário (cadeiras, cadeirões, camas, etc.)	105.000,00€	- €	- €	- €	105.000,00€		- €	40.000,00€	20.000,00€	30.000,00€	15.000,00€	105.000,00€
Aquisição de diverso equipamento de cirurgia	80.000,00€	- €	- €	- €	80.000,00€		- €	20.000,00€	20.000,00€	20.000,00€	20.000,00€	80.000,00€
Aquisição de diverso equipamento de electromedicina	90.000,00€	- €	- €	- €	90.000,00€		- €	30.000,00€	20.000,00€	20.000,00€	20.000,00€	90.000,00€
Equipamento ORL	30.000,00€	- €	- €	- €	30.000,00€		- €	30.000,00€	- €	- €	- €	30.000,00€
Requalificação do espaço da morgue (UVNF) para ambulatório	30.000,00€	- €	- €	- €	30.000,00€		- €	30.000,00€	0,00€	- €	- €	30.000,00€
Instalação de climatização nos internamentos da UVNF	121.879,00€	- €	- €	- €	121.879,00€		316.409,25€	121.879,00€	- €	- €	- €	121.879,00€
Requalificação das instalações da UST	2.650.468,00€	2.125.000,00€	375.000,00€		5.150.468,00€		199.531,68€	1.000.000,00€	2.000.000,00€	2.150.468,32€	- €	5.150.468,32€
Programa de Incentivo à Integração de Cuidados	70.279,00€	- €	- €	398.245,00€	468.524,00€		429.406,21€	468.524,00€	- €	- €	- €	468.524,00€
Diversos investimentos de infra-estruturas informática e comunicação	40.335,00€	228.566,00€	0,00€	- €	268.901,00€		193.680,88€	268.901,00€	- €	- €	- €	268.901,00€
Transformação Digital IM-PIC	58.704,00€	332.661,00€	- €	- €	391.365,00€		600.081,58€	391.365,00€	0,00€	0,00€	- €	391.365,00€

Designação do Projecto	Fonte de Financiamento				Payback previsto (meses)	Valor do Investimento					Total Investimento		
	Própria	Fundos Comunitários	Autarquias	Outra		Total do Investimento	realizado (n-2)	realizado (n-1)	Estimado (n)	Estimado (n+1)		Estimado (n+2)	Estimado (anos seguintes)
Modernização SI e Capacitação CHMA+Foco	143.292,00€	811.989,36€	- €	- €	955.281,36€		- €	442.286,32€	512.995,28€	- €	- €	955.281,60€	
Substituição de reservatório de água quente (UVNF)	20.000,00€	0,00€	- €	- €	20.000,00€		- €	20.000,00€	0,00€	0,00€	- €	20.000,00€	
Medidas de autoproteção (Plano de Segurança) - UST	150.000,00€	- €	- €	- €	150.000,00€		- €	40.000,00€	55.000,00€	55.000,00€	- €	150.000,00€	
Gestão automática de parques estacionamento	50.000,00€	- €	- €	- €	50.000,00€		- €	50.000,00€	0,00€	- €	- €	50.000,00€	
Requalificação da CE (UVNF)	40.000,00€	- €	- €	- €	40.000,00€		- €	20.000,00€	20.000,00€	- €	- €	40.000,00€	
Reabilitação teto posto transformação	30.000,00€	- €	- €	- €	30.000,00€		- €	30.000,00€	0,00€	- €	- €	30.000,00€	
Obras e infra-estrutura na segurança periférica (UST+UVNF)	40.000,00€	- €	- €	- €	40.000,00€		- €	0,00€	40.000,00€	0,00€	- €	40.000,00€	
Revisão de bastidores periféricos (UST+UVNF)	30.000,00€	- €	- €	- €	30.000,00€		- €	- €	10.000,00€	20.000,00€	- €	30.000,00€	
Chiller UCA (UST)	40.000,00€	- €	- €	- €	40.000,00€		- €	15.000,00€	25.000,00€	- €	- €	40.000,00€	
Quadro de transferencia de carga +Exaustão Grupo gerador (UF)	40.000,00€	- €	- €	- €	40.000,00€		- €	40.000,00€	0,00€	- €	- €	40.000,00€	
Ecografo CMMC (UST)	20.000,00€	- €	- €	- €	20.000,00€		- €	20.000,00€	0,00€	- €	- €	20.000,00€	

PLANO DE INVESTIMENTOS

Designação do Projecto	Fonte de Financiamento				Payback previsto (meses)	Valor do Investimento							
	Própria	Fundos Comunitários	Autarquias	Outra		Total do Investimento	realizado (n-2)	realizado (n-1)	Estimado (n)	Estimado (n+1)	Estimado (n+2)	Estimado (anos seguintes)	Total Investimento
Autorefratometro (UST)	5.000,00€	- €	- €	- €	5.000,00€		- €	5.000,00€	0,00€	- €	- €	5.000,00€	
Medidas de combate à pandemia de Covid19 e adaptação no âmbito do Plano de Estabilização económica	100.000,00€	- €	- €	- €	100.000,00€		120.000,00€	100.000,00€	- €	0,00€	0,00€	100.000,00€	
Renovação Serviço Imagiologia	285.000,00€	- €	- €	- €	285.000,00€		- €	125.000,00€	160.000,00€	- €	- €	285.000,00€	
Requalificação esterilização	130.000,00€	- €	- €	- €	130.000,00€		- €	80.000,00€	50.000,00€	- €	- €	130.000,00€	
Requalificação espaço cozinha UVNF	300.000,00€	- €	- €	- €	300.000,00€		- €	100.000,00€	200.000,00€	- €	- €	300.000,00€	

## 5. Projeções económico-financeiras

A elaboração dos documentos económico-financeiros previsionais para 2021 atende a cumprir as instruções previstas no Despacho n.º 395, de 27 de julho de 2020, do Secretário de Estado do Tesouro, com as adaptações definidas para o setor da saúde através do Despacho Conjunto S/N do Secretário de Estado do Tesouro e da Secretária de Estado Adjunta e da Saúde, de 4 setembro de 2020, acessível em: [http://www.acss.min-saude.pt/wp-content/uploads/2016/12/Despacho-Conjunto\\_Instrucoes\\_PAOs\\_2021\\_2023.pdf](http://www.acss.min-saude.pt/wp-content/uploads/2016/12/Despacho-Conjunto_Instrucoes_PAOs_2021_2023.pdf)

Importa acautelar que o CHMA tem neste momento dois projetos financiados aprovados, a saber, o POCI-05-5762-FSE-295 "Modernização SI e Capacitação CHMA + Foco" e POCI-02-0550-FEDER-044032 "Transformação Digital IM-PIC". No cômputo estes dois projetos, que são financiados a 85% têm para 2021 verbas aprovadas na rubrica de "Estudos Pareceres, Projetos e Consultoria" de 676.739€. Estes projetos são fundamentais para o desenvolvimento do CHMA na área das tecnologias da informação e da comunicação e como tal a sua execução não poderá ser preterida. A rubrica de "Contratação de Estudos, Pareceres, Projetos e Consultoria" é uma sub-rubrica da rubrica de "acumulação" de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), ora um acréscimo de 676.739€ em "Contratação de Estudos, Pareceres, Projetos e Consultoria implica necessariamente um aumento da mesma grandeza na conta de acumulação de Fornecimentos e Serviços Externos. Assim, se expurgássemos o efeito do acréscimo de gastos destes dois projetos nos gastos com Fornecimentos e Serviços Externos verificaríamos que não temos um aumento destes gastos, mas sim uma redução de gastos. Ou seja, no quadro das não conformidades o acréscimo de 590.126,92 em "FSE e Outros Gastos" bem como o acréscimo de 571.881,66 em "GP e FSE 21" deverão ser desconsiderados porque se expurgássemos os 676.739€ relativos aos projetos teríamos, na verdade, um decréscimo de gastos entre 2020 e 2021.

