

plano
ATIVIDADES
ORÇAMENTO 21

SANTA
CASA

Misericórdia de Lisboa. Por boas causas.

**PLANO DE ATIVIDADES E
ORÇAMENTO DE 2021**

Comunicação do Provedor

Comunicação do Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Planear em “tempo de Pandemia” é um exercício complexo, limitando-se, em algumas situações, à enumeração de um conjunto prévio de pressupostos que, de tão extenso, se torna quase impossível de verificar.

Sem diminuir a importância da existência de um Plano de Atividades e respetivo Orçamento, como definição de prioridades e identificação dos recursos necessários à execução das atividades e projetos, importa nestes tempos de particular dificuldade, garantir a capacidade de resposta e de resolução dos problemas com que nos deparamos em cada momento.

No tempo de novos desafios, torna-se igualmente fundamental reanalisar modelos e formas de atuação, tornando-nos mais ágeis e efetivos nas respostas que proporcionamos, sabendo que, ao longo da sua história, a Santa Casa soube sempre encontrar as melhores soluções, contribuindo para a melhoria do nível de saúde e bem-estar de quem em nós confia.

Importa encontrar soluções que, perante desafios que exigem uma resposta quase imediata, mantenham a qualidade do serviço, garantam os níveis de intervenção e de segurança que caracterizam o serviço Santa Casa, mas disponibilizem as soluções que se revelem adequadas em tempo útil.

Ao longo do próximo ano, a SCML reforça a aposta no desenvolvimento de projetos direcionados aos públicos mais vulneráveis, assumindo os temas da Longevidade, da Pobreza, da Empregabilidade das Pessoas com Deficiência e dos Cuidados Continuados Integrados como prioridades da sua intervenção.

Os diversos projetos a desenvolver, correspondem ao compromisso da Santa Casa na procura de soluções que, centradas nas necessidades concretas de cada um dos nossos Utentes, contribuam, de forma efetiva, para a melhoria do nível de saúde e bem-estar de quem beneficia dos nossos serviços.

O reforço das respostas no domínio da Ação Social e da Saúde que iremos concretizar no próximo ano, com a abertura de uma nova Unidade de Cuidados Continuados Integrados e de uma nova Estrutura Residencial para Idosos, representam um aumento da presença da Santa Casa em duas áreas de atuação absolutamente essenciais.

Os novos desafios impõem-nos, no entanto, uma atuação mais alargada e de maior intervenção.

Às respostas tradicionais, importa acrescentar novas formas de atuar, inovadoras, algumas vezes disruptivas, centradas na resolução dos novos desafios com que nos deparamos e que, simultaneamente, se revelem sustentáveis e comprovadas pela sua aplicação prática.

Exige-se uma atuação concertada e em rede, juntando experiências, saberes e competências, na criação de soluções que, respondendo ao imediato, sejam transformadoras do modelo atual, garantindo uma resposta mais inclusiva, que contribua para a criação de uma sociedade mais justa e onde as situações de discriminação, de qualquer tipo, sejam definitivamente eliminadas.

Com o desenvolvimento do projeto Valor T - Talento e Transformação, assume a SCML a prestação dum serviço de dimensão nacional, procurando contribuir para um aumento significativo do nível de contratação das pessoas com deficiência.

O projeto “*Long Term Care*”, juntando Cuidados Continuados Integrados com os normalmente disponibilizados em Estruturas Residenciais Para idosos, conhecerá novos desenvolvimentos em 2021, criando um novo modelo de atuação, de aplicação mais abrangente e transversal, com cuidados personalizados e centrados nos Utentes

Num ano onde o tema do digital entrou, definitivamente, no léxico de quase todos nós, a estratégia de Transição para o Digital, que a SCML definiu como um dos seus vetores de atuação prioritária, não se limitará à implementação de soluções de carácter tecnológico assumindo, pelo contrário, o foco na capacidade de execução e na satisfação das necessidades de quem nos procura, constituindo uma oportunidade para reavaliarmos as respostas e o serviço que prestamos, em todas as suas dimensões.

Em 2021, encerraremos um ciclo de três anos onde a Santa Casa assumiu uma estratégia que, mantendo-se centralizada na sua área de intervenção natural, a cidade de Lisboa, abarca uma intervenção mais abrangente em domínios transversais.

O convite para a participação ativa na definição das Políticas Públicas da Longevidade e de Combate à Pobreza, corresponde ao reconhecimento do trabalho efetuado pela SCML nestas duas áreas, num processo de procura permanente de novas soluções e formas de atuação.

Estamos a viver um período particularmente difícil onde todos devemos unir esforços.

O próximo ano corresponde a um tempo de reforço da Santa Casa com o seu compromisso na procura de soluções que contribuam para a melhoria do nível de saúde e bem-estar dos seus Utentes, em particular dos mais desfavorecidos, cumprindo o seu propósito e a sua Missão.

Lisboa, 26 de outubro de 2020

Edmundo Martinho



Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Índice

Comunicação do Provedor	- 5 -
I - Plano de Atividades 2021 da “Santa Casa da Misericórdia de Lisboa”	- 13 -
1. Enquadramento Geral	- 15 -
1.1. Organigrama SCML.....	- 15 -
1.2. Recursos afetos à atividade da SCML.....	- 17 -
1.2.1. Recursos Humanos.....	- 17 -
1.2.2. Recursos Financeiros	- 18 -
1.3. Ambiente Externo de Atuação da SCML	- 20 -
1.3.1. Contexto Económico - Indicadores económicos.....	- 20 -
1.4. Situação Socioeconómica e Demográfica	- 22 -
1.4.1. Contexto demográfico	- 22 -
1.4.2. Contexto social.....	- 23 -
2. Plano de Atividades 2021	- 25 -
2.1. Organização do documento	- 25 -
2.2. Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Indicadores de Desempenho.....	- 35 -
2.2.1. Balanced Scorecard Corporativo.....	- 35 -
I. Departamento da Qualidade e Inovação	- 38 -
II. Secretaria-Geral	- 40 -
III. Direção de Compras.....	- 42 -
IV. Direção de Comunicação e Marcas.....	- 44 -
V. Direção de Estudos e Planeamento Estratégico	- 45 -
VI. Direção Financeira	- 47 -
VII. Direção Jurídica.....	- 49 -
VIII. Direção de Recursos Humanos	- 50 -
IX. Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação.....	- 52 -
X. Gabinete de Auditoria Interna	- 54 -
XI. Gabinete de Relações Internacionais.....	- 56 -
XII. Gabinete de Segurança da Informação.....	- 58 -
XIII. Fundo Rainha D. Leonor.....	- 60 -
XIV. Unidade de Missão para Gestão de Projetos Operacionais Transversais	- 61 -
2.2.2. Balanced Scorecard Setorial – Ação Social	- 62 -
XV. Departamento de Ação Social e Saúde (Direção de Ação Social)	- 64 -
XVI. Unidade de Missão Santa Casa	- 71 -
XVII. Projeto Integração de “Long Term Care”/Cuidados de Longa Duração	- 73 -
XVIII. Projeto Políticas Públicas na Longevidade (PPPL).....	- 75 -
XIX. Unidade de Missão Valor T - Talento e Transformação	- 77 -
2.2.3. Balanced Scorecard Setorial – Saúde.....	- 79 -
XX. Direção de Saúde Santa Casa.....	- 81 -
XXI. DICCI - Direção de Cuidados Continuados Integrados	- 83 -
XXII. CMRA - Centro de Medicina de Reabilitação de Alcoitão	- 85 -
XXIII. HOSA - Hospital Ortopédico de Sant’Ana	- 87 -
XXIV. UMHE - Unidade de Missão do Hospital da Estrela	- 90 -
2.2.4. Balanced Scorecard Setorial - Cultura.....	- 91 -
XXV. Direção da Cultura	- 92 -
2.2.5. Balanced Scorecard Setorial – Património.....	- 95 -
XXVI. Departamento de Gestão Imobiliária e Património - DGIP.....	- 96 -
2.2.6. Balanced Scorecard Setorial – Educação e Inovação	- 99 -
XXVII. ESSA - Escola Superior de Saúde do Alcoitão.....	- 101 -

XXVIII. Departamento de Empreendedorismo e Economia Social	- 103 -
2.2.7. Balanced Scorecard Setorial – Jogos	- 105 -
XXIX. Departamento de Jogos	- 107 -
2.3. Contributo dos Departamentos e Serviços para os Objetivos Estratégicos	- 113 -
II - Orçamento 2021 da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa	- 115 -
1. Orçamento 2021 - Global	- 116 -
2. Orçamento 2021 - por Departamentos e Serviços	- 122 -

Índice de Quadros

Quadro 1 - Distribuição e Evolução do Nº de Trabalhadores por Serviços (1)	17 -
Quadro 2 – Rendimentos e Gastos.....	18 -
Quadro 3 – Gastos por Departamento/Serviço	19 -
Quadro 4 – Investimento por Departamento/Serviço	19 -
Quadro 5 - Crescimento económico mundial - PIB.....	20 -
Quadro 6 - Projeções para Portugal: 2020 - 2021	22 -
Quadro 7 - Objetivos Operacionais Comuns (OOC).....	33 -
Quadro 8 - Atividades por Objetivos – DQI	39 -
Quadro 9 - Atividades por Objetivos – SG.....	41 -
Quadro 10 – Atividades por Objetivos – DICOM.....	43 -
Quadro 11 –Atividades por Objetivos - DICM.....	44 -
Quadro 12 - Atividades por Objetivos – DIEPE	46 -
Quadro 13 - Atividades por Objetivos – DIF	48 -
Quadro 14 - Atividades por Objetivos – DIJ.....	49 -
Quadro 15 - Atividades por Objetivos – DIRH.....	51 -
Quadro 16 - Atividades por Objetivos – DISTI	53 -
Quadro 17 - Atividades por Objetivos – GAI.....	55 -
Quadro 18 - Atividades por Objetivos – GRI.....	57 -
Quadro 19 - - Atividades por Objetivos – GSI	59 -
Quadro 20 - Atividades por Objetivos – FRDL.....	60 -
Quadro 21 - Atividades por Objetivos – UMG POT	61 -
Quadro 22 - Infância e Juventude	66 -
Quadro 23 - Apoio a Idosos	66 -
Quadro 24 - Apoio a Pessoas com Deficiência.....	66 -
Quadro 25 - Família e Comunidade.....	67 -
Quadro 26 - Pessoas com Necessidade de Acompanhamento Terapêutico.....	67 -
Quadro 27 - Emergência Social	67 -
Quadro 28 - Voluntariado	67 -
Quadro 29 - Unidade de Animação Socioeducativa	67 -
Quadro 30 - Atividades por Objetivos – DASS	68 -
Quadro 31 - Atividades por Objetivos – UMSC.....	72 -
Quadro 32 - Atividades por Objetivos – PILTC.....	74 -
Quadro 33 - Atividades por Objetivos – PPPL.....	76 -
Quadro 34 - Atividades por Objetivos – UMVT.....	78 -
Quadro 35 - Cuidados de saúde	81 -
Quadro 36 - Atividades por Objetivos - DISSC	82 -
Quadro 37 - Atividades por Objetivos - DICCI.....	84 -
Quadro 38 - Atividades por Objetivos – CMRA.....	86 -
Quadro 39 - Atividades por Objetivos – HOSA.....	88 -
Quadro 40 - Atividades por Objetivos – DIC	93 -
Quadro 41 - Atividades por Objetivos – DGIP	97 -
Quadro 42 - Atividades por Objetivos – ESSA.....	102 -
Quadro 43 - Atividades por Objetivos – DEES.....	104 -
Quadro 44 - Atividades por Objetivos – DJ.....	108 -
Quadro 45 – Resumo de Resultados 2019-2021	109 -
Quadro 46 – Evolução de Vendas 2019 – 2021: Estimativas	110 -
Quadro 47 - Gastos Totais 2019-2021	111 -
Quadro 48 - Distribuição dos Resultados por Beneficiário 2019-2021	112 -
Quadro 49 - Articulação entre Objetivos Operacionais e Estratégicos - Departamentos e Serviços.....	113 -

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - População residente segundo o grupo etário 2011-2019 – Concelho de Lisboa (%)	- 23 -
Gráfico 2 - Pedidos de emprego nos Centros de Emprego Junho 2019 – junho 2020.....	- 24 -

