



REPÚBLICA
PORTUGUESA

SAÚDE



SNS SERVIÇO NACIONAL
DE SAÚDE

Plano de Desenvolvimento Organizacional

2025 - 2027

CA - 29. jan. 2025

Aprovado

M. Almeida
N. Bastião

J. Silva
J. Silva
A. Silva

[Signature]

UNIDADE LOCAL DE SAÚDE
LISBOA OCIDENTAL, E.P.E.
Conselho de Administração



UNIDADE LOCAL DE SAÚDE
LISBOA OCIDENTAL

Índice

Abreviaturas, acrónimos e siglas.....	5
Sumário Executivo.....	6
1 A ULS Lisboa Ocidental	7
1.1 Perfil Assistencial dos Cuidados de Saúde Primários.....	8
1.2 Perfil Assistencial dos Cuidados Hospitalares	8
1.3 Ensino e Investigação.....	9
1.4 Caracterização sumária dos Utentes inscritos na USLO	10
2 Orientações Estratégicas e Operacionais	11
2.1 Visão, Missão e Valores	11
2.2 Análise SWOT	12
2.3 Eixos Estratégicos e Ações Táticas	13
3 Principais Carteiras de Serviços	15
4 Mapa de Pessoal.....	18
5 Plano de Investimento Anual e Plurianual.....	21
6 Atividade Assistencial, Acesso, Qualidade e Eficiência	24
7 Demonstrações Financeiras Previsionais	27
8 Desempenho Económico-Financeiro.....	29
8.1 Análise Económica	29
8.2 Eficiência Operacional e Otimização de Gastos	30
8.3 Análise Financeira	31
9 Ganhos Estimados e Contributos para a Sustentabilidade	32
Anexos: Demonstrações Financeiras	34
Balanço.....	34
Demonstração de Resultados	36
Detalhe Gastos Operacionais.....	44
Demonstração dos Fluxos de Caixa	45
Anexo: Plano de Investimentos	46
Anexos relativos ao Despacho n.º 11241-D/2024, de 24 de setembro.....	47
3. a) Análise crítica ao PDO 2024-2026 já aprovado.....	48
3. b) Lista de medidas para otimização de recursos (medicamentos, transporte de doentes).....	49
3. c) Proposta de Sistema Local de Saúde.....	50
3. d) Projeto local para a redução do número de atendimentos nos serviços de urgência triados com cor verde, azul e branca.....	51
3. e) Projeto local, a implementar em 2025, para regularização e contenção das LIC e das LEC fora dos TMRG	52
3. f) Projeto local, a implementar até 2027, de descentralização das consultas de especialidade hospitalar para as unidades de cuidados de saúde primários	53

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

3. g) Projeto local de alargamento da Hospitalização Domiciliária, a implementar até 2027, onde também se deve prever a domiciliação de cuidados continuados integrados.....	54
3. h) Projeto local de alargamento dos Centros de Responsabilidade Integrados na instituição, a implementar até 2027 55	
3. i) Projeto local de criação de um Centro de Atendimento Clínico para as situações de menor complexidade e urgência clínica, a implementar a partir do 2.º semestre de 2025	56
3. j) Projeto local de implementação/alargamento de teleconsulta com recurso a vídeo, a implementar em 2025.....	57
3. k) Projeto local de redução do número de consultas presenciais não realizadas no âmbito dos cuidados de saúde primários, com particular enfoque, para as consultas de tipologia «ordem médica».....	58
3. m) Projeto local para a implementação da monitorização à distância do doente crónico, a implementar até 2027 .	59
3. n) Planos de auditoria e controlo interno para o ano de 2025	60
3. o) Plano de gestão de riscos e infrações conexas	61
3. p) Plano de Aquisição de Bens e Serviços e de Pagamentos para os anos de 2025 a 2027	62
3. q) Plano de produção adicional e interna 2025	64

Índice de tabelas

Tabela 3-1 Carteira de Serviços: internamento.....	15
Tabela 3-2 Carteira de Serviços: Consulta Externa Médica (CH + CSP).....	16
Tabela 3-3 Carteira de Serviços: Hospital de Dia	17
Tabela 3-4 Carteira de Serviços: urgência.....	17
Tabela 4-1 Mapa de Pessoal: total de profissionais.....	18
Tabela 4-2 Mapa de Pessoal: número de profissionais por grupo profissional	19
Tabela 5-1 Plano de Investimentos: resumo por ano e tipologia	21
Tabela 5-2 Plano de Investimentos: investimento a executar em 2025 por tipologia e fonte de financiamento.....	22
Tabela 5-3 Plano de Investimentos: investimentos com financiamento de fundos comunitários	23
Tabela 6-1 Quadro Mínimo de Produção.....	25
Tabela 6-2 Indicadores de Desempenho	26
Tabela 8-1 Análise Económica: Quadro Síntese	29
Tabela 8-2 Evolução dos Gastos Operacionais por Utente	30
Tabela 8-3 Evolução do Índice de Eficiência Operacional	30
Tabela 8-4 Evolução da Otimização dos Gastos	30
Tabela 8-5 Evolução dos gastos com Trabalho Extraordinário e Prestações de Serviços RH	30
Tabela 8-6 Balanço: resumo e evolução anual	31

Índice de figuras

Figura 1-1 Mapa da Área da ULS Lisboa Ocidental.....	7
Figura 1-2 BI-CSP: número de inscritos	10
Figura 9-1 Conjunto de cartazes publicados nas instalações da ULSLO	33

Abreviaturas, acrónimos e siglas

ACES	Agrupamento de Centros de Saúde
ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde, I.P.
ARSLVT	Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, I.P.
BIMH	BI Morbilidade Hospitalar
BO	Bloco Operatório
CA	Conselho de Administração
CCP	Código dos Contratos Públicos
CH	Cuidados Hospitalares
CLIC	Comissão Local de Informatização Clínica
CML	Câmara Municipal de Lisboa
CRE	Centro(s) de Referência
CSP	Cuidados de Saúde Primários
CTH	Consulta a Tempo e Horas
DGO	Direção Geral do Orçamento
DGTF	Direção Geral de Tesouro e Finanças
EGA	Equipa de Gestão de Altas
E.P.E.	Entidade Pública Empresarial
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
GDH	Grupo de Diagnóstico Homogéneo
HEM	Hospital Egas Moniz
HSC	Hospital de Santa Cruz
HSFX	Hospital de São Francisco Xavier
ICM	Índice de Case-Mix
ICU	Índice de Complexidade de Utentes
IDMA	Índice de Demora Média Ajustada
LEC	Lista de espera para 1.ª consulta
LIC	Lista Insritos para Cirurgia
m€	Milhar(es) de euros
M€	Milhão(ões) de euros
Mcc	Material de Consumo Clínico
MCDT	Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica
PCA-ULS	Plano de Contabilidade Analítica das ULS
PDO	Plano de Desenvolvimento Organizacional
PDS	Plataforma de Dados em Saúde
PPCIRA	Programa de Prevenção e Controlo de Infecções e das Resistências aos Antimicrobianos
QMP	Quadro Mínimo de Produção
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
RJSPE	Regime Jurídico do Setor Público Empresarial
RNCCI	Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados
ROC	Revisor Oficial de Contas
SAPA	Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio
SCI	Sistema de Controlo Interno
SICA	Sistema de Informação para a Contratualização e Acompanhamento
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SPMS	Serviços Partilhados do Ministério da Saúde
SUCH	Serviço de Utilização Comum dos Hospitais
TMRG	Tempo(s) Máximo(s) de Resposta Garantido(s)
UHD	Unidade de Hospitalização Domiciliária
ULSLO	Unidade Local de Saúde Lisboa Ocidental

Sumário Executivo

O presente Plano de Desenvolvimento Organizacional (PDO), elaborado após 12 meses da criação da Unidade Local de Saúde de Lisboa Ocidental, E.P.E. (ULSLO), tem em consideração as estratégias de intervenção para a saúde sustentável anunciadas no Plano Nacional de Saúde 2030, a informação constante nos Perfis Locais de Saúde, as medidas e metas constantes no Plano de Emergência e Transformação da Saúde, as indicações constantes do Quadro Global de Referência do Serviço Nacional de Saúde (SNS) para 2024 (válidas para 2025 e 2026) e o explanado nos Termos de Referência para a Contratualização de Cuidados de Saúde no SNS para 2025.

Com a estrutura organizacional em Unidade Local de Saúde (ULS) pretende-se potenciar os ganhos associados à gestão em rede dos recursos humanos, financeiros e materiais afetos ao serviço público de saúde, contribuindo para melhorar o acesso, a qualidade e a eficiência dos cuidados prestados, aumentando a proximidade e a participação das comunidades locais. Contudo, com base nas experiências iniciadas anteriormente, os efeitos da ULS irão demorar anos até serem evidentes.

Neste contexto, e dando seguimento à estratégia definida no PDO anterior (2024-2026), foram definidos cinco eixos estratégicos direcionados a cinco dimensões que se relacionam e potenciam entre si:

- Acesso, Integração e Articulação Interinstitucional;
- Eficiência, Produtividade e Qualidade;
- Rentabilizar/reorganizar a capacidade instalada;
- Inovação, Conhecimento e Transformação Digital;
- Identidade, Imagem e Comunicação.

Para o triénio de 2025-2027 é espetável um aumento da atividade realizada nos Cuidados de Saúde Primários (CSP) por incremento do número de equipas de saúde familiar e, consequentemente, da cobertura populacional. A nível dos cuidados hospitalares é esperada a diminuição do número de atendimentos urgentes. Nas restantes linhas manteve-se os níveis de atividade, privilegiando-se reorganizações internas da produção, nomeadamente na consulta externa (privilegiando-se as primeiras consultas) e na atividade cirúrgica (com enfoque na cirurgia ambulatória e na cirurgia programada).

No investimento, destaca-se a proposta de aquisição de um robot cirúrgico (investimento estratégico para a modernização da ULSLO), de uma ressonância magnética para o Hospital de São Francisco Xavier (necessária para a internalização de produção), de dois angiógrafos para o Hospital de Santa Cruz (investimento de substituição e de atualização), em parte através do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR) e pelo programa cofinanciado pela União Europeia PORTUGAL 2030. Estes quatro investimentos representam, no seu conjunto, quase 50% do valor total proposto para 2025.

No que à situação económica respeita, prevê-se para 2025 uma melhoria, com o aumento do EBITDA de -128 M€ para -115 M€ em parte pelo aumento do valor do Contrato-Programa. Os gastos mantêm a sua curva ascendente, sendo de destacar a pressão no consumo de medicamentos e dispositivos médicos, o recurso a subcontratação de recursos externos para colmatar insuficiências internas, a ausência de resposta externa às situações sociais que em muito oneram a ULSLO e os gastos com pessoal.

Do ponto de vista financeiro, a ULSLO apresenta uma situação desfavorável, com um património líquido negativo e um nível de endividamento alto.

1 A ULS Lisboa Ocidental

A ULSLO é um estabelecimento público do SNS, dotado de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, de natureza empresarial, criada pelo Decreto-Lei n.º 102/2023, de 7 de novembro, que agregou numa única instituição o Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E.P.E., os Agrupamentos de Centros de Saúde Lisboa Ocidental e Oeiras e o Agrupamento de Centros de Saúde de Cascais, sem prejuízo de articulação com o Hospital de Cascais.

A sua área de influência, de aproximadamente 162,68 km² e 460 mil habitantes engloba:

- Quatro freguesias pertencentes à zona ocidental de Lisboa: Ajuda, Belém, Alcântara e Campo de Ourique;
- A totalidade de freguesias do concelho de Oeiras: União de Freguesias de Algés, Linda-a-Velha, Cruz Quebrada e Dafundo, União de Freguesias de Camaxide e Queijas, União de Freguesias de Oeiras, São Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias, Freguesia de Barcarena e Freguesia de Porto Salvo;
- A totalidade de freguesias do concelho de Cascais: Alcabideche, São Domingos de Rana, União das Freguesias de Carcavelos e Parede e União das Freguesias de Cascais e Estoril.

Figura 1-1 Mapa da Área da ULS Lisboa Ocidental



A ULSO abrange uma área geográfica com realidades muito distintas. A freguesia de Santo Condestável é onde se verifica a maior densidade populacional e um dos índices de envelhecimento mais elevado com, respetivamente, 13 418,18 habitantes/km² e 172,05%. Em oposição, a freguesia de Belém apresenta uma baixa densidade populacional (1 586,39 habitantes/km²) e um índice de envelhecimento imediatamente abaixo da mediana de valores (183,08%).

A freguesia mais populosa é a União das Freguesias de Cascais e Estoril, seguida de São Domingos de Rana e União das Freguesias de Oeiras e São Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias representando juntas, 41% da população residente. No extremo oposto surge a freguesia de Alcântara com uma população de 13.850 habitantes. A densidade populacional da ULS Lisboa Ocidental é superior à da Área Metropolitana de Lisboa, assim como à verificada a nível nacional (no Continente).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2021, na distribuição da população residente na área da ULSLO, por sexo, o número de mulheres foi superior ao número de homens, numa proporção de 53,7% para as mulheres e 46,3% para os homens.

Relativamente ao índice de envelhecimento, a ULSLO apresenta um valor superior ao da Área Metropolitana de Lisboa, mas inferior ao do Continente, facto demonstrativo da existência de uma população relativamente envelhecida, em que 30% da população tem idade igual ou superior a 60 anos.

1.1 Perfil Assistencial dos Cuidados de Saúde Primários

O perfil assistencial das unidades dos CSP da área geográfica abrangida pela ULSLO compreende a totalidade das UF deste nível de cuidados:

- Unidades de Cuidados Saúde Personalizados (UCSP): duas em Cascais, uma em Oeiras e uma em Lisboa Ocidental;
- Unidades de Saúde Familiar (USF) modelo B: quinze em Cascais, treze em Oeiras e quatro em Lisboa Ocidental;
- Unidades de Cuidados na Comunidade (UCC): duas em Cascais, duas em Oeiras e uma em Lisboa Ocidental;
- Recursos Assistenciais Partilhados (psicologia, medicina dentária/higiene oral, nutrição, terapia ocupacional, fisioterapia, serviço social) e
- Unidade de Saúde Pública (USP): uma em Cascais e uma em Oeiras e Lisboa Ocidental.

1.2 Perfil Assistencial dos Cuidados Hospitalares

A ULSLO compreende três hospitais:

- Hospital de Egas Moniz (situado em Alcântara, concelho de Lisboa), com 330 camas;
- Hospital de São Francisco Xavier (situado no Restelo, concelho de Lisboa), com 300 camas e onde se encontram os diversos serviços de urgência da ULSLO, com exceção da urgência de oftalmologia que se situa no Hospital de Egas Moniz;
- Hospital de Santa Cruz (situado em Carnaxide, concelho de Oeiras), com 150 camas.

Estes hospitais são as referências para as freguesias de Ajuda, Alcântara, Belém e Campo de Ourique do Concelho de Lisboa e para o total das freguesias do Concelho de Oeiras.

Abrangem, ainda, outras prestações de cuidados de saúde diferenciados, tais como:

- Saúde Mental (Psiquiatria da Infância e Adolescência), para o concelho de Cascais;
- Cardiologia e Nefrologia, enquanto última linha de referência, não só para as Unidades C e D da Sub-Região de Lisboa, onde se insere, mas também de âmbito nacional;
- Infeciologia, âmbito nacional;
- Neurocirurgia, enquanto referência direta para o Hospital de Cascais e para a ULS Amadora/Sintra;
- Urgência Geral, enquanto referência direta para as freguesias de Alfragide, Encosta do Sol e Falagueira-Venda Nova do Concelho da Amadora, num total de 64.718 habitantes (Censos 2021).

A par das valências e tipologias de cuidados, é de referir a **Unidade de Hospitalização Domiciliária**. Esta Unidade visa proporcionar uma assistência domiciliada (médica e de enfermagem) de modo contínuo e coordenado aos utentes que requerendo admissão hospitalar, obedecem também a um conjunto de requisitos clínicos, sociais e geográficos que permitem a sua hospitalização no domicílio, com a concordância do cidadão e da família.

Salienta-se igualmente o foco dado pela aproximação à comunidade do Serviço de Psiquiatria com a maturação ao longo de anos, de três equipas comunitárias de Saúde Mental, situadas em Lisboa, Dafundo e Oeiras, perfeitamente enquadradas na ULSLO e na comunidade, funcionando em Oeiras e Dafundo em instalações cedidas pela Câmara MO.

Paralelamente são referência regional e nacional na área da prestação de cuidados, assumindo-se como centro de referência em inúmeras patologias de especial complexidade, cuja atividade se estende a todo o território nacional e às Regiões Autónomas.

A ULSLO é reconhecida como **Centro de Referência Nacional** para as seguintes áreas:

- Cardiologia de Intervenção estrutural;
- Cardiopatias congénitas (em colaboração com a Unidade Local de Saúde de Santa Maria e o Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa);
- Epilepsia Refratária (em colaboração com o Unidade Local de Saúde de São José);
- Oncologia de Adultos: cancro do reto;
- Transplante de coração: adultos;
- Transplante de rim: adultos;
- Implantes cocleares;
- Neurorradiologia de intervenção na doença cerebrovascular.

Integra ainda a **Rede Europeia de Referência** GUARD-HEART, dedicada às doenças cardíacas.

No âmbito do reforço do poder do cidadão no SNS, o princípio do Livre Acesso e Circulação (LAC) dos utentes permite a referenciação para a primeira consulta hospitalar de especialidade através do médico de Medicina Geral e Familiar em qualquer das unidades hospitalares do SNS, sempre que a rede de referenciação abranja a especialidade em causa. Nesse contexto a ULSLO orienta a sua ação para garantir o acesso a todos os utentes, independentemente da sua área de residência.

1.3 Ensino e Investigação

A ULSLO desenvolve ainda atividades complementares como as de

- ensino pré e pós-graduado;
- investigação;
- formação.

Nesses domínios, rege-se à regulamentação de âmbito nacional que rege a matéria dos processos de ensino - aprendizagem no domínio da saúde, sem prejuízo da celebração de contratos para efeitos de organização interna, repartição de investimento e compensação dos encargos que forem estipulados.

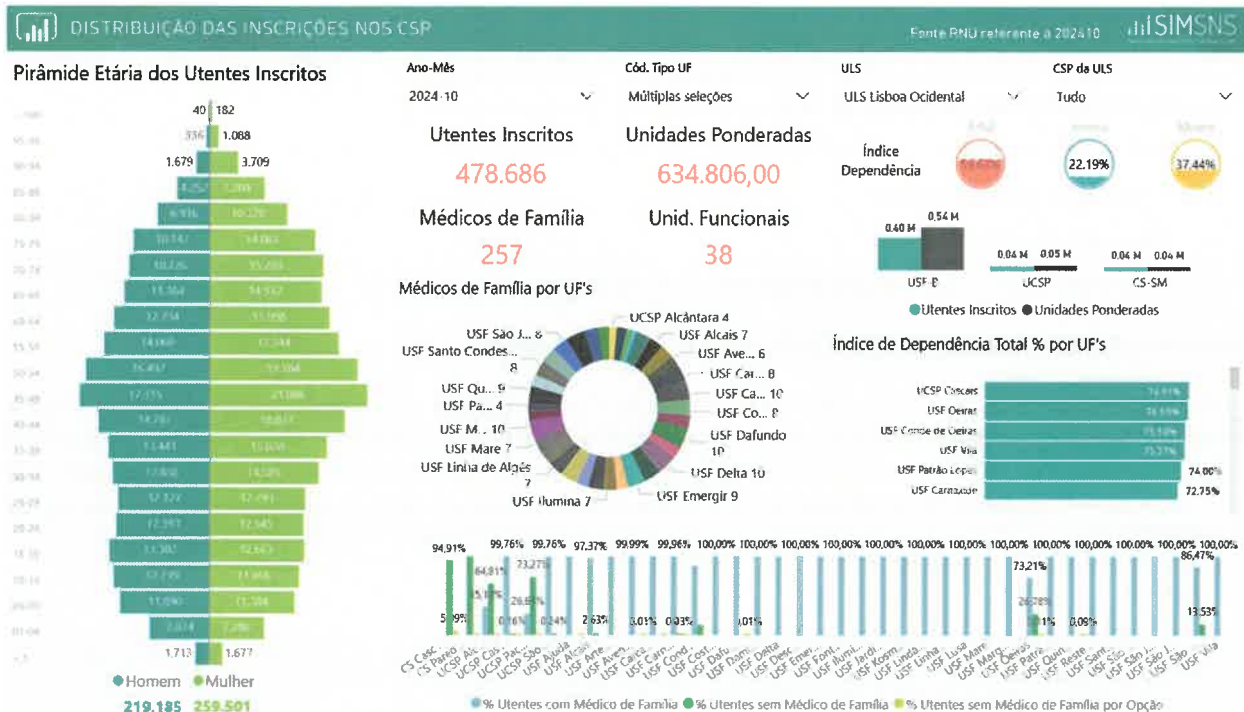
Também nestes mesmos capítulos a ULSLO está integrada no ensino universitário e investigação clínica, pela sua ligação fundacional à NMS (Nova Medical School) - FCM (Faculdade de Ciências Médicas) da Universidade Nova de Lisboa e integra o Centro Clínico Académico de Lisboa.

Tem, ainda, colaborações com outras Universidades e Faculdades, em diversos cursos de saúde.

1.4 Caracterização sumária dos Utentes inscritos na USLO

A 31 de outubro de 2024, o número de utentes inscritos na ULS Lisboa Ocidental era de 478.686. Cerca de 13% (62.117) não tinham médico de família atribuído (não incluindo os utentes sem médico de família por opção).

Figura 1-2 BI-CSP: número de inscritos



Em setembro de 2024 (informação disponível mais recente), o Índice de Complexidade do Utente (ICU)¹ da ULSLO era de 0,89, ou seja, 11% abaixo da complexidade média nacional. A complexidade média da Região LVT era de 0,91.

No que respeita à patologia ou condição clínica, dos utentes inscritos nos CSP da ULSLO, destacam-se pela sua prevalência as seguintes:

- Alteração do Metabolismo dos Lípidos (21,6%)
- Medicina Preventiva / Manutenção Saúde (21,1%)
- Hipertensão Arterial (19,8%)
- Abuso de Tabaco (11,9%)
- Obesidade (11,6%)
- Depressão (9,6%).

¹ O Índice de Complexidade de Utentes (ICU) é um instrumento de ajustamento pelo risco que tem subjacentes um conjunto de algoritmos que analisam as características demográficas, de morbilidade de ciclo de vida e de contexto dos utentes, que permitem determinar, para cada um, um valor numérico com capacidade preditiva da respetiva utilização de recursos em saúde em diversas áreas, designadamente recursos humanos nos CSP, medicamentos em ambulatório, MCDT no setor convencionado e recursos hospitalares. Fonte: https://sdm.min-saude.pt/bi.aspx?id_estr=1746

2 Orientações Estratégicas e Operacionais

2.1 Visão, Missão e Valores

Visão

Ser uma entidade de referência, nacional e internacional, na promoção da saúde e bem-estar, prevenção e tratamento da doença, garantindo cuidados centrados na pessoa ao longo do ciclo de vida.

Missão

A ULSLO tem como missão prestar cuidados de saúde integrados, personalizados e humanizados, de elevada qualidade e diferenciação técnico-científica, promovendo o conhecimento, a inovação e a motivação e realização dos seus profissionais.

A ULSLO rege-se pelos seguintes **VALORES**:

Humanização, materializada no respeito, na empatia e na dignidade individual de utentes e profissionais.

Excelência, concretizada na qualidade dos cuidados prestados, assentes na melhor evidência científica.

Segurança, na garantia de um ambiente seguro e na adoção de práticas que minimizem riscos para utentes e profissionais.