### Demonstração de resultados previsional

#### Demonstração de Resultados Previsional - Gastos

(SNC-AP)

Unidades: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/2020
<b>6 - Gastos</b>					
<b>60 - Transferências e subsídios concedidos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
	9.546.463,34	9.632.924,00	9.023.203,00	9.023.203,00	0,91%
<b>61 - Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas</b>					
61.1 - Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	
61.2 - Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	9.546.463,34	9.632.924,00	9.023.203,00	9.023.203,00	0,91%
61.2.1 - Matérias-primas	0,00	0,00	0,00	0,00	
61.2.2 - Matérias subsidiárias	0,00	0,00	0,00	0,00	
61.2.3 - Embalagens	0,00	0,00	0,00	0,00	
61.2.4 - Matérias de consumo específico dos serviços de saúde	9.545.307,85	9.632.143,00	9.022.422,00	9.022.422,00	0,91%
61.2.4.1 - Produtos farmacêuticos	6.231.575,28	6.172.453,00	5.562.732,00	5.562.732,00	-0,95%
61.2.4.1.1 - Medicamentos	4.083.853,46	3.997.732,00	3.997.732,00	3.997.732,00	-2,11%
61.2.4.1.2 - Reagentes e produtos de diagnóstico rápido	2.061.209,93	2.109.721,00	1.500.000,00	1.500.000,00	2,35%
61.2.4.1.9 - Outros produtos farmacêuticos	86.511,89	65.000,00	65.000,00	65.000,00	-24,87%

(SNC-AP)

Unidades: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/ 2020
61.2.4.2 - Material de consumo clínico	2.954.701,80	2.988.094,00	2.988.094,00	2.988.094,00	1,13%
61.2.4.3 - Material de consumo hoteleiro	195.478,06	205.966,00	205.966,00	205.966,00	5,37%
61.2.4.4 - Material de consumo administrativo	92.411,51	105.334,00	105.334,00	105.334,00	13,98%
61.2.4.5 - Material de Manutenção e Conservação	71.141,20	160.296,00	160.296,00	160.296,00	125,32%
61.2.4.9 - Outro material de consumo	0,00	0,00	0,00	0,00	
61.2.5 - Peças e outros materiais de manutenção	0,00	0,00	0,00	0,00	
61.2.6 - Alimentação - géneros para confeccionar	1.155,49	781,00	781,00	781,00	-32,41%
61.2.9 - Outros materiais diversos de consumo	0,00	0,00	0,00	0,00	
61.3 - Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	<b>9.759.655,08</b>	<b>10.353.000,00</b>	<b>10.354.711,83</b>	<b>10.354.711,83</b>	<b>6,08%</b>
62 - Fornecimentos e serviços externos					
62.1 - Subcontratos e concessões de serviços	3.351.224,65	3.201.000,00	3.201.000,00	3.201.000,00	-4,48%
62.1.1 - Serviços de saúde	3.351.224,65	3.201.000,00	3.201.000,00	3.201.000,00	-4,48%
62.1.1.1 - Meios complementares de diagnóstico	1.395.701,80	1.810.000,00	1.810.000,00	1.810.000,00	29,68%
62.1.1.1.1 - Patologia clínica	124.559,68	220.000,00	220.000,00	220.000,00	76,62%
62.1.1.1.2 - Anatomia patológica	305.665,50	350.000,00	350.000,00	350.000,00	14,50%
62.1.1.1.3 - Imagiologia	573.886,16	750.000,00	750.000,00	750.000,00	30,69%
62.1.1.1.4 - Cardiologia	42.980,57	60.000,00	60.000,00	60.000,00	39,60%
62.1.1.1.5 - Eletroencefalografia	5.430,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	-7,92%
62.1.1.1.6 - Medicina nuclear	50.389,68	80.000,00	80.000,00	80.000,00	58,76%
62.1.1.1.7 - Gastroenterologia	174.723,59	150.000,00	150.000,00	150.000,00	-14,15%
62.1.1.1.8 - Pneumologia / Imunoalergologia	28.770,98	45.000,00	45.000,00	45.000,00	56,41%
62.1.1.1.9 - Outros Meios de Diagnóstico	89.295,64	150.000,00	150.000,00	150.000,00	67,98%
62.1.1.2 - Meios complementares de terapêutica	841.178,25	880.000,00	880.000,00	880.000,00	4,62%
62.1.1.2.1 - Hemodiálise	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.2.2 - Medicina física e de reabilitação	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.2.3 - Litotricia	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.2.4 - Cuidados Respiratórios Domiciliários	804.603,59	850.000,00	850.000,00	850.000,00	5,64%
62.1.1.2.5 - Unidades terapêuticas de sangue	22.674,10	20.000,00	20.000,00	20.000,00	-11,79%
62.1.1.2.6 - Radioterapia	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.2.7 - Saúde oral	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.2.8 - Tratamentos Termais	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.2.9 - Outros Meios Comp. de terapêutica	13.900,56	10.000,00	10.000,00	10.000,00	-28,06%

Demonstração de Resultados Previsional - Gastos

(SNC-AP)  
Unidades: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/ 2020
62.1.1.3 - Produtos vendidos por farmácias	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.4 - Produtos Fornecidos por Farmácias Hospitalares	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.5 - Internamentos	1.114.344,60	500.000,00	500.000,00	500.000,00	-55,13%
62.1.1.6 - Contratos e Acordos	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.9 - Outros subcontratos	0,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	
62.1.1.9.1 - Assistência ambulatória	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.9.2 - Aparelhos complementares de terapêutica	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.9.3 - Assistência no estrangeiro	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.9.4 - Convenções internacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.1.9.9 - Outros	0,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	
62.1.2 - Infraestruturas de transportes e parques de estacionamento	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.3 - Serviços de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.4 - Serviços de alojamento e de restauração	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.5 - Espaços de desporto, cultura e lazer	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.6 - Serviços de fornecimento de água	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.7 - Serviços de recolha e tratamento de resíduos sólidos e urbanos	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.8 - Tecnologias de informação e comunicação	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.1.9 - Outros subcontratos ou concessões	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.2 - Serviços especializados	4.570.148,46	5.000.000,00	5.001.711,83	5.001.711,83	9,41%
62.3 - Materiais de consumo	41.346,13	50.000,00	50.000,00	50.000,00	20,93%
62.4 - Energia e fluidos	737.410,69	800.000,00	800.000,00	800.000,00	8,49%
62.5 - Deslocações, estadas e transportes	411.882,15	502.000,00	502.000,00	502.000,00	21,88%
62.5.1 - Deslocações e estadas	2.390,24	2.000,00	2.000,00	2.000,00	-16,33%
62.5.2 - Transportes de pessoal	1.151,40	0,00	0,00	0,00	-100,00%
62.5.3 - Transportes de mercadorias e outros bens vendidos	11.240,18	0,00	0,00	0,00	-100,00%
62.5.5 - Transporte de doentes	397.100,33	500.000,00	500.000,00	500.000,00	25,91%
62.5.9 - Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	
62.6 - Serviços diversos	647.643,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	23,52%
	<b>37.414.522,26</b>	<b>37.393.059,00</b>	<b>37.393.059,00</b>	<b>37.393.059,00</b>	<b>-0,06%</b>
<b>63 - Gastos com o pessoal</b>					
63.0 - Remunerações dos titulares de órgãos de soberania e membros de órgãos autárquicos	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.1 - Remunerações dos órgãos sociais e de gestão	344.382,96	184.079,00	184.079,00	184.079,00	-46,55%
63.2 - Remunerações do pessoal	30.177.759,51	30.067.334,00	30.067.334,00	30.067.334,00	-0,37%
63.2.1 - Remunerações certas e permanentes	24.422.853,82	23.958.575,25	23.958.575,25	23.958.575,25	-1,90%
63.2.1.1 - Remuneração base	19.610.038,11	19.538.247,00	19.538.247,00	19.538.247,00	-0,37%

(SNC-AP)