Índice de Figuras

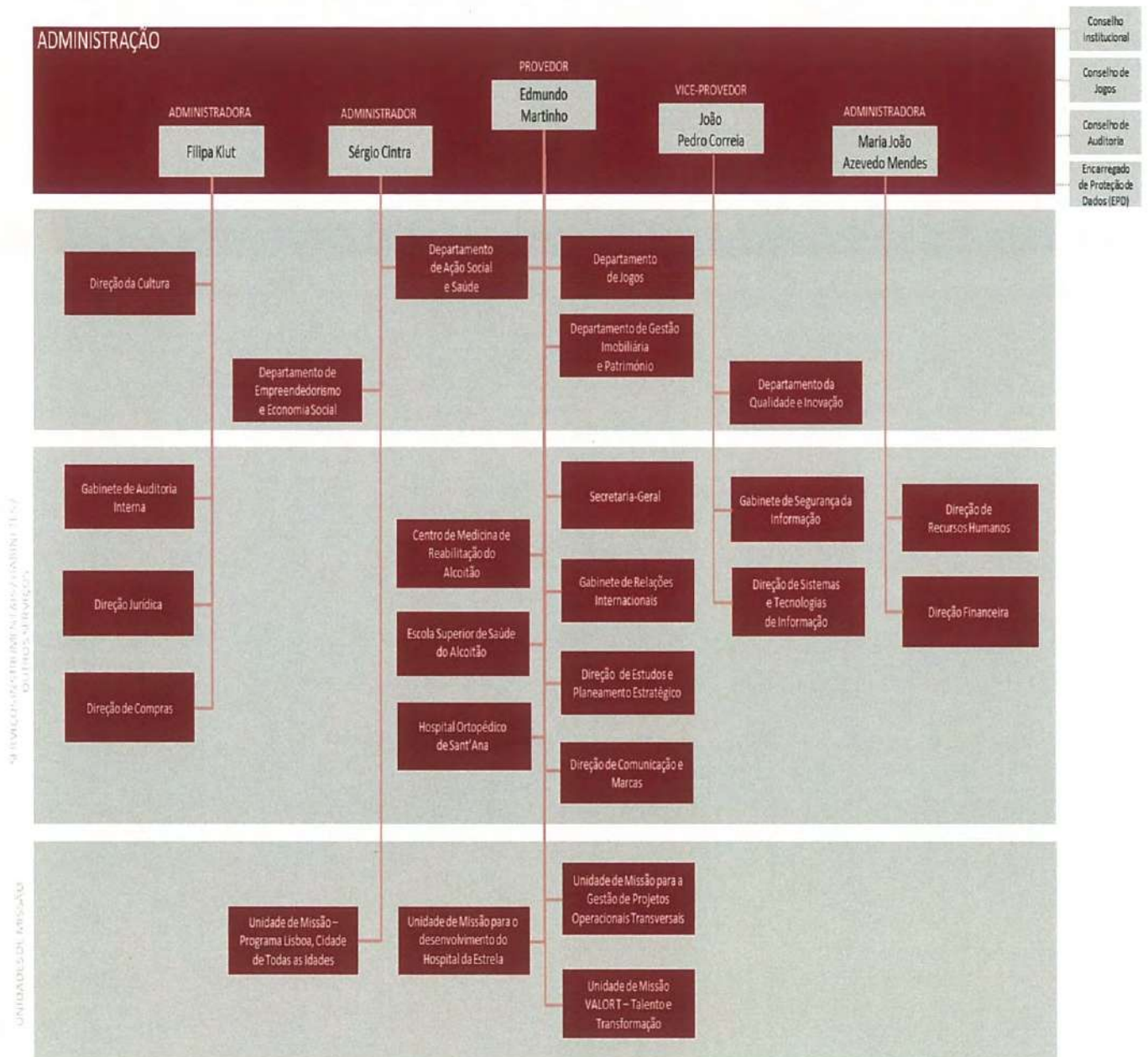
Figura 1 - Balanced Scorecard Corporativo - SCML.....	- 30 -
Figura 2 - Processo de Planeamento: do BSC Corporativo ao Sistema de Indicadores de Desempenho	- 30 -
Figura 3 - Desagregação BSC Sectoriais.....	- 31 -
Figura 4 - BSC Corporativo	- 37 -
Figura 5 - BSC Ação Social	- 63 -
Figura 6 - BSC Saúde.....	- 80 -
Figura 7 - BSC Cultura.....	- 91 -
Figura 8 - BSC Património.....	- 95 -
Figura 9 - BSC Educação e Inovação	- 100 -
Figura 10 - BSC Jogos.....	- 106 -

I - Plano de Atividades 2021 da “Santa Casa da Misericórdia de Lisboa”

1. Enquadramento Geral

1.1. Organigrama SCML

ADMINISTRAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE PELOUROS



1.2. Recursos afetos à atividade da SCML

1.2.1. Recursos Humanos

Quadro 1 - Distribuição e Evolução do Nº de Trabalhadores por Serviços (1)

Distribuição e Evolução do Nº de trabalhadores por Serviços (TODA A POPULAÇÃO DE EFECTIVOS)(1)

Colaboradores por Serviço	Realizado 2019 (2)	Estimativa 2020 (3)	Plano 2021 (3) (4)	Var. 2020/19
DASS (4)	3 750	3 779	3 873	2,5%
DQI	44	31	31	0,0%
DEES	16	20	20	0,0%
DGIP	143	141	141	0,0%
DIC	72	71	71	0,0%
Serviços Instrumentais	615	636	642	0,9%
UMGPOT	-	4	4	0,0%
UM Valor T	-	8	8	0,0%
HOSA	313	310	310	0,0%
CMRA	504	494	494	0,0%
UCCI M ^a José Nogueira Pinto	116	118	118	0,0%
UCCI R. D. Leonor (4)	8	8	135	1587,5%
UCCI S. Roque	51	55	55	0,0%
ESSA (4)	51	53	56	5,7%
Total SC	5 683	5 728	5 958	4,0%
Dep. Jogos (5) (6)	317	350	368	5,1%
Total SC com DJ	6 000	6 078	6 326	4,1%

(1) A natureza dos serviços que a SCML presta, obriga a que, em muitas situações de ausência prolongada, os colaboradores tenham que ser substituídos, gerando um incremento no número de pessoas, sem que tal se traduza num efetivo aumento do quadro de pessoal.

No quadro supra consideraram-se os efetivos da SCML com exceção dos casos com ausência prolongada - trabalhadores em situação de ausência superior a 30 dias.

(2) Fonte: Relatório de Gestão e Contas de 2019 - quadro "Evolução dos Colaboradores da SCML".

O número de 5.999 colaboradores em 2019 corresponde aos Efetivos da SCML (sem os Prestadores de Serviços), excluindo os Órgãos de Administração e de Fiscalização.

(3) Neste número estão incluídos os colaboradores afetos ao estabelecimento Centro de Reabilitação e Paralisia Cerebral Calouste Gulbenkian, no âmbito da publicação Decreto-lei n.º 143/2017 de 29 de Novembro, que prorroga a cedência temporária da gestão dos estabelecimentos integrados do Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.) à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

(4) Foram incluídos os seguintes projetos com impacto em Recursos Humanos (230 colaboradores): Ação Social (94) - (Supervisão Intensiva - Protocolo DGRSP e Protocolo ISS); ESSA (3) - (Ações de Qualificação, substituição e Acréscimo); Administração e Conselho de Auditoria (6) - (Projeto de Políticas Públicas em longevidade); UCCI Rainha D. Leonor (127).

(5) Os gastos com os colaboradores afetos ao DJ não são considerados para efeitos do Orçamento de Recursos Humanos entregue à tutela.

(6) Inclui 24 colaboradores que serão afetos ao projeto Concept Store

1.2.2. Recursos Financeiros

O resultado líquido previsto para 2021 é negativo em 38.388 milhares de euros, que traduz uma variação positiva de 46,1% face à estimativa para 2020.

A evolução entre 2019 e 2021, por natureza de conta, é a seguinte:

Quadro 2 – Rendimentos e Gastos

(milhares de euros)

Designação	Real	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Δ	Δ
	2019	2020	2020	2021	Orç 2021/ Est 2020	Orç 2021/ Orç 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(4-3)/3]	[6=(4-2)/2]
Rendimentos						
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	226.056	218.361	165.256	209.744	26,9%	-3,9%
Prestações de Serviços	35.037	42.316	34.350	43.193	25,7%	2,1%
Outros Rendimentos	5.593	5.223	2.567	6.171	140,4%	18,1%
Fundos Europeus e Programas co-financiados	1.201	9.678	4.871	1.398	-71,3%	-85,6%
Vendas	367	459	240	374	55,7%	-18,5%
Juros, Dividendos e Outros Rendimentos Similares	525	963	190	272	43,1%	-71,7%
Reversões e Ganhos p/ aumentos de justo valor	34.041	12.500	12.677	0	-100,0%	-100,0%
Total de Rendimentos	302.819	289.500	220.151	261.153	18,6%	-9,8%
Gastos						
Gastos com o Pessoal	145.843	160.679	156.944	163.187	4,0%	1,6%
Fornecimentos e Serviços Externos	56.287	71.515	75.699	78.642	3,9%	10,0%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	40.353	39.990	42.193	41.337	-2,0%	3,4%
Gastos de Depreciação e de Amortização	10.630	12.000	12.000	12.000	0,0%	0,0%
Custo das Mercadorias Vendidas e Mat. Consumidas	4.063	4.716	3.738	4.375	17,0%	-7,2%
Perdas por Imparidade e p/ Redução de Justo Valor	2.432	129	0	0		-100,0%
Provisões do Período	5.720	0	829	0	-100,0%	
Gastos e Perdas de Financiamento	2	0	0	0		
Total de Gastos	265.330	289.029	291.403	299.541	2,8%	3,6%
Resultado Líquido do Exercício	37.489	472	-71.252	-38.388	-46%	-8241,7%

Os rendimentos provenientes dos Jogos Sociais e as prestações de serviços representam, no conjunto, 96,9% do total dos rendimentos.

O total de gastos previstos no orçamento para 2021 é de 299.541 milhares de euros. Os gastos com pessoal representam 54,5% do total de gastos e os fornecimentos e serviços externos e o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas representam 27,7%.

Os subsídios atribuídos a utentes, a famílias e a pessoas carenciadas, para frequência de lares com fins lucrativos, subsídios em espécie no âmbito da saúde e outros subsídios e apoios financeiros representam 13,8% do total de gastos.

No total de gastos registam-se ainda os movimentos sem fluxo financeiro, tais como amortizações.

Quadro 3 – Gastos por Departamento/Serviço

(milhares de euros)

Gastos por Departamento/Serviço <i>(Inclui Amortizações, Provisões e outros movimentos sem fluxo financeiro)</i>	Orçamento 2021	%
DASS - Departamento de Ação Social e Saúde	182.473	60,9%
DQI - Departamento de Qualidade e Inovação	4.390	1,5%
DEES - Departamento de Empreendedorismo e Economia Social	1.793	0,6%
DGIP - Departamento de Gestão Imobiliária e Património	10.417	3,5%
DIC - Direção da Cultura	4.362	1,5%
UM - Unidades de Missão da SCML	1.765	0,6%
HOSA - Hospital Ortopédico de Sant'Ana	16.723	5,6%
CMRA - Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão	19.456	6,5%
ESSA - Escola Superior de Saúde do Alcoitão	3.849	1,3%
Serviços Instrumentais	54.315	18,1%
TOTAL	299.541	100,0%

Os gastos com a Ação Social e Saúde (DASS, HOSA e CMRA) representam 73,0 % do total dos gastos previstos no orçamento para 2021.

Quadro 4 – Investimento por Departamento/Serviço

(milhares de euros)

Investimentos por Departamento/Serviço	Orçamento 2021	%
DASS - Departamento de Ação Social e Saúde	5.290	16,1%
DQI - Departamento de Qualidade e Inovação	32	0,1%
DEES - Departamento de Empreendedorismo e Economia Social		
DGIP - Departamento de Gestão Imobiliária e Património	8.019	24,3%
DIC - Direção da Cultura	35	0,1%
UM - Unidades de Missão da SCML	147	0,4%
HOSA - Hospital Ortopédico de Sant'Ana	1.005	3,1%
CMRA - Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão	700	2,1%
ESSA - Escola Superior de Saúde do Alcoitão	46	0,1%
Serviços Instrumentais	8.669	26,3%
Internacionalização – Parcerias para o desenvolvimento	9.000	27,3%
TOTAL	32.943	100,0%

O total de Investimentos previstos no orçamento de 2021 atinge os 32.943 milhares de euros, dos quais 6.995 milhares de euros destinam-se à Ação Social e Saúde (DASS, HOSA e CMRA).