Ética e Integridade, consubstanciadas numa postura imparcial, transparente e responsável, em todas as relações e decisões, respeitando a privacidade e a confidencialidade de utentes e profissionais.

Compromisso social, através da promoção da saúde e bem-estar da comunidade.

Sustentabilidade, fundada numa visão holística integrando as dimensões ambiental, social e ético.

2.2 Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
- Capacidade Instalada – 3 hospitais em pleno funcionamento e 2 ACES com algumas Unidades Novas e outras em renovação. - Processo de integração de cuidados iniciado previamente à criação da ULSLO. - Boa articulação com as Câmaras Municipais. - Recursos Humanos experientes, diferenciados e responsáveis. - Membro de pleno direito do Centro Clínico Académico de Lisboa. - Ligação histórica e presente com a FCM-NMS da UNL / boa capacidade formativa. - Multidisciplinaridade e multiprofissionalismo. - Departamento de Investigação Clínica e CoLab como suporte e promoção de ensaios clínicos, estudos, investigação e inovação. - Mais autonomia e desburocratização. - Capacidade instalada para a internalização de MCDT (em particular radiologia e patologia clínica).	- Carência de RH em algumas áreas, nomeadamente nas carenciadas ao nível da Região: MGF; Anestesiologia; Ortopedia; Neurocirurgia; Oftalmologia, Psiquiatria da Infância e Adolescência, Medicina Interna, Ginecologia/Obstetrícia, Enfermagem, Psicologia Clínica, Nutrição Clínica e Medicina Dentária. - Dificuldades no cumprimento dos TMRG e de acesso a algumas especialidades. - Multiplicidade dos regimes de contratação de pessoal e das formas de remuneração muito díspares. - Dispersão geográfica das unidades da ULS. - Heterogeneidade de instalações e nível de serviço prestado. - Alguns Recursos Humanos em limite (<i>burnout</i>). - Orçamento deficitário no arranque. - Na lógica de financiamento, o Índice de Complexidade do Utente baixo quando comparado com a média nacional provavelmente refletindo ainda alguma insuficiência de registos e paralelamente uma população com condições para acesso a cuidados de saúde privados.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Modelo de financiamento em vigor indutor da promoção da saúde e prevenção da doença. - Existência de iniciativas externas para a promoção da integração de cuidados (PAFIC, OMS, ACSS, SPMS). - Existência de Iniciativas externas e internas para a promoção da saúde digital. - Possível reconhecimento a ULS Universitária. - Integração de Ensino e Investigação aumentando a base de recrutamento e o número de investigadores. - Desenvolvimento de projetos comuns e financiamento de novos quadros ou profissões.	- Instabilidade criada por fatores internos (modelo ainda muito centralizado na resposta à doença aguda) e fatores externos, tanto nacionais como internacionais. - Concorrência exercida pelos sectores público e privado. - Área de abrangência muito maior que a de referenciação ou de habitual ligação entre os Cuidados de Saúde Primários e os Cuidados Hospitalares. - Dificuldade de atracção e fixação de médicos e enfermeiros. - Insuficiência de estruturas de apoio social na comunidade. - Número de cidadãos com mais de 65 anos a viver sozinhos, e perfil de saúde. - Interoperabilidade dos SI. - Custos crescentes de Saúde.

2.3 Eixos Estratégicos e Ações Táticas

O presente PDO dá continuidade à estratégia definida no anterior (2024-2026), e teve em consideração:

- As estratégias de intervenção para a saúde sustentável anunciadas no Plano Nacional de Saúde 2030;
- A informação constante nos Perfis Locais de Saúde;
- As medidas e metas constantes no Plano de Emergência e Transformação da Saúde;
- As limitações constantes do Quadro Global de Referência do SNS para 2024 (válidas para 2025 e 2026) e
- Os Termos de Referência para a Contratualização de Cuidados de Saúde no SNS para 2025.

Assim, neste contexto, foram definidos **cinco eixos estratégicos** direcionados a cinco dimensões que se relacionam e potenciam entre si:

EIXO 1: ACESSO, INTEGRAÇÃO E ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

Reduzir iniquidades no acesso, adotando medidas transversais com vista à adequação das respostas de cuidados de saúde, no âmbito da atividade programada e não programada e promover o desenvolvimento de comportamentos saudáveis para uma saúde sustentável.

- 1.1. Adotar medidas transversais com vista à **adequação das respostas de cuidados de saúde**, no âmbito da atividade programada e não programada.
- 1.2. Promover iniciativas que traduzam do ponto de vista organizacional a **política de integração de cuidados**.
- 1.3. **Aproximar a prestação do utente**, integrando os diferentes níveis de cuidados da ULS.
- 1.4. Promover a **articulação interinstitucional**.

EIXO 2: EFICIÊNCIA, PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

Garantir níveis de eficiência, de produtividade e de qualidade adequados, adequando as formas de organização e de prestação de cuidados de saúde, alinhando-as com as normas e orientações emanadas pela Direção-Geral da Saúde.

Reforçar a atividade programada, a atividade realizada em ambulatório, as respostas de proximidade e a atividade realizada no âmbito da tele saúde.

- 2.1. Reforçar a atividade realizada em **ambulatório** e as **respostas de proximidade**.
- 2.2. Melhorar a resposta de **cuidados paliativos**, através da intervenção das equipas comunitárias de suporte de cuidados paliativos da ULS.
- 2.3. Promover a **resolução agregada das interações do doente com a instituição**, conciliando para o mesmo dia o agendamento de consultas e a realização de MCDT, sempre que exequível.
- 2.4. **Otimizar o agendamento e reagendamento** de consultas e cirurgias, cumprindo critérios de antiguidade ou de prioridade clínica e diminuindo o número de cancelamentos.
- 2.5. Reforçar a **governança clínica e de saúde**, potenciar e melhorar a implementação do programa de prevenção e controlo de infeção nosocomial e de resistência aos antimicrobianos, capacitando profissionais e utentes para as boas práticas decorrentes da atividade clínica e promovendo a correta **utilização de antibióticos**.

EIXO 3: RENTABILIZAR/REORGANIZAR A CAPACIDADE INSTALADA

Garantir a utilização racional dos recursos disponíveis e otimizar percursos.

- 3.1. Aumentar a **capacidade resolutiva dos cuidados primários**, em alinhamento com o preconizado no **PRR**, nomeadamente nos investimentos associados à reforma dos cuidados de saúde primários.
- 3.2. **Adequar a oferta às necessidades**, ao nível dos espaços de atendimento, dos circuitos de encaminhamento de doentes e da disponibilidade de horários de acesso aos serviços.

EIXO 4: INOVAÇÃO, CONHECIMENTO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Desenvolver níveis de inovação e de conhecimento ao nível das “ULS universitárias”, captar rendimentos provenientes de ensaios clínicos, garantir o acesso a tratamentos de ponta promover a transformação digital como forma de aumentar a eficiência na prestação de cuidados e nos processos administrativos.

- 4.1. Fomentar a **investigação e a inovação** e desenvolver a gestão de **parcerias**, promovendo o conhecimento e a captação de fundos.
- 4.2. Acelerar o processo de **Transformação Digital**.
- 4.3. Promover a candidatura da ULSLO a **ULS Universitária**.

EIXO 5: IDENTIDADE, IMAGEM E COMUNICAÇÃO

Criação da identidade ULSLO, promoção da sua Imagem enquanto entidade de referência na área dos cuidados de saúde e ensino e promoção de comunicação efetiva intrainstituição e com os seus utentes.

- 5.1. Criar uma **intranet informativa e interativa e participada** englobando todas as unidades de saúde.
- 5.2. Desenvolvimento do **sítio da internet da ULSLO** identitária, informativa e útil.
- 5.3. Uniformização da **sinalética da ULSLO**.

3 Principais Carteiras de Serviços

A ULSLO enquanto unidade de saúde de referência no panorama nacional, inclui uma larga carteira de serviços que se demonstra nos quadros seguintes.

Tabela 3-1 Carteira de Serviços: internamento

Internamento	
Angiologia e cirurgia vascular	x
Cardiologia	x
Cardiologia pediátrica	x
Cirurgia cardio-torácica	x
Cirurgia geral	x
Cirurgia maxilo-facial	
Cirurgia pediátrica	
Cirurgia plástica e reconstrutiva e estética	x
Dermato-venereologia	
Doenças infecciosas (infeciologia)	x
Endocrinologia e nutrição	x
Estomatologia	
Gastroenterologia	x
Ginecologia	x
Ginecologia - Obstetrícia	x
Hematologia clínica	x
Hidrologia	
Imuno-alergologia	
Medicina física e reabilitação	
Medicina interna	x
Nefrologia	x
Neurocirurgia	x
Neurologia	x
Obstetrícia	x
Oftalmologia	x
Oncologia médica	x
Ortopedia	x
Otorrinolaringologia	x
Pediatria	x
Pneumologia	x
Reumatologia	x
Urologia	x

Internamento	
Unidade de Cuidados intermédios	
UC Intermédios Adultos	x
UC Intermédios Pediátrica	x
UC Intermédios Neonatal	x
Unidade de Cuidados intensivos	
U.C.I. Cirurgia	x
U.C.I. Médicos	
U.C.I. Coronários	x
U.C.I. Neonatal	x
U.C.I. Pediatria	
U.C.I. Polivalente	x
U.C.I. Queimados Adultos	
U.C.I. Queimados Pediatria	
U.C.I. Outra	x
Cuidados paliativos (hospital)	
Hospitalização domiciliária	x
Psiquiatria e abuso de substâncias	
Agudos	x
Alcoologia	
Toxicod dependência	
Curta duração	
Residentes	
Psiquiatria forense	
Reabilitação psicossocial (R.P.)	
R.P. - Treino de autonomia	
R.P. - Apoio moderado	
R.P. - Autónimo	
Reabilitação psicossocial na comunidade (RPC)	
R.P.C. - Treino de autonomia	
R.P.C. - Apoio máximo	
R.P.C. - Apoio moderado	
R.P.C. - Autónimo	
Berçário	x
Quartos particulares	
Camas neutras	x

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027
Tabela 3-2 Carteira de Serviços: Consulta Externa Médica (CH + CSP)

Consulta Externa Médica CS Primários + Hospitalares		Consulta Externa Médica CS Primários + Hospitalares		Consulta Externa Médica CS Primários + Hospitalares	
Anatomia patológica		Psiquiatria da infância e adolescência	x	Hemato-Oncologia	x
Anestesiologia	x	Radiologia		Hemofilia	
Angiologia e cirurgia vascular	x	Radioncologia		Hepatologia	x
Cardiologia	x	Reumatologia	x	Hipertensão arterial	x
Cardiologia pediátrica	x	Saúde Pública	x	Hipertensão pulmonar	
Cirurgia cardio-torácica	x	Urologia	x	Imuno-alergologia pediátrica	x
Cirurgia geral	x	Alcoolismo		Imunologia	
Cirurgia maxilo-facial		Alergologia	x	Insuficiência cardíaca	x
Cirurgia pediátrica		Apoio à fertilidade	x	Insuficiência respiratória	
Cirurgia plástica e reconstrutiva e estética	x	Arritmologia	x	Interrupção voluntária da gravidez	x
Dermato-venereologia	x	Asma	x	Medicina da dor	x
Doenças infecciosas (infeciologia)	x	Cardiologia de intervenção / pacemaker	x	Medicina do adolescente	
Endocrinologia e nutrição	x	Cefaleias	x	Medicina do viajante	x
Estomatologia	x	Cirurgia oncológica	x	Medicina física e reabilitação pediátrica	x
Farmacologia clínica		Coagulação	x	Medicina intensiva	x
Gastroenterologia	x	Cuidados intensivos pediátricos		Menopausa	
Genética médica	x	Cuidados paliativos	x	Nefrologia pediátrica	x
Ginecologia	x	Demência	x	Neonatologia	x
Hematologia clínica	x	Dermatologia pediátrica		Neurocirurgia pediátrica	x
Imuno-Alergologia	x	Desenvolvimento	x	Neuropediatria	x
Imuno-Hemoterapia	x	Diabetologia	x	Obesidade	x
Medicina dentária	x	Diagnóstico pré-natal	x	Oftalmologia pediátrica	x
Medicina desportiva		Dislipidemias	x	Oncologia pediátrica	
Medicina do trabalho	x	Distrofias musculares		Ortopedia pediátrica	
Medicina física e reabilitação	x	Doença pulmonar obstrutiva crónica	x	Otorrinolaringologia pediátrica	x
Medicina geral e familiar	x	Doenças autoimunes	x	Patologia do sono	x
Medicina Interna	x	Doenças cerebrovasculares	x	Pé diabético	x
Medicina nuclear	x	Doenças da retina	x	Planeamento familiar	x
Medicina tropical	x	Doenças da tireóide	x	Pneumologia pediátrica	x
Nefrologia	x	Doenças do movimento	x	Procriação medicamente assistida	
Neurocirurgia	x	Doenças inflamatórias do intestino	x	Proctologia	x
Neurologia	x	Doenças metabólicas		Rastreio	x
Neurorradiologia	x	Doenças neurológicas degen. e desmieliniz.	x	Reumatologia pediátrica	x
Obstetrícia	x	Doenças oncológicas	x	Saúde dos adultos	x
Oftalmologia	x	Endocrinologia pediátrica	x	Saúde infantil	x
Oncologia médica	x	Epilepsia	x	Saúde materna	x
Ortopedia	x	Estrabismo	x	Senologia	x
Otorrinolaringologia	x	Gastrenterologia pediátrica		Tabagismo	x
Patologia clínica	x	Geriatría	x	Transplantes	x
Pediatria	x	Glaucoma	x	Traumatologia	x
Pneumologia	x	Gravidez de risco	x	Uroginecologia	x
Psiquiatria	x	Hematologia pediátrica		Urologia pediátrica	

Destaca-se a existência de três unidades de saúde mental comunitárias (adultos) em Oeiras, Dafundo e Lisboa onde é realizada reabilitação psicossocial. Na área da saúde mental da infância e da adolescência, em 2025 ir-se-á iniciar a unidade comunitária em Oeiras.

Tabela 3-3 Carteira de Serviços: Hospital de Dia

Hospital de Dia	
Hematologia	x
Imuno-hemoterapia	x
Psiquiatria (adultos e infância e adolescência)	x
SMC (adultos e infância e adolescência)	x
Base (pediatria+pneumologia+oncologia s/ quimio+outros)	x

Destaca-se a existência de hospital de dia domiciliário na área da oncologia médica.

Tabela 3-4 Carteira de Serviços: urgência

Urgência	
Serviço de urgência polivalente	
Serviço de urgência pediátrica	x
Serviço de urgência pediátrica polivalente	
Neurocirurgia 24h / 24h	x
Cirurgia vascular 12h / 24h	x
Pneumologia c/ endoscopias 12h / 24h	x
Cirurgia torácica 24h / 24h	x
Cirurgia maxilo-facial 24h / 24h	x
Cirurgia plástica e reconstrutiva 24h / 24h	x
Psiquiatria 24h / 24h	x
Gastreenterologia (c/ endoscopias)	x
Imagiologia c/ resposta de angiografia digital e ressonância magnética 24h / 24h	x
Patologia clínica com resposta de toxicologia	x
Via verde coronária (c/ cardiologia de Intervenção)	x
Via verde acidente vascular cerebral (AVC)	x
Via verde sépsis	x
Via verde trauma	x
Unidade de queimados	
Unidade de oxigenação por membrana extra corporal (ECMO)	
Capacidade de realização de diálise urgente 24h / 24h	x
Unidade de cuidados intensivos polivalente	x
Unidade de cuidados intermédios	x
Meios extra hospitalares - viatura médica de emergência e reanimação (VMER)	x
Meios extra hospitalares - ambulância de suporte imediato de vida (SIV)	x

4 Mapa de Pessoal

Tabela 4-1 Mapa de Pessoal: total de profissionais

N.º postos de trabalho previstos 2025	N.º postos de trabalho ocupados	N.º postos de trabalho vagos	N.º postos de trabalho aprovados 2024	Diferença 2025/2024
6.135	5.703	432	6.135	0

A presente proposta de Mapa de Pessoal da Unidade Local de Saúde de Lisboa Ocidental, EPE (ULSLO) para o ano de 2025 sustenta-se na procura de resposta aos seguintes desafios:

- Promover a execução da política do Ministério da Saúde do XXIV Governo Constitucional, concretamente no que respeita à exigência da salvaguarda do direito de acesso dos utentes a cuidados de saúde, no âmbito do Serviço Nacional de Saúde;
- Dar cumprimento às obrigações assistenciais cometidas a esta Unidade Local de Saúde pelo Decreto-Lei n.º 102/2023, de 7 de novembro, onde assume particular relevância a garantia da disponibilidade da atual carteira de serviços, bem como a proteção e desenvolvimento do nível diferenciação técnico e científico desta Organização;
- Investir na capacitação e reforço dos profissionais da ULSLO que asseguram cuidados de saúde de elevada diferenciação e complexidade, procurando disponibilizar-lhes condições de trabalho adequadas e ajustadas à exigência, rigor e intensidade que as suas responsabilidades determinam.
- Mitigar as disfuncionalidades decorrentes da dispersão de recursos provocadas por estrutura organizacional integrada por três unidades hospitalares autónomas e dois agrupamentos de centros de saúde.
- Assegurar a coerência conceptual da atual proposta, revitalizando o pensamento anteriormente apresentado à Tutela Sectorial e por esta aceite. Recorde-se que a proposta de Mapa de Pessoal proposto para o ano de 2025 (e anos seguintes) é coincidente com o Mapa de Pessoal de 2024, aprovado em 5 de julho de 2024 pela Senhora Secretária de Estado da Gestão da Saúde, conforme excerto do despacho infra (despacho em anexo), circunstância bem demonstrativa do alinhamento desta Organização com a política de saúde definida pelo Governo.

REPÚBLICA PORTUGUESA SAÚDE ACSS ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, IP

De: DRH A: Consideração Superior
 Informação Nº: 29084/2024/DRH/ACSS Data: 08-06-2024

Assunto: Pedido de análise de Mapa de Pessoal relativo ao ano de 2024 (alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Organizacional 2024/2026) na sequência do Despacho do Secretário de Estado da Saúde, exarado a 28/03/2024 aposto na Nota Interna n.º 164/SES/MA/2024

DESPACHO DO MEMBRO DO GOVERNO
*Grandeza proposta do Conselho de AL de Lisboa e do Instituto
 sujeitos a decisão do Conselho de Lisboa de 13 de Maio 2024*
 Cristina Vaz Tomé
 Secretária de Estado da
 Gestão da Saúde

DESPACHO(S)
 Despacho de Paula Oliveira, em 28-06-2024

À consideração de Sua Excelência a Secretária de Estado da Gestão da Saúde, ao abrigo das competências delegadas pela alínea g) do n.º 2 do Despacho n.º 5884-A/2024, de 23 de maio, com a minha concordância.

Paula Oliveira

A comparação realizada no âmbito do processo de negociação do Plano de Desenvolvimento Organizacional (PDO) é feita entre o número de postos de trabalho ocupados previstos para 31/12/2024 e o número de postos de trabalho necessários e previstos no mapa de pessoal de 2025.

Tabela 4-2 Mapa de Pessoal: número de profissionais por grupo profissional

Grupo Profissional	Lugares ocupados do quadro em 31/12/2024	Mapa de Pessoal para 2024 e 2025	Lugares Disponíveis	Var %
Órgãos sociais	4	5	1	25,0%
Dirigentes	55	57	2	3,6%
Médicos (não inclui internos 1.º ano)	1.322	1.469	147	11,1%
Médicos assistentes	942	1.138	196	20,8%
Médicos internos a partir do 2.º ano do internato médico	380	331	0	-12,9%
Médicos internos 1.º ano do internato médico	92	81	0	-12,0%
Técnicos superiores de saúde	24	35	11	45,8%
Farmacêuticos	38	41	3	7,9%
Técnicos superiores	131	173	42	32,1%
Informáticos	16	24	8	50,0%
Enfermeiros	1.865	2.008	143	7,7%
Técnicos de diagnóstico e terapêutica	399	446	47	11,8%
Assistentes técnicos	638	643	5	0,8%
Assistentes operacionais e Técnicos Auxiliares de Saúde	1.114	1.148	34	3,1%
Outros pessoal	5	5	0	0,0%
Total	5.703	6.135	432	7,6%
Total sem médicos em formação (geral e específica)	5.231	5.723	492	9,4%

Em termos absolutos, o diferencial de postos de trabalho, é mais acentuado nos grupos profissionais do pessoal médico e de enfermagem.

Deste modo, os principais motivos para a manutenção dos valores inscritos no mapa de pessoal de 2025, são:

- O modelo contabilização de recursos humanos é limitador na satisfação das necessidades atuais da ULS e face ao mercado de trabalho atual, em particular no grupo de pessoal médico, não permitindo aproveitar de forma plena as reduções de horário e a contratação de profissionais a tempo parcial;
- O Serviço Nacional de Saúde alicerça-se fundamentalmente na disponibilização à população de cuidados de saúde de proximidade, de cariz comunitário e familiar. Contudo, na área de abrangência da ULS Lisboa Ocidental verifica-se um elevado número de utentes inscritos sem equipa de família atribuída (cerca de 62 mil utentes em novembro de 2024), sendo necessário dotar os Cuidados de Saúde Primários de médicos de Medicina Geral e Familiar, enfermeiros e técnicos superiores de saúde.
- A carência de efetivos em várias especialidades médicas hospitalares face aos padrões éticos estabelecidos pelos colégios das respetivas especialidades da Ordem dos Médicos constitui preocupação constante pela exigência que nos assiste em salvaguardar uma prática clínica efetiva, segura e de elevado valor para os utentes. Esta limitação de recursos provoca significativos constrangimentos na constituição de equipas médicas para assegurar o Serviço de Urgência, frequentemente garantida apenas com o recurso à contratação de médicos em regime de prestação de serviços. Os níveis de acessibilidade à consulta médica hospitalar e a cuidados cirúrgicos enfrenta também significativos constrangimentos provocados pela falta de efetivos médicos.
- Para além da já referida carência de efetivos médicos hospitalares e de medicina geral e familiar, mostra-se necessário atender ao facto de um número significativo de profissionais apresentar uma idade superior a 50 anos, circunstância que condiciona a respetiva disponibilidade para, entre outras, assegurar o serviço de urgência;

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

- O perfil universitário da ULSLO exige a manutenção de condições estruturais e de lugares de mapa para considerar os médicos internos que se encontram em formação e que depois de obtido o reconhecimento da respetiva especialidade nas 1.ª e 2.ª épocas de 2025 há que contratar;
- O reforço das equipas de enfermagem, tanto na área dos cuidados de saúde primários como na área hospitalar mostra-se premente porquanto constatamos a existência de atividades assistenciais que apenas conseguem ser satisfeitas com o recurso excessivo a trabalho extraordinário, circunstância que para além de constituir um desalinhamento com o que deveriam ser as dotações seguras das equipas e o bom funcionamento dos serviços, provoca desmotivação e sobrecarga para os profissionais;
- A evolução do conhecimento técnico e científico tem permitido às organizações de saúde participar ativamente na obtenção de ganhos em saúde. Para o efeito é essencial que a ULSLO continue a robustecer o seu mapa de pessoal com Técnicos Superiores de Saúde e Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica cuja expertise permite abordagens assistenciais mais abrangentes, integradoras e de elevada diferenciação técnica.
- Assegurar lugares de mapa para os profissionais contratados ao abrigo do Despacho n.º 6770/2024, de 18 de junho (que aprova o quadro global de referência do SNS para 2024, elaborado em conformidade com as instruções definidas, mantendo-as válidas para os exercícios de 2025 e 2026);
- Garantir lugares de mapa para os profissionais a contratar para a equipa multidisciplinar criada pelo PRR da Psiquiatria da Infância e Adolescência;
- Por fim e de forma mais genérica, o respeito pelo Mapa de Pessoal ora proposto para o ano de 2025 irá permitir-nos assegurar cuidados de saúde mais efetivos, prestados em tempo oportuno, de forma segura, com maior qualidade técnica e científica, correspondendo assim às expectativas e necessidades dos utentes.