Unidades: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/ 2020
63.2.1.1.1 - Pessoal em regime de nomeação definitiva e contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	8.957.337,04	8.338.402,90	8.338.402,90	8.338.402,90	-6,91%
63.2.1.1.2 - Pessoal em regime de nomeação transitória e contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo	1.305.517,86	1.155.337,10	1.155.337,10	1.155.337,10	-11,50%
63.2.1.1.3 - Pessoal em regime de contrato individual de trabalho a termo resolutivo incerto	363.065,72	350.000,00	350.000,00	350.000,00	-3,60%
63.2.1.1.4 - Pessoal em regime de contrato individual de trabalho a termo resolutivo certo	78.069,68	40.000,00	40.000,00	40.000,00	-48,76%
63.2.1.1.5 - Pessoal em regime de contrato individual de trabalho sem termo	8.438.702,90	9.097.923,00	9.097.923,00	9.097.923,00	7,81%
63.2.1.1.6 - Pessoal em cedência de interesse público e em comissão de serviço	96.312,71	115.000,00	115.000,00	115.000,00	19,40%
63.2.1.1.7 - Pessoal em comissão de Serviço Dirigentes	210.074,06	230.000,00	230.000,00	230.000,00	9,49%
63.2.1.1.8 - Pessoal em mobilidade especial (Pessoal em valorização profissional)	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.2.1.1.9 - Pessoal em qualquer outra situação	160.958,14	211.584,00	211.584,00	211.584,00	31,45%
63.2.1.2 - Subsídio de férias	1.805.019,07	1.651.340,00	1.651.340,00	1.651.340,00	-8,51%
63.2.1.3 - Subsídio de Natal	1.865.787,12	1.651.341,00	1.651.341,00	1.651.341,00	-11,49%
63.2.1.4 - Despesas de Representação	15.645,92	73.773,00	73.773,00	73.773,00	371,52%
63.2.1.5 - Subsídio de refeição	1.126.363,60	1.043.874,25	1.043.874,25	1.043.874,25	-7,32%
63.2.1.6 - Gratificações	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.2.1.7 - Suplementos e prémios	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.2.1.9 - Outras	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.2.2 - Abonos variáveis ou eventuais	5.754.905,69	6.108.758,75	6.108.758,75	6.108.758,75	6,15%
63.2.2.01 - Subsídio e abono de fixação, residência e alojamento	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.2.2.02 - Alimentação e alojamento	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.2.2.03 - Ajudas de custo	2.246,75	2.246,75	2.246,75	2.246,75	0,00%
63.2.2.04 - Trabalho extraordinário	2.910.762,49	2.845.055,00	2.845.055,00	2.845.055,00	-2,26%
63.2.2.04.1 - Horas Extraordinárias	2.694.944,17	2.538.379,00	2.538.379,00	2.538.379,00	-5,81%
63.2.2.04.2 - Prevenções	215.818,32	306.676,00	306.676,00	306.676,00	42,10%
63.2.2.05 - Gratificações variáveis ou eventuais	300.203,30	423.333,00	423.333,00	423.333,00	41,02%
63.2.2.05.1 - Prémios de desempenho	28.985,52	41.059,00	41.059,00	41.059,00	41,65%
63.2.2.05.9 - Outras	271.217,78	382.274,00	382.274,00	382.274,00	40,95%

Demonstração de Resultados Previsional - Gastos

(SNC-AP)  
Unidades: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/ 2020
63.2.2.06 - Abono para falhas	37.122,68	56.166,00	56.166,00	56.166,00	51,30%
63.2.2.07 - Subsídio de prevenção, trabalho noturno e de turno	2.240.037,16	2.301.809,00	2.301.809,00	2.301.809,00	2,76%
63.2.2.07.1 - Noites e Suplementos	2.240.037,16	2.301.809,00	2.301.809,00	2.301.809,00	2,76%
63.2.2.07.2 - Subsídio de turno	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.2.2.08 - Formação	3.511,76	3.459,00	3.459,00	3.459,00	-1,50%
63.2.2.09 - Colaboração técnica e especializada	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.2.2.99 - Outros abonos variáveis	261.021,55	476.690,00	476.690,00	476.690,00	82,62%
63.2.2.99.1 - SIGIC	260.359,57	474.690,00	474.690,00	474.690,00	82,32%
63.2.2.99.9 - Outros	661,98	2.000,00	2.000,00	2.000,00	202,12%
63.3 - Benefícios pós-emprego	17.578,56	0,00	0,00	0,00	-100,00%
63.3.1 - Prémios para pensões	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.3.9 - Outros benefícios	17.578,56	0,00	0,00	0,00	-100,00%
63.4 - Indeminizações	3.881,00	6.499,00	6.499,00	6.499,00	67,46%
63.5 - Encargos sobre remunerações	6.430.436,64	6.882.671,00	6.882.671,00	6.882.671,00	7,03%
63.5.1 - Sistemas de proteção social	6.430.436,64	6.845.086,00	6.845.086,00	6.845.086,00	6,45%
63.5.1.1 - Segurança Social dos Funcionários Públicos-CGA	2.862.837,70	3.085.409,00	3.085.409,00	3.085.409,00	7,77%
63.5.1.2 - Segurança Social	3.567.598,94	3.759.677,00	3.759.677,00	3.759.677,00	5,38%
63.5.1.2.1 - Segurança Social - Regime Geral	3.533.881,12	3.759.677,00	3.759.677,00	3.759.677,00	6,39%
63.5.1.2.2 - Segurança Social - Prestações Sociais Diretas	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.5.1.2.9 - Outros encargos	33.717,82	0,00	0,00	0,00	-100,00%
63.5.2 - Subsistemas de saúde	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.5.9 - Outros	0,00	37.585,00	37.585,00	37.585,00	
63.6 - Acidentes no trabalho e doenças profissionais	217.102,09	182.448,00	182.448,00	182.448,00	-15,96%
63.7 - Gastos de ação social	1.778,50	0,00	0,00	0,00	-100,00%
63.7.1 - Serviços sociais da administração pública	1.778,50	0,00	0,00	0,00	-100,00%
63.7.2 - Encargos sociais voluntários	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.7.9 - Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.8 - Outros gastos com o pessoal	127.064,96	54.460,00	54.460,00	54.460,00	-57,14%
63.8.1 - Vestuário e artigos pessoais	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.8.2 - Transporte de pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.8.3 - Serviço médico, de enfermagem e assistência social	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.8.4 - Subsídio por doença	0,00	0,00	0,00	0,00	
63.8.9 - Outros	127.064,96	54.460,00	54.460,00	54.460,00	-57,14%
63.9 - Outros encargos sociais	94.538,04	15.568,00	15.568,00	15.568,00	-83,53%
<b>64 - Gastos de depreciação e de amortização</b>	<b>401.165,76</b>	<b>385.333,00</b>	<b>500.000,00</b>	<b>500.000,00</b>	<b>-3,95%</b>
	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>65 - Perdas por imparidade</b>					
65.1 - Em contas a receber	0,00	0,00	0,00	0,00	
65.2 - Em inventários	0,00	0,00	0,00	0,00	
65.3 - Em investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	
65.4 - Em propriedades de investimento	0,00	0,00	0,00	0,00	
65.5 - Em ativos fixos tangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	
65.6 - Em ativos intangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	

Demonstração de Resultados Previsional - Gastos

(SNC-AP)  
Unidades: em Euros

		Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/2020
	65.7 - Em investimentos em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	
	65.8 - Em ativos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	0,00	0,00	
	65.9 - Em outros ativos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	65.9.1 - Outros ativos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	
	65.9.2 - Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	65.9.9 - Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>66 - Perdas por reduções de justo valor</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>67 - Provisões do período</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
		<b>13.218,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>-24,35%</b>
<b>68 - Outros gastos e perdas</b>	68.1 - Impostos e taxas	502,06	6.000,00	6.000,00	6.000,00	1095,08%
	68.2 - Descontos de pronto pagamento concedidos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	68.3 - Dívidas incobráveis	0,00	0,00	0,00	0,00	
	68.4 - Perdas em inventários	0,00	0,00	0,00	0,00	
	68.5 - Gastos e perdas em entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	68.6 - Gastos e perdas nos restantes investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	
	68.7 - Gastos e perdas em investimentos não financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	
	68.8 - Outros	12.715,94	4.000,00	4.000,00	4.000,00	-68,54%
		<b>854,85</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>-41,51%</b>
<b>69 - Gastos e perdas por juros e outros encargos</b>	69.1 - Juros suportados	254,21	500,00	500,00	500,00	96,69%
	69.1.0 - Juros e encargos correntes de dívida pública	0,00	0,00	0,00	0,00	
	69.1.1 - Juros de financiamentos obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	69.1.2 - Juros de locação financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	
	69.1.3 - Juros tributários	254,21	0,00	0,00	0,00	-100,00%
	69.1.8 - Outros juros	0,00	500,00	500,00	500,00	
	69.2 - Diferenças de câmbio desfavoráveis na atividade de financiamento	0,00	0,00	0,00	0,00	
	69.8 - Outros gastos e perdas de financiamento	600,64	0,00	0,00	0,00	-100,00%