A presente proposta de Orçamento para 2021 inclui investimentos financeiros no valor de 9 milhões de euros inerentes ao Projeto Internacionalização – Parcerias para o desenvolvimento.

Em investimentos destinados à obtenção de rendimento como fonte de recursos que contribuem para a sustentabilidade financeira da SCML, está contemplada a reabilitação e valorização do património imobiliário da SCML.

1.3. Ambiente Externo de Atuação da SCML

1.3.1. Contexto Económico - Indicadores económicos

I. Banco Central Europeu (BCE) e Eurostat

Num ano marcado pela crise pandémica mundial, os indicadores económicos conhecidos mostram que, em Portugal e no resto da Europa, a retoma da economia aos níveis anteriores à pandemia ainda poderá demorar, sendo de esperar, face às características próprias de cada País, uma recuperação assimétrica que dificultará a convergência.

As medidas de política monetária adotadas pelo BCE para apoiar a recuperação económica da área do euro e salvaguardar a estabilidade dos preços a médio prazo mantêm-se, nomeadamente as taxas de juro mínimas e o programa extraordinário de compra de ativos (principalmente dívida pública dos países da zona euro).

O BCE prevê que a economia da zona euro apresente uma contração de 8% em 2020 e um crescimento de 5% em 2021. Já a economia mundial deverá contrair 3,7% em 2020 e crescer 6,2% em 2021.

De acordo com os dados mais recentes fornecidos pelo Eurostat, no segundo trimestre de 2020, o produto interno bruto (PIB) registou uma queda histórica, face ao primeiro trimestre do ano, recuando 11,8% na zona euro e 11,4% na União Europeia, sendo estas as maiores quedas registadas desde 1995. Portugal, com a diminuição do PIB de 13,9% face ao primeiro trimestre de 2020, apresentou o terceiro maior recuo da zona euro e o quinto da União Europeia. A queda de Portugal foi superada por Espanha, Croácia, Hungria e Grécia. A Finlândia registou o menor impacto negativo no período. O Eurostat indicou ainda que, no segundo trimestre do ano, os EUA apresentaram uma quebra de 9,1% do PIB, comparando com o trimestre anterior.

II. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e Fundo Monetário Internacional (FMI)

A OCDE estima um crescimento para a zona euro de -7,9% em 2020 e de 5,1% em 2021.

A perspetiva de crescimento global é de -4,5% para 2020 e de 5,0% para 2021. Para os EUA as previsões de crescimento são de -3,8% para 2020 e de 4% em 2021.

O FMI prevê uma contração da economia mundial de 4,9% em 2020 e uma recuperação do crescimento para 5,4% no ano seguinte. A zona euro deverá contrair 10,2% em 2020 e crescer 6% em 2021.

Quadro 5 - Crescimento económico mundial - PIB

(taxa de variação anual, em %)

Regiões do Mundo	Real 2019		Projeção 2020		Projeção 2021	
	OCDE	FMI	OCDE	FMI	OCDE	FMI
Economia mundial	2,6	2,9	-4,5	-4,9	5,0	5,4
Zona Euro	1,3	1,3	-7,9	-10,2	5,1	6,0
EUA	2,2	2,3	-3,8	-8,0	4,0	4,5
China	6,1	6,1	1,8	1,0	8,0	8,2

Fonte: OCDE - Interim Economic Outlook, setembro 2020; FMI - World Economic Update, junho 2020

III. Instituto Nacional de Estatística (INE) – Contas nacionais

As Contas Nacionais Trimestrais revelaram uma queda da atividade no segundo trimestre, com o PIB a registar uma taxa de variação homóloga de -16,3%, após redução de 2,3% no 1º trimestre. Em termos reais, a redução foi de 13,9%, face ao trimestre anterior (-3,8% no 1º trimestre). A forte contração da atividade económica em Portugal, refletiu o impacto da atual pandemia que se fez sentir mais intensamente nos primeiros dois meses do segundo trimestre, devido ao período de confinamento. O resultado deveu-se principalmente à queda significativa da procura interna que, em termos reais, caiu 10,6% refletindo a elevada contração do consumo privado (-13,6%) e do investimento (-6,6%) e à diminuição significativa das exportações que, em termos reais, recuaram 36,1% enquanto as importações decresceram 28,1%.

As exportações, que foram um dos motores do crescimento da economia nacional antes da atual crise, registaram uma queda abrupta a partir de março, estando ainda a recuperar muito lentamente.

A capacidade de financiamento da economia situou-se em 1,0% do PIB no segundo trimestre de 2020, aumentando 0,1%, face ao trimestre anterior.

A taxa de poupança das famílias aumentou para 10,6% do rendimento disponível no segundo trimestre (7,5% no trimestre anterior), em consequência da diminuição de 3,7% do consumo final.

IV. Banco de Portugal

Segundo o Banco de Portugal, a dívida pública subiu, em agosto, para 267,1 mil milhões de euros, mais 2,4 mil milhões do que no mês anterior e mais 14,9 mil milhões do que em agosto de 2019. No segundo trimestre a dívida atingiu 126,1% do PIB, um valor acima dos 119,5% registados no primeiro trimestre de 2020.

As projeções do Banco de Portugal para a economia portuguesa estão muito condicionadas pelo impacto negativo resultante da atual pandemia. A evolução económica continua rodeada de incerteza, não sendo de excluir que o prolongamento da crise pandémica provoque uma retração na recuperação da despesa e da oferta.

Em 2020, num contexto de reduções do PIB mundial e do comércio internacional, comparável apenas com as registadas na Grande Depressão de 1929, as projeções apontam para uma queda da economia portuguesa de 8,1%. Antecipando uma recuperação da atividade económica no segundo semestre de 2020, o Banco de Portugal projeta que o PIB cresce 5,2% em 2021.

O consumo privado deverá cair para 6,2% em 2020, aumentando em 2021 para 7,7%. Observa-se um forte crescimento da taxa de poupança no primeiro semestre do ano, refletindo a dificuldade de consumo de alguns bens e serviços durante o estado de emergência e a elevada incerteza existente.

O investimento deverá diminuir 4,7% em 2020, refletindo a queda acentuada na componente empresarial. Em 2021 e mantendo-se o cenário de recuperação da atividade económica no segundo semestre de 2020, estima-se que o investimento poderá atingir um valor próximo dos 5%.

As exportações de bens e serviços deverão cair 19,5% em 2020, nomeadamente devido à queda acentuada registada no setor do turismo. As importações de bens e serviços deverão diminuir 12,4% apresentando uma trajetória de evolução semelhante à das exportações.

A capacidade de financiamento da economia, medida pelo saldo da balança corrente e de capital, deverá reduzir-se para 0,6% do PIB em 2020. A balança de bens e serviços deverá ser deficitária em 2020 (-1,9%) e em 2021 (-1,3%). Para este resultado contribuiu a queda significativa das exportações de serviços de turismo.

Os preços deverão manter-se estáveis em 2020 (a inflação deverá situar-se em 0%), resultante de uma diminuição dos preços dos bens energéticos e de uma contenção no crescimento dos restantes bens e serviços, aumentando ligeiramente em 2021.

No mercado de trabalho, o Banco de Portugal antecipa uma queda do emprego de 2,8% em 2020, assim como um crescimento da taxa de desemprego para 7,5%. Em 2021 estima-se uma recuperação no emprego (2%) e uma taxa de desemprego de 8,9%.

Quadro 6 - Projeções para Portugal: 2020 - 2021

(taxa de variação anual, em %)

Indicadores	Projeção 2020				Projeção 2021			
	BdP	OCDE	CE	FMI	BdP	OCDE	CE	FMI
Produto interno bruto (PIB)	-8,1	-9,4	-9,8	-8,0	5,2	6,3	6,0	5,0
Procura interna	-5,0	-8,4			6,0	6,5		
Consumo privado	-6,2	-10,0			7,7	8,2		
Consumo público	1,2	3,1			0,7	-1,2		
Investimento (FBCF)	-4,7	-10,6			5,0	8,8		
Exportações	-19,5	-15,5			11,5	8,2		
Importações	-12,4	-13,3			13,5	8,6		
Inflação, IHPC	0,0	0,2	0,0	-0,2	0,8	0,2	1,2	1,4
Emprego	-2,8				2,0			
Taxa de desemprego	7,5	11,6		13,9	8,9	9,6		8,7
Saldo orçamental		-7,9		-7,1		-4,7		-1,9
Dívida pública		135,9				131,4		

Fontes: Banco de Portugal (BdP) - Boletim Económico, junho 2020 (projeção 2021) e outubro 2020 (projeção 2020); OCDE - Economic Outlook, junho 2020; Comissão Europeia (CE) - Summer Economic Forecast, julho 2020; FMI - World Economic Outlook, abril 2020

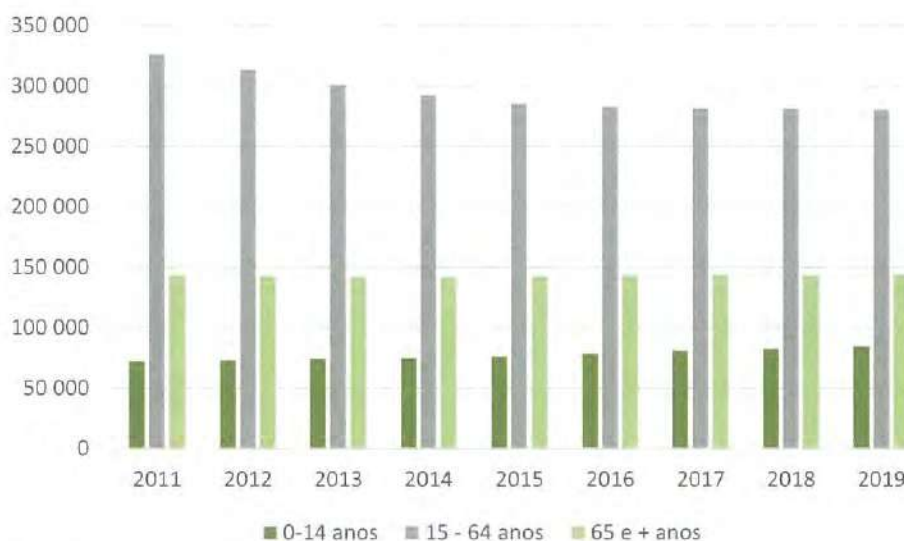
1.4. Situação Socioeconómica e Demográfica

1.4.1. Contexto demográfico

Em 2019 Portugal registou novamente um aumento da população, em especial da população idosa.

No concelho de Lisboa, pelo contrário, foram as crianças e os jovens que contribuíram para o aumento do número de residentes. A pandemia que o país atravessa não permite prever a futura evolução uma vez que, e à semelhança da crise económica passada, pode levar à inversão desta subida devido à incerteza económica que se instalou no país.

Gráfico 1 - População residente segundo o grupo etário 2011-2019 – Concelho de Lisboa (%)



Fonte: INE – População residente - 2019

Em termos de agregados, o número de indivíduos a viver sozinhos em Portugal tem vindo a aumentar todos os anos: se, em 2000, representavam 15,1% das famílias, em 2018 eram já 22,7% das famílias existentes. Dentro destas, cerca de 54% são idosos que vivem isolados e muitos dos quais não têm qualquer suporte familiar.

1.4.2. Contexto social

I. Emprego

A pandemia e o confinamento que se lhe seguiu tiveram consequências diretas no emprego em Portugal. No 2º trimestre do ano, e pela primeira vez desde 2013, o número de trabalhadores diminuiu face aos períodos homólogos dos anos anteriores: comparativamente ao 2º trimestre de 2019, Portugal registava menos 185,5 mil indivíduos a trabalhar no final de junho de 2020.

Em resposta à situação de Pandemia o Governo aprovou medidas especiais de acesso simplificado ao regime de *lay-off* existindo possibilitando o acesso a esta medida a um conjunto significativo de trabalhadores.

Nesta conjuntura, os Centros de Emprego registaram um aumento significativo de pedidos de emprego. Em junho de 2020, o número de pedidos ascendia a 543,6 mil, o que representa um aumento de 58 mil face a março. Na cidade de Lisboa registaram-se mais de 26 mil pedidos, mais 6 mil dos apurados em março.