5 Plano de Investimento Anual e Plurianual

Foram incluídos no presente plano de investimentos, aqueles que, num contexto económico-financeiro desfavorável, são considerados mais necessários para a execução da missão, atentos os eixos estratégicos e ações propostas neste Plano de Desenvolvimento Organizacional, bem como da visão definida para esta ULS.

É importante reforçar que a grande maioria dos investimentos de beneficiação de infraestruturas e de equipamentos de substituição/ inovação tecnológica tem como driver principal não a mera avaliação dos benefícios financeiros, mas sim os ganhos em saúde, tais como a redução dos níveis de infeção hospitalar, do número de dias de internamento, na realização de procedimentos menos evasivos, na humanização e qualidade da prestação de cuidados, entre outros, mas também pela necessidade de acompanhar o estado da arte pela via da modernização e como medida para a retenção de profissionais.

Tabela 5-1 Plano de Investimentos: resumo por ano e tipologia

Tipologia	< 2025	# 2025	# 2026	# 2027	> 2027
Edifícios e outras construções	19.053.234	8.047.598	20.427.145	8.927.000	14.191.630
Ampliação de infraestrutura	17.614	0	550.000	1.942.000	14.191.630
Reabilitação de infraestrutura	19.035.620	8.047.598	19.877.145	6.985.000	0
Equipamento básico: Desinfecção e esterilização	0	30.000	0	0	0
Novo equipamento	0	30.000	0	0	0
Equipamento básico: Imagiologia	2.193.827	3.785.631	3.250.000	0	0
Novo equipamento	1.989.670	170.000	100.000	0	0
Substituição de equipamento	204.157	3.615.631	3.150.000	0	0
Equipamento básico: Médico cirúrgico	19.684.551	8.869.367	3.100.000	1.050.000	3.536.000
Novo equipamento	437.872	6.760.135	1.130.000	400.000	3.536.000
Substituição de equipamento	19.246.679	2.109.232	1.970.000	650.000	0
Equipamento de informática e software informático	4.681.863	470.000	816.500	0	0
Sistema de informação	1.391.744	220.000	566.500	0	0
Substituição de equipamento	3.290.119	250.000	250.000	0	0
Outros investimentos	0	111.721	930.000	500.000	0
Novo equipamento	0	78.000	430.000	0	0
Substituição de equipamento	0	33.721	500.000	500.000	0
Total	45.613.475	21.314.317	28.523.645	10.477.000	17.727.630
Investimentos PRR + PT2030	0	4.211.834	0	0	0
Total - Inv PRR + PT2030	45.613.475	17.102.483	28.523.645	10.477.000	17.727.630

INFRAESTRUTURAS

Ainda que os hospitais que integram a ULS já tenham vindo a registar, nos últimos anos, um acentuado investimento em infraestrutura e equipamentos, certo é que os edifícios existentes, pela sua antiguidade, ou pela natureza da prestação de cuidados que realizam, necessitam de remodelação e beneficiação constante. De facto, algumas instalações apresentam elevado risco de serem consideradas, a curto prazo, inapropriadas para a prestação de cuidados assistenciais de saúde com a segurança e qualidade exigidas.

Destacam-se como prioritários e de grande volume os seguintes investimentos, neste capítulo: Novo Edifício HSC (15 M€), requalificação dos internamentos do HSC (5,6 M€), modernização geral dos elevadores e monta cargas no conjunto dos hospitais (2,4 M€), remodelação do serviço de dermatologia no HEM (2,1 M€), reabilitação do hospital de dia de oncologia no HSFx (2 M€), novas instalações do serviço de psiquiatria no HEM (1,9 M€) e substituição do QGBT e Grupo de Emergência no HSFx (1,5 M€).

Já no que se refere às instalações onde se encontram instalados a prestação de cuidados de saúde primários verifica-se uma situação generalizada de instalações com um nível médio/bom. Recorde-se que as infraestruturas onde se

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

prestam os serviços assistenciais primários são propriedade de terceiros, na maioria Câmaras Municipais, por consequência com reabilitação direta dos próprios.

EQUIPAMENTO CLÍNICO E MOBILIÁRIO

Estas carências resultam de um parque de equipamentos bastante degradado, desatualizado ou em fase de descontinuidade, em algumas áreas das unidades do parque hospitalar. Se é certo que desde 2021 têm sido dados passos muito significativos na substituição de equipamentos, considerou-se neste plano de investimentos outras aquisições e intervenções que venham a dotar a instituição de meios de evolução tecnológica recente que vão permitir melhorias significativas em toda a atividade cirúrgica, nomeadamente, redução da exposição à radiação dos profissionais de saúde, aumento da precisão nas intervenções, evitando danos ou deformidades, redução de complicações e diminuição de tempos de cirurgia, de internamento, custos cirurgias de revisão e confirmação intra-operatória de implantes quando colocados.

Destacam-se como prioritários e de grande volume os seguintes investimentos, neste capítulo: ressonância magnética HSFX (2,7 M€), robot cirúrgico (2,5 M€); investimento diverso para os CSP, no âmbito do PRR (2,3 M€), angiógrafo biplano para o HEM (2,4 M€) e substituição de dois angiógrafos no HSC (1,8 M€).

FONTES DE FINANCIAMENTO

Sempre que possível, a instituição procura fontes de financiamento alternativas a fundos próprios, estimando que para 2025 seja possível concretizar investimentos com recurso já confirmados: fundos comunitários PT2030, PRR e fundos camarários (estes últimos para o novo edifício do HSC).

Acredita-se ser possível, ainda, aumentar o recurso a financiamento externo através de novas candidaturas a *calls* do Portugal 2030, ou outras que venham a ser abertas.

INVESTIMENTOS NO ÂMBITO DO PRR E PT2030

No quadro seguinte é possível observar o valor do investimento previsto ser executado em 2025 por tipologia e por fonte de financiamento.

Tabela 5-2 Plano de Investimentos: investimento a executar em 2025 por tipologia e fonte de financiamento

Tipologia	Fundos Próprios	PRR	PT2030	Total
Edifícios e outras construções	7.967.648	79.950	0	8.047.598
Ampliação de infraestrutura	0	0	0	0
Reabilitação de infraestrutura	7.967.648	79.950	0	8.047.598
Equipamento básico: Desinfecção e esterilização	30.000	0	0	30.000
Novo equipamento	30.000	0	0	30.000
Equipamento básico: Imagiologia	3.425.382	0	360.249	3.785.631
Novo equipamento	170.000	0	0	170.000
Substituição de equipamento	3.255.382	0	360.249	3.615.631
Equipamento básico: Médico cirúrgico	5.097.732	3.771.635	0	8.869.367
Novo equipamento	2.988.500	3.771.635	0	6.760.135
Substituição de equipamento	2.109.232	0	0	2.109.232
Equipamento de informática e software informático	470.000	0	0	470.000
Sistema de informação	220.000	0	0	220.000
Substituição de equipamento	250.000	0	0	250.000
Outros investimentos	111.721	0	0	111.721
Novo equipamento	78.000	0	0	78.000
Substituição de equipamento	33.721	0	0	33.721
Total	17.102.483	3.851.585	360.249	21.314.317
% do Total	80,2%	18,1%	1,7%	

O valor dos fundos comunitários ascende a cerca de 4,2 M€ atribuídos em grande parte para os CSP.

Tabela 5-3 Plano de Investimentos: investimentos com financiamento de fundos comunitários

Descrição do Projeto / Fonte de Financiamento	Própria	Fundos Comunitários
Fonte de Financiamento PRR	0	3.851.585
PRR i010 (projeto 8843): Substituição Angiografo da Sala 1 do HSC, do Poligrafo e Alterações na Sala	0	900.631
PRR i1.15: Aquisição de kits de cadeira de estomatologia (2 Cascais + 3 LxOO) - ACES	0	212.335
PRR i1.15: Adaptação do espaço para instalação dos gabinetes de medicina dentária (4 LxOO) - ACES	0	79.950
PRR i1.06 Dotar todos os centros de saúde com capacidade de dosear a proteína C reativa (PCR) (Aviso Nº 01/C01-i01/2022)	0	14.826
PRR i1.03 Disponibilizar exames Holter e MAPA nas USF e UCSP (Orientação Técnica Nº 04/C01-i01/2022): 19 Holter + 16 MAPA	0	122.426
PRR i1.04 Alargar as Consultas do Pé Diabético nos CSP (Aviso Nº 07/C01-i01/2022)	0	33.874
PRR i1.05 Dotar os CSP com espirómetros para diagnóstico precoce e tratamento da Asma, DPOC e Tabagismo (Aviso Nº 05/C01-i01/2022): 11 espirómetros	0	38.788
PRR i1.18 Dotar os CSP com equipamentos (saco de emergência, desfibrilhador e monitor de sinais vitais) para resposta qualificada em emergência (suporte básico de vida) (Orientação Técnica Nº 06/C01-i01/2022): 40 monitores SV + 24 carros emergência + 21 desfibrilhadores + 22 laringoscópios	0	111.711
PRR i1.09 Dotar os CSP de diversos investimentos	0	2.337.044
Fonte de Financiamento PT2030	540.382	360.249
Angiografo Monoplanar (HSC, sala 4) (PT2030)	540.382	360.249
PRR + PT2030		4.211.834

O Plano de Investimentos completo e detalhado encontra-se em anexo.

6 Atividade Assistencial, Acesso, Qualidade e Eficiência

Para o triénio de 2025-2027 é esperado o aumento da atividade realizada nos **Cuidados de Saúde Primários** em parte pela criação de novas USF modelo B, pelo projeto Ligue Antes, Salve Vidas (com redução do número de atendimentos urgentes), a continuação do Projeto Bata Branca com a Santa Casa da Misericórdia de Cascais, e a possível criação de USF modelo C, entre outras medidas.

Nos **Cuidados Hospitalares**, perspetiva-se:

- O aumento da atividade cirúrgica programada, quer pela via da ambulatorização de procedimentos identificados como tendencialmente ambulatorizáveis e pela otimização dos circuitos dos blocos operatórios com destaque para o impacto na diminuição do número de cirurgias urgentes (utilizam recursos da urgência) e aumento das cirurgias programadas.
- A diminuição do número de atendimentos urgentes com os projetos Ligue Antes, Salve Vidas e o SNS Grávida.
- O aumento do número de doentes saídos da hospitalização domiciliária pelo alargamento desta modalidade a outros doentes e consequente redução da demora média e otimização dos procedimentos internos da Unidade de Hospitalização Domiciliária.
- O aumento do número de primeiras consultas pela reorganização do processo de alta (criação de protocolos de alta com articulação com os CSP), libertando assim vagas para primeira consulta.
- O aumento do número de consultas descentralizadas em grande parte pelo aumento do número de consultas de saúde mental na comunidade, em particular na Psiquiatria da Infância e Adolescência, e pela cimentação dos processos de descentralização iniciados em 2024 por diversas especialidades.

Tabela 6-1 Quadro Mínimo de Produção

	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
Cuidados de Saúde Primários							
Consultas	1.189.064	1.216.536	1.234.784	1.253.305	2,3%	1,5%	1,5%
Nº Consultas Médicas Presenciais (CSP)	642.434	661.707	671.633	681.707	3,0%	1,5%	1,5%
Nº Consultas Médicas Não Presenciais (CSP)	546.630	554.829	563.151	571.598	1,5%	1,5%	1,5%
Serviços Domiciliários	57.827	58.695	59.575	60.469	1,5%	1,5%	1,5%
Nº Visitas Domiciliárias Médicas (CSP)	7.253	7.362	7.472	7.584	1,5%	1,5%	1,5%
Nº Visitas Domiciliárias Enfermagem (CSP)	50.574	51.333	52.103	52.885	1,5%	1,5%	1,5%
Outras Consultas por Pessoal não Médico	614.245	623.993	633.353	642.854	1,6%	1,5%	1,5%
Nº Consultas de Enfermagem (CSP)	581.931	590.660	599.520	608.513	1,5%	1,5%	1,5%
Nº Consultas de Outros Profissionais (CSP)	32.314	33.333	33.833	34.341	3,2%	1,5%	1,5%
Cuidados de Saúde Hospitalares							
Consultas Externas							
Nº Total Consultas Médicas	496.281	496.300	496.300	496.300	0,0%	0,0%	0,0%
Primeiras Consultas	116.283	119.700	119.700	119.700	2,9%	0,0%	0,0%
Com origem CSP ref via CTH/VAI	32.961	37.000	37.500	38.000	12,3%	1,4%	1,3%
Descentralizadas	2.076	2.200	2.288	2.380	6,0%	4,0%	4,0%
Outras	81.246	80.500	79.912	79.320	-0,9%	-0,7%	-0,7%
Consultas Subsequentes	379.998	376.600	376.600	376.600	-0,9%	0,0%	0,0%
Descentralizadas	15.081	16.600	17.264	17.955	10,1%	4,0%	4,0%
Outras	364.917	360.000	359.336	358.645	-1,3%	-0,2%	-0,2%
Internamento							
Doentes Saídos - Agudos	24.118	24.124	24.128	24.146	0,0%	0,0%	0,1%
D. Saídos - GDH Médicos (Total)	12.113	12.113	12.113	12.113	0,0%	0,0%	0,0%
D. Saídos - GDH Cirúrgicos (Total)	12.005	12.011	12.015	12.033	0,0%	0,0%	0,1%
D. Saídos - GDH Cirúrgicos Programados	6.840	6.975	7.105	7.246	2,0%	1,9%	2,0%
D. Saídos - GDH Cirúrgicos Urg	5.165	5.036	4.910	4.787	-2,5%	-2,5%	-2,5%
Urgência							
Total de Atendimento	132.948	126.301	122.512	121.287	-5,0%	-3,0%	-1,0%
N.º de Atendimento (sem Internamento)	122.241	115.594	111.805	110.580	-5,4%	-3,3%	-1,1%
Hospital de Dia							
Hematologia / Imuno-hemoterapia	2.142	2.142	2.142	2.142	0,0%	0,0%	0,0%
Psiquiatria e Unidades Sócio-Ocupacionais	5.436	5.708	5.708	5.708	5,0%	0,0%	0,0%
Base (Ped+Pneum+Onc s/ Químio+Outros)	19.659	19.659	19.659	19.659	0,0%	0,0%	0,0%
Serviços Domiciliários							
Total de Domicílios	150	174	182	190	16,0%	4,6%	4,4%
Hospitalização Domiciliária	226	280	410	445	23,9%	46,4%	8,5%
GDH Ambulatório							
GDH Médicos de Ambulatório (Total)	9.121	9.121	9.121	9.121	0,0%	0,0%	0,0%
GDH Cirúrgicos de Ambulatório (Total)	13.234	13.433	13.567	13.703	1,5%	1,0%	1,0%
Sessões de Quimioterapia							
Quimioterapia	11.820	11.820	11.820	11.820	0,0%	0,0%	0,0%
Rastreios - Nº de Rastreios							
Rastreio do Cancro da Mama	12	40	40	40	233,3%	0,0%	0,0%
Rastreio do Cancro do Colo do Útero	0	20	20	20	-	0,0%	0,0%
Rastreio do Cancro do Cólon e Reto	97	250	250	250	157,7%	0,0%	0,0%
Rastreio da Retinopatia Visual	85	85	85	85	0,0%	0,0%	0,0%
Rastreio Visual Infantil	0	10	10	10	-	0,0%	0,0%

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Tabela 6-2 Indicadores de Desempenho

	2024	2025
A. Acesso		
A.1. IDE Acesso*	42,70	52,40
A.2. Cobertura rastreio C. Mama (ID450**)	42,90	47,00
A.3. Cobertura rastreio C. Colo de Útero (ID45**)	48,20	53,20
A.4. Cobertura a rastreio C. Colon e Reto (ID46**)	50,30	55,30
A.5. Proporção de utentes em lista de espera para consulta hospitalar dentro de TMRG referenciados CSP	0,33	0,52
A.6. Percentagem de utentes em lista de inscritos para cirurgia (LIC) oncológica dentro dos TMRG	77,90	80,55
A.7. Percentagem de utentes em lista de inscritos para cirurgia (LIC) não oncológica dentro dos TMRG	53,50	63,00
B. Qualidade Assistencial		
B.1. IDE Gestão da Saúde*	54,20	59,40
B.2. IDE Gestão da Doença*	78,60	79,60
B.3. Taxa de ocupação das ECCI	81,50	81,50
B.4. Demora média ajustada	1,17	1,12
B.5. Percentagem de doentes saídos em hospitalização domiciliária (GDH) no total de doentes saídos (GDH)	1,00	1,20
B.6. Percentagem cirurgias em ambulatório, para procedimentos tendencialmente ambulatorizáveis	18,60	27,60
B.7. Mortalidade ajustada	1,60	1,00
C. Eficiência		
C.1. Gastos operacionais por inscrito	1.157,98	1.205,66
C.2. IDE Qualificação da Prescrição em CSP *	100,00	82,30
D. Integração de Cuidados		
D.1. IDE Integração de cuidados *	58,80	62,60
D.2. Taxa de internamento para amputação do membro inferior em pessoas com Diabetes (ajustada para uma população padrão) (ID360**)	10,48	10,03
D.3. Proporção de utentes referenciados pelo SNS 24 para os CSP, com consulta médica na UF de inscrição no tempo definido no fluxograma de referenciação (ID 476**)	80,00	81,00
D.4. Taxa de internamentos evitáveis na população adulta (ajustada para uma população padrão) (ID 365**) (nota: depende da codificação dos episódios de internamento)	414,70	400,00
D.5. Índice de Desempenho na Qualidade Organizacional CSP (ID 503**)	0,57	0,64

*Conforme definido na Portaria 411-A/2023 de 5 de dezembro

**Conforme bilhete de identidade definido no SDM da ACSS

7 Demonstrações Financeiras Previsionais

As presentes demonstrações financeiras resultam de um exercício previsional suportado numa política orçamental que respeita os princípios gerais da gestão criteriosa e de sustentabilidade económica e financeira. Não obstante, haverá com contar com um grau de imprevisibilidade alto na medida em que o setor da saúde está sujeito a forte pressão pela inovação (no medicamento, por exemplo) que poderá alterar substancialmente os números agora apresentados e na sequência de factos com relevo significativo que poderão provocar alterações às mesmas (nomeadamente, acordos do Ministério da Saúde com sindicatos de diversos grupos profissionais).

Simultaneamente, outros fatores exógenos ao negócio podem condicionar ou alterar quer os pressupostos assumidos, quer os resultados apresentados: risco de problemas de baixa ou nula magnitude acelerarem ou emergirem para magnitudes mais elevadas – doenças infecciosas, mortalidade elevada, entre outros - associados a variações climáticas extremas, conflitos armados, e uma taxa de inflação condicionada pela conjuntura geopolítica mundial.

Quanto à sua apresentação, estas demonstrações financeiras têm como referencial contabilístico o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro.

É importante referir que estas previsões assentam numa primeira estimativa de fecho do primeiro ano de ULS, podendo condicionar assim a adesão à realidade futura.

As demonstrações financeiras encerram os seguintes pressupostos:

CONSUMOS (#61):

- Introdução de novos medicamentos para o tratamento do VIH (seguindo as recomendações), sendo expectável a sua normalização e, por isso, a diminuição do seu impacto face a períodos anteriores;
- Aumento do número de doentes com mieloma múltiplo a par da maior disponibilidade de medicamentos inovadores;
- A utilização de medicamentos biológicos para o tratamento do cancro da mama, em particular;
- Aumentos em diversas patologias crónicas de menor impacto orçamental;
- A introdução de medicamentos inovadores;
- Previsão de um aumento generalizado do consumo clínico por aumento da atividade mais diferenciada (transplante, implantes e possível introdução do robot cirúrgico ainda em 2025).

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS (#62):

- Prevê-se uma ligeira diminuição dos gastos com MCDT realizados no exterior em parte pela internalização de análises de patologia clínica e de ressonâncias magnéticas (em virtude da aquisição de uma ressonância magnética para o HSFx ainda em 2025).
- Os serviços relacionados com alimentação, lavandaria, vigilância e segurança, conservação e reparação e outros, refletem as expectativas de aumento dos fornecedores.

GASTOS COM PESSOAL (#63):

- No contexto de incerteza quanto à direção sobre a política de recursos humanos na saúde, foi decisão o aumento de 3% nas remunerações base e gastos a ela associados.



PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

- O aumento de 2% no trabalho extraordinários (horas extraordinárias + prevenções) refletindo o aumento do valor hora associado ao aumento da base e a diminuição do número de horas.
- O aumento de 10% nos Suplementos e Prémios por solidificação dos CRI existentes e pela criação de novas USF.
- O aumento de 2% da atividade SIGIC (cumprindo com a última revisão da Portaria n.º 207/2017).

DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES (#64):

O aumento reflete a expectativa de execução do investimento pesado constante no Plano de Investimento.

RENDIMENTOS:

É perspectivado o aumento continuado do valor Contrato-Programa em 3% ao ano.

As demonstrações financeiras previsionais encontram-se em anexo.

8 Desempenho Económico-Financeiro

A avaliação de desempenho económica e financeira da ULSLO encerra preocupações acrescidas, nomeadamente pela complexidade do processo de planeamento estratégico e respetiva orçamentação, decorrente do processo de integração vertical por diploma que carece de estabilização no tempo e no espaço para que os resultados venham a apresentar o rigor necessário que se espera.

De todo o modo, a presente proposta de PDO e respetivas projeções respeitam no melhor do nosso entendimento, a legislação, as orientações vigentes à data, as trajetórias e as variáveis que decorrem de acontecimentos expectáveis e exequíveis.

Ainda, como nota prévia, refere-se que não foram identificadas eventuais contingências, nomeadamente garantias nem eventos sem repetição que pudessem vir a traduzir impactos financeiros de elevada materialidade no desempenho da instituição.

8.1 Análise Económica

Fruto do aumento do Contrato-Programa de 2025 face a 2024 no montante de 35,8 M€ (+8,5%) e face à perspetiva de aumento de gastos operacionais (+22,2 M€, +4%), é esperado uma evolução positiva do EBITDA em cerca +13,2 M€ (10,3%). Nos anos seguintes, apesar da estabilização de alguns gastos (consumo de medicamentos e suplementos e prémios), é esperada a existência de ligeiros agravamentos no EBITDA.

Tabela 8-1 Análise Económica: Quadro Síntese

	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
Total de Gastos	565,22 M€	588,50 M€	603,04 M€	617,96 M€	4,1%	2,5%	2,5%
Total de Rendimentos	425,38 M€	460,80 M€	474,44 M€	488,49 M€	8,3%	3,0%	3,0%
Resultado Líquido	-139,84 M€	-127,70 M€	-128,60 M€	-129,47 M€	8,7%	-0,7%	-0,7%
Gastos Operacionais	565,22 M€	588,49 M€	603,03 M€	617,96 M€	4,1%	2,5%	2,5%
Rendimentos Operacionais	425,33 M€	460,75 M€	474,40 M€	488,45 M€	8,3%	3,0%	3,0%
Resultado Operacional	-139,88 M€	-127,74 M€	-128,64 M€	-129,51 M€	8,7%	-0,7%	-0,7%
Gastos Operacionais EBITDA	553,54 M€	575,74 M€	590,03 M€	604,69 M€	4,0%	2,5%	2,5%
Rendimentos Operacionais EBITDA	425,33 M€	460,75 M€	474,40 M€	488,45 M€	8,3%	3,0%	3,0%
EBITDA	-128,20 M€	-114,99 M€	-115,63 M€	-116,25 M€	10,3%	-0,6%	-0,5%

O modelo de ULS pressupõe uma abordagem baseada nas necessidades da população da área de influência, assente na integração entre os vários níveis de cuidados, pelo que os rendimentos operacionais refletem um financiamento por capitação que incentiva o prestador a gerir as disponibilidades financeiras em função das necessidades de saúde da população que serve. De todo o modo, e na ausência de melhor extrapolação, as variações anuais previstas refletem, para já, a crença que a prestação de cuidados vai, invariavelmente, crescer ao longo dos anos, procurando maximizar o acesso e a eficiência.