Demonstração de Resultados - Gastos					
<b>60 - Transferências e subsídios concedidos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
% s/ Total Geral	0	0	0	0	
<b>61 - Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas</b>	<b>9.546.463,34</b>	<b>9.632.924,00</b>	<b>9.023.203,00</b>	<b>9.023.203,00</b>	
% s/ Total Geral	16,71%	16,67%	15,75%	15,75%	
<b>62 - Fornecimentos e serviços externos</b>	<b>9.759.655,08</b>	<b>10.353.000,00</b>	<b>10.354.711,83</b>	<b>10.354.711,83</b>	
% s/ Total Geral	17,08%	17,92%	18,08%	18,08%	
<b>63 - Gastos com o pessoal</b>	<b>37.414.522,26</b>	<b>37.393.059,00</b>	<b>37.393.059,00</b>	<b>37.393.059,00</b>	
% s/ Total Geral	65,48%	64,72%	65,28%	65,28%	
<b>64 - Gastos de depreciação e de amortização</b>	<b>401.165,76</b>	<b>385.333,00</b>	<b>500.000,00</b>	<b>500.000,00</b>	
% s/ Total Geral	0,70%	0,67%	0,87%	0,87%	
<b>65 - Perdas por imparidade</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>66 - Perdas por reduções de justo valor</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>67 - Provisões do período</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>68 - Outros gastos e perdas</b>	<b>13.218,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	
% s/ Total Geral	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	
<b>69 - Gastos e perdas por juros e outros encargos</b>	<b>854,85</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>TOTAL Geral</b>	<b>57.135.879,29</b>	<b>57.774.816,00</b>	<b>57.281.473,83</b>	<b>57.281.473,83</b>	

Demonstração de Resultados Previsional - Rendimentos

(SNC-AP)  
Unidades: em Euros

		Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/ 2020
<b>7 - Rendimentos</b>		<b>760.370,23</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>57,82%</b>
	70.1 - Impostos diretos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.2 - Impostos indiretos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.3 - Contribuições para sistemas de proteção social e subsistemas de saúde	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4 - Taxas, multas e outras penalidades	760.370,23	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	57,82%
	70.4.1 - Taxas	760.370,23	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	57,82%
	70.4.1.01 - Taxas de justiça	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.02 - Taxas de registo de notariado	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.03 - Taxas de registo predial	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.04 - Taxas de registo civil	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.05 - Taxas de registo comercial	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.06 - Taxas florestais e ambientais	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.07 - Taxas vinícolas	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.08 - Taxas moderadoras	760.370,23	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	57,82%
	70.4.1.08.1 - Consultas	250.159,14	400.000,00	400.000,00	400.000,00	59,90%
	70.4.1.08.2 - Urgência/SAP	299.309,35	450.000,00	450.000,00	450.000,00	50,35%
	70.4.1.08.3 - Meios complementares diagnóst. e terapêutica	210.901,74	350.000,00	350.000,00	350.000,00	65,95%
	70.4.1.08.9 - Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.09 - Taxas sobre espetáculos e divertimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.10 - Taxas sobre energia	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.11 - Taxas sobre geologia e minas	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.12 - Taxas sobre comercialização e abate de gado	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.13 - Taxas de portos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.14 - Taxas sobre operações de bolsa	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.15 - Taxas sobre controlo metrológico e de qualidade	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.16 - Taxas sobre fiscalização de atividades comerciais e industriais	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.17 - Taxas sobre licenciamentos diversos concedidos a empresas	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.18 - Taxas sobre o valor de adjudicação de obras públicas	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.19 - Adicionais	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.20 - Emolumentos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.21 - Portagens	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.22 - Propinas	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.23 - Taxas de supervisão e regulação	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.1.99 - Outras	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.2 - Taxas específicas das regiões autónomas	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.3 - Taxas específicas das autarquias locais	0,00	0,00	0,00	0,00	
	70.4.4 - Multas e outras penalidades	0,00	0,00	0,00	0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	
	71.1 - Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	
	71.2 - Produtos acabados e Intermediários	0,00	0,00	0,00	0,00	
	71.3 - Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	71.4 - Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	71.7 - Devoluções de vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	
	71.8 - Descontos e abatimentos em vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	
		<b>36.495.224,87</b>	<b>45.119.565,84</b>	<b>46.153.509,93</b>	<b>46.206.189,41</b>	<b>23,63%</b>
	72 - Prestações de serviços e concessões					
	72.01 - Serviços específicos do setor da saúde	36.495.224,87	45.119.565,84	46.153.509,93	46.206.189,41	23,63%
	72.01.1 - SNS - Serviço Nac. Saúde (Contrato Programa EPE)	35.574.474,53	43.949.565,84	45.063.509,93	45.116.189,41	23,54%

(SNC-AP)

Unidades: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/2020
72.01.1.1 - Internamento	15.766.644,13	17.828.683,45	18.076.051,73	18.091.595,94	13,08%
72.01.1.1.1 - GDH Médicos	11.152.962,51	12.925.948,48	12.618.441,00	12.618.441,00	15,90%
72.01.1.1.2 - GDH Cirúrgicos	2.481.368,12	2.472.790,14	3.027.665,90	3.043.210,11	-0,35%
72.01.1.1.3 - GDH Cirúrgicos Urgentes	2.132.313,50	2.429.944,83	2.429.944,83	2.429.944,83	13,96%
72.01.1.1.4 - Dias Internamento Doentes Crónicos	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.2 - Consulta	5.811.576,12	6.701.760,00	7.133.680,00	7.133.680,00	15,32%
72.01.1.2.1 - Primeiras Consultas	1.676.472,12	2.196.900,00	2.337.910,00	2.337.910,00	31,04%
72.01.1.2.2 - Consultas Subsequentes	4.135.104,00	4.504.860,00	4.795.770,00	4.795.770,00	8,94%
72.01.1.3 - Urgência	4.282.192,10	5.935.224,00	6.068.334,00	6.068.334,00	38,60%
72.01.1.3.1 - Atendimento (SU-Polivalente)	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.3.2 - Atendimento (SU-Médico Cirúrgica)	3.568.305,02	5.007.024,00	5.140.134,00	5.140.134,00	40,40%
72.01.1.3.3 - ECMO (Centros de Oxigenação por Membrana Extracorporal)	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.3.4 - Atendimento (SU-Básica)	715.887,08	928.200,00	928.200,00	928.200,00	29,66%
72.01.1.4 - GDH Ambulatório	6.423.877,36	8.821.172,56	9.349.453,65	9.384.906,52	37,32%
72.01.1.4.1 - GDH Cirúrgicos	4.791.202,70	6.786.998,99	7.039.927,86	7.075.380,73	41,66%
72.01.1.4.2 - GDH Médicos	1.632.674,66	2.034.173,57	2.309.525,79	2.309.525,79	24,59%
72.01.1.5 - Hospital de dia	304.962,00	340.320,00	394.610,00	394.610,00	11,59%
72.01.1.6 - Outras Prestações Serviços Saúde	2.985.222,82	4.322.405,83	4.041.380,55	4.043.062,95	44,79%
72.01.1.6.1 - Serviço Domiciliário	165.769,09	255.113,04	246.770,55	248.452,95	53,90%
72.01.1.6.2 - Programas de gestão da doença crónica	12.949,94	34.092,00	47.936,00	47.936,00	163,26%
72.01.1.6.2.1 - VIH/Sida	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.2 - Esclerose Múltipla	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.3 - Hipertensão Pulmonar	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.4 - Cancro	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.4.1 - Cancro da Mama	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.4.2 - Cancro do Colo do Útero	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.4.3 - Cancro do Cólon e Reto	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.4.9 - Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	
(*) Cancro do Pulmão	0,00	0,00	0,00	0,00	
(*) Cancro da Próstata	0,00	0,00	0,00	0,00	
(*) Mieloma	0,00	0,00	0,00	0,00	
(*) Rastreamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	
(*) Rastreamento do Cancro do Colo do Útero	0,00	0,00	0,00	0,00	
(*) Rastreamento do Cancro do Cólon e Reto	0,00	0,00	0,00	0,00	
(*) Outros Cancros	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.5 - Telemonitorização	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.5.1 - Telemonitorização DPOC	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.5.2 - Telemonitorização EAM	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.5.3 - Telemonitorização ICC	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.5.9 - Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	