Gráfico 2 - Pedidos de emprego nos Centros de Emprego Junho 2019 – junho 2020



Fonte: IEFP – Pedidos de emprego - 2019

II. Prestações sociais

Em junho de 2020 havia mais 7.500 pensionistas por velhice em Portugal do que os registados no final de 2019. No ano passado, o rácio trabalhador/pensionista situava-se já em 1,8 e prevê-se que esse valor desça para 0,7 em 2050, o que é muito inferior a 3,75, o valor considerado ideal para manter o equilíbrio entre contribuintes e beneficiários.

O Programa de Estabilização Económica e Social, acionado para fazer face à situação que emergiu com a pandemia, introduziu algumas alterações no regime de proteção social que terão influência em 2021.

O Abono de Família e o Rendimento Social de Inserção passaram a ser calculados em função dos rendimentos atuais e não nos do ano anterior, o Subsídio Social de Desemprego passou a ter prorrogação automática e o

III. Vulnerabilidades Sociais

O número de indivíduos em risco de pobreza em Portugal apresentava uma tendência decrescente desde 2016, fixando-se em 2.215 mil em 2019.

O número de crianças e jovens acompanhados pelas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) aumentou 14% entre 2018 e 2019. As Comissões com maior número de casos continuam a concentrar-se na Área Metropolitana de Lisboa, região na qual a SCML viu ampliada as suas responsabilidades.

O encerramento das escolas desde março deste ano pode ter limitado o número de sinalizações feitas às CPCJ uma vez que as escolas são o segundo principal denunciante deste tipo de situações.

O período de confinamento a que estivemos sujeitos, trouxe preocupações acrescidas ao nível dos episódios de violência doméstica, aconselhando ao acompanhamento permanente das situações de risco mais elevado.

2. Plano de Atividades 2021

2.1. Organização do documento

O Plano de Atividades e Orçamento da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa no triénio de 2019/2021 está organizado tendo como estrutura o sistema de controlo estratégico “Balanced Scorecard”, cujo principal objetivo é uma avaliação global do cumprimento dos dezasseis Objetivos Estratégicos da SCML, ponderados em quatro dimensões: cliente; desenvolvimento, processo, financeira.

I. 2021 numa perspetiva “Balanced Scorecard”

a) Dimensão Cliente

A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa existe para servir os seus Utentes e Clientes, em especial e no cumprimento da sua Missão, os mais desprotegidos e necessitados.

Em 2021 a primeira preocupação da SCML é dar resposta aos desafios surgidos no contexto da Pandemia do COVID-19, mantendo a qualidade dos serviços que sempre prestou, e em segundo lugar dar continuidade aos projetos que abarcou nos últimos anos, cujos resultados serão da maior importância para a avaliação do ciclo estratégico de 2019 a 2021. E em simultâneo acompanhar a evolução da situação socioeconómica do país, preparando-se para enfrentar maiores dificuldades ou aproveitar as oportunidades que surjam para os próximos anos.

A implementação de respostas à distância destinadas a vários públicos é um desafio que atravessa todos os serviços da nossa instituição – da infância aos idosos, das famílias aos empreendedores sociais, dos mediadores dos jogos sociais aos visitantes dos nossos equipamentos culturais, dos doentes aos mais vulneráveis – seja no alargamento do atendimento telefónico ou na melhoria da rede digital do Jogo Social, no apoio aos cuidadores informais ou na gestão do voluntariado, seja nas plataformas digitais para idosos ou jovens, ou ainda na gestão do sistema hospitalar ou disponibilizando teleconsultas. Mas o digital não substituí várias dimensões da interação social exigindo a criação de novos modelos para garantir o apoio à população idosa, nomeadamente nas respostas de Centro de Dia e SAD, e em situação de maior vulnerabilidade, como os sem-abrigo, procurando minimizar a situação de isolamento, muito acentuada pelo contexto da pandemia e suspensão da atividade quotidiana.

No cruzamento entre as dimensões digital e proximidade encontra-se o trabalho no âmbito do projeto “Lisboa, Cidade de Todas as Idades”, quer através da consolidação da Plataforma Radar e o desenvolvimento de novas iniciativas como o Centro Local de Informação e Coordenação (CLIC) e o Serviço Integrado de Teleassistência da Cidade de Lisboa.

Desafios abarcados recentemente como a implementação do Protocolo celebrado com o Instituto de Segurança Social, nas áreas da assessoria aos Juízos de Família e Menores no âmbito da promoção e

proteção e do tutelar cível, em mais 8 Concelhos da área metropolitana de Lisboa (Amadora, Sintra, Mafra, Cascais, Oeiras, Odivelas, Loures e Vila Franca de Xira), ou a operacionalização do Sistema de Monitorização e Avaliação do Desenvolvimento Comunitário, suspensa em 2020 devido à pandemia, para melhor dar face às necessidades dos territórios e comunidades onde se encontra implantada exigirão o empenho da SCML.

A Investigação e o Desenvolvimento (I&D) nas áreas de atuação da SCML com vista à promoção da melhoria de qualidade de vida das pessoas será também diferenciadora no próximo ano, seja pela ampliação do âmbito dos projetos investigação-ação “ProChild” (estudos com vista à criação de modelos/protocolos de intervenção na promoção de cuidados alternativos de cariz familiar para crianças privadas de cuidados parentais) e “CoLABOR” (estudos sobre o impacto do COVID-19, em equipamentos sociais e nos modelos de trabalho), seja pelo Projeto Políticas Públicas na Longevidade que irá elaborar o contributo da SCML para a “Estratégia Nacional para a Longevidade” ou pela continuidade da promoção dos Prémios Santa Casa Neurociências e João Lobo Antunes, entre outras ações, nomeadamente o trabalho de investigação desenvolvido no Centro de Medicina e Reabilitação de Alcoitão, no Hospital de Sant’Ana e na Escola Superior de Saúde de Alcoitão.

O Polo Cultural de São Roque, constituído pela Igreja e Museu de São Roque, Arquivo Histórico, Biblioteca, Brotéria e Museu Casa Ásia, cuja abertura se prevê em 2021, irá dar uma nova visibilidade da instituição e da sua obra através de uma programação articulada entre todos os espaços, promovida em parceria com diferentes organizações da cidade.

Na Saúde a entrada em funcionamento da nova Unidade de Cuidados Continuados Rainha D. Leonor, no antigo Hospital Militar da Estrela, em conjunto com a UCCI de São Roque e UCCI Maria José Nogueira Pinto, marca uma nova fase dos cuidados a uma população cada vez mais idosa, sinal da atenção da SCML à evolução demográfica da nossa sociedade.

A Avaliação de Impacto Social da SCML é agora uma nova dimensão do processo de planeamento estratégico da SCML, o que deu origem a um conjunto de novos Indicadores de Desempenho que pretendem refletir o resultado da nossa ação nos nossos utentes, mas até de uma forma mais ampla, na população em geral, cuja dimensão global é o contributo para a coesão social.

b) Dimensão Desenvolvimento

Em 2020, a Pandemia do COVID-19 demonstrou a cada dia a importância dos Recursos Humanos na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, são eles que possibilitam a resposta a todos os novos desafios que se colocam junto de aqueles a que já atendíamos, como a muitas outras Pessoas e Instituições que viram em nós o apoio para ultrapassar este momento. Foram alteradas rotinas de trabalho, para todos aqueles que estão diretamente em contacto com a população foi necessário repensar funcionamento e serviços disponibilizados, adotar novos cuidados e metodologias, organizar esquemas de rotatividade que assegurassem o funcionamento do serviço e a garantia de condições de saúde; para os que estão ligados a serviços administrativos foram assegurados as condições básicas para o exercício de teletrabalho,

conjugado trabalho e vida familiar em confinamento, operacionalizaram-se procedimentos e meios de comunicação que deram continuidade ao funcionamento da SCML.

O empenho, resiliência e capacidade de resposta da SCML foram postas à prova, comprovando que a atenção dada à melhoria das condições de trabalho, às retribuições e benefícios, à formação e à partilha de informação são essenciais para fortalecer a instituição.

Em 2020 foram dados importantes passos na integração de um grande número de Assistentes Operacionais e na contratação de técnicos qualificados para o funcionamento de novos serviços como as Unidades de Cuidados Continuados, apostando-se agora na consolidação deste processo e na formação nas áreas da Ação Social e da Saúde. Em 2021 a transformação digital de muitos processos irá tornar mais ágil a gestão de Recursos Humanos e a resposta às necessidades dos trabalhadores da SCML; outro resultado direto da contingência foi a adaptação da formação profissional para ensino à distância, por via digital, que poderá num futuro próximo torná-la mais abrangente e operativa.

No ciclo estratégico 2019-2021 o empenho na valorização dos Recursos Humanos era expresso por um Objetivo Estratégico específico “Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito”, sendo essa atenção reforçada por inúmeros Indicadores em diferentes Objetivos Operacionais, abrangendo áreas como a Ação Social, a Saúde, a Investigação e Desenvolvimento e a Transformação Digital.

Em 2021 será assegurada a validação do contributo de todos os Departamentos e Serviços para os Objetivos Operacionais Comuns, com especial atenção para aqueles respeitantes à gestão de Recursos Humanos, nomeadamente a elaboração dos Planos Anuais de Desenvolvimento de cada trabalhador, a Identificação de Funções Chave em cada serviço e para a melhoria de comunicação interna; no mesmo patamar de relevância foram estabelecidos como Indicador de Desempenho o resultado de inquéritos a colocar aos funcionários sobre o grau de satisfação quanto à partilha de conhecimento e também a estrutura orgânica como medida de avaliação das alterações regulamentares implementadas em 2019 e 2020. Também a Investigação e Desenvolvimento (I&D) e Transformação Digital, com Indicadores de Desempenho específicos para o qual diferentes serviços estabeleceram metas, ou através de Indicadores transversais de reporte global, são áreas onde se revela a atenção dada às condições de trabalho existentes na SCML.

A procura de soluções inovadoras e integradoras das diferentes valências da SCML levou à formação de uma bolsa de entrevistadores para estudos (DIEPE) composta por jovens da Unidade de Apoio à Autonomização (UAA/DIIJF) e à constituição do projeto “Valor T” para a criação de trabalho para pessoas com deficiência, que irão começar a dar frutos em 2021.

A aprovação do Plano de Diversidade e Inclusão em setembro de 2020 levou à definição de um conjunto de Indicadores relativos a monitorização destas garantias e a introdução de medidas suas promotoras que obriga a uma maior atenção ao padrão de exigência sobre esta condição essencial de respeito dos Direitos Humanos.

c) Dimensão Processos

A melhoria dos processos é um objetivo de alcance transversal que a SCML tem vindo a concretizar ao longo dos últimos anos.

Com a Estratégia para a Transformação / Transição Digital recentemente aprovada, assume-se a necessidade de, através de soluções de carácter Digital, conseguir a criação de processos que englobem, de forma evidente, a experiência, as necessidades e as expectativas dos Trabalhadores, dos Utentes e dos Clientes da SCML.

Depois da realização de provas de conceitos em diversas áreas onde se desenvolve a atividade da Santa Casa, serão concretizados, ao longo de 2021, projetos na área da Transação para o Digital através dos quais se pretende melhorar alguns dos serviços existentes e proporcionar novas respostas em diversas áreas de atuação.

Ao longo do próximo ano, será igualmente reforçada a estratégia de modernização e evolução tecnológica, com internalização de funções a concretização da reestruturação orgânica recentemente aprovada.

A melhoria da qualidade dos processos é condição essencial à prestação de um serviço de excelência nas diversas áreas de atuação da SCML. A aposta na inovação e no digital apenas fará sentido se, simultaneamente, assumirmos a necessária mudança de paradigma e de foco:

- De processos desenhados com base nas capacidades internas, para processos centralizados em quem nos procura
- De processos que se destinam a garantir a atuação após ocorrência de uma determinada situação, para processos que procuram antecipar as situações de risco ou de necessidade de intervenção, promovendo uma atuação tendente à eliminação das mesmas ou à redução significativa do seu impacto.

O tempo de confinamento que fomos obrigados a percorrer, demonstrou a capacidade da SCML na procura de novas soluções, de novas formas de fazer.

Quase de “um dia para o outro” fomos capazes de alterar processos, redefinir objetivos, gerir equipas e tarefas à distância, sem nunca colocar em causa a capacidade de assegurar a Missão da SCML.