No que se refere aos gastos operacionais, e na ausência de sensibilidade suficiente sobre o ajustamento do custo decorrente da prestação de cuidados assistenciais neste (ainda) novo cenário de ULS, construiu-se um cenário para o período 2025-2027 baseado no histórico, acrescido de variações anuais decorrentes dos níveis de atividade já referidos, procurando maximizar-se a eficiência.

Por esta razão, o indicador “Gastos operacionais EBITDA por (utente) inscrito” regista uma variação contrária à desejada:

Tabela 8-2 Evolução dos Gastos Operacionais por Utente

	2024	2025	2026	2027
Rendimentos Op. EBITDA / Utente	889 €	963 €	991 €	1.020 €
Gastos Op. EBITDA / Utente	1.156 €	1.203 €	1.233 €	1.263 €
EBITDA / Utente	-268 €	-240 €	-242 €	-243 €

Nota: foi considerado para número de utentes inscritos o valor de outubro de 2024: 478.686 utentes, pois não é conhecido o número de referência utilizado pela ACSS (justificando assim a diferença entre os valores deste quadro com os do quadro dos indicadores de desempenho).

Neste cenário e mantendo-se o número de utentes fixado, em cada ano do triénio perderemos cerca de 230€ por utente.

Contudo, é esperado que o ajustamento dos recursos disponíveis às necessidades de saúde da população virá, também, a decorrer com o tempo, ao longo dos anos, por intermédio da operacionalização de instrumentos de governação clínica e de saúde, que permitam a prestação criteriosa de cuidados para obtenção de ganhos em saúde tendencialmente menos onerosos.

8.2 Eficiência Operacional e Otimização de Gastos

A presente proposta de PDO garante a eficiência operacional da ULS, medida pelo rácio dos gastos operacionais sobre o valor das prestações em saúde, que é inferior ao verificado no ano transato, conforme se discrimina:

Tabela 8-3 Evolução do Índice de Eficiência Operacional

	2024	2025	2026	2027
Índice de Eficiência Operacional	1,33	1,28	1,27	1,27

(IEO = Gastos Operacionais / Rendimentos Operacionais)

Da mesma forma, as demonstrações financeiras apresentadas refletem a desejada otimização de gastos traduzida pelos aumentos na rubrica que se requer decrescentes, corrigidos da taxa de inflação prevista:

Tabela 8-4 Evolução da Otimização dos Gastos

	25/24	26/25	27/26
Evolução dos Gastos Operacionais	4,1%	2,5%	2,8%
Índice de Preços do Consumidor	2,0%	2,0%	2,0%
Otimização de Gastos	2,1 pp	0,5 pp	0,5 pp

Por sua vez, os gastos globais com horas extraordinárias e prestações de serviços de recursos humanos (médicos, enfermeiros ou outros) apresentam ligeiros aumentos fruto do aumento do valor-hora à taxa de inflação.

Tabela 8-5 Evolução dos gastos com Trabalho Extraordinário e Prestações de Serviços RH

	2023	2024	2025	2026
Trabalho Extraordinário + Prestações de Serviços RH	18,58 M€	18,85 M€	18,95 M€	19,07 M€

Há que destacar o acréscimo global dos gastos com o pessoal, entre 2024 e 2027 decorrente dos impactos do cumprimento de disposições legais e de outros, nomeadamente, o recrutamento, que se considera imprescindível, tendo em vista a prossecução das atribuições e o cumprimento das obrigações de prestação de serviço público da instituição.

8.3 Análise Financeira

Apesar das injeções extraordinárias para cobertura de prejuízos transitados, ao abrigo dos despachos dos Ministérios das Finanças e da Saúde, mas também de outras medidas estruturais que da Tutela tendentes à sustentabilidade do SNS a longo prazo, e em particular do Centro Hospitalar que está na génese da ULS, ocorridos nos últimos anos, nomeadamente, revisão de preços dos atos médicos e a atualização do ICM (índice de case-mix), certo é que o ponto de partida instituição apresenta uma situação muito desfavorável em termos financeiros, com um património líquido negativo e um nível de endividamento alto.

Ainda assim, os ativos não correntes irão ultrapassar os 100 milhões de euros, fruto de uma contínua política de investimento, necessária, quer em infraestruturas, quer em equipamentos.

Tabela 8-6 Balanço: resumo e evolução anual

	2024	2025	2026	2027
Ativo não corrente	97,88 M€	104,72 M€	119,81 M€	134,75 M€
Ativo corrente	127,68 M€	128,93 M€	129,71 M€	129,60 M€
Total Ativo	225,57 M€	233,65 M€	249,52 M€	264,35 M€
Património Líquido	-158,92 M€	-287,07 M€	-416,13 M€	-546,05 M€
Passivo não corrente	29,37 M€	29,89 M€	30,44 M€	31,00 M€
Passivo corrente	355,11 M€	490,83 M€	635,21 M€	779,40 M€
Total Passivo	384,48 M€	520,72 M€	665,65 M€	810,40 M€
Total do Património Líquido e Passivo	225,57 M€	233,65 M€	249,52 M€	264,35 M€

Esta proposta de PDO apresenta uma expressão idêntica para os próximos anos em virtude do desequilíbrio esperado entre receitas e despesas que, apenas a longo prazo, poderá vir a ser ajustado, decorrente da estabilização dos gastos em saúde acomodados às prestações assistenciais que vierem a resultar numa lógica que valoriza mais a promoção da saúde, a prevenção da doença, o diagnóstico precoce, mais do que o tratamento já em fase aguda, ou mesmo crónica, do doente.

A degradação do Património Líquido, não é mais do que a consequência do desequilíbrio estrutural entre rendimentos e gastos.

9 Ganhos Estimados e Contributos para a Sustentabilidade

No momento da elaboração deste PDO, encontram-se por quantificar os ganhos estimados na medida em que não foi possível, à presente data, efetuar qualquer trabalho analítico nas áreas que poderão vir a contribuir para essa realidade.

Não obstante, foram já identificadas áreas com potenciais ganhos, a saber:

- Internalização de MCDT;
- Logística/armazéns;
- Transportes (gestão de frota);
- Formação;
- RH: mobilidades internas parciais entre CSP e CH.

Já no que se refere às políticas de **responsabilidade social, ambiental e económica** subjacentes na missão, visão e valores da organização, que promovem algumas dimensões já abordadas nos eixos estratégicos definidos para a ULSLO consideramos estarem criadas as condições para se investir em:

- Literacia e educação;
- Promoção da Saúde;
- Qualidade de vida no trabalho
- Boas práticas.
- A justa utilização dos recursos disponíveis;
- A reutilização dos recursos, na medida do possível;
- A substituição de recursos, sempre que possível, por outros com menor pegada;
- A busca para diminuir os efeitos negativos que alguns recursos possam provocar no meio ambiente;
- A organização dos recursos disponíveis para um equilíbrio económico e financeiro a longo prazo sem afetar a atividade e o bem-estar, antes, promover os seus desenvolvimentos.

Haverá, com toda a certeza, mais espaço para potenciar as atividades que cada uma das partes já vinha desenvolvendo ao nível da sustentabilidade, dando-lhe mais visibilidade para se atingirem metas ainda mais ambiciosas e, desta feita, alagando e fomentado a participação de terceiras entidades, publicas e privadas, o poder local, incluindo de outros setores das atividades económica, educativa, social e ambiental.

Toda esta área tem vindo a ser desenvolvida e enquadrada com as atividades que as instituições que tutelam a Saúde já promovem, nomeadamente, através da divulgação de posters com comunicação dirigida.

Destacam-se projetos iniciados no passado e que se mantêm:

- Logística e distribuição: diminuição do stock disperso nas várias unidades a alargar aos CSP; controlo mais apertado dos níveis de consumo e das validades do stock; diminuição da utilização do papel pela via da utilização de PDA.
- Serviços Farmacêuticos: diversas campanhas de qualidade e promoção da segurança e de separação de resíduos (campanha interna).
- Serviço de Gestão Hoteleira: aumentar a recolha dos recicláveis; tomar a triagem de resíduos mais célere; realização de ações de formação sobre a triagem dos resíduos.
- Serviço de Instalações e Equipamentos: a ligação dos últimos painéis solares que estavam desligados.

- Serviço de Instalações e Equipamentos / Serviço de Gestão de Doentes: conjunto de projetos em desenvolvimento com o propósito de tornar mais ágil a comunicação entre os utentes e a ULSLO, bem como a resposta às suas necessidades administrativas.

Figura 9-1 Conjunto de cartazes publicados nas instalações da ULSLO



Nota: logos em atualização.

Anexos: Demonstrações Financeiras

Balanço

Rubrica	2024	2025	2026	2027
Ativo	225.566.672	233.649.866	249.520.881	264.348.711
Ativo não corrente	97.884.792	104.720.284	119.808.800	134.750.993
Ativo fixo tangíveis	97.028.990	103.971.567	119.169.310	134.222.915
Propriedades de investimento				
Ativo intangíveis	850.802	743.717	634.490	523.078
Ativo biológicos				
Investimentos financeiros	5.000	5.000	5.000	5.000
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis				
Ativo não corrente - Acionistas/ sócios/ associados				
Diferimentos				
Outros ativos financeiros				
Ativos por impostos diferidos				
Ativo corrente	127.681.880	128.929.581	129.712.080	129.597.717
Inventários	11.244.148	11.457.398	11.690.853	11.613.604
Ativo Biológicos				
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis				
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis				
Clientes, contribuintes e utentes	37.938.084	37.724.538	38.513.862	38.461.987
Estado e Outros Entes Públicos	73.565	71.560	70.026	70.000
Ativo corrente - Acionistas/ sócios/ associados				
Outras contas a receber	73.972.431	75.222.434	74.983.688	74.998.474
Diferimentos				
Ativos financeiros detidos para negociação				
Outros ativos financeiros				
Ativos não correntes detidos para venda				
Caixa e depósitos	4.453.652	4.453.652	4.453.652	4.453.652
Total do Património Líquido e Passivo	225.566.672	233.649.866	249.520.881	264.348.711
Património Líquido	-158.916.176	-287.072.295	-416.126.184	-546.052.118
Património/ Capital	217.144.727	217.144.727	217.144.727	217.144.727
Ações (quotas) próprias				
Outros instrumentos de capital próprio				
Prémios de emissão				
Reservas	14.103.932	14.103.932	14.103.932	14.103.932
Resultados transitados	-286.840.630	-426.684.498	-554.383.117	-682.979.506
Ajustamentos em ativos financeiros				
Excedentes de revalorização				
Outras variações no património líquido	36.519.663	36.062.163	35.604.663	35.147.163
Resultado líquido do período	-139.843.868	-127.698.618	-128.596.389	-129.468.434
Dividendos antecipados				
Interesses que não controlam				

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Passivo	384.482.849	520.722.161	665.647.065	810.400.828
Passivo não corrente	29.371.787	29.894.424	30.435.861	30.996.474
Provisões	18.744.593	19.684.593	20.643.393	21.621.369
Financiamentos obtidos	10.627.195	10.209.831	9.792.468	9.375.105
Fornecedores de investimentos				
Responsabilidades por benefícios pós-emprego				
Diferimentos				
Passivos por impostos diferidos				
Outras contas a pagar				
Passivo corrente	355.111.061	490.827.736	635.211.203	779.404.354
Credores por transferências e subsídios não reembolsáveis concedidos				
Fornecedores	173.839.410	311.564.950	456.755.356	600.897.641
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes	76.904.924	74.404.801	73.524.988	73.570.700
Estado e outros entes públicos	6.135.416	6.289.094	6.367.546	6.370.793
Passivo Corrente - Acionistas/ sócios/ associados				
Financiamentos obtidos		417.363	417.363	417.363
Fornecedores de investimento	1.538.151	1.414.693	1.368.813	1.366.568
Outras contas a pagar	95.631.067	95.649.863	95.695.652	95.701.231
Diferimentos	1.062.094	1.086.973	1.081.485	1.080.058
Passivos financeiros detidos para negociação				
Outros passivos financeiros				

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Demonstração de Resultados

Rubrica	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
6 - Gastos	565.222.971	588.496.430	603.036.608	617.960.332	4,1%	2,5%	2,5%
60 - Transferências e subsídios concedidos	0	0	0	0	-	-	-
61 - Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	137.416.567	143.516.180	147.235.795	151.055.281	4,4%	2,6%	2,6%
61.1 - Mercadorias	0	0	0	0	-	-	-
61.2 - Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	137.416.567	143.516.180	147.235.795	151.055.281	4,4%	2,6%	2,6%
61.2.1 - Matérias-primas	0	0	0	0	-	-	-
61.2.2 - Matérias subsidiárias	0	0	0	0	-	-	-
61.2.3 - Embalagens	0	0	0	0	-	-	-
61.2.4 - Matérias de consumo clínico	137.382.583	143.481.176	147.200.091	151.018.863	4,4%	2,6%	2,6%
61.2.4.1 - Produtos farmacêuticos	80.535.949	84.929.143	87.477.017	90.101.327	5,5%	3,0%	3,0%
61.2.4.1.1 - Medicamentos	74.327.013	78.593.730	80.951.542	83.380.088	5,7%	3,0%	3,0%
61.2.4.1.2 - Reagentes e produtos de diagnóstico rápido	6.151.472	6.274.501	6.462.736	6.656.618	2,0%	3,0%	3,0%
61.2.4.1.9 - Outros produtos farmacêuticos	57.464	60.912	62.739	64.621	6,0%	3,0%	3,0%
61.2.4.2 - Material de consumo clínico	54.855.209	56.500.866	57.630.883	58.783.500	3,0%	2,0%	2,0%
61.2.4.3 - Material de consumo hoteleiro	993.547	1.023.353	1.043.820	1.064.696	3,0%	2,0%	2,0%
61.2.4.4 - Material de consumo administrativo	529.403	545.285	556.191	567.316	3,0%	2,0%	2,0%
61.2.4.5 - Material de manutenção e conservação	468.475	482.529	492.180	502.024	3,0%	2,0%	2,0%
61.2.4.9 - Outro material de consumo	0	0	0	0	-	-	-
61.2.5 - Peças e outros materiais de manutenção	0	0	0	0	-	-	-
61.2.6 - Alimentação - géneros para confeccionar	33.984	35.004	35.704	36.418	3,0%	2,0%	2,0%
61.2.9 - Outros materiais diversos de consumo	0	0	0	0	-	-	-
61.3 - Ativos biológicos	0	0	0	0	-	-	-
62 - Fornecimentos e serviços externos	175.694.041	183.842.643	187.519.500	191.269.892	4,6%	2,0%	2,0%
62.1 - Subcontratos e parcerias	130.913.522	137.281.751	140.027.388	142.827.938	4,9%	2,0%	2,0%
62.1.1 - Serviços de saúde	130.913.522	137.281.751	140.027.388	142.827.938	4,9%	2,0%	2,0%
62.1.1.1 - Meios complementares de diagnóstico	21.888.030	21.285.263	21.710.969	22.145.189	-2,8%	2,0%	2,0%
62.1.1.1.1 - Patologia clínica	10.999.630	10.366.829	10.574.166	10.785.649	-5,8%	2,0%	2,0%
62.1.1.1.2 - Anatomia patológica	32.612	32.612	33.264	33.929	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.1.3 - Imagiologia	6.403.475	6.512.149	6.642.393	6.775.242	1,7%	2,0%	2,0%
62.1.1.1.4 - Cardiologia	967.879	967.879	987.237	1.006.982	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.1.5 - Eletroencefalografia	5.475	5.273	5.378	5.486	-3,7%	2,0%	2,0%
62.1.1.1.6 - Medicina nuclear	1.145.955	1.377.178	1.404.722	1.432.816	20,2%	2,0%	2,0%
62.1.1.1.7 - Gastroenterologia	1.739.622	1.431.792	1.460.428	1.489.637	-17,7%	2,0%	2,0%
62.1.1.1.8 - Pneumologia / Imunoalergologia	205.254	205.254	209.359	213.546	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.1.9 - Outros Meios de Diagnóstico	388.128	386.297	394.022	401.902	-0,5%	2,0%	2,0%
62.1.1.2 - Meios complementares de terapêutica	25.459.015	25.459.015	25.968.197	26.487.562	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.2.1 - Hemodiálise	14.268.883	14.268.883	14.554.261	14.845.346	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.2.2 - Medicina física e de reabilitação	5.689.534	5.689.534	5.803.325	5.919.392	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.2.3 - Litotricia	0	0	0	0	-	-	-
62.1.1.2.4 - Cuidados respiratórios domiciliários	3.652.957	3.652.957	3.726.017	3.800.538	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.2.5 - Unidades terapêuticas de sangue	1.377.855	1.377.855	1.405.412	1.433.520	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.2.6 - Radioterapia	0	0	0	0	-	-	-
62.1.1.2.7 - Saúde oral	449.673	449.673	458.666	467.839	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.2.8 - Tratamentos termais	19.885	19.885	20.283	20.689	0,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.2.9 - Outros Meios Comp. de terapêutica	228	228	233	238	0,0%	2,2%	2,1%
62.1.1.3 - Produtos vendidos por farmácias	76.822.402	83.346.338	85.013.265	86.713.531	8,5%	2,0%	2,0%
62.1.1.4 - Produtos Fornecidos por Farmácias Hospitalares	0	0	0	0	-	-	-
62.1.1.5 - Internamentos	5.299.321	6.325.071	6.451.572	6.580.603	19,4%	2,0%	2,0%
62.1.1.6 - Contratos e Acordos	612.000	0	0	0	100,0%	-	-

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Rubrica	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
62.1.1.9 - Outros subcontratos	832.754	866.064	883.385	901.053	4,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.9.1 - Assistência ambulatoria	822.308	855.200	872.304	889.750	4,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.9.2 - Aparelhos complementares de terapêutica	10.446	10.864	11.081	11.303	4,0%	2,0%	2,0%
62.1.1.9.3 - Assistência no estrangeiro	0	0	0	0	-	-	-
62.1.1.9.4 - Convenções internacionais	0	0	0	0	-	-	-
62.1.1.9.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
62.1.2 - Infraestruturas de transportes e parques de estacionamento	0	0	0	0	-	-	-
62.1.3 - Serviços de transporte	0	0	0	0	-	-	-
62.1.4 - Serviços de alojamento e de restauração	0	0	0	0	-	-	-
62.1.5 - Espaços de desporto, cultura e lazer	0	0	0	0	-	-	-
62.1.6 - Serviços de fornecimento de água	0	0	0	0	-	-	-
62.1.7 - Serviços de recolha e tratamento de resíduos sólidos e urbanos	0	0	0	0	-	-	-
62.1.8 - Tecnologias de informação e comunicação	0	0	0	0	-	-	-
62.1.9 - Outros subcontratos ou concessões	0	0	0	0	-	-	-
62.2 - Serviços especializados	27.700.389	28.611.405	29.183.635	29.767.306	3,3%	2,0%	2,0%
62.3 - Materiais de consumo	96.907	96.907	98.845	100.822	0,0%	2,0%	2,0%
62.4 - Energia e fluidos	4.225.400	4.309.908	4.396.106	4.484.029	2,0%	2,0%	2,0%
62.5 - Deslocações, estadas e transportes	3.068.385	3.167.063	3.230.404	3.295.013	3,2%	2,0%	2,0%
62.5.1 - Deslocações e estadas	13.019	13.019	13.279	13.545	0,0%	2,0%	2,0%
62.5.2 - Transportes de pessoal	175	94.800	96.696	98.630	54071%	2,0%	2,0%
62.5.3 - Transportes de mercadorias e outros bens vendidos	2.092	2.092	2.134	2.177	0,0%	2,0%	2,0%
62.5.5 - Transporte de doentes	3.053.099	3.057.152	3.118.295	3.180.661	0,1%	2,0%	2,0%
62.5.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
62.6 - Serviços diversos	9.689.438	10.375.609	10.583.122	10.794.784	7,1%	2,0%	2,0%
63 - Gastos com o pessoal	239.116.303	247.080.615	253.943.181	261.010.264	3,3%	2,8%	2,8%
63.0 - Remunerações dos titulares de órgãos de soberania e membros de órgãos autárquicos	0	0	0	0	-	-	-
63.1 - Remunerações dos órgãos sociais e de gestão	602.562	620.639	639.257	658.435	3,0%	3,0%	3,0%
63.2 - Remunerações do pessoal	192.310.840	198.721.366	204.133.156	209.705.940	3,3%	2,7%	2,7%
63.2.1 - Remunerações certas e permanentes	159.168.501	164.729.662	169.671.556	174.761.703	3,5%	3,0%	3,0%
63.2.1.1 - Remuneração base	117.909.289	121.446.568	125.089.967	128.842.664	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.1.1 - Pessoal em regime de nomeação definitiva e contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	46.301.331	47.690.372	49.121.082	50.594.714	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.1.2 - Pessoal em regime de nomeação transitória e contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo	13.962.030	14.380.890	14.812.317	15.256.686	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.1.3 - Pessoal em regime de contrato individual de trabalho a termo resolutivo incerto	2.020.556	2.081.174	2.143.609	2.207.917	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.1.4 - Pessoal em regime de contrato individual de trabalho a termo resolutivo certo	641.265	660.502	680.317	700.726	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.1.5 - Pessoal em regime de contrato individual de trabalho sem termo	52.092.810	53.655.595	55.265.263	56.923.222	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.1.6 - Pessoal em cedência de interesse público e em comissão de serviço	372.663	383.843	395.360	407.219	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.1.7 - Pessoal em comissão de Serviço – Dirigentes	1.593.512	1.641.317	1.690.557	1.741.274	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.1.8 - Pessoal em mobilidade especial	0	0	0	0	-	-	-
63.2.1.1.9 - Pessoal em qualquer outra situação	925.122	952.875	981.462	1.010.906	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.2 - Subsídio de férias	12.273.752	12.641.965	13.021.225	13.411.862	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.3 - Subsídio de Natal	10.550.703	10.867.224	11.193.241	11.529.040	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.4 - Despesas de Representação	141.258	145.496	149.861	154.357	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.5 - Subsídio de refeição	7.064.551	7.276.487	7.494.782	7.719.625	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.6 - Gratificações	0	0	0	0	-	-	-
63.2.1.7 - Suplementos e prémios	11.229.020	12.351.922	12.722.480	13.104.155	10,0%	3,0%	3,0%
63.2.1.9 - Outras	-73	0	0	0	-	-	-
63.2.2 - Abonos variáveis ou eventuais	33.142.339	33.991.704	34.461.600	34.944.237	2,6%	1,4%	1,4%
63.2.2.01 - Subsídio e abono de fixação, residência e alojamento	110.843	114.168	117.593	121.121	3,0%	3,0%	3,0%