Demonstração de Resultados Previsional - Rendimentos

(SNC-AP)  
Unidades: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/2020
72.01.1.6.2.6 - PSCI	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.7 - Doenças Lisossomais	4.643,54	6.404,00	6.404,00	6.404,00	37,91%
72.01.1.6.2.8 - PAF1 - Paramiloidose	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.2.9 - Outros Programas de Gestão da Doença Crónica	8.306,40	27.688,00	41.532,00	41.532,00	233,33%
(*) Hepatite C	8.306,40	27.688,00	41.532,00	41.532,00	233,33%
(*) Psicoses	0,00	0,00	0,00	0,00	
(*) Outros Programas de Gestão da Doença Crónica (outros)	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.3 - Saúde Sexual e Reprodutiva	124.532,40	172.610,00	267.640,00	267.640,00	38,61%
72.01.1.6.3.1 - IVG até às 10 semanas	45.975,60	62.370,00	118.800,00	118.800,00	35,66%
72.01.1.6.3.2 - PMA - Diagnóstico e Tratamento da Infertilidade	2.985,60	12.440,00	18.040,00	18.040,00	316,67%
72.01.1.6.3.3 - Diagnóstico Pré-Natal	75.571,20	97.800,00	130.800,00	130.800,00	29,41%
72.01.1.6.3.4 - Banco de Gâmetas	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.4 - Incentivos Institucionais (CP)	1.596.220,02	2.623.657,79	2.640.346,00	2.640.346,00	64,37%
72.01.1.6.5 - Valor capicional (ULS)	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.6 - Sessões de Radioterapia	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.7 - Medicamentos de Cedência em Ambulatório	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.1.6.8 - Internos	822.688,00	822.688,00	822.688,00	822.688,00	0,00%
72.01.1.6.9 - Outras prestações de serviços	263.063,37	414.245,00	16.000,00	16.000,00	57,47%
(*) SAPA	14.388,17	16.000,00	16.000,00	16.000,00	11,20%
(*) PIIC	248.675,20	398.245,00	0,00	0,00	60,15%
(*) Outros Prestações de serviços (outros)					
72.01.2 - Prestações de Saúde de Financiamento Vertical (ACSS)	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3 - Outras entidades responsáveis	920.750,34	1.170.000,00	1.090.000,00	1.090.000,00	27,07%
72.01.3.1 - Internamento	172.080,37	300.000,00	300.000,00	300.000,00	74,34%
72.01.3.2 - Consulta	8.001,37	15.000,00	15.000,00	15.000,00	87,47%
72.01.3.3 - Urgência/SAP	309.305,50	450.000,00	450.000,00	450.000,00	45,49%
72.01.3.3.1 - Urgência	309.305,50	450.000,00	450.000,00	450.000,00	45,49%
72.01.3.3.2 - Serviço de atendimento permanente	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.3.9 - Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.4 - Quartos particulares	4.883,02	133.000,00	133.000,00	133.000,00	2623,72 %
72.01.3.5 - Hospital de dia	15,60	1.000,00	1.000,00	1.000,00	6310,26 %
72.01.3.6 - Meio Complementares de Diagnóstico e Terapêutica	268.944,16	171.000,00	91.000,00	91.000,00	-36,42%
72.01.3.6.1 - Meios de Diagnóstico	268.944,16	171.000,00	91.000,00	91.000,00	-36,42%
72.01.3.6.1.1 - Patologia clínica	204.571,03	100.000,00	20.000,00	20.000,00	-51,12%
72.01.3.6.1.2 - Anatomia patológica	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.6.1.3 - Imagiologia	63.089,04	70.000,00	70.000,00	70.000,00	10,99%
72.01.3.6.1.4 - Cardiologia	858,84	0,00	0,00	0,00	-100,00%
72.01.3.6.1.5 - Medicina nuclear	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.6.1.6 - Gastreenterologia	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.6.1.9 - Outros	445,25	1.000,00	1.000,00	1.000,00	124,59%
72.01.3.6.2 - Meios de Terapêutica	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.6.2.1 - Hemodiálise	0,00	0,00	0,00	0,00	

(SNC-AP)

Unidades: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/2020
72.01.3.6.2.2 - Medicina física e de reabilitação	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.6.2.3 - Litotricia	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.6.2.4 - Quimioterapia	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.6.2.5 - Radioterapia	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.6.2.9 - Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.7 - Serviços domiciliário	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.8 - GDH Ambulatório	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.8.1 - GDH Cirúrgicos	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.8.2 - GDH Médicos	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.9 - Outras prestações de serviços	157.520,32	100.000,00	100.000,00	100.000,00	-36,52%
72.01.3.9.1 - Análises sanitárias	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.9.2 - Convenções internacionais	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	0,00%
72.01.3.9.3 - Unidades terapêuticas de Sangue	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.01.3.9.9 - Outras	57.520,32	0,00	0,00	0,00	-100,00%
72.01.4 - Acertos de Estimativas					
72.01.4.1 - Contratos programa - produção					
72.01.4.2 - Contratos programa - incentivos					
72.01.4.3 - Programas verticais					
72.01.4.4 - Convenções internacionais					
72.01.4.9 - Outras					
72.05 - Concessões					
72.06 - Vistorias e ensaios	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.07 - Estudos, pareceres, projetos e consultadoria	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.08 - Serviços sociais, recreativos, culturais e desporto	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.09 - Transporte de doentes	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.10 - Serviços laboratoriais	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.11 - Aluguer de equipamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.12 - Arrendamento	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.13 - Reparações	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.14 - Subsistemas de saúde facultativos	0,00	0,00	0,00	0,00	
72.99 - Outros serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>73 - Variações nos inventários da produção</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>74 - Trabalhos para a própria entidade</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>75 - Transferências e subsídios correntes obtidos</b>	<b>7.837.351,15</b>	<b>9.220.550,00</b>	<b>7.863.410,07</b>	<b>7.810.730,59</b>	<b>17,65%</b>
	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>76 - Reversões</b>	76.1 - De depreciações e de amortizações	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2 - De perdas por imparidade	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.1 - Em contas a receber	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.2 - Em inventários	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.3 - Em investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.4 - Em propriedades de investimento	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.5 - Em ativos fixos tangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.6 - Em ativos intangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.7 - Em investimentos em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.8 - Em ativos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.9 - Em outros ativos	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.9.1 - Outros ativos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.9.2 - Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.2.9.9 - Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
	76.3 - De provisões	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>77 - Ganhos por aumentos de justo valor</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
	<b>790.082,59</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>26,57%</b>
<b>78 - Outros rendimentos e ganhos do Estado</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	

Demonstração de Resultados Previsional - Rendimentos

(SNC-AP)  
Unidades: em Euros

		Estimado (2020)	2021	2022	2023	Acréscimo % 2021/2020
<b>ganhos</b>	78.1 - Rendimentos suplementares	681.447,04	999.000,00	999.000,00	999.000,00	46,60%
	78.2 - Descontos de pronto pagamento obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	78.3 - Recuperação de contas a receber	0,00	0,00	0,00	0,00	
	78.4 - Ganhos em inventários	0,00	0,00	0,00	0,00	
	78.5 - Rendimentos e ganhos em entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos	0,00	0,00	0,00	0,00	
	78.6 - Rendimentos e ganhos nos restantes ativos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	
	78.7 - Rendimentos e ganhos em investimentos não financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	
	78.8 - Outros	108.635,55	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-99,08%
<b>79 - Juros, dividendos e outros rendimentos similares</b>	79.0 - Gestão da tesouraria e da dívida direta do Estado					
	79.1 - Juros obtidos					
	79.2 - Dividendos obtidos					
	79.2.1 - Entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos					
	79.2.2 - Outras entidades					
	79.3 - Diferenças de câmbio favoráveis na atividade de financiamento					
79.9 - Outros rendimentos similares						
<b>81.2 - Imposto sobre o rendimento do período</b>						