Importa agora direcionar a capacidade de demonstrámos possuir, para analisar e redesenhar os processos que utilizamos nas nossas diversas áreas de atuação, apostando de forma ainda mais decisiva na sua modernização, focando os resultados na satisfação das diversas Partes Interessadas.

A Transição para o Digital, nas suas diversas vertentes, será fundamental para alcançar os objetivos a que nos propomos, garantindo igualmente o nível de sustentabilidade financeira e a necessária gestão racional de recurso que, obrigatoriamente, temos de conseguir alcançar.

d) Dimensão financeira

Encontrando-se a atividade principal da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa focada em proporcionar a melhoria do bem-estar da população, com prioridades para os mais desfavorecidos, a garantia de um nível adequado de sustentabilidade financeira, capaz de lidar com diversos cenários e fatores económicos incertos, é um fator essencial ao cumprimento da sua Missão e à continuidade da prestação de serviços com a qualidade que caracteriza a Instituição.

Importa ainda garantir a existência de recursos financeiros que possibilitem a aposta na Inovação, na Investigação e no Desenvolvimento de soluções que impactem o nível de saúde e bem-estar dos Utentes da Santa Casa, assegurando a continuidade do Investimento e a capacidade de intervenção nos diversos setores de atividade da Instituição.

À necessidade de criação de modelos de avaliação e de racionalização de despesa, focando a utilização dos recursos financeiros na concretização de projetos e à prestação de serviços que aportem valor à organização e, sobretudo, aos seus Trabalhadores e Utentes, acresce uma necessidade absoluta de identificação de fontes adicionais de receita, que possibilitem a continuidade do investimento e a melhoria contínua das nossas soluções.

A aposta no desenvolvimento de projetos de internacionalização, criando as condições necessárias ao Investimento no desenvolvimento da atividade de jogo fora do território português, constitui aposta da SCML que será reforçada nos próximos exercícios.

Em termos de despesa será dada continuidade à concretização das medidas de controlo orçamental implementadas ao longo de 2020, quer ao nível da despesa de Investimento, quer em termos da despesa corrente.

Neste domínio, afigura-se particularmente importante a introdução de medidas que possibilitem a redução da despesa corrente que não se encontre diretamente relacionada com a atividade principal da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e a seleção criteriosa dos projetos a desenvolver, garantindo que os mesmos contribuem para a concretização dos objetivos antecipadamente definidos e são financeiramente ou economicamente sustentáveis.

II. O sistema de controlo estratégico “*Balanced Scorecard*”

O sistema de controlo estratégico *Balanced Scorecard*, tem como objetivo:

- Clarificar a Estratégia da SCML
- Focar a atividade dos seus Departamentos e Serviços no cumprimento dos Objetivos Estratégicos assumidos entre 2019 e 2021
- Possibilitar a monitorização e controlo dos resultados obtidos, identificando as medidas suplementares necessárias ao cumprimento da estratégia assumida

- Avaliar o impacto que resulta da implementação de novos projetos e ações, cujo desenvolvimento é motivado pela alteração das condições de ambiente interno e externo e pela necessidade de adequar a estratégia ao novo contexto existente



Figura 1 - Balanced Scorecard Corporativo - SCML

O Plano de Atividades para 2021, tal como no ano passado, considera um *Balanced Scorecard* corporativo, que identifica:

- Os Objetivos Estratégicos da Instituição
- Os Objetivos Operacionais, desagregadores do OE para cada um dos BSC sectoriais
- Os Indicadores de Desempenho Corporativo e sua desagregação em Indicadores de Desempenho Setoriais
- As metas de identificação de sucesso, definidas para cada um dos Objetivos Operacionais Sectoriais



Figura 2 - Processo de Planeamento: do BSC Corporativo ao Sistema de Indicadores de Desempenho

São considerados cinco BSC sectoriais, um por cada área de missão da SCML – Ação Social, Saúde, Cultura, Património e Ensino – a que se junta um BSC dedicado ao Departamento de Jogos, pela importância que o mesmo possui em termos da atividade da SCML na componente de receita.

A estrutura do Plano de Atividades 2021 considera ainda a existência de uma área dedicada aos Serviços Instrumentais da SCML, cujos objetivos e indicadores de desempenho serão incluídos no BSC corporativo.

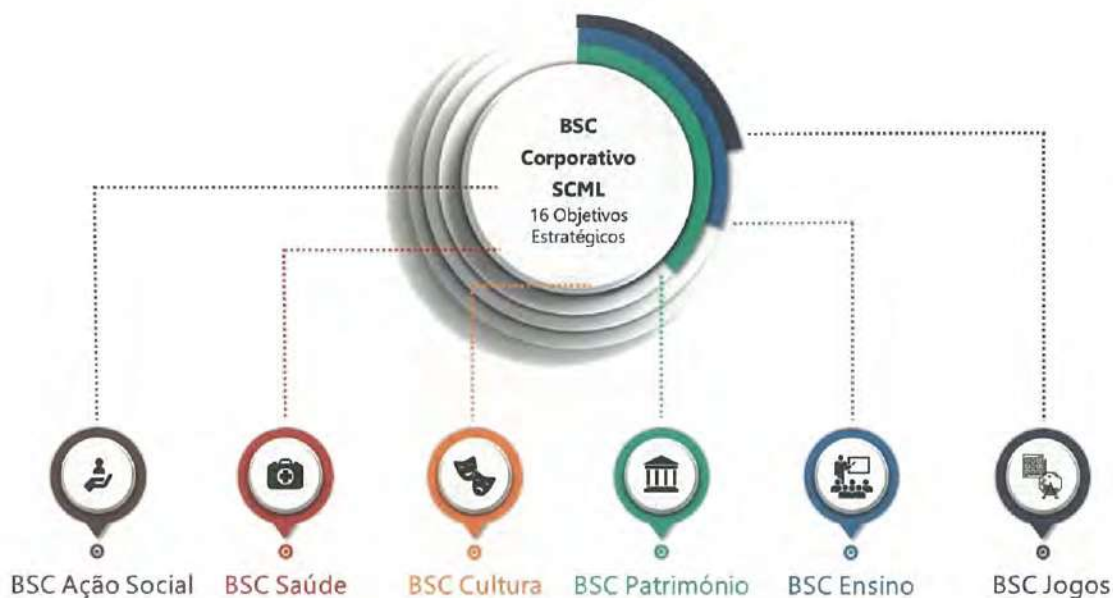


Figura 3 - Desagregação BSC Sectoriais

Para cada um dos BSC são identificadas as grandes linhas de Orientação Estratégica, as atividades e os projetos que cada área se propõe concretizar, apresentando-se igualmente as principais ações que irão ser consideradas ao longo do ano de 2021 em cada uma das Áreas de Missão e no Departamento de Jogos.

Nos BSC que envolvem a atividade de mais do que um Departamento, Serviço ou Área Funcional, complementarmente à definição da estratégia conjunta, será incluída a proposta de atuação detalhada, relativa a cada uma das suas componentes, possibilitando assim uma avaliação mais aprofundada dos objetivos que se pretendem obter e da atividade que será necessário desenvolver para assegurar a sua concretização.

III. Objetivos Operacionais Comuns e Transversais

No Plano de Atividades de 2021 (PA 2021) os serviços irão dar continuidade ao cumprimento dos Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais, Indicadores de Desempenho, Atividades e Indicadores de Atividade do Plano de Atividades 2020 (PA 2020), mas prevendo-se que não será possível evoluir como desejado, atendendo a situação de contingência iniciada em março de 2020 e se irá prolongar ao longo de 2021 – exceto nos casos em se deu por terminada a atividade que justificava esse compromisso. Nesse sentido

muitas das metas são similares, quando numéricas, e pouco expressivas ou nulas, quando rácios, se comparadas com o corrente ano.

Foi assegurado que todos os serviços incluíssem Indicadores de Desempenho que garantam o cumprimento dos Objetivos Operacionais Comuns, permitindo no fim do ciclo estratégico de 2019/2021 obter uma leitura significativa da abordagem à Investigação e Desenvolvimento (I&D) (OE8), Inovação e Transformação Digital (OE9), Contributo para a Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável (OE10), Harmonização da Gestão dos Recursos Humanos (OE12), Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML (OE13) e Sustentabilidade Financeira da SCML (OE14).

Foi previamente estabelecido a obrigatoriedade de resposta a todos os Indicadores de Desempenho do OE14, relativos à execução (física e financeira) de projetos (ID84 e ID1083), bem como ao cumprimento do orçamento da despesa corrente (ID8182).

Também no âmbito do “OE12 – Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito” foi considerada a obrigatoriedade de responder a um conjunto de ID que nos irá concluir o presente ciclo com uma leitura sobre a implementação de procedimentos essenciais: o estabelecimento dos “Planos Anual de Desenvolvimento” (ID70), obrigatório pelo SGAD e instrumento de valorização dos funcionários; a identificação das funções e elementos chave de cada serviço (ID77), que deverá assegurar a capacidade operacional em qualquer situação – tal como está a ocorrer com a presente pandemia; a implementação de procedimentos de melhoria de comunicação com os serviços (ID73), e para terminar, resultado da implementação de um inquérito a todos os serviços, será avaliado do grau de satisfação dos funcionários quanto à partilha interna de conhecimento (ID74).

No âmbito do “OE13 - Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade”, será avaliado o alcançado com as alterações introduzidas na estrutura orgânica da SCML, através de um inquérito ao grau de satisfação dos funcionários e partes interessadas (ID78 e ID1079, respetivamente).

A aprovação do Plano de Diversidade e Inclusão em setembro de 2020 levou à definição de um conjunto de ID relativos a monitorização destas garantias e introdução de medidas promotoras, cujo reporte é da responsabilidade do DQI, embora a sua implementação seja obrigação de todos; também a aprovação da metodologia de Avaliação de Impacto Social da SCML deu origem a um conjunto de novos Indicadores de Desempenho. Fruto da assinatura do Compromisso, Lisboa Capital Verde Europeia 2020 – Ação Climática Lisboa 2030, foram estabelecidos novos Indicadores de Desempenho Ambientais.

Quadro 7 - Objetivos Operacionais Comuns (OOC)

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador de Desempenho
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento de investigação de iniciativa individual promotora de qualificação em I&D, de profissionais ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML, nomeadamente a alunos da ESSA	Número de horas despendidas por profissional envolvido em atividades de I&D (média por profissional) Rácio de profissionais, ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML por cada 1000 colaboradores
		Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Número de Estágios Profissionais e Curriculares realizados Porcentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias
		Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Número de estudos diferenciados
			Número de técnicos afetos às atividades de I&D Porcentagem de investimento em I&D
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Porcentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital Porcentagem de processos incluídos no âmbito da transformação digital
		Implementar e disseminar soluções de inovação e base tecnológica com garantia de impacto social e económico	Número de utentes abrangidos Porcentagem de utentes abrangidos
		Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Número de plataformas agregadoras Rácio custo por colaborador
		Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Contribuir para o desenvolvimento sustentável através da preservação e/ou utilização eficiente dos recursos disponíveis	Porcentagem de aumento de resíduos enviados para reciclagem Taxa de redução do consumo de eletricidade Taxa de redução do número de impressões Taxa de redução dos consumos de água
		Promover a Diversidade e Inclusão	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à garantia de Diversidade e Igualdade no posto de trabalho Número total de incidentes de discriminação na SCML Porcentagem de execução das medidas do Plano de Diversidade e Inclusão Taxa de variação homóloga do número de programas e iniciativas promotoras da Diversidade e Inclusão junto da população
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Porcentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Porcentagem de execução do orçamento de formação Porcentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço Grau de satisfação dos licenciados quanto aos resultados
		Identificar soluções inovadoras de forma a adequar a estrutura orgânica às necessidades dos utentes	Grau de satisfação dos utentes da SCML
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€) Taxa de variação homóloga de execução real de projetos
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Porcentagem de execução do orçamento corrente

No início do ciclo de 2019/2021, o conjunto de Indicadores de Desempenho a que todos os serviços tinham de reportar era mais vasto; tendo-se chegado à conclusão que alguns desses parâmetros só eram mensuráveis de forma centralizada, não havendo vantagem na sua imputação sectorial. Dessa forma desde o PA2020 alguns ID, como os relativos a consumo de recursos – água, eletricidade e fotocópias; rácio de despesa em tecnologia, e ainda, a monitorização global da formação, passaram a ser monitorizados por um serviço, não obstante a todos dizerem respeito.