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Rubrica	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
63.2.2.02 - Alimentação e alojamento	0	0	0	0	-	-	-
63.2.2.03 - Ajudas de custo	24.056	24.777	25.520	26.286	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.2.04 - Trabalho extraordinário	15.750.470	16.065.480	16.065.480	16.065.480	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.1 - Horas Extraordinárias	13.095.855	13.357.772	13.357.772	13.357.772	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.2 - Prevenções	2.654.615	2.707.708	2.707.708	2.707.708	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.05 - Gratificações variáveis ou eventuais	1.045.333	1.149.867	1.184.363	1.219.894	10,0%	3,0%	3,0%
63.2.2.05.1 - Prémios de desempenho	968.335	1.065.169	1.097.124	1.130.038	10,0%	3,0%	3,0%
63.2.2.05.9 - Outras	76.998	84.698	87.239	89.856	10,0%	3,0%	3,0%
63.2.2.06 - Abono para falhas	2.699	2.780	2.863	2.949	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.2.07 - Subsídio de prevenção, trabalho noturno e de turno	8.312.045	8.561.407	8.818.250	9.082.798	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.2.07.1 - Noites e Suplementos	8.312.045	8.561.407	8.818.250	9.082.798	3,0%	3,0%	3,0%
63.2.2.07.2 - Subsídio de turno	0	0	0	0	-	-	-
63.2.2.08 - Formação	299.298	314.263	323.691	333.402	5,0%	3,0%	3,0%
63.2.2.09 - Colaboração técnica e especializada	0	0	0	0	-	-	-
63.2.2.99 - Outros abonos variáveis	7.597.595	7.758.962	7.923.840	8.092.307	2,1%	2,1%	2,1%
63.2.2.99.1 - SIGIC	6.656.044	6.789.165	6.924.949	7.063.449	2,0%	2,0%	2,0%
63.2.2.99.9 - Outros	941.551	969.797	998.891	1.028.858	3,0%	3,0%	3,0%
63.3 - Benefícios pós-emprego	178.317	183.488	188.993	194.663	2,9%	3,0%	3,0%
63.3.1 - Prémios para pensões	0	0	0	0	-	-	-
63.3.9 - Outros benefícios	178.317	183.488	188.993	194.663	2,9%	3,0%	3,0%
63.4 - Indemnizações	99.005	102.006	105.066	108.218	3,0%	3,0%	3,0%
63.5 - Encargos sobre remunerações	44.049.871	45.521.136	46.886.770	48.293.372	3,3%	3,0%	3,0%
63.5.1 - Sistemas de proteção social	44.049.871	45.521.136	46.886.770	48.293.372	3,3%	3,0%	3,0%
63.5.1.1 - Segurança Social dos Funcionários Públicos-CGA	14.319.106	14.797.364	15.241.285	15.698.523	3,3%	3,0%	3,0%
63.5.1.2 - Segurança Social	29.730.765	30.723.772	31.645.485	32.594.849	3,3%	3,0%	3,0%
63.5.1.2.1 - Segurança Social - Regime Geral	29.730.765	30.723.772	31.645.485	32.594.849	3,3%	3,0%	3,0%
63.5.1.2.2 - Segurança Social - Prestações Sociais Diretas	0	0	0	0	-	-	-
63.5.1.2.9 - Outros encargos	0	0	0	0	-	-	-
63.5.2 - Subsistemas de saúde	0	0	0	0	-	-	-
63.5.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
63.6 - Acidentes no trabalho e doenças profissionais	780.981	804.410	828.542	853.398	3,0%	3,0%	3,0%
63.7 - Gastos de ação social	13.948	14.366	14.797	15.241	3,0%	3,0%	3,0%
63.7.1 - Serviços sociais da administração pública	0	0	0	0	-	-	-
63.7.2 - Encargos sociais voluntários	13.948	14.366	14.797	15.241	3,0%	3,0%	3,0%
63.7.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
63.8 - Outros gastos com o pessoal	473.195	487.392	502.014	517.074	3,0%	3,0%	3,0%
63.8.1 - Vestuário e artigos pessoais	0	0	0	0	-	-	-
63.8.2 - Transporte de pessoal	1.251	1.289	1.328	1.368	3,0%	3,0%	3,0%
63.8.3 - Serviço médico, de enfermagem e assistência social	0	0	0	0	-	-	-
63.8.4 - Subsídio por doença	0	0	0	0	-	-	-
63.8.9 - Outros	471.944	486.103	500.686	515.706	3,0%	3,0%	3,0%
63.9 - Outros encargos sociais	607.585	625.812	644.586	663.923	3,0%	3,0%	3,0%
64 - Gastos de depreciação e de amortização	11.683.738	12.747.440	13.002.389	13.262.437	9,1%	2,0%	2,0%
65 - Perdas por imparidade	45.000	45.000	45.900	46.818	0,0%	2,0%	2,0%
65.1 - Em contas a receber	0	0	0	0	-	-	-
65.2 - Em inventários	45.000	45.000	45.900	46.818	0,0%	2,0%	2,0%
65.3 - Em investimentos financeiros	0	0	0	0	-	-	-
65.4 - Em propriedades de investimento	0	0	0	0	-	-	-
65.5 - Em ativos fixos tangíveis	0	0	0	0	-	-	-
65.6 - Em ativos intangíveis	0	0	0	0	-	-	-
65.7 - Em investimentos em curso	0	0	0	0	-	-	-

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Rubrica	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
65.8 - Em ativos não correntes detidos para venda	0	0	0	0	-	-	-
65.9 - Em outros ativos	0	0	0	0	-	-	-
65.9.1 - Outros ativos financeiros	0	0	0	0	-	-	-
65.9.2 - Ativos biológicos	0	0	0	0	-	-	-
65.9.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
66 - Perdas por reduções de justo valor	0	0	0	0	-	-	-
67 - Provisões do período	940.000	940.000	958.800	977.976	0,0%	2,0%	2,0%
68 - Outros gastos	323.166	320.396	326.804	333.340	-0,9%	2,0%	2,0%
68.1 - Impostos e taxas	70.281	70.281	71.687	73.121	0,0%	2,0%	2,0%
68.2 - Descontos de pronto pagamento concedidos	0	0	0	0	-	-	-
68.3 - Dívidas incobráveis	33.889	50.000	51.000	52.020	47,5%	2,0%	2,0%
68.4 - Perdas em inventários	102.912	96.040	97.961	99.920	-6,7%	2,0%	2,0%
68.5 - Gastos em entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos	0	0	0	0	-	-	-
68.6 - Gastos nos restantes investimentos financeiros	0	0	0	0	-	-	-
68.7 - Gastos em investimentos não financeiros	112.005	100.000	102.000	104.040	-10,7%	2,0%	2,0%
68.8 - Outros	4.079	4.075	4.156	4.239	-0,1%	2,0%	2,0%
69 - Gastos por juros e outros encargos	4.156	4.156	4.239	4.324	0,0%	2,0%	2,0%
69.1 - Juros e encargos suportados	274	274	279	285	0,0%	1,8%	2,2%
69.1.0 - Juros e encargos correntes de dívida pública	0	0	0	0	-	-	-
69.1.1 - Juros de financiamentos obtidos	0	0	0	0	-	-	-
69.1.2 - Juros de locação financeira e concessões	0	0	0	0	-	-	-
69.1.3 - Juros tributários	274	274	279	285	0,0%	1,8%	2,2%
69.1.8 - Outros juros	0	0	0	0	-	-	-
69.2 - Diferenças de câmbio desfavoráveis na atividade de financiamento	0	0	0	0	-	-	-
69.8 - Outros gastos de financiamento	3.882	3.882	3.960	4.039	0,0%	2,0%	2,0%

	2023	2024	2025	2026	24/23	25/24	26/25
7 - Rendimentos	425.379.103	460.797.812	474.440.219	488.491.898	8,3%	3,0%	3,0%
70 - Impostos, contribuições e taxas	235.619	200.831	200.831	200.831	-14,8%	0,0%	0,0%
70.1 - Impostos diretos	0	0	0	0	-	-	-
70.2 - Impostos indiretos	0	0	0	0	-	-	-
70.3 - Contribuições para sistemas de proteção social e subsistemas de saúde	0	0	0	0	-	-	-
70.4 - Taxas, multas e outras penalidades	235.619	200.831	200.831	200.831	-14,8%	0,0%	0,0%
70.4.1 - Taxas	235.593	200.831	200.831	200.831	-14,8%	0,0%	0,0%
70.4.1.01 - Taxas de justiça	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.02 - Taxas de registo de notariado	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.03 - Taxas de registo predial	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.04 - Taxas de registo civil	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.05 - Taxas de registo comercial	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.06 - Taxas florestais e ambientais	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.07 - Taxas vinícolas	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.08 - Taxas moderadoras	235.593	200.831	200.831	200.831	-14,8%	0,0%	0,0%
70.4.1.08.1 - Consultas	15.913	17.181	17.181	17.181	8,0%	0,0%	0,0%
70.4.1.08.2 - Urgência/SAP	148.730	109.610	109.610	109.610	-26,3%	0,0%	0,0%
70.4.1.08.3 - Meios complementares diagnóstico e terapêutica	70.950	74.040	74.040	74.040	4,4%	0,0%	0,0%
70.4.1.08.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.09 - Taxas sobre espetáculos e divertimentos	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.10 - Taxas sobre energia	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.11 - Taxas sobre geologia e minas	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.12 - Taxas sobre comercialização e abate de gado	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.13 - Taxas de portos	0	0	0	0	-	-	-

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Rubrica	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
70.4.1.14 - Taxas sobre operações de bolsa	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.15 - Taxas sobre controlo metrológico e de qualidade	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.16 - Taxas sobre fiscalização de atividades comerciais e	0	0	0	0	-	-	-
industriais							
70.4.1.17 - Taxas sobre licenciamentos diversos concedidos a	0	0	0	0	-	-	-
empresas							
70.4.1.18 - Taxas sobre o valor de adjudicação de obras públicas	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.19 - Adicionais	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.20 - Emolumentos	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.21 - Portagens	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.22 - Propinas	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.23 - Taxas de supervisão e regulação	0	0	0	0	-	-	-
70.4.1.99 - Outras	0	0	0	0	-	-	-
70.4.2 - Taxas específicas das regiões autónomas	0	0	0	0	-	-	-
70.4.3 - Taxas específicas das autarquias locais	0	0	0	0	-	-	-
70.4.4 - Multas e outras penalidades	26	0	0	0	-	-	-
					100,0%		
71 - Vendas	0	0	0	0	-	-	-
71.1 - Mercadorias	0	0	0	0	-	-	-
71.2 - Produtos acabados e intermédios	0	0	0	0	-	-	-
71.3 - Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0	0	0	0	-	-	-
71.4 - Ativos biológicos	0	0	0	0	-	-	-
71.7 - Devoluções de vendas	0	0	0	0	-	-	-
71.8 - Descontos e abatimentos em vendas	0	0	0	0	-	-	-
72 - Prestações de serviços e concessões	422.859.143	458.367.185	472.009.592	486.061.271	8,4%	3,0%	3,0%
72.01 - Serviços específicos do setor da saúde	422.859.143	458.367.185	472.009.592	486.061.271	8,4%	3,0%	3,0%
72.01.1 - SNS - SERVIÇO NACIONAL SAÚDE (Contrato Programa EPE)	419.223.876	454.746.897	468.389.304	482.440.983	8,5%	3,0%	3,0%
72.01.1.1 - Internamento	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.1.1 - GDH Médicos	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.1.2 - GDH Cirúrgicos	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.1.3 - GDH Cirúrgicos Urgentes	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.1.4 - Dias Internamento Doentes Crónicos	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.2 - Consulta	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.2.1 - Primeiras Consultas	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.2.2 - Consultas Subsequentes	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.3 - Urgência	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.3.1 - Atendimento (SU-Polivalente)	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.3.2 - Atendimento (SU-Médico Cirúrgica)	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.3.3 - ECMO (Centros de Oxigenação por Membrana	0	0	0	0	-	-	-
Extracorporal)							
72.01.1.3.4 - Atendimento (SU-Básica)	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.4 - GDH Ambulatório	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.4.1 - GDH Cirúrgicos	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.4.2 - GDH Médicos	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.5 - Hospital de dia	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6 - Outras prestações serviços saúde	419.223.876	454.746.897	468.389.304	482.440.983	8,5%	3,0%	3,0%
72.01.1.6.1 - Serviço Domiciliário	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2 - Programas de gestão da doença crónica	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.1 - VIH/Sida	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.2 - Esclerose Múltipla	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.3 - Hipertensão Pulmonar	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.4 - Cancro	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.4.1 - Cancro da Mama	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.4.2 - Cancro do Colo do Útero	0	0	0	0	-	-	-

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Rubrica	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
72.01.1.6.2.4.3 - Cancro do Cólon e Reto	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.4.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
Cancro do Pulmão	0	0	0	0	-	-	-
Cancro da Próstata	0	0	0	0	-	-	-
Mieloma	0	0	0	0	-	-	-
Rastreios	0				-	-	-
Rastreio do Cancro do Colo do Útero	0	0	0	0	-	-	-
Rastreio do Cancro do Cólon e Reto	0	0	0	0	-	-	-
Outros Cancros	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.5 - Telemonitorização	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.5.1 - Telemonitorização DPOC	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.5.2 - Telemonitorização EAM	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.5.3 - Telemonitorização ICC	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.5.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.6 - PSCI	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.7 - Doenças Lisossomais	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.8 - PAF1 - Paramiloidose	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.2.9 - Outros Programas de Gestão da Doença	0	0	0	0	-	-	-
Crónica							
Hepatite C	0	0	0	0	-	-	-
Psicoses	0	0	0	0	-	-	-
Outros Programas de Gestão da Doença Crónica	0	0	0	0	-	-	-
(outros)							
72.01.1.6.3 - Saúde Sexual e Reprodutiva	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.3.1 - IVG até às 10 semanas	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.3.2 - PMA - Diagnóstico e Tratamento da	0	0	0	0	-	-	-
Infertilidade							
72.01.1.6.3.3 - Diagnóstico Pré-Natal	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.3.4 - Banco de Gâmetas	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.4 - Incentivos Institucionais (CP)	29.302.439	45.474.690	46.838.931	48.244.099	55,2%	3,0%	3,0%
72.01.1.6.5 - Valor Capitação (ULS)	385.721.706	405.634.960	417.913.126	430.559.637	5,2%	3,0%	3,0%
72.01.1.6.6 - Sessões de Radioterapia	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.7 - Medicamentos de Cedência em Ambulatório	0	0	0	0	-	-	-
72.01.1.6.8 - Internos	3.963.761	3.637.247	3.637.247	3.637.247	-8,2%	0,0%	0,0%
72.01.1.6.9 - Outras prestações de serviços	235.970	0	0	0	100,0%	-	-
SAPA	0	0	0	0	-	-	-
PIIC	0	0	0	0	-	-	-
Outros Prestações de serviços (outros)	235.970	0	0	0	100,0%	-	-
72.01.2 - Prestações de Saúde de Financiamento Vertical (ACSS)	651.460	636.481	636.481	636.481	-2,3%	0,0%	0,0%
72.01.3 - Outras entidades responsáveis	2.983.807	2.983.807	2.983.807	2.983.807	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.1 - Internamento	1.164.187	1.164.187	1.164.187	1.164.187	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.2 - Consulta	75.229	75.229	75.229	75.229	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.3 - Urgência/SAP	647.402	647.402	647.402	647.402	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.3.1 - Urgência	647.402	647.402	647.402	647.402	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.3.2 - Serviço de atendimento permanente	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.3.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.4 - Quartos particulares	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.5 - Hospital de dia	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.6 - Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica	1.096.989	1.096.989	1.096.989	1.096.989	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.1 - Meios de Diagnóstico	1.070.547	1.070.547	1.070.547	1.070.547	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.1.1 - Patologia clínica	331.103	331.103	331.103	331.103	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.1.2 - Anatomia patológica	168.641	168.641	168.641	168.641	0,0%	0,0%	0,0%



PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Rubrica	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
72.01.3.6.1.3 - Imagiologia	198.919	198.919	198.919	198.919	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.1.4 - Cardiologia	57.834	57.834	57.834	57.834	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.1.5 - Medicina nuclear	4.299	4.299	4.299	4.299	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.1.6 - Gastrenterologia	123.348	123.348	123.348	123.348	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.1.9 - Outros	186.403	186.403	186.403	186.403	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.2 - Meios de Terapêutica	26.442	26.442	26.442	26.442	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.2.1 - Hemodiálise	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.6.2.2 - Medicina física e de reabilitação	26.148	26.148	26.148	26.148	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.2.3 - Litotricia	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.6.2.4 - Quimioterapia	28	28	28	28	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.6.2.5 - Radioterapia	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.6.2.9 - Outros	266	266	266	266	0,0%	0,0%	0,0%
72.01.3.7 - Serviços domiciliários	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.8 - GDH AMBULATÓRIO	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.8.1 - GDH Cirúrgicos	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.8.2 - GDH Médicos	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.9 - Outras prestações de serviços	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.9.1 - Análises sanitárias	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.9.2 - Convenções internacionais	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.9.3 - Unidades terapêuticas de sangue	0	0	0	0	-	-	-
72.01.3.9.9 - Outras	0	0	0	0	-	-	-
72.01.4 - Acertos de Estimativas	0	0	0	0	-	-	-
72.01.4.1 - Contratos programa - produção	0	0	0	0	-	-	-
72.01.4.2 - Contratos programa - incentivos	0	0	0	0	-	-	-
72.01.4.3 - Programas verticais	0	0	0	0	-	-	-
72.01.4.4 - Convenções internacionais	0	0	0	0	-	-	-
72.01.4.9 - Outras	0	0	0	0	-	-	-
72.05 - Concessões	0	0	0	0	-	-	-
72.06 - Vistorias e ensaios	0	0	0	0	-	-	-
72.07 - Estudos, pareceres, projetos e consultadoria	0	0	0	0	-	-	-
72.08 - Serviços sociais, recreativos, culturais e desporto	0	0	0	0	-	-	-
72.09 - Transporte de doentes	0	0	0	0	-	-	-
72.10 - Serviços laboratoriais	0	0	0	0	-	-	-
72.11 - Aluguer de equipamentos	0	0	0	0	-	-	-
72.12 - Arrendamento	0	0	0	0	-	-	-
72.13 - Reparações	0	0	0	0	-	-	-
72.14 - Subsistemas de saúde facultativos	0	0	0	0	-	-	-
72.99 - Outros serviços	0	0	0	0	-	-	-
73 - Variações nos inventários da produção	0	0	0	0	-	-	-
74 - Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	-	-	-
75 - Transferências e subsídios correntes obtidos	631.146	584.100	584.100	584.100	-7,5%	0,0%	0,0%
76 - Reversões	0	0	0	0	-	-	-
76.1 - De depreciações e de amortizações	0	0	0	0	-	-	-
76.2 - De perdas por imparidade	0	0	0	0	-	-	-
76.2.1 - Em contas a receber	0	0	0	0	-	-	-
76.2.2 - Em inventários	0	0	0	0	-	-	-
76.2.3 - Em investimentos financeiros	0	0	0	0	-	-	-
76.2.4 - Em propriedades de investimento	0	0	0	0	-	-	-
76.2.5 - Em ativos fixos tangíveis	0	0	0	0	-	-	-
76.2.6 - Em ativos intangíveis	0	0	0	0	-	-	-
76.2.7 - Em investimentos em curso	0	0	0	0	-	-	-

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Rubrica	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
76.2.8 - Em ativos não correntes detidos para venda	0	0	0	0	-	-	-
76.2.9 - Em outros ativos	0	0	0	0	-	-	-
76.2.9.1 - Outros ativos financeiros	0	0	0	0	-	-	-
76.2.9.2 - Ativos biológicos	0	0	0	0	-	-	-
76.2.9.9 - Outros	0	0	0	0	-	-	-
76.3 - De provisões	0	0	0	0	-	-	-
77 - Ganhos por aumentos de justo valor	0	0	0	0	-	-	-
78 - Outros rendimentos	1.652.752	1.645.696	1.645.696	1.645.696	-0,4%	0,0%	0,0%
78.0 - Outros rendimentos do Estado	0	0	0	0	-	-	-
78.1 - Rendimentos suplementares	1.574.946	1.574.946	1.574.946	1.574.946	0,0%	0,0%	0,0%
78.2 - Descontos de pronto pagamento obtidos	43.716	43.716	43.716	43.716	0,0%	0,0%	0,0%
78.3 - Recuperação de contas a receber	0	0	0	0	-	-	-
78.4 - Ganhos em inventários	27.034	27.034	27.034	27.034	0,0%	0,0%	0,0%
78.5 - Rendimentos em entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos	0	0	0	0	-	-	-
78.6 - Rendimentos nos restantes ativos financeiros	0	0	0	0	-	-	-
78.7 - Rendimentos em investimentos não financeiros	0	0	0	0	-	-	-
78.8 - Outros	7.056	0	0	0	100,0%	-	-
79 - Juros, dividendos e outros rendimentos similares	443	0	0	0	100,0%	-	-
79.0 - Gestão da tesouraria e da dívida direta do Estado	0	0	0	0	-	-	-
79.1 - Juros obtidos	0	0	0	0	-	-	-
79.2 - Dividendos obtidos	0	0	0	0	-	-	-
79.2.1 - Entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos	0	0	0	0	-	-	-
79.2.2 - Outras entidades	0	0	0	0	-	-	-
79.3 - Diferenças de câmbio favoráveis na atividade de financiamento	0	0	0	0	-	-	-
79.9 - Outros rendimentos similares	443	0	0	0	100,0%	-	-
81.2 - Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	-	-	-

					25/24	26/25	27/26
Resultados antes de depreciação e gastos de financiamento (EBITDA)	128.200.133	114.990.738	115.633.477	116.245.389	-10,3%	0,6%	0,5%
Resultados operacionais (antes de gastos de financiamento)	139.883.871	127.738.178	128.635.866	129.507.826	-8,7%	0,7%	0,7%
Resultado líquido do período (antes de imposto)	139.843.868	127.698.618	128.596.389	129.468.434	-8,7%	0,7%	0,7%
Resultado líquido do período	139.843.868	127.698.618	128.596.389	129.468.434	-8,7%	0,7%	0,7%

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Detalhe Gastos Operacionais

	2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
Gastos com comunicações							
62.6.2.1 - Acessos à Internet	7.163	7.306	7.452	7.601	2,0%	2,0%	2,0%
62.6.2.2 - Comunicações fixas de dados	0	0	0	0	-	-	-
62.6.2.3 - Comunicações fixas de voz	14.926	15.225	15.530	15.841	2,0%	2,0%	2,0%
62.6.2.4 - Comunicações móveis	17.932	18.291	18.657	19.030	2,0%	2,0%	2,0%
62.6.2.5 - Outros serviços conexos de comunicações	2.551	2.602	2.654	2.707	2,0%	2,0%	2,0%
62.6.2.9 - Outros serviços de comunicações	128.564	131.135	133.757	136.432	2,0%	2,0%	2,0%
Deslocações							
62.5.1 - Deslocações e estadas	13.019	13.019	13.279	13.545	0,0%	2,0%	2,0%
Ajudas de Custos							
63.0.2.3 - Ajudas de custo	0	0	0	0	-	-	-
63.1.2.3 - Ajudas de custo	0	0	0	0	-	-	-
63.2.2.03 - Ajudas de custo	24.056	24.777	25.520	26.286	3,0%	3,0%	3,0%
Frota automóvel							
Nº de viaturas	54	55	55	55	1,9%	0,0%	0,0%
Encargos com Frota Automóvel (€)					-	-	-
Contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria							
62.2.1.2 - Projetos e serviços de informática	442.575	460.278	469.484	478.874	4,0%	2,0%	2,0%
62.2.1.4 - Estudos de organização, económico-financeiros e de auditoria	91.020	91.020	92.840	94.697	0,0%	2,0%	2,0%
Prestação de Serviços							
62.2.1.9.1 - Serviços técnicos de recursos humanos	5.401.646	5.401.646	5.509.679	5.619.872	0,0%	2,0%	2,0%
62.2.1.9.1.1 - Serviços médicos prestados por empresas serviços médicos	4.275.408	4.275.408	4.360.916	4.448.134	0,0%	2,0%	2,0%
62.2.4 - Honorários	85.696	85.696	87.410	89.158	0,0%	2,0%	2,0%
62.2.4.9 - Outros honorários	0	0	0	0	-	-	-
62.2.4.9.1 - Serviços Médicos	0	0	0	0	-	-	-
Horas Extraordinárias							
63.2.2.04.1.1 - Pessoal Médico	8.647.911	8.820.869	8.820.869	8.820.869	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.1.2 - Pessoal de Enfermagem	2.245.497	2.290.407	2.290.407	2.290.407	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.1.3 - Pessoal Técnico Diagnóstico e Terapêutica	414.417	422.706	422.706	422.706	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.1.4 - Pessoal Técnico Superior	160.745	163.960	163.960	163.960	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.1.5 - Pessoal Assistente Técnico	222.990	227.450	227.450	227.450	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.1.6 - Pessoal Assistente Operacional	1.390.681	1.418.494	1.418.494	1.418.494	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.1.7 - Pessoal de Informática	7.246	7.391	7.391	7.391	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.1.9.1 - Pessoal Docente	0	0	0	0	-	-	-
63.2.2.04.1.9.2 - Pessoal de Investigação	0	0	0	0	-	-	-
63.2.2.04.1.9.9 - Outro pessoal	6.367	6.495	6.495	6.495	2,0%	0,0%	0,0%
63.2.2.04.1 - Horas Extraordinárias	13.095.855	13.357.772	13.357.772	13.357.772	2,0%	0,0%	0,0%
Total de gastos com comunicações	171.136	174.559	178.050	181.611	2,0%	2,0%	2,0%
Total de ajudas de custos	24.056	24.777	25.520	26.286	3,0%	3,0%	3,0%
Total contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria	533.595	551.298	562.324	573.571	3,3%	2,0%	2,0%