Demonstração de Resultados - Rendimentos					
<b>70 - Impostos, contribuições e taxas</b>	<b>760.370,23</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>1.200.000,00</b>
% s/ Total Geral	1,66%	2,12%	2,13%	2,13%	2,13%
<b>71 - Vendas</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>72 - Prestações de serviços e concessões</b>	<b>36.495.224,87</b>	<b>45.119.565,84</b>	<b>46.153.509,93</b>	<b>46.206.189,41</b>	<b>46.206.189,41</b>
% s/ Total Geral	79,54%	79,80%	82,10%	82,19%	82,19%
<b>73 - Variações nos inventários da produção</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>74 - Trabalhos para a própria entidade</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>75 - Transferências e subsídios correntes obtidos</b>	<b>7.837.351,15</b>	<b>9.220.550,00</b>	<b>7.863.410,07</b>	<b>7.810.730,59</b>	<b>7.810.730,59</b>
% s/ Total Geral	17,08%	16,31%	13,99%	13,89%	13,89%
<b>76 - Reversões</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>77 - Ganhos por aumentos de justo valor</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>78 - Outros rendimentos e ganhos</b>	<b>790.082,59</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>
% s/ Total Geral	1,72%	1,77%	1,78%	1,78%	1,78%
<b>79 - Juros, dividendos e outros rendimentos similares</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

<b>TOTAL Geral</b>	<b>45.883.028,84</b>	<b>56.540.115,84</b>	<b>56.216.920,00</b>	<b>56.216.920,00</b>
<b>Resultados antes de depreciação e gastos de financiamento (EBITDA)</b>	<b>-10.850.829,84</b>	<b>-848.867,16</b>	<b>-564.053,83</b>	<b>-564.053,83</b>
<b>Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento)</b>	<b>-11.251.995,60</b>	<b>-1.234.200,16</b>	<b>-1.064.053,83</b>	<b>-1.064.053,83</b>
<b>Resultado Líquido do Período (antes de imposto)</b>	<b>-11.252.850,45</b>	<b>-1.234.700,16</b>	<b>-1.064.553,83</b>	<b>-1.064.553,83</b>
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-11.252.850,45</b>	<b>-1.234.700,16</b>	<b>-1.064.553,83</b>	<b>-1.064.553,83</b>

Notas:  
(\* detalhe no âmbito do acompanhamento do Contrato-Programa)

Detalhe de gastos operacionais

DR - Detalhe Gastos Operacionais

Estimado (2020)	2021	2022	2022
-----------------	------	------	------

DR - Detalhe Gastos Operacionais

	Estimado (2020)	2021	2022	2022
<b>Gastos com comunicações</b>				
62.6.2.1 - Acessos à Internet	6.066,23 €	6.066,23 €	6.066,23 €	6.066,23 €
62.6.2.2 - Comunicações fixas de dados	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
62.6.2.3 - Comunicações fixas de voz	35.050,33 €	35.050,33 €	35.050,33 €	35.050,33 €
62.6.2.4 - Comunicações móveis	5.250,07 €	5.250,07 €	5.250,07 €	5.250,07 €
62.6.2.5 - Outros serviços conexos de comunicações	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
62.6.2.9 - Outros serviços de comunicações	74.801,63 €	74.801,63 €	74.801,63 €	74.801,63 €
<b>Deslocações</b>				
62.5.1 - Deslocações e estadas	2.390,24 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
<b>Ajudas de Custos</b>				
63.0.2.3 - Ajudas de custo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
63.1.2.3 Ajudas de custo	6.670,86 €	6.670,86 €	6.670,86 €	6.670,86 €
63.2.2.0.3 - Ajudas de custo	2.246,75 €	2.246,75 €	2.246,75 €	2.246,75 €
<b>Frota Automóvel</b>				
Nº de viaturas	6,00	6,00	6,00	6,00
Frota Automóvel	6,00	6,00	6,00	6,00
<b>Contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria</b>				
62.2.1.2 - Projetos e serviços de informática	24.504,34 €	24.504,34 €	24.504,34 €	24.504,34 €
62.2.1.4 - Estudos de organização, económico-financeiros e de auditoria	0,00 €	676.739,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Prestação de Serviços</b>				
62.2.1.9.1 - Serviços técnicos de recursos humanos	345.011,99 €	345.011,99 €	345.011,99 €	345.011,99 €
62.2.1.9.1.1- Serviços Médicos Prestados por Empresas	327.321,38 €	327.321,38 €	327.321,38 €	327.321,38 €
62.2.4 - Honorários	1.396.165,58 €	1.557.365,00 €	1.557.365,00 €	1.557.365,00 €
62.2.4.9 - Outros Honorários	1.396.165,58 €	1.557.365,00 €	1.557.365,00 €	1.557.365,00 €
62.2.4.9.1 - Serviços Médicos	1.357.539,29 €	1.514.002,30 €	1.514.002,30 €	1.514.002,30 €
<b>Horas extraordinárias</b>				
63.2.2.04.1.1 - Horas Extraordinárias - Pessoal Médico	1.602.427,55 €	1.509.333,10 €	1.509.333,10 €	1.509.333,10 €
63.2.2.04.1.2 - Horas Extraordinárias - Pessoal de Enfermagem	615.897,52 €	580.116,40 €	580.116,40 €	580.116,40 €
63.2.2.04.1.3 - Pessoal Técnico Diagnóstico e Terapêutica	161.281,56 €	151.911,76 €	151.911,76 €	151.911,76 €
63.2.2.04.1.4 - Pessoal Técnico Superior	26.412,86 €	24.878,39 €	24.878,39 €	24.878,39 €
63.2.2.04.1.5 - Pessoal Assistente Técnico	8.870,26 €	8.354,93 €	8.354,93 €	8.354,93 €
63.2.2.04.1.6 - Pessoal Assistente Operacional	280.054,43 €	263.784,42 €	263.784,42 €	263.784,42 €
63.2.2.04.1.7 - Pessoal de Informática	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
63.2.2.04.1.9.1 - Pessoal Docente	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
63.2.2.04.1.9.2 - Pessoal de Investigação	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
63.2.2.04.1.9.9 - Outro Pessoal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Programa de Estabilização Económica e Social</b>				
Acréscimo de gastos com novos recrutamentos, previsto no Programa de Estabilização Económica e Social RCM nº 41/2020				
<b>Total de Gastos com Comunicações</b>	<b>121.168,26 €</b>	<b>121.168,26 €</b>	<b>121.168,26 €</b>	<b>121.168,26 €</b>
<b>Total de Ajudas de Custos</b>	<b>8.917,61 €</b>	<b>8.917,61 €</b>	<b>8.917,61 €</b>	<b>8.917,61 €</b>
<b>Total Contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria</b>	<b>24.504,34 €</b>	<b>701.243,34 €</b>	<b>24.504,34 €</b>	<b>24.504,34 €</b>
<b>Total de Horas Extraordinárias</b>	<b>2.694.944,18 €</b>	<b>2.538.379,00 €</b>	<b>2.538.379,00 €</b>	<b>2.538.379,00 €</b>

Balanço previsional

Balanço Previsional - Activo

(SNC-AP)

Unidade Monetária: em Euros

	AL - Activo Líquido (2020)	AL - Activo Líquido (2021)	AL - Activo Líquido (2022)	AL - Activo Líquido (2023)
<b>Activo</b>	<b>32.855.123,77</b>	<b>35.272.645,77</b>	<b>37.659.880,03</b>	<b>37.659.880,03</b>
	<b>9.734.222,60</b>	<b>12.151.744,60</b>	<b>14.538.978,86</b>	<b>14.538.978,86</b>
<b>Activo não corrente</b>				
Ativo fixo tangíveis	9.700.000,00	12.117.522,00	14.504.756,26	14.504.756,26
Propriedades de investimento				
Ativo intangíveis				
Activo Biológicos				
Investimentos financeiros				

Balço Previsional - Activo

(SNC-AP)