No caso dos Objetivos Estratégicos 8 e 9 foi estabelecida a obrigatoriedade de todos os serviços para eles contribuírem, mas sem restringir a um determinado Objetivo Operacional ou Indicador de Desempenho (assinalado no Quadro 7)

Dando continuidade ao trabalho desenvolvido em 2019, de definição de um Planeamento Estratégico comum, tendo então trabalhado de forma participada a definição e redação dos Objetivos Operacionais, no âmbito da preparação do PA 2021 procedeu-se a uma revisão transversal do PA 2020, da qual resultou uma normalização de critérios e a uma revisão global de nomenclatura. Entre muitas melhorias poder-se-á destacar a alteração de designações com vista a uma uniformização, à reclassificação de determinadas ações em diferentes Objetivos e a opção por Indicadores de Desempenho gerais em detrimento de alguns Indicadores de Atividade específicos, para não referir as muitas pequenas correções

IV. Identificação das atividades e projetos dos Departamentos e Serviços

Embora introduzindo uma nova organização do documento, adaptada ao sistema de BSC, considerou-se pertinente manter áreas de informação específicas dos Departamentos e Serviços da SCML, proporcionado uma melhor compreensão das atividades e projetos que se pretende desenvolver e dos objetivos que se pretende alcançar.

Com as presentes alterações pretende-se melhorar a capacidade de monitorização e controlo possibilitando uma avaliação ainda mais objetiva dos resultados obtidos e do grau de cumprimento dos objetivos estratégicos previamente definidos.

2.2. Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Indicadores de Desempenho

2.2.1. *Balanced Scorecard* Corporativo

O Plano de Atividades e Orçamento de 2021 encerra o ciclo iniciado em 2019 com o desenvolvimento do projeto 5.20 “Pensar a Santa Casa a 10 anos” tendo, na altura, a SCML assumido um conjunto de Linhas de Orientação Estratégica que importa recordar:

1. Assumir em permanência o aprofundamento das áreas de Missão da SCML – A. Social, Saúde, Cultura e Património – desenvolvendo e consolidando respostas que, na inovação e na modernidade, afirmem sempre a excelência da intervenção da SCML nesses domínios;
2. Aumentar a oferta de respostas residenciais para pessoas em situação de dependência, aproximando o modelo de gestão e funcionamento das ERPI e das UCCI, assegurando uma abordagem renovada e uma forma de entender o apoio de natureza residencial fora dos cânones que hoje regulam esta atividade;
3. Aumentar a capacidade e qualidade das respostas a disponibilizar, numa absoluta lógica de complementaridade das políticas e responsabilidades públicas na área da Saúde;
4. Aumentar a oferta e diversidade de respostas de apoio domiciliário, com convergência progressiva de cuidados (saúde e sociais), tomando como referencial a pessoa e não a unidade prestadora;
5. Desenvolver uma política de gestão do património edificado da SCML, garantindo a sua reabilitação e rentabilização, priorizando a intervenção naquele que se encontra afeto ao desenvolvimento da atividade;
6. Assumir a transformação digital como alavanca na melhoria dos serviços, alargando as respostas e tornando-as acessíveis a ainda um maior número de pessoas, e na transformação dos processos de gestão, com ganhos de eficiência e transparência;
7. Assegurar a existência de oferta de Jogo Responsável e seguro, promotor de hábitos de jogo moderados, proporcionando a realização de escolhas informadas;
8. Desenvolver uma política de recursos humanos centrada na qualificação pessoal e profissional de todos os trabalhadores, assente na partilha e retenção do conhecimento, na gestão de talentos, na inovação e numa cultura de exigência;
9. Reforçar a sustentabilidade financeira da SCML, diversificando as suas fontes de financiamento;

O ano particularmente difícil que estamos a viver demonstrou a capacidade da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, na procura de soluções inovadoras e na prestação de serviços de qualidade, mesmo quando se encontrava limitada na sua ação pelo estado de confinamento que os seus trabalhadores tiveram de cumprir.

Demonstrou igualmente a necessidade de mudança de paradigma de atuação nas nossas áreas de atividade mais representativa:

- Passar de uma atuação e carácter reativo e curativo para uma atuação de carácter preventivo
- Apostar na inovação e na tecnologia enquanto vetor de melhoria da sustentabilidade financeira dos serviços prestados, mas, também, enquanto fator de criação de modelos de acompanhamento “à

distância”, complementares à componente presencial, que reforçam a segurança dos Utentes e possibilitam a identificação antecipada de necessidades de intervenção

- Assegurar a capacidade de avaliação dos resultados obtidos, passando de uma avaliação da atividade desenvolvida, para uma avaliação dos resultados efetivos que a atividade proporciona

Os desafios com que nos iremos defrontar implicam a realização de um trabalho constante e devidamente articulado, que obriga à reavaliação da forma como os Serviços Instrumentais interpretam a sua função, fundamental à existência de processos racionais, de elevada qualidade e focados na satisfação das necessidades das diferentes Partes Interessadas.

Responder de forma adequada ao conjunto de solicitações que, de forma crescente, são colocadas à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, implica num esforço de modernização e na procura de novas soluções que, sustentáveis do ponto de vista financeira, garantam uma melhor resposta e a possibilitem às áreas de Missão concentrarem a sua atenção na concretização dos objetivos estratégicos com que nos pretendemos comprometer.

Para o cumprimento dos objetivos definidos nas diversas dimensões do BSC Corporativo, torna-se necessário o contributo do conjunto das áreas de Missão, cuja atividade será identificada nos diversos BSC setoriais, e dos departamentos e serviços da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa designados como instrumentais, cuja atividade e objetivos se identificam:

- I. Departamento de Qualidade e Inovação
- II. Secretaria Geral
- III. Direção de Compras
- IV. Direção de Comunicação e Marcas
- V. Direção de Estudos e Planeamento Estratégico
- VI. Direção Financeira
- VII. Direção Jurídica
- VIII. Direção de Recursos Humanos
- IX. Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação
- X. Gabinete de Auditoria Interna
- XI. Gabinete de Relações Internacionais
- XII. Gabinete de Segurança da Informação
- XIII. Fundo Rainha D. Leonor
- XIV. Unidade de Missão para Gestão de Projetos Operacionais Transversais

BSC CORPORATIVO			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
CLIENTE	1	Aumentar a capacidade de resposta na área dos cuidados continuados, garantindo a satisfação das necessidades e expectativas da população de Lisboa.	PROCESSO
	2	Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão de lacunas do SNS.	
	3	Prosseguir os fins de ação social, assegurando a prestação de cuidados às populações mais vulneráveis, priorizando as respostas às crianças e aos mais idosos, promovendo o seu desenvolvimento e qualidade de vida.	
	4	Promover a qualidade de vida, autonomização e plena integração da pessoa com deficiência na sociedade, conjugando para esse fim a capacidade de intervenção das diversas áreas da SCML.	DESENVOLVIMENTO
	5	Reabilitar e requalificar o património da SCML que se encontra afeto à sua atividade, assegurando as adaptações necessárias ao cumprimento de todos os critérios legais de utilização.	
	6	Melhorar a rede de mediadores dos Jogos Sociais do Estado, disponibilizando uma oferta de jogo responsável e segura, promotora de hábitos de jogo moderado.	
	7	Aumentar a oferta cultural dos cidadãos que vivam ou visitem a cidade de Lisboa.	
	8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional.	FINANCEIRA
	9	Assumir a inovação e transformação digital com fatores de melhoria do nível de eficácia e eficiência dos processos.	
	10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML.	
	11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão, em todas as áreas de intervenção da SCML.	
	12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.	
	13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade.	
	14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção.	FINANCEIRA
	15	Aumentar a rentabilidade e o retorno à sociedade dos Jogos Sociais.	
	16	Investir e rentabilizar o património.	

Figura 4 - BSC Corporativo

I. Departamento da Qualidade e Inovação

O Departamento da Qualidade e Inovação tem por objetivo promover, apoiar e realizar iniciativas que visem a investigação e o desenvolvimento, a realização de estudos, a inovação, a sustentabilidade, a responsabilidade social e a qualidade e segurança na prestação de atividades que se inserem no âmbito das áreas de atuação da instituição.

Em 2021, pretende-se dar continuidade às atividades no âmbito das atribuições previstas nas áreas da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, investigação científica, qualidade alimentar, qualidade da água, gestão ambiental e gestão de resíduos, assegurando a conformidade legal da atuação da SCML nestes domínios e contribuindo, em articulação com os demais Serviços.

No domínio da Investigação e Desenvolvimento, a SCML, pelas atribuições do Departamento da Qualidade e Inovação, mais concretamente da Unidade de Investigação & Desenvolvimento (UI&D), exerce a sua atividade através de ações que visam, quer a promoção da investigação científica nacional em áreas que lhe são prioritárias, apoiando desta forma o tecido científico nacional, quer a promoção e dinamização do capital de conhecimento da Instituição, investindo em projetos internos que permitam o desenvolvimento científico em processos, serviços e pessoas. Continuará a assumir, de forma ininterrupta, as edições anuais dos Prémios Santa Casa Neurociências, do Prémio Lobo Antunes, bem como a colaboração noutros mecanismos de promoção e dinamização de ciência em saúde, nomeadamente a Bolsa Edgar Cruz e as Conferências SANTA CASA Neurociências. Também na vertente do apoio e promoção de estudos e ensaios clínicos, o Departamento continuará a assumir o seu apoio nas duas Unidades Hospitalares – Centro de Medicina de Reabilitação de Alcoitão e Hospital Ortopédico de Sant’Ana.

Para o ano de 2021, a Unidade de Sustentabilidade mantém o compromisso de mobilizar a instituição para se tornar uma organização ainda mais comprometida com o desenvolvimento sustentável. Na área ambiental, as metas tangíveis a alcançar estão relacionadas com as responsabilidades que a Santa Casa assumiu ao subscrever o Compromisso, Lisboa Capital Verde Europeia 2020 – Ação Climática Lisboa 2030., nomeadamente na área da produção e gestão de resíduos. Na área da responsabilidade social e da boa governação e transparência, dois eixos estruturantes da estratégia de sustentabilidade e da gestão das expectativas das partes interessadas, o trabalho a desenvolver neste ano será centrado na aplicação da política e do plano de diversidade e inclusão, na aplicação da versão revista do Código de Boas Práticas dos Trabalhadores, que se pretende mais abrangente e efetivo e na aplicação do Plano de Gestão dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

A Unidade de Gestão da Segurança assegura permanentemente a vigilância e a segurança das instalações monitorizando e garantindo a coordenação das atividades, identifica e avalia os riscos planeando e prevenindo, através da ação e da informação, formação e sensibilização dos colaboradores, suas famílias e utentes para os riscos a que estão expostos e respetivas medidas de proteção.

Nesse sentido prevê, para 2021:

- O desenvolvimento do programa colaborador seguro – família segura;
- A implementação em todos os equipamentos dos Planos de Segurança e dos respetivos simulacros;
- A criação de uma equipa preparada para intervenção em situação de acidente grave ou catástrofe;
- O desenvolvimento de ações de sensibilização dos colaboradores para as questões relativas aos primeiros socorros.

Quadro 8 - Atividades por Objetivos – DQI

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021	
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Assegurar a execução de projetos que contribuam para a promoção da I&D	5%	
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Identificar, rever, simplificar e desmaterializar os processos macro do DQI	20%	
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Contribuir para o desenvolvimento sustentável através da preservação e/ou utilização eficiente dos recursos disponíveis	Percentagem de aumento de resíduos enviados para reciclagem	Aumentar o número de resíduos para reciclagem	5%	
			Taxa de redução do consumo de eletricidade	Reduzir consumo de eletricidade	1%*	
			Taxa de redução dos consumos de água	Reduzir consumo de água	1%*	
		Promover a Diversidade e Inclusão	Organizar e participar em parcerias promotoras da Igualdade de Género	Número de medidas implementadas	Implementar medidas no âmbito da adesão à Carta Portuguesa para a Diversidade	1
			Promover a Diversidade e Inclusão	Número total de incidentes de discriminação na SCML	Incidentes de discriminação na SCML	0
				Percentagem de execução das medidas do Plano de Diversidade e Inclusão	Executar as medidas que constam do Plano de Diversidade e Inclusão	80%*
				Taxa de variação homóloga do número de programas e iniciativas promotoras da Diversidade e Inclusão junto da população	Realizar iniciativas e programas promotoras da Diversidade e Inclusão junto da população	50%*
Reduzir a geração de resíduos, por meio de prevenção, redução, reciclagem e reutilização	Percentagem de redução de resíduos sólidos urbanos produzidos, em edifícios afetos à atividade, classificados como Grandes Produtores de Resíduos	Reduzir resíduos sólidos urbanos	5%*			
Reforçar os mecanismos de boa governação e transparência	Número de medidas implementadas	Implementar medidas de reforço dos mecanismos de boa governação e transparência transversais à SCML	2			
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Participar em iniciativas, promovidas por outrem, que encorajem uma cultura empreendedora, criativa e inovadora	Número de eventos de Promoção e divulgação da Lisboa Capital Verde 2020	Realizar eventos/ações de comunicação que promova e divulgue Lisboa Capital Verde 2020	3*	
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*	
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*	
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/Estudo diferenciado	75%*	
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	2	
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/Estudo diferenciado	60%*	
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/Estudo diferenciado	75%*	
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Eficiência Energética e Hídrica	80%	
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos		80%	
			Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%	

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

II. Secretaria-Geral

A Secretaria Geral (SG) é um serviço instrumental da SCML que assegura o apoio técnico aos órgãos de administração e aos departamentos e serviços. Compete também à SG, a par das demais atribuições orgânicas, promover de forma transversal as melhores práticas organizacionais com vista à otimização do respetivo funcionamento e assegurando o atendimento geral e de relações públicas.