Demonstração dos Fluxos de Caixa

	2024	2025	2026	2027
Fluxos atividades operacionais				
Recebimentos de clientes	386.930.680	449.277.867	462.579.214	476.279.601
Recebimentos de contribuintes	0	0	0	0
Recebimentos de utentes	235.165	200.831	200.831	200.831
Pagamentos a fornecedores	-142.034.585	-184.464.724	-181.545.061	-187.188.655
Pagamentos ao pessoal	-207.949.498	-217.080.615	-223.943.181	-231.010.264
Caixa gerada pelas operações	37.181.762	47.933.359	57.291.803	58.281.513
Outros recebimentos/pagamentos	-27.520.651	-28.346.271	-29.196.659	-30.072.559
Fluxos de atividades operacionais	9.661.111	19.587.088	28.095.144	28.208.954
Fluxos atividades de investimento				
AI: Pagamentos respeitantes a (-):	-9.553.645	-19.582.932	-28.090.905	-28.204.630
Ativos fixos tangíveis (P)	-6.803.106	-19.382.932	-27.890.905	-28.204.630
Ativos intangíveis (P)	-75.461	-200.000	-200.000	
Propriedades de investimento (P)				
Investimentos financeiros (P)	0			
Outros ativos (P)	-2.675.078			
AI: Recebimentos provenientes de (+):	141.107			
Ativos fixos tangíveis (R)	49.446			
Ativos intangíveis (R)				
Propriedades de investimento (R)				
Investimentos financeiros (R)				
Outros ativos (R)				
Subsídios ao investimento (R)	91.661			
Transferências de capital (R)				
Juros e rendimentos similares (R)				
Dividendos (R)				
Fluxos de atividades de investimento	-9.412.538	-19.582.932	-28.090.905	-28.204.630
Fluxos atividades de financiamento				
AF: Recebimentos provenientes de (+):				
Financiamentos obtidos (R)				
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital				
Cobertura de prejuízos				
Doações				
Outras operações de financiamento (R)				
AF: Pagamentos respeitantes a (-):	-4.184	-4.156	-4.239	-4.324
Financiamentos obtidos (P)				0
Juros e gastos similares	-4.184	-4.156	-4.239	-4.324
Dividendos				
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital				
Outras operações de financiamento (P)				
Fluxos de atividades de financiamento	-4.184	-4.156	-4.239	-4.324
Variação de caixa e seus equivalentes	244.389	0	0	0
Efeito das diferenças de câmbio				
Caixa e seus equivalentes no início do período	4.209.262	4.453.652	4.453.652	4.453.652
Caixa e seus equivalentes no fim do período	4.453.652	4.453.652	4.453.652	4.453.652
Conciliação entre caixa e seus equivalentes e saldo de gerência				
Caixa e seus equivalentes no início do período	4.209.262	4.453.652	4.453.652	4.453.652
Equivalentes a caixa no início do período				
Variações cambiais de caixa no início do período				
Saldo da gerência anterior	4.209.262	4.453.652	4.453.652	4.453.652
Da execução orçamental (Início do período)	3.901.627	4.316.833	4.316.833	4.316.833
Das operações de tesouraria (Início do período)	307.635	136.819	136.819	136.819
Caixa e seus equivalentes no fim do período	4.453.652	4.453.652	4.453.652	4.453.652
Equivalentes a caixa no fim do período				
Variações cambiais de caixa no fim do período				
Saldo da gerência seguinte	4.453.652	4.453.652	4.453.652	4.453.652
Da execução orçamental (Fim do período)	4.316.833	4.316.833	4.316.833	4.316.833
Das operações de tesouraria (Fim do período)	136.819	136.819	136.819	136.819

Anexo: Plano de Investimentos

46

Anexos relativos ao Despacho n.º 11241-D/2024, de 24 de setembro

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

3. a) Análise crítica ao PDO 2024-2026 já aprovado

ULS/IPO

Unidade Local de Saúde de Lisboa Ocidental, E.P.E.

3. a) Análise crítica ao Plano de Desenvolvimento Organizacional 2024-2026 já aprovado

2. Anexos... Ir para...

Sumário Executivo	A ULSLO começou a preparar o PDO 2024_2026 apenas na última semana de outubro de 2023, após a Incerteza no que respeita à integração do então ACE5 de Cascais nesta ULS. Em paralelo, a comoção gerada com a integração temporária da especialidade obstétrica do então CHU Lisboa Norte no serviço de ginecologia e obstetria do então CHLO. Era esperado que os efeitos positivos na atividade gerados por esta integração se prolongassem por mais tempo, o que não se verificou com a saída imediata a 1 de janeiro de 2024 da equipa do CHU Lisboa Norte. Em fevereiro de 2024, toma posse o 2.º Conselho de Administração da ULSLO. Em junho de 2024, após a saída da então presidente do CA, a ULSLO fica sem presidente do CA até à tomada de posse do 3.º Conselho de Administração em setembro. Situação esta que atrasou a cimentação da estratégia definida inicialmente ou da sua redefinição. Externamente, em março, o novo Governo toma posse. Em 22 de maio toma posse o novo diretor executivo do SNS. Em 29 de maio é conhecido o Plano de Emergência e Transformação na Saúde - documento orientador para a atuação dos CA nos próximos meses. Neste contexto, são publicados diplomas legais com impactos relevantes na produção e nos gastos, dos quais se destacam: Portaria n.º 73/2024, de 29 de fevereiro (regula o IDE do CRI da Saúde Mental), Portaria n.º 154/2024/1, de 17 de maio (Programa OncoStop2024), Decreto-Lei n.º 45-A/2024, de 12 de julho (suplemento remuneratório para assegurar o funcionamento dos serviços de urgência). Em seguida, são apresentados os pontos mais relevantes do desempenho da ULSLO face à realidade contida no PDO 2024-2026.	
Desempenho assistencial	Pontos Fortes	Desempenho cirúrgico com maior volume de atividade ambulatorial e contenção da lista de espera (#entradas < #saídas) em grande parte pela utilização da cirurgia adicional e do Programa OncoStop2024. Pese embora, não tenhamos atingido o número de doentes saídos da hospitalização domiciliária, é de referir o aumento face a 2023 a par da diminuição da demora média.
	Pontos Fracos	A demora média mantém-se historicamente elevada (IDMA > 1,1), à qual acresce a dificuldade na resolução da alta social de doentes internados. A dificuldade em conter a lista de espera para 1.ª consulta médica hospitalar (aumento do número de entradas em cerca de 3% no total e de 5% nas proveniências CTH/VAL). A utilização da LEC como barreira ao crescimento da LIC. A dificuldade na gestão das listas de espera de consulta e de cirurgia da especialidade de neurocirurgia (à semelhança de outras ULS), para a qual a última atualização da portaria n.º 207/2017 não parece ajudar. A dificuldade na contratação de médicos especialidades em psiquiatria da infância e adolescência com impacto muito negativo nas consultas descentralizadas, ao não permitir o alargamento da Saúde Mental na Comunidade.
Desempenho económico-financeiro	Pontos Fortes	A diminuição do prazo médio de pagamentos (186 dias -> 164 dias -> 140 dias).
	Pontos Fracos	Aumento do consumo de medicamentos hospitalares mais atuais, em particular na patologia oncológica e no VIH. Aumento da produção cirúrgica e da produção cardíaca com impacto muito relevante no material de consumo clínico (+3 M€) O cenário de Incerteza com que foi realizado o orçamento para 2024. Com base na informação cedida na altura da sua elaboração, este orçamento não inclui cerca de 47,5 milhões de euros relativos a medicamentos adquiridos nas farmácias de oficina da área de influência da ULSLO. A assunção de compromissos financeiros para resolução de situações sociais (subcontratação de camas de retaguarda - ERPI no valor de cerca de 1,1 M€). A necessidade de assegurar os recursos médicos e de enfermagem, com destaque para as urgências, levou a um aumento de cerca de 1,2 M€ em prestações de serviços. Nos gastos com pessoal, embora o aumento em termos relativos ronde os 1,1%, é relevante salientar também aqui o grau de incerteza com que este exercício de estimativa foi feito dado o desconhecimento do impacto com a passagem das USF A existentes a modelo B nos suplementos e prémios (e respetivos encargos) orçados em 15,3 M€ com uma execução de 11,2 M€ (-26%). Não eram conhecidos à data os impactos do CRI da Saúde Mental.
Recursos humanos	Pontos Fortes	Recursos humanos altamente especializados em determinadas áreas.
	Pontos Fracos	Dificuldade de contratação de médicos especialistas em determinadas especialidades (medicina interna, ginecologia e obstetria, ...)
Plano de investimentos	Pontos Fortes	Plano de Investimentos apoiado nas necessidades da instituição e na visão de uma ULS de referência, dado o contexto de restrição.
	Pontos Fracos	Taxa de execução relativamente baixa devido a um orçamento financeiro insuficiente.
Outros	Pontos Fortes	
	Pontos Fracos	

3. b) Lista de medidas para otimização de recursos (medicamentos, transporte de doentes)

3. b) lista de medidas para otimização de recursos (medicamentos, transporte de doentes)

Lista de medidas a implementar com definição de objetivos específicos realistas e mensuráveis associados a metas a atingir anualmente, que permitam efetuar um exercício de revisão da despesa, ao longo do triénio, com principais enfoques para a otimização de recursos, para o controlo da despesa com medicamentos e para o controlo da despesa com o transporte de doentes.

2. Anexos... # para...

Otimização dos recursos

#	Medidas	Recursos	Metas/Objetivos
1	Desenvolvimento de um Projeto de Otimização dos Blocos Operatórios.	Não implica acréscimo de recursos.	Diagnóstico elaborado. Estão em estudo opções para resposta e definição de medidas. Espera-se o aumento da eficiência do bloco a par.
2	Reforço da Equipa de Gestão de Camas e Altas existentes.	Não implica acréscimo de recursos.	Redução da demora média. Redução do custo médio do doente internado.
3	Gestão centralizada dos gabinetes de consultas.	Não implica acréscimo de recursos.	Diminuição de espaços vazios. Aumento do número de primeiras consultas.

Controlo da Despesa com medicamentos

#	Medidas	Recursos	Metas/Objetivos
1	Implementação de Formulário de Utilização de Medicamentos com identificação de alternativas economicamente mais vantajosas (Incluindo medicamentos genéricos e biossimilares) para utilização em ambiente hospitalar e de cuidados primários associado a sistema de incentivos e acompanhamento trimestral dos consumos com identificação de oportunidades de melhoria para fundamentar o estabelecimento de protocolos comerciais.	Farmacêuticos que apoiam os serviços clínicos e CSP, gestora do medicamento, prescritores e CFT. Programa de incentivos a definir.	Aumento de 3% na utilização de genéricos, nos CSP, na utilização de biossimilares e no valor recuperado em notas de crédito relativamente ao ano anterior.
2	Implementação de Sistema de Monitorização de stocks (Pyxis e Kardex, ou similares, RFID, PDA e carros de transporte/ armazenamento com controlo por fechadura).	Aquisição de equipamento de armazenamento e distribuição que permita controlo efectivo de stocks. Custo em avaliação.	Diminuição em 3% da média trimestral do imobilizado, face a 2024.
3			

Controlo da despesa com transporte de doentes

#	Medidas	Recursos	Metas/Objetivos
1	Agregação centralizada dos procedimentos de contratação pública de Gestão de Transportes de Doentes através dos SPMS / Lançamento de concurso público para transporte de doentes não urgentes em 2025 com 23 lotes	N.A.	• Redução da taxa de rejeição de transportes nos Cuidados de Saúde Primários • Redução da despesa com o transporte de doentes, especialmente nos Cuidados de Saúde Primários e nos Ambulatórios hospitalares com origem em determinados concelhos/distritos do país (Beja, Castelo Branco, Selúbal, Trancoso, Vendas Novas, etc.)
2	Internalização dos transportes de utentes internados para prestações de cuidados de saúde (já em implementação)	Não se prevê aumento da dotação necessária a curto/médio prazo.	• Redução dos atrasos nos transportes que resultem na quebra da continuidade de cuidados e/ou da produção hospitalar • Redução da despesa com o transporte de doentes pela entidade transportadora contratada
3	Consolidação da plataforma regional do Sistema de Gestão do Transporte de Doentes (SGTD)	N.A.	Redução da despesa com o transporte de doentes, especialmente nos Ambulatórios hospitalares com origem em concelhos distantes da ULSCO.

Outras

#	Medidas	Recursos	Metas/Objetivos
1	Agregação centralizada dos procedimentos de contratação pública referentes a aquisição de VAPS (Próteses Valvulares Aórticas Percutâneas) através dos SPMS.	N.A.	Perspetiva-se redução da despesa com este tipo de material.
2	Agregação centralizada dos procedimentos de contratação pública referentes a aquisição de material de ortopedia (Próteses do joelho, Anca e Trauma) através dos SPMS.	N.A.	Perspetiva-se redução da despesa com este tipo de material.
3	Internalização de análises de patologia clínica prescritos pelos CSP e realizados nos "convencionados".	Incremento de contratação de TSDT para acompanhar o processo de colheita nos CSP.	Internalização de MCDT / optimização da capacidade instalada.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

3. c) Proposta de Sistema Local de Saúde

Descrição do projeto (resumida)	O percurso de construção de um Sistema Local de Saúde enquadra-se no trabalho já desenvolvido no contexto do planeamento em saúde de base populacional, pelos ACES Lisboa Ocidental e Oeiras e ACES Cascais, dinamizados através das respetivas Unidades de Saúde Pública. No âmbito destes processos foi desenvolvido o Plano Local de Saúde do ACES Lisboa Ocidental e Oeiras 2022-2030, assim como o Perfil Local de Saúde de Cascais 2030. Ambos utilizam metodologias participativas, potenciando o envolvimento de parceiros estratégicos, incluindo autarquias, setor social (por exemplo, Santa Casa da Misericórdia), setor privado e organizações não governamentais. As prioridades de saúde em Oeiras e Cascais incluem desafios comuns, como obesidade, doenças do aparelho circulatório, excesso de peso e depressão, associados a fatores de risco como sedentarismo, tabagismo e alimentação inadequada. Em Cascais destacam-se ainda os tumores respiratórios e demências. O envolvimento dos parceiros estratégicos potencia maior divulgação dos recursos comunitários existentes, contribuindo para a dinamização de iniciativas de prescrição social e garantir maior eficiência nas intervenções realizadas em vários contextos.
Cronograma	A definir.

Enfoque	Intervenções; Dinâmicas; Organização; Entidades parceiras
No reforço da cobertura vacinal contra o Tétano, contra a Difteria, contra a Gripe e contra a COVID-19 na população com 60 ou mais anos;	Identificação e convocatória de utentes para vacinação contra tétano e difteria, através das Unidades de Saúde Familiar e Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados. Operacionalização local de campanha nacional de vacinação específica contra a gripe e COVID-19, com participação de Unidades de Saúde Pública, Unidades de Saúde Familiar e Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados. Monitorização de cobertura vacinal.
No reforço da cobertura vacinal contra infeções por <i>Streptococcus pneumoniae</i> na população que, nos termos de Norma da Direção-Geral da Saúde, tem acesso a vacinação gratuita;	Campanhas de vacinação específicas, com participação de Unidades de Saúde Pública, Unidades de Saúde Familiar e Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados. Monitorização de cobertura vacinal.
Na prevenção e controlo de doenças neurodegenerativas e oncológicas, onde se incluem os rastreios em âmbito comunitário	Convocatória e realização de rastreios oncológicos de base populacional para a realização de rastreio contra o cancro do cólo do útero e contra o cancro do cólon e recto. Parceria com Liga Portuguesa contra o Cancro para a realização de rastreio contra o cancro da mama. Colaboração na elaboração do Plano Local de Oeiras para as Demências 2021-2023. Colaboração com Câmara Municipal de Cascais e Associação Alzheimer.
No combate e controlo da obesidade	Identificada como problema de saúde prioritário no Plano Local de Saúde do ACES Lisboa Ocidental 2022-2030 e no Perfil Local de Saúde de Cascais 2023. Parceria com municípios em iniciativas de promoção de saúde. Participação no Grupo de Coordenação do Fórum Concelhio de Promoção de Saúde de Cascais. Projetos "Walk With a Doc" promovidos por algumas Unidades de Saúde Familiar. Consultas de Nutrição realizadas nos cuidados de saúde primários e cuidados de saúde hospitalares. Projeto piloto de consultas para mudança de
Na promoção do apoio médico a doentes em lares	Identificação dos utentes e promoção da vacinação de acordo com as normas em vigor.
No aumento da capacidade de resposta em camas de retaguarda	Atualmente temos camas de retaguarda subcontratadas no setor privado e social. Estamos a avaliar a possibilidade de estabelecer mais parcerias com entidades locais.

3. d) Projeto local para a redução do número de atendimentos nos serviços de urgência triados com cor verde, azul e branca

(alínea d) do ponto 3 do Despacho n.º 11241-D/2024, 24/09/2024)

Diagnóstico da situação	Atualmente a afluência ao serviço de urgência contempla cerca de 40% de atendimentos triados com cor verde, azul ou branca no serviço de urgência geral e 70% no caso da urgência pediátrica. A ULSLO apresenta uma cobertura populacional de 87% com médico de família atribuído. Paralelamente, encontram-se disponíveis alternativas assistenciais ao nível de diferentes especialidades por forma a garantir que o utente tem acesso a cuidados de saúde em situação de doença aguda no contexto mais adequado à sua gravidade e urgência.				
Cronograma	Outubro - Dezembro de 2024: preparação do da implementação do projeto Ligue Antes Salve Vidas; 19 de dezembro 2024: início de produção do projeto LASV				
Definição de Prioridades	Organização das unidades de inscrição de utentes na ULSLO; Parametrização de agendas com código de doença aguda visível para agendamento pela linha SNS24 ou secretariado clínico do serviço de urgência, para agendamento de utentes no espaço de 24h; protocolos de articulação com especialidades para observação de utentes em consulta aberta no espaço de 24h; protocolos de articulação entre o SU e CSP ou especialidades hospitalares/hospital de dia para garantia de continuidade de cuidados				
Fixação de Objetivos	Objetivo	Indicador	Histórico (valor de partida)	Meta	Peso do indicador
	Reduzir o número de utentes autoreferenciados ao SU	Nº de episódios de urgência com referênciação pela SNS24	5%	60%	40%
	Reduzir o número de utentes não urgentes ou pouco urgentes observados no SU	Perfil de níveis de triagem	40%	30%	30%
	Garantir atendimento em CSP em 24h para utentes encaminhados pela SNS24	Nº de vagas de Doença Aguda em CSP (total e % de ocupação de vagas)	Sem histórico	95%	30%
Linhas assistenciais QMP e/ou Objetivo IGD com impacto					
Seleção de Estratégias	Estratégia comunicacional interna e externa, envolvendo parceiros da comunidade; Definição de circuitos de integração de cuidados entre SU e CSP/consultas hospitalares; Operacionalização de integração informática por forma a proporcionar o agendamento de consultas em CSP/Cuidados Hospitalares				
Alocação de recursos	humanos	categoria	Efetivo	carga horária (horas semanais)	
		Assistentes operacionais	Não aplicável		
		Assistentes técnicos			
		Gestor			
		Médicos			
		Técnicos de diagnóstico e terapêutica	Não aplicável		
	materials				
	financeiros (€)	Humanos			
		Clinicos	A reforçar conforme níveis de contingência		
		Administrativos	Englobado nos recursos existentes		
		Farmacêuticos	Não aplicável		
		Informáticos	Englobado nos recursos existentes		
		Instalações e Equipamentos	Englobado nos recursos existentes		
		Hoteleiros	Não aplicável		
		Outros	Não aplicável		
	outros				
Metodologia de Avaliação da Intervenção	Dashboard de monitorização do fluxo e circuito do utente				
Observações					

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

3. e) Projeto local, a implementar em 2025, para regularização e contenção das LIC e das LEC fora dos TMRG

Diagnóstico da situação	LEC: - Total: 29.594 referências: 305 referências de 2022; 5.728 referências de 2023 e 23.561 referências de 2024; - Especialidades mais críticas (referências de 2022): Ginecologia, Neurocirurgia, Pneumologia e Oftalmologia; 18.293 Referências com TMRG ultrapassado, correspondendo a 61,8% da LEC; - LEC com TMRG Ultrapassado: - o superior a 80% das referências - Ginecologia e Neurocirurgia; - o superior a 70% das referências - Pneumologia e Urologia; - o superior a 60% das referências - Cardiologia, C. Vascular, Dermatologia, Imunoalergologia e Oftalmologia. LIC: - Total: 9.528 doentes em LIC estando 3.893 fora do TMRG. - Especialidades mais críticas com: - o LIC de 2018 Ortopedia e Neurocirurgia; - o LIC de 2021 Urologia, Cirurgia Geral e Otorrinolaringologia. - LIC Oncológica: 287 doentes em LIC estando 98 Fora do TMRG. Fatores contribuintes - Recursos Humanos: - o Médicos: Carência de ETC de profissionais de especialidades como anestesia, ginecologia, pneumologia e urologia; - o Enfermeiros e Técnicos Auxiliares de Saúde: de forma a garantir horários alargados de funcionamento dos Blocos Operatórios. - Infraestruturas: - o Disponibilidade de gabinetes de consulta e de salas de bloco operatório em horário normal. - Processos: - o Fluxos de trabalho ineficientes; - o Necessidade de revisão periódica das listas (LEC, mas essencialmente a LIC).				
Cronograma	Janeiro - Fevereiro 2025: Diagnóstico inicial e planeamento detalhado. Março - Abril 2025: Implementação das primeiras ações (reforço de capacidade e otimização). Maio - Dezembro 2025: Execução completa do plano e monitorização contínua. Dezembro 2025: Avaliação final e elaboração de relatório de resultados.				
Definição de Prioridades	- Gestão e Redução de Listas - Otimização de Recursos e Capacidade Operacional - Implementação de Medidas Tecnológicas - Reorganização dos Processos de Atendimento - Envolvimento, participação e literacia dos doentes				
Fixação de Objetivos	Objetivo	Indicador	Histórico (valor de partida)	Meta	Peso do indicador
	Indicadores Contrato-Programa com metas a negociar.				
Linhas assistenciais QMP e/ou Objetivo IGD com impacto	Primeiras Consultas, GDH Cirúrgicos (internamento e ambulatório)				
Seleção de Estratégias	Consulta Externa: - Realização de consulta adicional - Atualização e elaboração de protocolos de referênciação - Elaboração e divulgação de Manual de Referênciação - Definição de protocolos de seguimentos com critérios de alta e de follow-up dos doentes nos CSP - Revisão do Regulamento da Consulta Externa da ULLO - Implementação de consultoria hospitalar nos CSP Cirurgia: - Incentivar a realização de atividade adicional - Execução do Plano de Melhoria da Eficiência do Bloco Operatório - Dar seguimento e reforçar o programa de realização de cirurgias em entidades externas - Uniformizar os critérios de inscrição em lista de espera - Captação de mais tempos de atividade de anestesiologia				
Alocação de recursos	humanos	categoria	Efetivo	carga horária (horas semanais)	
		Assistentes operacionais			
		Assistentes técnicos			
		Gestor			
		Médicos			
	financeiros (€)	Técnicos de diagnóstico e terapêutica			
		Humanos			
		Clinicos			
		Administrativos			
		Farmacêuticos			
Metadologia de Avaliação da intervenção	Observações	Informáticos			
		Instalações e Equipamentos			
		Hoteleiros			
		Outros			