Unidade Monetária: em Euros

		AL - Activo Líquido (2020)	AL - Activo Líquido (2021)	AL - Activo Líquido (2022)	AL - Activo Líquido (2023)
	Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis				
	Acionistas/ sócios/ associados	34.222,60	34.222,60	34.222,60	34.222,60
	Diferimentos				
	Outros ativos financeiros				
	Ativos por impostos diferidos				
		<b>23.120.901,17</b>	<b>23.120.901,17</b>	<b>23.120.901,17</b>	<b>23.120.901,17</b>
Ativo corrente	Inventários	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
	Ativo Biológicos				
	Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis	90.901,17	90.901,17	90.901,17	90.901,17
	Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis				
	Clientes, contribuintes e utentes	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
	Estado e outros entes públicos	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
	Acionistas/ sócios/ associados				
	Outras contas a receber	18.000.000,00	18.000.000,00	18.000.000,00	18.000.000,00
	Diferimentos	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
	Ativos financeiros detidos para negociação				
	Outros ativos financeiros				
	Ativos não correntes detidos para venda				
	Caixa e depósitos	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00

Balço Previsional - Passivo

(SNC-AP)

Unidade Monetária: em Euros

		Fundos Próprios e Passivo (2020)	Fundos Próprios e Passivo (2021)	Fundos Próprios e Passivo (2022)	Fundos Próprios e Passivo (2023)	
<b>Total do Património Líquido e Passivo</b>		<b>32.855.123,77</b>	<b>35.272.845,77</b>	<b>37.659.880,03</b>	<b>37.659.880,03</b>	
Património Líquido		-36.068,351,47	-34.948,157,63	-34.084,145,67	-35.148.699,50	
	Património/ Capital	46.800.000,00	46.800.000,00	46.800.000,00	46.800.000,00	
	Ações (quotas) próprias					
	Outros instrumentos de capital próprio					
	Prémios de emissão					
	Reservas					
	Resultados transitados	-72.225.772,97	-83.478.623,42	-84.713.323,58	-85.777.877,41	
	Ajustamentos em ativos financeiros					
	Excedentes de revalorização					
	Outras variações no património líquido	610.271,95	2.965.165,95	4.893.731,74	4.893.731,74	
	Resultado líquido do período	-11.252.850,45	-1.234.700,16	-1.064.553,83	-1.064.553,83	
Dividendos antecipados						
Interesses que não controlam						
Passivo		<b>68.923.475,24</b>	<b>70.220.803,40</b>	<b>71.744.025,70</b>	<b>72.808.579,53</b>	
	Passivo Não Corrente		270.000,00	270.000,00	270.000,00	270.000,00
		Provisões	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
		Financiamentos obtidos				
		Fornecedores de investimentos	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
		Responsabilidades por benefícios pós-emprego				
		Diferimentos				
		Passivos por impostos diferidos				
	Outras contas a pagar					
		<b>68.653.475,24</b>	<b>69.950.803,40</b>	<b>71.474.025,70</b>	<b>72.538.579,53</b>	
	Passivo corrente	Credores por transferências e subsídios não reembolsáveis concedidos				
Fornecedores		22.403.475,24	23.700.803,40	25.224.025,70	26.288.579,53	
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes		32.000.000,00	32.000.000,00	32.000.000,00	32.000.000,00	

(SNC-AP)

Unidade Monetária: em Euros

	Fundos Próprios e Passivo (2020)	Fundos Próprios e Passivo (2021)	Fundos Próprios e Passivo (2022)	Fundos Próprios e Passivo (2023)
Estado e outros entes públicos	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00
Acionistas/ sócios/ associados				
Financiamentos obtidos				
Fornecedores de investimento				
Outras contas a pagar	13.000.000,00	13.000.000,00	13.000.000,00	13.000.000,00
Diferimentos				
Passivos financeiros detidos para negociação				
Outros passivos financeiros				

## Demonstração de fluxos de caixa previsional

Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

(SNC-AP)

Unidade Monetária: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023
<b>Fluxos de Actividades Operacionais</b>				
Recebimentos de clientes	43795353,51	45119565,84	46153509,93	46.206.189,41
Recebimentos de Contribuintes				
Recebimentos de Utentes	760370,23	1200000,00	1200000,00	1.200.000,00
Pagamentos a fornecedores	-21694172,20	-18557100,84	-15926126,73	-18.313.361,00
Pagamentos ao Pessoal	-37414522,27	-37393059,00	-37393059,00	-37.393.059,00
Caixa gerada pelas operações	-14552970,73	-9630594,00	-5965675,80	-8.300.230,59
Outros recebimentos/pagamentos	8613615,10	10210550,00	8853410,07	8.800.730,59
<b>Fluxos de Actividades Operacionais</b>	<b>-5939355,63</b>	<b>579956,00</b>	<b>2887734,27</b>	<b>500.500,00</b>
<b>Fluxos de Actividades de Investimento</b>				<b>-500.000,00</b>
<b>Pagamentos respeitantes a (-):</b>	<b>-524206,88</b>	<b>-2802855,00</b>	<b>-2887234,26</b>	<b>-500.000,00</b>
Activos Fixos Tangíveis	-524206,88	-2802855,00	-2887234,26	-500.000,00
Activos Intangíveis				
Propriedades de Investimento				
Investimentos Financeiros				
Outros Activos				
<b>Recebimentos provenientes de (+):</b>				
Activos Fixos Tangíveis				
Activos Intangíveis				
Propriedades de Investimento				
Investimentos Financeiros				
Outros Activos				
Subsídios ao Investimento				
Transferências de capital				
Juros e rendimentos similares				
Dividendos				
<b>Fluxos de Actividades de Investimento</b>	<b>-524206,88</b>	<b>-2802855,00</b>	<b>-2887234,26</b>	<b>-500.000,00</b>
<b>Fluxos de Actividades de Financiamento</b>				<b>-500,00</b>
<b>Recebimentos provenientes de (+):</b>	<b>3245736,00</b>	<b>2223399,00</b>		
Financiamentos obtidos				
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital				
Cobertura de prejuízos	3220536,00			
Doações	25200,00			
Outras operações de financiamento		2223399,00		
<b>Pagamentos respeitantes a (-):</b>	<b>-254,21</b>	<b>-500,00</b>	<b>-500,00</b>	<b>-500,00</b>
Financiamentos obtidos				
Juros e gastos similares	-254,21	-500,00	-500,00	-500,00
Dividendos				
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital				
Outras operações de financiamento				
<b>Fluxos de Actividades de Financiamento</b>	<b>3245481,79</b>	<b>2222899,00</b>	<b>-500,00</b>	<b>-500,00</b>
<b>Varição de Caixa e seus equivalentes</b>	<b>-3218080,72</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>
<b>Efeito das diferenças de câmbio</b>				
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>4718080,72</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1.500.000,00</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1.500.000,00</b>
<b>Conciliação entre caixa e seus equivalentes e saldo de gerência</b>				
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>4718080,72</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1.500.000,00</b>
Equivalentes a caixa no início do período	0,00	0,00	0,00	0,00
Variações cambiais de caixa no início do período	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo da gerência anterior	<b>4718080,72</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1.500.000,00</b>

## Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

(SNC-AP)

Unidade Monetária: em Euros

	Estimado (2020)	2021	2022	2023
Da execução orçamental	5319986,09	800000,00	800000,00	800.000,00
Das operações de tesouraria	-601905,37	700000,00	700000,00	700.000,00
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1500000,00</b>	<b>1.500.000,00</b>
Equivalentes a caixa no fim do período	1500000,00	1500000,00	1500000,00	1.500.000,00
Variações cambiais de caixa no fim do período				
<b>Saldo da gerência seguinte</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Da execução orçamental	800000,00	800000,00	800000,00	800.000,00
Das operações de tesouraria	700000,00	700000,00	700000,00	700.000,00

**Nota:**

Os recebimentos estão registados com sinal positivo (+) e os pagamentos com sinal negativo (-).