Iniciativas para 2021

A SG, em 2021, dará continuidade à implementação do ciclo estratégico definido pela Mesa da SCML, não só através de diversas ações que visam contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML como um todo nas suas diferentes áreas de intervenção, como também e sobretudo, por via de uma gestão criteriosa e eficiente dos meios e recursos sob sua gestão.

No domínio do desenvolvimento organizacional, a SG continuará a difundir as melhores práticas organizacionais, promovendo medidas de racionalização e de simplificação da atividade dos departamentos e serviços da SCML. De igual forma, será também assegurada a Gestão dos Contratos sob sua responsabilidade, procurando, atendendo à situação económica e social existente, um necessário equilíbrio de contenção de despesa e a satisfação das necessidades aquisitivas da SCML.

A SG, a par das suas funções Estatutárias, continuará a promover em 2021 um sistema de gestão eficaz no domínio dos Contratos e Protocolos, em conformidade e no estrito cumprimento dos princípios gerais de direito aplicáveis.

O atendimento aos cidadãos e às populações mais vulneráveis, prestado pelo *Contact Center* da SCML privilegiará, também, a utilização acrescida de soluções tecnológicas orientadas para a satisfação destas necessidades. Em 2021, serão asseguradas as relações públicas da Instituição, a organização de cerimónias institucionais e comemoração de efemérides, bem como a receção e o encaminhamento de visitantes e individualidades que se dirigem à Instituição.

Será igualmente garantida pela Secretaria Geral a coordenação funcional da Igreja de S. Roque e o apoio à Irmandade da Misericórdia e de São Roque de Lisboa na prossecução dos seus fins.

As atividades a desenvolver pela Secretaria Geral, em 2021, serão consubstanciadas nas necessárias ações que, em função das Linhas de Orientação definidas pela Mesa da SCML, visam concorrer para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Instituição.

Quadro 9 - Atividades por Objetivos – SG

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
2	Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão das lacunas do SNS	Dar a conhecer de forma transversal a obra da SCML no que concerne à prestação de cuidados de saúde	Índice de notoriedade dos serviços de Saúde da SCML	Garantir o aumento dos níveis de serviço prestados pelo Contact Center da SCML neste domínio	80%
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Desenvolver ações e projetos que incorporem I&D, convergindo para a meta estabelecida pela SCML	20%
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Implementar soluções inovadoras de base tecnológica	1
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Aumentar a promoção de veículos elétricos na frota automóvel da SCML	Percentagem de veículos elétricos na frota automóvel da SCML	Incentivar a aquisição de veículos elétricos	10%
		Reforçar os mecanismos de boa governação e transparência	Número de medidas implementadas	Proceder à verificação dos documentos legalmente exigidos na assinatura de contratos e protocolos em que a SCML seja outorgante	5
				Promover práticas de boa governação na gestão dos contratos das categorias sob responsabilidade da SG, procurando fomentar, em sede de processo aquisitivo, a agregação acrescida de necessidades	6
				Propor medidas que visam reforçar a boa governação, garantindo a publicitação no Portal BASE dos contratos públicos celebrados pela SCML	12
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valoração dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	4
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Implementação e desenvolvimento do Contact Center da SCML	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Implementação e desenvolvimento do Contact Center da SCML	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

III. Direção de Compras

A Direção de Compras (DICOM) é um serviço instrumental que centraliza e assegura os procedimentos para a formação de contratos de locação ou aquisição de bens móveis, aquisição de serviços e empreitadas de obras públicas, colaborando na definição da política de compras da SCML e agindo ao abrigo das regras do direito europeu e nacional vigentes no âmbito da contratação pública, bem como das boas práticas aplicáveis às compras públicas.

Concluído o processo de reestruturação organizacional, que envolveu a centralização dos diversos serviços de aprovisionamento da SCML, chegou a altura de estabilizar e prosseguir com os compromissos de boa governação e transparência, assumidos no âmbito da Agenda 2030, com vista ao Desenvolvimento Sustentável das compras da SCML, procurando a otimização de recursos e a implementação de procedimentos que viabilizem o cumprimento dos princípios gerais da contratação pública - concorrência, imparcialidade, igualdade, boa administração, transparência, proporcionalidade, boa-fé e publicidade. A Direção de Compras propõe-se a implementar medidas e mecanismos que possibilitem o planeamento global e estratégico das compras, em estreita colaboração com os diversos gestores de contratos da SCML, seguindo uma visão global das necessidades da SCML e alargando o número de procedimentos abertos ao mercado.

A DICOM assume o desafio da inovação e transformação digital como um elemento essencial à gestão eficiente dos processos aquisitivos, empreendendo a utilização de um sistema de gestão integrada de compras que privilegie a uniformização e a revisão eficaz dos procedimentos, assim como o reporte de informação que se pretende profícuo e pertinente.

A qualificação do capital humano será mais uma preocupação desta Direção, que promoverá a participação dos colaboradores e dirigentes em iniciativas, que visem tanto o seu desenvolvimento profissional e pessoal, como a participação ativa numa dinâmica de melhorias para a gestão das compras da SCML.

Quadro 10 – Atividades por Objetivos – DICOM

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento de investigação de iniciativa individual/promotora de qualificação em I&D, de profissionais ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML, nomeadamente alunos da ESSA	Número de horas despendidas por profissional envolvido em atividades de I&D (média por profissional)	Promover a participação dos dirigentes e colaboradores em iniciativa de I&D das atividades relacionadas com o e-procurement	7
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Porcentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Revisão dos processos afetados pela reestruturação dos serviços de aprovisionamento, padronizando atividades e eliminando redundâncias	5%
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Eliminar a utilização de plásticos de utilização única	Porcentagem de redução da palamenta descartável de plástico adquirida	Reduzir as aquisições da palamenta descartável de plástico	10%*
			Porcentagem de redução de garrafas de bebida com embalagem de plástico de utilização única adquiridas	Reduzir as aquisições de garrafas de bebida com embalagem de plástico de utilização única	10%*
		Reforçar os mecanismos de boa governação e transparência	Número de medidas implementadas	Introdução de medidas que reforcem o cumprimento dos princípios da transparência, publicidade, igualdade e concorrência	2
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Porcentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Porcentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	4%
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	3
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML, com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a responder aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML, como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Sistema de Gestão Integrada de Compras	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Sistema de Gestão Integrada de Compras	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Porcentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o indicador de Desempenho

IV. Direção de Comunicação e Marcas

A DICM é responsável por assegurar a comunicação e marketing institucional com o objetivo de garantir a coerência da estratégia de comunicação global da SCML, nas suas vertentes externa e interna, de acordo com as orientações da Mesa, contribuindo para a consolidação da imagem e reputação da Instituição. Através de uma gestão única de conteúdos e canais de comunicação da instituição, bem como da carteira de patrocínios existente, pretende harmonizar a Comunicação SCML, profissionalizando a comunicação das diferentes áreas e serviços da Instituição. Para cumprir os objetivos estratégicos assegurará:

- A divulgação de conteúdos e comunicação institucional relevantes, seja em canais de comunicação próprios (site e redes sociais), seja através da promoção junto dos Media, bem como de ações de Comunicação Interna focadas na divulgação dos principais projetos e campanhas em curso na SCML para envolvimento do público interno em todas as atividades com impacto na instituição;
- Uma estratégia de patrocínios para reforço do posicionamento das marcas institucionais SCML (sobretudo no apoio à Cultura) e Jogos Santa Caca - JSC (sobretudo no apoio ao Desporto);
- A promoção dos JSC como entidade responsável no mercado do jogo a dinheiro, através da melhoria da comunicação com os seus *stakeholders* e de eventuais ações e campanhas específicas de Jogo Responsável.

Quadro 11 – Atividades por Objetivos - DICM

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Apoiar financeiramente iniciativas académicas nas áreas de atuação da SCML	1,50%
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Desenvolver sites, microsites ou aplicações móveis para divulgação das áreas de atuação da SCML	4
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Participar em iniciativas, promovidas por outrem, que encorajem uma cultura empreendedora, criativa e inovadora	Número de eventos de Promoção e divulgação da Lisboa Capital Verde 2020	Garantir a participação em eventos, ações de comunicação e divulgação realizadas	3
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/Estudo diferenciado	4
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	400
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/Estudo diferenciado	60%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Divulgação de Grandes Ações Santa Casa	60%*
				Parcerias da SCML para promoção da Cultura Nacional	
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Parcerias SCML para a Promoção ao Desporto Jovem	60%*
			Site SCML Upgrade		
	Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%	

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

V. Direção de Estudos e Planeamento Estratégico

Enquanto serviço transversal, com responsabilidades no desenvolvimento de Estudos, no Planeamento Estratégico, no Controlo de Gestão e, mais recentemente, na definição e implementação da Estratégia de Transição para o Digital da SCML, a DIEPE assume o desenvolvimento de um conjunto de iniciativas e projetos, que visam a concretização da estratégia superiormente definida e a sustentabilidade das nossas soluções.

A situação atual de pandemia implicou na introdução de alterações profundas em diversas áreas de atividade da SCML, garantindo a nossa capacidade de atuação, mas obrigando-nos, também, à procura de soluções inovadoras que possibilitem a continuidade da nossa intervenção, mantendo, ou até reforçando, a qualidade que caracteriza os serviços que prestamos, permitindo-nos alargar o âmbito e domínio da nossa atividade.

Consolidadas as alterações anteriores, com particular ênfase na implementação do sistema de *Balanced Scorecard*, importa agora iniciar uma segunda fase de aposta na Transição para o Digital, mas, também, de transformação da forma como pretendemos avaliar a nossa atividade, passando de um sistema baseado na avaliação da capacidade de execução e de concretização, para um outro que valoriza, de forma mais significativa, o impacto obtido na melhoria das condições de saúde e bem estar das pessoas com que trabalhamos.

O presente plano de atividades engloba já um conjunto de objetivos operacionais e de indicadores de desempenho, cuja monitorização nos permitirá avaliar a forma como “aquilo que realizamos” impacta na vida de quem conosco contacta e melhora a sua expectativa em relação ao futuro.

O próximo ano corresponde, também, à consolidação da estratégia de Transição para o Digital que já iniciámos. Sensibilizar e capacitar, mas também concretizar, implementar soluções que transformem os nossos processos, garantam a sustentabilidade da nossa atuação e possibilitem abarcar um conjunto cada vez maior de pessoas no conjunto das nossas atividades e respostas. No fundo, manter o que a SCML sempre fez ao longo dos seus 522 anos de história: inovar, assumir a vanguarda na procura de soluções que contribuam, de forma efetiva, para melhorar a vida de todos, em particular dos mais desfavorecidos.