3. f) Projeto local, a implementar até 2027, de descentralização das consultas de especialidade hospitalar para as unidades de cuidados de saúde primários

Diagnóstico da situação	Para além da Saúde Mental na Comunidade (adultos, infância e adolescência), são realizadas consultas descentralizadas presenciais nas instalações dos CSP pela estomatologia, cirurgia geral, cirurgia plástica reconstrutiva e estética, ortopedia, otorinolaringologia, pneumologia e serviços farmacêuticos. São ainda realizadas consultas de infecciologia e de gastroenterologia nos serviços prisionais. De referir o investimento que está a ser feito na "descentralização" da consulta pela via dos meios de comunicação digitais (vídeo e não vídeo).													
Cronograma														
Definição de Prioridades	Está a ser estudado o alargamento da descentralização a outras especialidades e também na modalidade de consultoria.													
Fixação de Objetivos	Objetivo	Indicador	Histórico (valor de partida)	Meta	Peso do indicador									
	2025													
	2026													
	2027													
Linhas assistenciais QMP e/ou Objetivo IGD com impacto	Consulta externa descentralizada.													
Seleção de Estratégias	Em análise.													
Alocação de recursos	humanos	categoria	Efetivo	carga horária (horas semanais)										
		Assistentes operacionais												
		Assistentes técnicos												
		Gestor												
		Médicos												
		Técnicos de diagnóstico e terapêutica												
	matérias													
	financeiros (€)	Humanos												
		Clinicos												
		Administrativos												
		Farmacêuticos												
		Informáticos												
		Instalações e Equipamentos												
		Hoteleiros												
		Outros												
	outros													
Metodologia de Avaliação da Intervenção														
Observações														

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

3. g) Projeto local de alargamento da Hospitalização Domiciliária, a implementar até 2027, onde também se deve prever a domiciliação de cuidados continuados integrados

Diagnóstico da situação	Reconhecido o potencial desta resposta assistencial complementar - que já havia sido alcançado noutros contextos e que a vivência do tempo pandémico veio acelerar - propõe-se o alargamento da capacidade assistencial da UHD da ULSLO, em alinhamento do Plano Local com os objetivos estratégicos definidos a nível macro.É oportuno o redimensionamento da UHD-ULSLO, tendo por aspiração vir a duplicar a sua atual capacidade, e como condição fazê-lo à medida que se concretize o incremento de atividade assistencial. As principais razões são: a) ganhar massa crítica para que se desenvolva e apresente resultados consistentes com o potencial desta opção assistencial; b) procurar torná-la economicamente sustentável na ótica de uso racional de recursos públicos, sendo para tanto indispensável - tanto mais em face do modelo prevalecente no SNS português, quando comparado com os de outras geografias - ganhar escala e desse modo melhor servir a população que desta resposta pode beneficiar.																																																																																																																																																																																																																										
Cronograma	<table><tr><th colspan="12">Ano 2025</th><th colspan="12">Ano 2026</th><th colspan="12">Ano 2027</th></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="36">---> Internamento - aumento da capacidade para 15 lugares (12 doentes/dia ou equivalente) acrescendo a continuidade colaboração com Servº Oncologia</td></tr><tr><td colspan="36">---> Internamento - aumento da capacidade para 20 lugares (16 doentes/dia ou equivalente) acrescendo a continuidade colaboração com Servº Oncologia</td></tr><tr><td colspan="36">RH (ETC 35h)(apenas equipa dedicada) Atual:6,9 enf.; 2,2 med+1,0 AT+ 1,0 AO; Em Outº/2025: 9,9 enf.; 3,3 med+1,0 AT+1,0 AO; Em Outº/2027: 12,9 enf.; 4,5 med; 1,0 AT 1,0 AO</td></tr></table>			Ano 2025												Ano 2026												Ano 2027												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																					---> Internamento - aumento da capacidade para 15 lugares (12 doentes/dia ou equivalente) acrescendo a continuidade colaboração com Servº Oncologia																																				---> Internamento - aumento da capacidade para 20 lugares (16 doentes/dia ou equivalente) acrescendo a continuidade colaboração com Servº Oncologia																																				RH (ETC 35h)(apenas equipa dedicada) Atual:6,9 enf.; 2,2 med+1,0 AT+ 1,0 AO; Em Outº/2025: 9,9 enf.; 3,3 med+1,0 AT+1,0 AO; Em Outº/2027: 12,9 enf.; 4,5 med; 1,0 AT 1,0 AO																																			
Ano 2025												Ano 2026												Ano 2027																																																																																																																																																																																																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																																								
---> Internamento - aumento da capacidade para 15 lugares (12 doentes/dia ou equivalente) acrescendo a continuidade colaboração com Servº Oncologia																																																																																																																																																																																																																											
---> Internamento - aumento da capacidade para 20 lugares (16 doentes/dia ou equivalente) acrescendo a continuidade colaboração com Servº Oncologia																																																																																																																																																																																																																											
RH (ETC 35h)(apenas equipa dedicada) Atual:6,9 enf.; 2,2 med+1,0 AT+ 1,0 AO; Em Outº/2025: 9,9 enf.; 3,3 med+1,0 AT+1,0 AO; Em Outº/2027: 12,9 enf.; 4,5 med; 1,0 AT 1,0 AO																																																																																																																																																																																																																											
Definição de Prioridades	*) Aumentar a referenciação para UHD; *) Diversificar a casuística/alargar critérios de elegibilidade; *) Melhorar o acesso; *) Otimizar os RH próprios da UHD; *) Reforçar a equipa existente à medida que os objetivos parciais previamente estabelecidos / comprometidos sejam alcançados																																																																																																																																																																																																																										
Fixação de Objetivos	<table><tr><th>Objetivo</th><th>Indicador</th><th>Histórico (valor de partida)</th><th>Meta</th><th>Peso do indicador</th></tr><tr><td rowspan="3">2025</td><td>nº médio de doentes/dia (censo diário)</td><td>6,8</td><td>8,110684932</td><td></td></tr><tr><td>Nº de doentes saídos (iniº)</td><td>226</td><td>280</td><td></td></tr><tr><td>Nº tratºs domiciliários D. Oncológicos</td><td>423</td><td>550</td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">2026</td><td>nº médio de doentes/dia (censo diário)</td><td></td><td>12</td><td></td></tr><tr><td>Nº de doentes saídos (iniº)</td><td></td><td>410</td><td></td></tr><tr><td>Nº tratºs domiciliários D. Oncológicos</td><td></td><td>750</td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">2027</td><td>nº médio de doentes/dia (censo diário)</td><td></td><td>13,0</td><td></td></tr><tr><td>Nº de doentes saídos (iniº)</td><td></td><td>445</td><td></td></tr><tr><td>Nº tratºs domiciliários D. Oncológicos</td><td></td><td>816</td><td></td></tr></table>	Objetivo	Indicador	Histórico (valor de partida)	Meta	Peso do indicador	2025	nº médio de doentes/dia (censo diário)	6,8	8,110684932		Nº de doentes saídos (iniº)	226	280		Nº tratºs domiciliários D. Oncológicos	423	550		2026	nº médio de doentes/dia (censo diário)		12		Nº de doentes saídos (iniº)		410		Nº tratºs domiciliários D. Oncológicos		750		2027	nº médio de doentes/dia (censo diário)		13,0		Nº de doentes saídos (iniº)		445		Nº tratºs domiciliários D. Oncológicos		816																																																																																																																																																																															
Objetivo	Indicador	Histórico (valor de partida)	Meta	Peso do indicador																																																																																																																																																																																																																							
2025	nº médio de doentes/dia (censo diário)	6,8	8,110684932																																																																																																																																																																																																																								
	Nº de doentes saídos (iniº)	226	280																																																																																																																																																																																																																								
	Nº tratºs domiciliários D. Oncológicos	423	550																																																																																																																																																																																																																								
2026	nº médio de doentes/dia (censo diário)		12																																																																																																																																																																																																																								
	Nº de doentes saídos (iniº)		410																																																																																																																																																																																																																								
	Nº tratºs domiciliários D. Oncológicos		750																																																																																																																																																																																																																								
2027	nº médio de doentes/dia (censo diário)		13,0																																																																																																																																																																																																																								
	Nº de doentes saídos (iniº)		445																																																																																																																																																																																																																								
	Nº tratºs domiciliários D. Oncológicos		816																																																																																																																																																																																																																								
Linhas assistenciais QMP e/ou Objetivo IGD com impacto																																																																																																																																																																																																																											
Seleção de Estratégias	Reforço de comunicação com os serviços clínicos hospitalares, CSP, ECCI e ERPIs para contacto / conhecimento desta opção e incremento da referenciação; alargamento doentes elegíveis, designadamente doentes respiratórios crónicos descompensados, doentes com insuficiência cardíaca, doentes motores - ortopédicos e/ou de neurologia; tentar estabelecer parcerias (municípios/IPSS,...) para criação de "bolsa de cuidadores"; fazer uso da telemedicina; criação/uso de ferramenta de screening de doentes elegíveis; eventual proposta de criação de Centro de Responsabilidade integrada para alavancar o desenvolvimento da UHD.																																																																																																																																																																																																																										
Alocação de recursos	<table><tr><td rowspan="6">humanos</td><td>categoria</td><td>Efetivo</td><td>carga horária (horas semanais)</td></tr><tr><td>Assistentes operacionais</td><td>1</td><td>35</td></tr><tr><td>Assistentes técnicos</td><td>1</td><td>35</td></tr><tr><td>Gestor</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Médicos</td><td>2025: 2,5; 2026:3,3; 2027 :3,6</td><td>cf coluna ao lado</td></tr><tr><td>Técnicos de diagnóstico e terapêutica - Enfermeiros</td><td>2025: 7,7; 2026: 9,9; 2027:10,7</td><td>cf coluna ao lado</td></tr><tr><td rowspan="10">materiais</td><td colspan="3">a acrescentar 1 viatura dedicada em fase prévia à do aumento de capacidade; disponibilização de restante equipamento (cf. lista abaixo), à medida das necessidades</td></tr><tr><td rowspan="7">financeiros (€)</td><td>Humanos</td><td>2.580.488 €</td></tr><tr><td>Clinicos</td><td></td></tr><tr><td>Administrativos</td><td></td></tr><tr><td>Farmacêuticos</td><td>547.231 €</td></tr><tr><td>Informáticos</td><td></td></tr><tr><td>Instalações e Equipamentos (inclui FSE)</td><td>88.725 €</td></tr><tr><td>Hoteleiros (inclui MCC e outros consumos)</td><td>101.418 €</td></tr><tr><td>Outros (investimento equipamento)</td><td>35.725 €</td></tr><tr><td>outros</td><td colspan="2"></td></tr></table>	humanos	categoria	Efetivo	carga horária (horas semanais)	Assistentes operacionais	1	35	Assistentes técnicos	1	35	Gestor			Médicos	2025: 2,5; 2026:3,3; 2027 :3,6	cf coluna ao lado	Técnicos de diagnóstico e terapêutica - Enfermeiros	2025: 7,7; 2026: 9,9; 2027:10,7	cf coluna ao lado	materiais	a acrescentar 1 viatura dedicada em fase prévia à do aumento de capacidade; disponibilização de restante equipamento (cf. lista abaixo), à medida das necessidades			financeiros (€)	Humanos	2.580.488 €	Clinicos		Administrativos		Farmacêuticos	547.231 €	Informáticos		Instalações e Equipamentos (inclui FSE)	88.725 €	Hoteleiros (inclui MCC e outros consumos)	101.418 €	Outros (investimento equipamento)	35.725 €	outros																																																																																																																																																																																	
humanos	categoria		Efetivo	carga horária (horas semanais)																																																																																																																																																																																																																							
	Assistentes operacionais		1	35																																																																																																																																																																																																																							
	Assistentes técnicos		1	35																																																																																																																																																																																																																							
	Gestor																																																																																																																																																																																																																										
	Médicos		2025: 2,5; 2026:3,3; 2027 :3,6	cf coluna ao lado																																																																																																																																																																																																																							
	Técnicos de diagnóstico e terapêutica - Enfermeiros	2025: 7,7; 2026: 9,9; 2027:10,7	cf coluna ao lado																																																																																																																																																																																																																								
materiais	a acrescentar 1 viatura dedicada em fase prévia à do aumento de capacidade; disponibilização de restante equipamento (cf. lista abaixo), à medida das necessidades																																																																																																																																																																																																																										
	financeiros (€)	Humanos	2.580.488 €																																																																																																																																																																																																																								
		Clinicos																																																																																																																																																																																																																									
		Administrativos																																																																																																																																																																																																																									
		Farmacêuticos	547.231 €																																																																																																																																																																																																																								
		Informáticos																																																																																																																																																																																																																									
		Instalações e Equipamentos (inclui FSE)	88.725 €																																																																																																																																																																																																																								
		Hoteleiros (inclui MCC e outros consumos)	101.418 €																																																																																																																																																																																																																								
	Outros (investimento equipamento)	35.725 €																																																																																																																																																																																																																									
	outros																																																																																																																																																																																																																										
Metodologia de Avaliação da Intervenção																																																																																																																																																																																																																											
Observações	1) Reforço RH não contempla apoio médico de outras especialidades, nem de outros profissionais de saúde (farmacêutico, assistente social, fisioterapeuta, etc) - considera apenas equipa dedicada; 2)reforço de equipa de enfermagem incidindo em enfºs reabilitação																																																																																																																																																																																																																										

3. h) Projeto local de alargamento dos Centros de Responsabilidade Integrados na instituição, a implementar até 2027

Diagnóstico da situação	A ULSLO tem atualmente dois CRI: o CRI de Obesidade e o CRI da Saúde Mental. As portarias existentes regulam os IDE das seguintes valências: urgência (geral), gastroenterologia e hospitalização domiciliária. O enquadramento legal para a criação das restantes valências não é claro (em concreto pelo referido no n.º 3 do art.º 27.º).				
Cronograma	Em análise.				
Definição de Prioridades	Existe vontade em expandir este modelo de organização à Urgência Geral, à Unidade de Senologia, à especialidade Cirurgia Vascular, à Cirurgia de Ambulatório e à Hospitalização Domiciliária.				
Fixação de Objetivos	Objetivo	Indicador	Histórico (valor de partida)	Meta	Peso do indicador
	2025				
	2026				
	2027				
Linhas assistenciais QMP e/ou Objetivo IGD com impacto					
Seleção de Estratégias	Analisar os impactos (do ponto de vista dos recursos e da criação de valor) da criação de cada um dos CRI acima referidos ou outros que venham a surgir entretanto.				
Alocação de recursos	humanos	categoria	Efetivo	carga horária (horas semanais)	
		Assistentes operacionais			
		Assistentes técnicos			
		Gestor			
		Médicos			
		Técnicos de diagnóstico e terapêutica			
	matérias				
	financeiros (€)	Humanos			
		Clinicos			
		Administrativos			
		Farmacêuticos			
		Informáticos			
		Instalações e Equipamentos			
		Hoteleiros			
Outros					
outros					
Metodologia de Avaliação da Intervenção					
Observações					

3. i) Projeto local de criação de um Centro de Atendimento Clínico para as situações de menor complexidade e urgência clínica, a implementar a partir do 2.º semestre de 2025

Diagnóstico da situação	Pelo modelo de implementação do projeto Ligue Antes, Salve Vidas, alinhado com a metodologia de "consulta no dia seguinte", pretende-se analisar o impacto da referenciação de utentes para o nível adequado de cuidados, por forma a definir a necessidade de implementação de centros de atendimento clínico. Pela boa cobertura populacional e alternativas assistenciais atualmente disponíveis na ULSLO, considera-se essencial aproveitar a mais-valia do atendimento e acompanhamento na equipa de saúde familiar ou UCSP.
Cronograma	
Definição de Prioridades	Estabelecemos como prioridade o robustecimento dos cuidados de saúde programados assegurando o seu continuum em detrimento de respostas episódicas típicas da agudização das doenças. À presente data há expectativa de reforço significativo da cobertura de utentes com médico de família no início de 2025, parecendo-nos poder dispor de capacidade para resposta à doença aguda pelas próprias UF sem necessidade de criação de um CAC.

3. j) Projeto local de implementação/alargamento de teleconsulta com recurso a vídeo, a implementar em 2025

Diagnóstico da situação	Atualmente apenas existem teleconsultas sem recurso a vídeo. Perspetivamos que, durante o ano 2025, possam ser implementadas videoconsultas em diversas áreas clínicas da ULSLO. Destas áreas destacam-se: - Consulta de Cirurgia Plástica pós-operatória; - Consultas de Medicina do Viajante; - Consultas de Cessação Tabágica; - Juntas Médicas de Avaliação de Incapacidade; - Medicina Física e Reabilitação.				
Cronograma	Fase de planeamento: até 31 de março de 2025; Fase de implementação: até 30 de junho de 2025				
Definição de Prioridades	- Definição dos critérios de elegibilidade dos utentes para realização de teleconsulta com recurso a vídeo; - Levantamento da necessidade de infraestruturas e equipamento necessários à implementação do projeto; - Identificação de interlocutores locais para dinamização do projeto.				
Fixação de Objetivos	Objetivo	Indicador	Histórico (valor de partida)	Meta	Peso do Indicador
	Implementar o projeto nas áreas clínicas identificadas	N.º de áreas clínicas com implementação de teleconsulta com recurso a vídeo	0	5	30%
	Avaliar a satisfação dos utentes com a disponibilização desta via de acesso à prestação de cuidados	Nível de satisfação dos utentes	0	75%	20%
	Avaliar a satisfação dos profissionais com a disponibilização desta via de acesso à prestação de cuidados	Nível de satisfação dos profissionais	0	75%	20%
	Aumentar gradualmente a prestação de cuidados através de teleconsulta com recurso a vídeo	N.º de teleconsultas com recurso a vídeo realizadas no total de consultas	0	20%	20%
	Promover a adesão dos utentes à teleconsulta com recurso a vídeo	% de faltas a teleconsultas com recurso a vídeo	0	5%	10%
Linhas assistenciais QMP e/ou Objetivo IGD com impacto					
Seleção de Estratégias	- Promoção da teleconsulta com recurso a vídeo junto dos profissionais das áreas elegíveis; - Disponibilização de conteúdos formativos para o uso desta tecnologia; - Criação de espaços/momentos dedicados para a realização de teleconsultas com recurso a vídeo; - Avaliar a possibilidade de rentabilizar os Balcões SNS24 (existentes e a serem criados) para facilitar a adesão e o acesso aos utentes.				
Alocação de recursos	humanos	categoria	Efetivo	carga horária (horas semanais)	
		Assistentes operacionais			
		Assistentes técnicos	a definir na fase de planeamento		
		Gestor			
		Médicos	a definir na fase de planeamento		
		Técnicos de diagnóstico e terapêutica	a definir na fase de planeamento		
	matérias	webcam, auriculares com microfone e computadores.			
	financeiros (€)	Humanos	a definir na fase de planeamento		
		Clinicos	Não se aplica		
		Administrativos	a definir na fase de planeamento		
		Farmacêuticos	Não se aplica		
		Informáticos	a definir na fase de planeamento		
		Instalações e Equipamentos	a definir na fase de planeamento		
Hoteleiros		Não se aplica			
Outros		Não se aplica			
outros					
Metodologia de Avaliação da Intervenção	- Monitorização mensal da produção através dos sistemas de informação (CSP e CSH); - Aplicação de questionário de satisfação dos utentes; - Aplicação de questionário de satisfação dos profissionais; - Reunião de acompanhamento mensal.				
Observações					

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

3. k) Projeto local de redução do número de consultas presenciais não realizadas no âmbito dos cuidados de saúde primários, com particular enfoque, para as consultas de tipologia «ordem médica»

Diagnóstico da situação	A ocorrência de faltas a consultas agendadas (programadas ou do próprio dia) compromete o tempo máximo de resposta, consumindo vagas de agendamento em CSP. A taxa de consultas não realizadas (em outubro de 2024) é de 4,3% (SIARS P01.04.R03 n.º de marcações (consultas) agendadas que não foram realizadas). Nas marcações por iniciativa do médico esta taxa é de 6,3%.				
Cronograma	No 1.º trimestre será feito um diagnóstico mais elaborado e sustentado da situação de modo a perceber a verdadeira dimensão do problema. De seguida serão definidas medidas que mitiguem este problema e respetivo cronograma de implementação e de acompanhamento das mesmas.				
Definição de Prioridades	Elaborar um diagnóstico compreensivo e sustentado em dados fiáveis. Definir medidas de mitigação. Definir cronograma de implementação das medidas. Elaborar modelo de acompanhamento e monitorização.				
Fixação de Objetivos	Objetivo	Indicador	Histórico (valor de partida)	Meta	Peso do indicador
Linhas assistenciais QMP e/ou Objetivo IGD com impacto					
Seleção de Estratégias					
Alocação de recursos	humanos	categoria	Efetivo	carga horária (horas semanais)	
		Assistentes operacionais			
		Assistentes técnicos			
		Gestor			
		Médicos			
		Técnicos de diagnóstico e			
	matérias				
	financeiros (€)	Humanos			
		Clinicos			
		Administrativos			
		Farmacêuticos			
		Informáticos			
		Instalações e Equipamentos			
		Hoteleiros			
		Outros			
	outros				
Metodologia de Avaliação da Intervenção					
Observações					

3. m) Projeto local para a implementação da monitorização à distância do doente crónico, a implementar até 2027

Diagnóstico da situação	A ULSLO tem implemntada a telemonitorização paras as seguintes patologias: - DPOC - ICC - EAM Pretende-se alargar a telemonitorização aos doentes com diabetes. Está a ser estudada a aplicação a outras patologias (por exemplo, doença infecciosa).					
Cronograma	Até final do 1.º trimestre, ter identificadas as patologias e recursos necessários para esta atividade. Durante o resto do ano, o desenho dos percursos assistenciais, a aquisição dos materiais necessários e a introdução de novos doentes em telemonitorização para as patologias identificadas.					
Definição de Prioridades	Identificar patologias. Desenhar os percursos assistenciais. Identificar recursos. Adquirir materiais necessários. Aplicar o percurso assistencial a novos doentes.					
Fixação de Objetivos	Objetivo	Indicador	Histórico (valor de partida)	Meta	Peso do indicador	
	2025					
	2026					
	2027					
Linhas assistenciais QMP e/ou Objetivo IGD com impacto	Consultas Externas e internamentos (evitar a realização de consultas e de internamentos desnecessários)					
Seleção de Estratégias	Em análise.					
Alocação de recursos	humanos	categoria	Efetivo	carga horária (horas semanais)		
		Assistentes operacionais				
		Assistentes técnicos				
		Gestor				
		Médicos				
	materiais	tecnicos de diagnostico e terapeutica				
	financeiros (€)	Humanos				
		Clinicos				
		Administrativos				
		Farmacêuticos				
		Informáticos				
		Instalações e Equipamentos				
Hoteleiros						
Outros						
outros						
Metodologia de Avaliação da Intervenção						
Observações						

3. n) Planos de auditoria e controlo interno para o ano de 2025

O Plano Anual de Auditoria Interna para 2025 pretende promover a melhoria do desempenho e a conformidade legal da ULSLO. São várias as atividades previstas para 2025, as quais se elencam:

4.1 - Auditoria orientada às Retribuições por Atividades Fora do Período Normal de Trabalho (PNT) pagas no 4.º Trimestre de 2023.