PÁGINA PROPOSITADAMENTE EM BRANCO

## 6. Ganhos de eficiência e produtividade que assegurem a sua sustentabilidade a médio e longo prazo

## Iniciativas de eficiência e controlo orçamental

Proposta de Orçamento para 2021		(Unid.: Euros)		
Áreas	Descrição breve das Iniciativas de eficiência e controlo orçamental	Fonte de Financiamento	Agrupamento/ Capítulo	Estimativa de Impacto Orçamental
1. Ganhos de eficiência na aquisição de bens e serviços	1.1 Realização de concursos para aquisição de bens e serviços (acordos-quadro; agregação de necessidades/SPMS)	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Aquisição de bens e serviços	60.000
	1.2 Renegociação contratos de manutenção	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Aquisição de bens e serviços	25.000
<b>Sub Total (1) :</b>				<b>85.000</b>
2. Otimização da gestão do património imobiliário, incluindo uso mais eficiente de espaço e eliminação de arrendamentos injustificadamente onerosos	2.1 Criação de área de estacionamento pago	RP do ano - Com outras origens	Venda de bens e serviços correntes	25.000
	2.2 Relocalização da morgue (UVNF) para facilitar acesso às consultas externas	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Aquisição de bens de capital	-10.000
<b>Sub Total (2) :</b>				<b>15.000</b>
3. Reforço da capacidade de serviços públicos responderem a pressões do lado da procura através de realocação interna de recursos humanos	3.1 Utilização do antigo internamento Cirurgia M (UVNF) para internamento (plano) de contingência	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Aquisição de bens de capital	-50.000
	3.2 Utilização de parte do antigo internamento Medicina (UST) para internamento (plano) de plano contingência	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Aquisição de bens de capital	-20.000
	3.3 Utilização de parte do antigo internamento Medicina (UST) para SU (plano) de plano contingência	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Aquisição de bens de capital	-20.000
	3.4 Reconfiguração de parte do laboratório de Patologia Clínica para reforçar capacidade laboratorial Covid	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Aquisição de bens de capital	-100.000
<b>Sub Total (3) :</b>				<b>-190.000</b>
4. Aumento da produtividade dos serviços, por exemplo por reconfiguração de processos e	4.1 Redução da Demora Média	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Venda de bens e serviços correntes	90.000
	4.2 Integração da gestão dos dois Serviços de Urgência	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Aquisição de bens de capital	25.000

eliminação de atividades redundantes		em RI provenientes do OE	e serviços	
4.3	Aumento da utilização da capacidade instalada, nomeadamente no Bloco Operatório	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Venda de bens e serviços correntes	100.000
4.4	Aumento da percentagem de primeiras consultas sobre consultas subsequentes	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Venda de bens e serviços correntes	80.000
4.5	Aumento consultas descentralizadas nos CSP	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Venda de bens e serviços correntes	20.000
4.6	Concentração do ambulatório de Pediatria+Gin+Obst na UF	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Venda de bens e serviços correntes	25.000
4.7	Recrutamento de colaboradores por via do recurso a mobilidade entre instituições do SNS			
		<b>Sub Total (4) :</b>		340.000
5.1	Ganhos com valorização do índice case-mix	RP do ano - Com origem em RI provenientes do OE	Venda de bens e serviços correntes	200.000
5.2	Realização de testes Covid (e outros mcdt's) para ACEs	RP do ano - Com outras origens	Venda de bens e serviços correntes	100.000
5.3	Incentivo à realização interna de cirurgias como Hospital de Destino (GPR/SNS).	RP do ano - Com outras origens	Venda de bens e serviços correntes	50.000
5.4	Maior eficiência na cobrança de taxas moderadoras	RP do ano - Com outras origens	Taxas, multas e outras penalidades	40.000
5.5	Envolvimento de municípios da área de influência na partilha de despesas extraordinárias para Covid	RP do ano - Com outras origens	Transferências correntes	100.000
		<b>Sub Total (5) :</b>		490.000
		<b>Total (1) + (2) + (3) + (4) + (5):</b>		740.000

## Justificação das iniciativas de eficiência e controlo orçamental

### 1. Ganhos de eficiência na aquisição de bens e serviços

1.1 A possibilidade de adesão a procedimentos centralizados permite economias de escala em matéria de obtenção de preços

1.2	<p>competitivos de produtos ou serviços, permitindo por outro lado um alívio em termos das tarefas destinadas aos serviços de compras e aprovisionamento, extremamente sobrecarregado com outros procedimentos correntes.</p> <p>Contratos de manutenção onerosos que necessitam de uma reavaliação e uma renegociação nos casos em que não existe exclusividade.</p>
<p><b>2. Otimização da gestão do património imobiliário, incluindo uso mais eficiente de espaço e eliminação de arrendamentos injustificadamente onerosos</b></p>	
2.1	<p>O ordenamento do estacionamento na UVNF com criação de área de estacionamento pago será um investimento com um payback muito rápido (<math>\pm 1</math> ano), melhorando as receitas próprias do CHMA.</p>
2.2	<p>A realocação a morgue permitirá a utilização para a consulta externa de um espaço com acesso direto do exterior, melhorando a capacidade de resposta do CHMA nesta linha de atividade assistencial.</p>
<p><b>3. Reforço da capacidade de serviços públicos responderem a pressões do lado da procura através de realocação interna de recursos humanos</b></p>	
3.1	<p>A utilização do antigo internamento Cirurgia M (UVNF, 15 camas) para internamento (plano) de contingência evitará o recurso a camas no exterior, com vantagens para o CHMA e para os doentes.</p>
3.2	<p>A utilização do antigo internamento Medicina (UST, 12 camas) para internamento (plano) de contingência evitará o recurso a camas no exterior, com vantagens para o CHMA e para os doentes.</p>
3.3	<p>A utilização de parte do antigo internamento Medicina (UST) para SU (plano) de plano contingência evitará a utilização de parte do espaço da consulta externa para este fim, evitará a diminuição da capacidade de resposta do CHMA nesta linha de atividade assistencial.</p>
3.4	<p>A utilização de capacidade própria para a realização de teste Covid (eliminando a necessidade de recurso ao exterior) permitirá não só contribuir para a capacitação do SNS na resposta à pandemia como gerará poupanças significativas para o CHMA (redução do aumento da despesa face ao recurso ao exterior)</p>
<p><b>4. Aumento da produtividade dos serviços, por exemplo por reconfiguração de processos e eliminação de atividades redundantes</b></p>	
4.1	<p>A redução da Demora Média em resultado da melhor gestão dos serviços de internamento diminuirá o número de dias de internamento no CHMA gerando poupanças em recursos humanos, alimentação, etc.</p>
4.2	<p>A integração da gestão dos dois SU's (UST e UVNF) facilitará a gestão das escalas de profissionais induzindo maior eficiência na gestão destes recursos.</p>
4.3	<p>A informatização e as mudanças em curso no bloco Operatório justificam a expectativa de melhor eficiência na gestão do Bloco operatório (UVNF), com ganhos de produtividade significativos.</p>

4.4	A maior utilização das teleconsultas facilitará a gestão dos espaços de atendimento, concedendo maior disponibilidade para a realização de primeiras consultas (presenciais).
4.5	Apesar das dificuldades, o CHMA procurará alargar a realização de consultas descentralizadas nos CSP, iniciadas em 2019.
4.6	A concentração do ambulatório de Gin/Obstetrícia e Pediatria vai facilitar a gestão dos recursos humanos e melhorar a capacidade de resposta do CHMA na área materno-infantil.
4.7	O recrutamento de colaboradores por via do recurso a mobilidade entre instituições do SNS, não tendo impacto significativa nas contas do CHMA, aumenta a eficiência na gestão dos recursos no SNS.

#### 5. Identificação de medidas geradoras de recuperação de receitas próprias

5.1	A promoção de melhores registos e da atividade assistencial mais diferenciada consolidará a melhoria do ICM do CHMA verificada nos últimos três anos, com impacto significativo no aumento das receitas próprias.
5.2	A internalização no SNS (no CHMA) da realização de teste Covid para os ACeS da nossa área de influência dará um impulso significativo no objetivo da internalização e terá um impacto significativo nas receitas próprias
5.3	A realização interna de cirurgias como Hospital de Destino (GPR/SNS) teve início no CHMA em 2019 e, depois da interrupção de 2020 pelas razões conhecidas, constitui um objetivo para 2021, também com impacto nas receitas próprias
5.4	A criação do Balcão Único de atendimento (com a participação, entre outros, do Serviço de Gestão de Doentes e dos Serviços Financeiros) facilitará a cobrança de taxas moderadoras.
5.5	O envolvimento de municípios da nossa área de influência na partilha de despesas extraordinárias para resposta à Covid-19 (já verificada em 2020) permitirá poupanças importantes para o CHMA.