4.2 - Auditoria Interna à Unidade de Medicina Ambulatória (UMA) do Hospital São Francisco Xavier no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

4.3 - Ação de Controlo referente ao cadastro e inventariação de bens de imobilizado.

4.4 - Avaliação de Impacto Sobre Proteção de Dados Pessoais (AIPD) aos protocolos exteriores existentes no âmbito do Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD) do Serviço de Cardiologia Vascular do Hospital de Santa Cruz.

4.5 - Outros Trabalhos/Atividades, Responsabilidades e Competências do SAI

4.5.1 - Colaborar ativamente para a garantia do cumprimento do Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC) em articulação com o responsável pelo cumprimento normativo.

4.5.2 - Elaboração dos Relatórios de Execução Financeira (trimestrais)- Cumprimento do Despacho n.º 7709-B/2016, de 9 de junho e de acordo com a Circular Normativa N.º 20/2016/ACSS, de 10 de outubro.

4.5.3 - Reporte ao GCCI/IGAS relativo à execução das ações de controlo interno desenvolvidas (semestral e anual) pelo Serviço de Auditoria Interna da ULSLO e as ações de controlo interno, previstas no Plano Anual de Atividades do ano a que respeita (Conforme Instrução n.º 2/2018 do GCCI, de 19 de junho)

4.5.4 - Comunicação de factos que indiciem eventual responsabilidade criminal ou financeira ao GCCI/IGAS (semestral e anual) conforme Instrução n.º 3/2018 do GCCI, de 19 de junho.

4.5.5 - Ações de controlo dos inventários no final de ano do Serviço de Logística e Distribuição e Serviços Farmacêuticos e elaboração do respetivo relatório.

4.5.6 - Elaboração do Relatório Anual de Auditoria Interna de 2024.

4.5.7 - Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna para 2026.

4.5.8 - Prestação de recomendações e análises sobre as atividades revistas ao CA para melhoria do funcionamento dos serviços, situações que o SAI considere oportunas ou convenientes ou a pedido deste (vertente de consultoria) nos remos previstos na alínea a) do n.º 2 do artigo 86.º do Decreto-lei n.º 52/2022, de 4 de agosto.

4.5.9 - Acompanhamento e prestação de informação quando solicitada pelas entidades externas- auditorias e outro tipo de ações.

4.5.10 - Efetuar o follow-up de recomendações resultantes de auditorias/avaliações anteriormente realizadas.

4.5.11 - Participação na elaboração do Relatório do Governo Societário - Capítulo VI. Organização Interna.

Formação.

3. o) Plano de gestão de riscos e infrações conexas

Sumário Executivo/Breve descrição

A ULSLO tem publicado na sua página de internet o Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas revisto em 2021 (após aprovação do novo regulamento interno).

[https://www.ulslo.min-](https://www.ulslo.min-saude.pt/images/documents/informacao_gestao/PlanoGRCInfConexasCHLO_2%C2%AArevisao16122021.pdf)

[saude.pt/images/documents/informacao_gestao/PlanoGRCInfConexasCHLO_2%C2%AArevisao16122021.pdf](https://www.ulslo.min-saude.pt/images/documents/informacao_gestao/PlanoGRCInfConexasCHLO_2%C2%AArevisao16122021.pdf)

A ULSLO encontra-se em fase de elaboração do seu regulamento interno e atualização do respetivo Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas.

Medidas a implementar em 2025

Em elaboração.



PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

3. p) Plano de Aquisição de Bens e Serviços e de Pagamentos para os anos de 2025 a 2027

Aquisições Ben/Serviço, com custo estimado igual ou superior a 750.000€	2024 (estimativa)		2025		2026		2027	
	qtd	valor	qtd	valor	qtd	valor	qtd	valor
Sistema de Condicionador Desfibrilador Implantável	60	1.080.000,00 €	50	990.000,00 €	50	1.080.000,00 €	50	1.080.000,00 €
Sistema de Condicionador Desfibrilador Implantável com	70	1.080.000,00 €	64	959.310,00 €	64	959.310,00 €	64	959.310,00 €
KIT CATERER DE ABLAÇÃO FOCAL COM SENSOR DE FORÇA E	400	1.160.000,00 €	400	1.160.000,00 €	400	1.160.000,00 €	400	1.160.000,00 €
KIT DE ABLAÇÃO PAPA PBLIHAÇÃO AURICULAR COM	300	1.440.000,00 €	300	1.440.000,00 €	300	1.440.000,00 €	300	1.440.000,00 €
KIT DE ABLAÇÃO COM ENERGIA PULSADA	200	999.000,00 €	200	999.000,00 €	200	999.000,00 €	200	999.000,00 €
Válvulas percutâneas autoexpansíveis manual e	180	2.475.000,00 €	150	2.475.000,00 €	150	2.475.000,00 €	150	2.475.000,00 €
Válvulas percutâneas separáveis manometil e por	87	1.653.000,00 €	87	1.653.000,00 €	87	1.653.000,00 €	87	1.653.000,00 €
Válvulas percutâneas autoexpansíveis manual e	65	1.072.500,00 €	65	1.072.500,00 €	65	1.072.500,00 €	65	1.072.500,00 €
Válvulas percutâneas autoexpansíveis manual e	68	1.115.200,00 €	68	1.115.200,00 €	68	1.115.200,00 €	68	1.115.200,00 €
Válvulas percutâneas separáveis manometil e por	50	925.000,00 €	50	925.000,00 €	50	925.000,00 €	50	925.000,00 €
lamivudina 300 MG + DOUUEGRAVIR 50 MG COMP	174000	3.741.147,00 €	295556	7.096.801,92 €	433133	7.770.998,10 €	472116	8.470.387,93 €
pembrolizumab 25 MG/ML SOL INJ FR 4 ML IV	1820	6.550.500,00 €	2853	7.053.719,05 €	3380	8.111.776,91 €	3608	8.922.954,40 €
BCTEGRAVIR 50 MG + EMERICITABINA 200 MG +	225000	4.939.840,00 €	440576	6.696.752,16 €	452430	7.332.943,62 €	525849	7.992.908,54 €
DOUUEGRAVIR 50 MG + ABACAVIR 600 MG + lamivudina	324000	5.184.000,00 €	380230	5.978.230,66 €	254755	5.434.755,18 €	231595	4.940.684,50 €
TAFAMDIS 61 MG CAPS	24000	4.538.790,00 €	34745	4.899.468,00 €	34485	5.144.441,40 €	38309	5.401.643,47 €
ADAlimurab 40 MG/0,4 ML SOL INJ CANETA 0,4 ML SC	6100	972.000,00 €	7504	3.080.146,88 €	8429	3.542.191,91 €	9492	3.896.411,10 €
QUEBELCimab 100 MG/1 ML SOL INJ CANETA 1 ML SC	1600	3.277.440,00 €	1568	2.585.945,40 €	1803	2.973.837,44 €	1983	3.271.221,18 €
RSANCTumab 150 MG/ML SOL INJ CANETA 1 ML SC	1050	3.614.541,00 €	1162	2.219.603,46 €	1334	2.562.773,95 €	1469	2.808.051,30 €
OCELEtumab 300 MG/10 ML SOL INJ FR 10 ML IV	260	2.955.158,50 €	416	2.679.954,24 €	478	2.391.947,38 €	526	2.631.142,11 €
INVOtumab 10 MG/ML SOL INJ FR 10 ML IV	1200	1.440.908,50 €	2016	2.005.585,64 €	2320	2.306.423,48 €	2553	2.537.065,80 €
DARATumab 120 MG/ML SOL INJ FR 15 ML SC	400	3.332.920,00 €	474	1.974.774,06 €	545	2.270.990,17 €	599	2.498.089,19 €
DUFumab 300 MG/2 ML SOL INJ CANETA 2 ML SC	2300	1.669.114,84 €	3336	1.667.259,28 €	3836	2.147.348,17 €	4220	2.362.082,99 €
APRIBERT 40 MG/ML SOL INJ FR 100 MCL INTRAVITREO	1200	680.712,00 €	1302	1.477.145,04 €	1341	1.521.459,39 €	1381	1.567.103,17 €
USTEctumab 90 MG/1 ML SOL INJ SER 1 ML SC	550	1.960.647,12 €	770	1.468.913,40 €	885	1.489.250,44 €	974	1.858.175,70 €
GLEC-APREVIR 100 MG + PIRENTHASVIR 40 MG COMP	10040	588.500,01 €	20832	1.301.184,00 €	23956	1.496.361,40 €	26352	1.645.997,74 €
acULumab 300 MG SOL INJ FR 30 ML IV	500	2.449.793,74 €	580	1.299.200,00 €	87	194.880,00 €	97	218.745,40 €
BRUvab 420 MG COMP	4650	1.077.299,45 €	7020	1.172.469,34 €	8072	1.348.328,24 €	9283	1.650.577,49 €
DOUUEGRAVIR 50 MG COMP	84000	1.232.002,80 €	74354	1.133.102,91 €	81417	1.240.747,69 €	88745	1.382.414,98 €
OSMERitab 80 MG COMP	4720	1.120.185,20 €	5950	991.528,88 €	6842	1.140.603,21 €	7848	1.311.693,69 €
CARBOVALALOSE FERRICA 50 MG/ML SOL INJ FR 10 ML IV	12000	957.240,00 €	10584	870.745,68 €	11113	914.282,94 €	11668	999.997,11 €
VAC CONTRA MENINGOCOCCO (MenB) (Baxaro) SER IM	11500	1.018.656,67 €	12630	842.250,10 €	13261	905.624,61 €	13924	950.630,74 €
REMOESVIR 100 MG PO CONC SOL INJ FR IV	1500	517.500,00 €	2466	850.770,00 €	2539	876.293,10 €	2616	902.581,89 €
PRASTumab DERIVADO 100 MG PO CONC SOL INJ FR IV	400	640.000,00 €	526	841.400,00 €	604	967.840,00 €	695	1.113.016,00 €
APAutumab 60 MG COMP	14560	1.530.864,40 €	40432	838.964,00 €	44475	922.840,40 €	48922	1.015.146,44 €
perTumab 420 MG/14 ML SOL INJ FR 14 ML IV	400	891.800,00 €	364	811.536,00 €	418	933.268,70 €	481	1.073.259,01 €
PRASTumab 400 MG/5 ML SOL INJ FR 5 ML SC	550	794.933,30 €	644	801.219,72 €	740	921.402,68 €	851	1.029.613,08 €
SECURumab 300 MG/2 ML SOL INJ CANETA 2 ML SC	700	1.359.862,40 €	924	790.240,24 €	970	829.773,25 €	1018	871.261,91 €
RBOcicb 200 MG COMP	7119	379.677,43 €	13188	786.206,79 €	15164	904.137,81 €	17441	1.029.758,48 €
DOUUEGRAVIR 50 MG + RLPVIRINA 25 MG COMP	30300	597.340,00 €	41182	774.550,75 €	45306	848.133,07 €	49657	924.465,05 €
TUMARATO DE DIMETIL 240 MG CAPS GR	56000	887.935,98 €	60000	765.846,40 €	61800	788.822,00 €	63654	812.486,44 €
EMERICITABINA 200 MG + TENOFOVIR 245 MG COMP	255000	1.239.729,40 €	49266	676.175,85 €	49266	676.175,85 €	49266	676.175,85 €
MILNOGLOBULINA HUMANA NORMAL 100 MG/ML SOL INJ FR	50000	1.815.000,00 €	2338	547.092,00 €	2338	547.092,00 €	2338	547.092,00 €
DARINAVIR 800 MG + COBICISTATE 150 MG COMP	46000	879.582,00 €	40330	540.143,31 €	40330	540.143,31 €	40330	540.143,31 €
EMERICITABINA 200 MG + RLPVIRINA 25 MG + TENOFOVIR	57000	819.460,00 €	36400	523.432,00 €	36400	523.432,00 €	36400	523.432,00 €
RALTEGRAVIR 400 MG COMP	19600	749.459,20 €	60494	460.946,13 €	60494	460.946,13 €	60494	460.946,13 €
MILNOGLOBULINA HUMANA NORMAL 100 MG/ML SOL INJ FR	20000	478.500,00 €	1455	340.704,00 €	1455	340.704,00 €	1455	340.704,00 €
Biotricidade	1	3.524.632,87 €	1	3.021.042,20 €	1	3.090.536,40 €	1	3.161.618,73 €
Tratamento de Resíduos	1	1.414.368,44 €	1	1.543.863,53 €	1	1.579.372,39 €	1	1.615.697,95 €
Reprocessamento dispositivos médicos	1	1.367.102,20 €	1	1.398.545,55 €	1	1.430.712,09 €	1	1.463.618,46 €
Tratamento de roupa	1	1.574.265,03 €	1	1.610.473,12 €	1	1.647.514,00 €	1	1.685.406,82 €
Itens de alimentação	1	3.975.447,63 €	1	4.134.465,53 €	1	4.299.844,15 €	1	4.471.632,91 €
Seguros de acidentes de trabalho	1	687.720,61 €	1	758.812,85 €	1	775.127,32 €	1	792.955,24 €
Mais complementares de diagnóstico e terapêutica	1	8.171.935,00 €	1	8.171.935,00 €	1	8.171.935,00 €	1	8.171.935,00 €
Serviços de segurança e vigilância	1	2.216.544,59 €	1	2.442.978,44 €	1	2.557.056,69 €	1	2.615.868,99 €
Serviços de Higiene e Impacto	1	5.914.508,06 €	1	6.704.201,43 €	1	6.858.398,06 €	1	7.016.141,21 €
Transporte de Doentes	1	529.022,67 €	1	3.200.000,00 €	1	3.350.000,00 €	1	3.500.000,00 €
Assistência técnica a equipamentos das áreas	1	6.610.804,74 €	1	6.875.236,92 €	1	7.150.246,39 €	1	7.436.756,24 €
Contratos de assistência técnica equipamentos diversos	1	2.131.773,72 €	1	2.301.764,51 €	1	2.251.893,89 €	1	2.303.687,14 €
Prestação de Serviços de Cirurgia no Exterior	1	3.650.200,00 €	1	3.650.200,00 €	1	3.700.000,00 €	1	3.700.000,00 €
Ressonância Magnética 3 T HFX (inclui obra e instalação)	0	- €	1	2.800.000,00 €	0	- €	0	- €
Robô Cirúrgico (inclui Obra)	0	- €	1	2.500.000,00 €	0	- €	0	- €
Angiógrato B-Piano HEM (inclui Obra)	0	- €	1	1.500.000,00 €	0	- €	0	- €

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 2025-2027

Aquisição centralizada pela SPMS	2024 (estimativa)		2025		2026		2027	
	qtd	valor	qtd	valor	qtd	valor	qtd	valor
Sistema de Cardioversor Desfibrilhador Implantável	60	1.080.000,00 €	50	990.000,00 €	50	1.080.000,00 €	50	1.080.000,00 €
Sistema de Cardioversor Desfibrilhador Implantável com	70	1.080.000,00 €	66	959.310,00 €	66	959.310,00 €	66	959.310,00 €
lamIVUDina 300 MG + DOLUTEGRAVIR 50 MG COMP	174000	3.743.141,78 €	395556	7.096.801,92 €	433133	7.770.998,10 €	472115	8.470.387,93 €
pemBROLizumab 25 MG/ML SOL INJ FR 4 ML IV	1820	6.550.500,00 €	2853	7.053.719,05 €	3280	8.111.776,91 €	3608	8.922.954,60 €
BICTEGRAVIR 50 MG + EMTRICITABINA 200 MG + DOLUTEGRAVIR 50 MG + ABACAVIR 600 MG + lamIVUDina	225000	4.939.848,00 €	440576	6.696.752,16 €	482430	7.332.943,62 €	525849	7.992.908,54 €
TAFAMDIS 61 MG CAPS	324000	5.184.000,00 €	280230	5.978.230,66 €	254755	5.434.755,15 €	231595	4.940.686,50 €
ADAlimumab 40 MG/0.4 ML SOL INJ CANETA 0.4 ML SC	24000	4.538.790,00 €	34748	4.899.468,00 €	36485	5.144.441,40 €	38309	5.401.663,47 €
GUSELCumab 100 MG/1 ML SOL INJ CANETA 1 ML SC	8100	972.000,00 €	7504	3.080.166,88 €	8629	3.542.191,91 €	9492	3.896.411,10 €
RISANCzumab 150 MG/ML SOL INJ CANETA 1 ML SC	1600	5.277.440,00 €	1568	2.585.945,60 €	1803	2.973.837,44 €	1983	3.271.221,18 €
OCRELzumab 300 MG/10 ML SOL INJ FR 10 ML IV	1050	3.614.541,00 €	1162	2.219.803,46 €	1336	2.552.773,98 €	1469	2.808.051,38 €
NIVolumab 10 MG/ML SOL INJ FR 10 ML IV	260	2.955.158,50 €	416	2.079.954,24 €	478	2.391.947,38 €	526	2.631.142,11 €
DARATUmab 120 MG/ML SOL INJ FR 15 ML SC	1200	1.440.908,50 €	2018	2.005.585,64 €	2320	2.306.423,48 €	2553	2.537.065,83 €
AFLIBERCEPT 40 MG/ML SOL INJ FR 100 MCL INTRAVITREO	400	3.332.952,00 €	474	1.974.774,06 €	545	2.270.990,17 €	599	2.498.089,19 €
USTEcinumab 90 MG/1 ML SOL INJ SER 1 ML SC	1200	680.712,00 €	1302	1.477.145,04 €	1341	1.521.459,39 €	1381	1.567.103,17 €
GLECAPREVIR 100 MG + PIBRENTASVIR 40 MG COMP	550	1.960.667,12 €	770	1.468.913,60 €	885	1.689.250,64 €	974	1.858.175,70 €
eCULzumab 300 MG SOL INJ FR 30 ML IV	18060	588.500,01 €	20832	1.301.184,00 €	23956	1.496.361,60 €	26352	1.645.997,76 €
IBRutinib 420 MG COMP	500	2.649.793,76 €	580	1.299.200,00 €	87	194.880,00 €	97	218.265,60 €
DOLUTEGRAVIR 50 MG COMP	4650	1.077.259,65 €	7020	1.172.459,34 €	8072	1.348.328,24 €	9283	1.550.577,48 €
OSIMERTinib 80 MG COMP	84000	1.232.002,80 €	74354	1.133.102,91 €	81417	1.240.747,69 €	88745	1.352.414,98 €
CARBOXIMALTOSE FERRICA 50 MG/ML SOL INJ FR 10 ML IV	6720	1.120.183,20 €	5950	991.828,88 €	6842	1.140.603,21 €	7868	1.311.693,69 €
VAC CONTRA MENINGOCOCCO (MenB) (Bexxero) SER IM	12000	987.240,00 €	10584	870.745,68 €	11113	914.282,96 €	11668	959.997,11 €
REMDESIVIR 100 MG PO CONC SOL INJ FR IV	11500	1.018.656,67 €	12630	862.250,10 €	13261	905.362,61 €	13924	950.630,74 €
TRASTUzumab DERUXTECANO 100 MG PO CONC SOL INJ FR IV	1500	517.500,00 €	2466	850.770,00 €	2539	876.293,10 €	2616	902.581,89 €
APALutamida 60 MG COMP	400	640.000,00 €	526	841.600,00 €	604	967.840,00 €	695	1.113.016,00 €
perTUzumab 420 MG/14 ML SOL INJ FR 14 ML IV	14560	1.530.866,40 €	40432	838.964,00 €	44475	922.860,40 €	48922	1.015.146,44 €
TRASTUzumab 600 MG/5 ML SOL INJ FR 5 ML SC	400	891.800,00 €	364	811.538,00 €	418	933.268,70 €	481	1.073.259,01 €
SECUCinumab 300 MG/2 ML SOL INJ CANETA 2 ML SC	550	794.933,30 €	644	801.219,72 €	740	921.402,68 €	851	1.059.613,08 €
RIBOCiclib 200 MG COMP	700	1.359.863,40 €	924	790.260,24 €	970	829.773,25 €	1018	871.261,91 €
DOLUTEGRAVIR 50 MG + RILPIVIRINA 25 MG COMP	7119	379.677,43 €	13188	786.206,79 €	15166	904.137,81 €	17441	1.039.758,48 €
FUMARATO DE DIMETILO 240 MG CAPS GR	30300	597.360,00 €	41102	774.550,75 €	45006	848.133,07 €	49057	924.465,05 €
EMTRICITABINA 200 MG + TENOFOVIR 245 MG COMP	56000	887.935,98 €	60000	765.846,60 €	61800	788.822,00 €	63654	812.486,66 €
IMUNOGLOBULINA HUMANA NORMAL 100 MG/ML SOL INJ FR	255000	1.239.729,60 €	49266	676.175,85 €	49266	676.175,85 €	49266	676.175,85 €
DARUNAVIR 800 MG + COBICISTATE 150 MG COMP	50000	1.815.000,00 €	2338	547.092,00 €	2338	547.092,00 €	2338	547.092,00 €
EMTRICITABINA 200 MG + RILPIVIRINA 25 MG + TENOFOVIR	66000	879.582,00 €	40530	540.143,31 €	40530	540.143,31 €	40530	540.143,31 €
RALTEGRAVIR 400 MG COMP	57000	819.660,00 €	36400	523.432,00 €	36400	523.432,00 €	36400	523.432,00 €
IMUNOGLOBULINA HUMANA NORMAL 100 MG/ML SOL INJ FR	96000	769.459,20 €	60494	460.946,13 €	60494	460.946,13 €	60494	460.946,13 €
Eletricidade	20000	478.500,00 €	1456	340.704,00 €	1456	340.704,00 €	1456	340.704,00 €
Seguros de acidentes de trabalho	1	3.524.632,87 €	1	3.021.052,20 €	1	3.090.536,40 €	1	3.161.618,73 €
Serviços de segurança e vigilância	1	687.720,61 €	1	758.812,85 €	1	775.127,32 €	1	792.955,24 €
	1	2.216.544,59 €	1	2.442.978,44 €	1	2.557.056,69 €	1	2.615.868,99 €

3. q) Plano de produção adicional e interna 2025

Sumário Executivo/Breve descrição	Em 2024, é prevista a realização de cerca de 7.400 cirurgias em atividade adicional em 2024. Para 2025, daremos continuidade a esta atividade estimando manterem-se os valores alcançados em 2024. Esta produção, a par de outras medidas, nomeadamente a otimização dos tempos e circuitos operatórios, entre outras, permitir-nos-á aumentar a atividade base e reduzir o tempo de resposta aos nossos utentes.
Impactos esperados (quantificados) para 2025	Financeiros (despesa)
	Em análise
	Assistenciais
	Em análise