Quadro 12 - Atividades por Objetivos – DIEPE

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
3	Prosseguir os fins de ação social, assegurando a prestação de cuidados às populações mais vulneráveis, priorizando as respostas às crianças e os mais idosos, promovendo o seu desenvolvimento e qualidade de vida	Desenvolver programas de formação contínua e especializada para capacitação dos profissionais, integrando projetos científicos e tecnológicos	Rácio do número de profissionais participantes por o número total de profissionais participantes em projetos científicos e tecnológicos	Promover a participação de profissionais em ações e projetos científicos e tecnológicos	35%*
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Percentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica nas áreas da I&D	10%*
		Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Desenvolver ações e projetos que incorporem I&D, convergindo para a meta estabelecida pela SCML	2%*
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Promover a transformação digital de processos internos	25%
		Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Rácio custo por colaborador	Realizar ações suportadas pela utilização de ferramentas tecnológicas com larga abrangência aos colaboradores SCML	5%*
		Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Implementar soluções inovadoras de base tecnológica	4*
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Promover a Diversidade e Inclusão	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à garantia de Diversidade e Igualdade no posto de trabalho	Realizar inquérito/ Estudos diferenciados	75%*
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Desenvolver ações e parcerias conducentes à promoção de projetos estruturantes para a SCML	Número de parcerias	Estabelecer parcerias com entidades de relevo e reconhecido mérito	4
		Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional	Número de áreas de intervenção da SCML envolvidas em iniciativas de cooperação	Desenvolver iniciativas de cooperação promotoras de retorno e/ou projeção institucional	4
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	2
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Implementação e desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Documentos Electrónicos	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Índice de Qualidade e Bem Estar	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

VI. Direção Financeira

A Direção Financeira (DIF) é um serviço instrumental da SCML que tem por objetivos:

- Planear, organizar e gerir o sistema contabilístico;
- Assegurar a gestão e o controlo orçamental;
- Definir a política financeira e gerir os fluxos financeiros;
- Apoiar a Mesa, os departamentos e restantes serviços na análise de dados contabilístico-financeiros e na tomada de decisão.

Atendendo à natureza da DIF e aos objetivos operacionais traçados, do conjunto das atividades previstas para 2021 destacam-se:

- A promoção de duas ações de sensibilização/formação em temas financeiros, com o apoio da área de formação da Direção de Recursos Humanos, com vista a melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços;
- O apoio ao desenvolvimento e à entrada em produção dos processos de inovação e transformação digital de todos os serviços da SCML, que impliquem movimentos contabilísticos e de disponibilidades; bem como o apoio aos fornecedores com vista ao respetivo início da faturação eletrónica com a SCML dentro dos novos prazos legais; e a implementação de um sistema/processo que permita dar respostas nos moldes que o SNC-AP preconiza;
- A continuação do esforço na promoção de medidas de controlo da despesa face à prevista em orçamento, apostando no envio de relatórios e informação variada a todos os serviços e com vista a contribuir para o objetivo de sustentabilidade financeira da SCML;
- O acompanhamento da estratégia de diversificação de instrumentos financeiros, permitindo à SCML a rentabilização da sua liquidez, a diversificação das suas fontes de rendimento, o aumento das receitas financeiras e a redução da dependência dos resultados dos Jogos Sociais.

Quadro 13 - Atividades por Objetivos – DIF

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Desenvolver ações e projetos que incorporem I&D, convergindo para a meta estabelecida pela SCML	20%*
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Promover a transformação digital de processos internos	100%*
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	4%
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	2
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	60%
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Adoção modelo SNC-AP @ SCML	100%
				Diversificação dos Instrumentos Financeiros	100%
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Adoção modelo SNC-AP @ SCML	75%
				Diversificação dos Instrumentos Financeiros	50%
		Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%	

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

VII. Direção Jurídica

A DIJ é um serviço instrumental, que tem como principais competências prestar assessoria jurídica e de apoio técnico aos órgãos de administração e aos departamentos e serviços da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. O facto de ser um serviço transversal à Organização permite garantir a uniformização de procedimentos e uma melhor otimização dos recursos.

A DIJ continuará a assegurar a elaboração de estudos e pareceres jurídicos, a instrução de processos/procedimentos internos, o patrocínio judiciário nos processos em que a SCML é parte interveniente, a elaboração de propostas legislativas relativas aos jogos sociais do Estado e respetiva regulamentação, bem como as atividades de prevenção e de repressão à exploração ilícita de jogos idênticos aos jogos sociais do Estado, mediante a averiguação e instrução dos respetivos processos de contraordenação.

Concomitantemente, a DIJ assegurará junto do Tribunal de Justiça da União Europeia, no âmbito daquelas que são as suas competências, a defesa dos direitos e interesses inerentes às áreas de atuação da SCML, nomeadamente no que respeita à exploração dos Jogos Sociais do Estado.

Por último, perspetiva-se que o ano de 2021, fique positivamente marcado pela realização de uma Conferência subordinada ao tema da Contratação Pública.

Quadro 14 - Atividades por Objetivos – DIJ

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento de investigação de iniciativa individual promotora de qualificação em I&D, de profissionais ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML, nomeadamente alunos da ESSA	Número de horas despendidas por profissional envolvido em atividades de I&D (média por profissional)	Desenvolver atividades de investigação na área jurídica	1
		Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Número de estudos diferenciados	Promover a apresentação interna de trabalhos de investigação na área jurídica	1*
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Promover a inovação e transformação digital de processos internos	100%*
		Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Número de plataformas agregadoras	Promover a utilização das plataformas nos múltiplos processos	1
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	4
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Ausência de projetos associados em 2021	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Ausência de projetos associados em 2021	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

VIII. Direção de Recursos Humanos

A Direção de Recursos Humanos (DIRH) é um serviço transversal que assegura a aplicação de uma política integrada de recursos humanos e o desenvolvimento e operacionalização dos processos de gestão de pessoas, com a sua implícita reengenharia, visando a otimização dos recursos e a satisfação do cliente interno, realidades que, por si só, e em virtude do atual contexto, se tornam prementes.

A DIRH propõe-se contribuir para a prossecução da Missão da SCML, nomeadamente, gerindo a diversidade dos seus trabalhadores e aplicando políticas de inclusão, sempre com o objetivo de catalisar a mudança, promover a adaptação a novos contextos e desafios e potenciar a transformação digital dos respetivos processos. Dando continuidade ao plano de modernização tecnológica da DIRH (digitalização/desmaterialização de projetos administrativos), que visa a gestão integrada e coesa dos colaboradores da SCML e a qualidade, segurança e eficiência da informação de Recursos Humanos, privilegiar-se-á a consolidação e investimento na otimização e melhoria das ferramentas existentes.

Pretende também, em colaboração com a Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação, disponibilizar às várias áreas da SCML, ferramentas que permitam dar resposta às necessidades de *business intelligence* (BI) e emissão de reportes de gestão, passíveis de customização à medida das necessidades da Administração, Direções e Departamentos, possibilitando a criação de *dashboards*, KPI's e relatórios interativos e envolventes, que forneçam informações fiáveis, regulares e que permitam a autonomização na consulta de informação de gestão.

Num plano estritamente orientado para a evolução e satisfação do trabalhador, a DIRH encontra-se ainda empenhada no desenvolvimento e prossecução de um plano de qualidade de vida no trabalho, no âmbito das atividades em Saúde Ocupacional, tendente à redução e eliminação de hábitos pessoais nocivos com impacto na prestação de trabalho, bem como ao reforço generalizado das condições de proteção e saúde dos trabalhadores e da sua sensibilização para a mitigação de riscos profissionais.

Quadro 15 - Atividades por Objetivos – DIRH

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Número de Estágios Profissionais e Curriculares realizados	Desenvolver parcerias com Ministério	30
			Percentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias	Estabelecer Protocolos com as Universidades para estágios profissionais	10%
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da transformação digital	Elaboração de manual de boas práticas de gestão de utilização do RP_SAP (número de dias)	279 dias
			Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Número de plataformas agregadoras	Alargamento do número de terminais de gestão integrada de tempos de trabalho aos Estabelecimentos da SCML que o permitam
		Gestão desmaterializada e descentralizada de pedidos de suporte de cada área da DIRH (Ferramenta de Tickets)		200	
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Promover a Diversidade e Inclusão	Número de procedimentos de RH que asseguram diversidade e inclusão	Atendimento aos trabalhadores com aptidão condicionada	50
			Divulgação do catálogo de formação online aos trabalhadores da SCML	4	
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Desenvolver boas práticas que conduzam a uma gestão eficaz dos serviços	Número de processos desenvolvidos	Dar continuidade à reorganização do arquivo dos processos individuais dos trabalhadores	500
			Implementar procedimentos de auditoria e monitorização da qualidade de dos dados registados em SAP HCM	5	
			Percentagem de processos desenvolvidos	Garantir que pelo menos 50% de todos os processos previstos desenvolver sejam realizados	50%*
		Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
			Percentagem de execução do orçamento de formação	Executar o orçamento de formação	90%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Dar continuidade à execução do programa de formação para dirigentes e chefias sobre gestão e liderança	54 (N.º dirigentes e chefias)
			Executar o plano de ações 2021-2022 para promoção de locais de trabalho mais saudáveis	360 (consultas de nutrição)	
Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%*		
	Número de procedimentos estabelecidos	Atualização e Divulgação de Procedimentos da DIRH	30		
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Audit & Compliance	80%*
				FERRAMENTA DE TICKETS	
				Plano Qualidade de Vida no Trabalho	
				Report & Analytics	80%*
				Sistema de Registo de Tempos de Trabalho - iTime	
				Success Factors	
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

IX. Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação

A Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação (DISTI) é um serviço instrumental que tem como objetivo o estudo, conceção, condução, execução e avaliação de todos os sistemas de informação das diferentes áreas da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), bem como a sua atualização tecnológica.

Para 2021 a DISTI definiu o seguinte conjunto de Objetivos Operacionais:

- Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML
- Otimizar os recursos tecnológicos existentes
- Melhorar o nível de competências e conhecimentos tecnológicos dos colaboradores da SCML
- Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços
- Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML
- Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas
- Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML
- Contribuir para o desenvolvimento sustentável através da preservação e/ou utilização eficiente dos recursos disponíveis
- Cumprimento do orçamento da despesa corrente

A sustentabilidade financeira da SCML é um dos objetivos estratégicos, devendo obviamente ser considerada como um dos pilares para a transformação da DISTI. Na gestão financeira das TI, a DISTI tem vindo a desenvolver medidas de redução de custos, tentando encontrar soluções menos onerosas e mais eficazes que possam ser partilhadas, quer em hardware quer em software.

A arquitetura de sistemas deverá abranger qualquer tipo de projeto ou aplicação, na mesma infraestrutura de base ou com um pequeno upgrade de componentes existentes. Com esta premissa toda a componente de operação (manutenção, gestão e suporte) dos recursos tecnológicos mantem-se estável, com redução de custos e melhoria do desempenho global dos sistemas de apoio ao negócio. Ainda com esta mudança, a integração de processos e aplicações de negócio fica mais simples, bem como a extração de informação essencial para a tomada de decisão do negócio. Além da arquitetura de sistemas, também as redes de comunicação deverão ser alteradas para garantir maior disponibilidade, maior rapidez, maior segurança e maior robustez.

Com estas alterações será possível replicar o *datacenter* central para o atual site de *disaster recovery*, e pôr este a funcionar como um segundo *datacenter*, de forma a conseguir uma alta disponibilidade de todos os serviços prestados pela DISTI.

Quadro 16 - Atividades por Objetivos – DISTI

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Desenvolver ações e projetos que incorporem I&D, convergindo para a meta estabelecida pela SCML	5%*
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Número de plataformas agregadoras	Promover a utilização das plataformas nos múltiplos processos	1*
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Contribuir para o desenvolvimento sustentável através da preservação e/ou utilização eficiente dos recursos disponíveis	Taxa de redução do número de impressões	Reduzir o número de impressões	1%*
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implemen	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudos diferenciados	60
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudos diferenciados	75
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homologa de execução orçamental de projetos (€)	Acompanhamento PRIA - BI	90%*
				Análise de Segurança de Servidores Windows	
				Aquisição de Bens Informáticos	
				Centralização de Logs (ElasticSearch)	
				Gestão de Atualizações de Software dos Postos de Trabalho	
				Gestão de Identidades e Acessos	
				Migração Biztalk PRIA para Mulesoft	
		Transformação e Manutenção dos Centros de Dados			
Upgrade de SAP	90%*				
Cumprimento do orçamento da despesa corrente		Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*	

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

X. Gabinete de Auditoria Interna

O Gabinete de Auditoria Interna (GAI) tem por objetivo promover a conformidade da governação da SCML apoiando tecnicamente a Administração na prossecução dos objetivos estatutários, através da avaliação independente, objetiva e sistemática das atividades desenvolvidas pela organização. Assim sendo, a sua principal atividade consiste em analisar a performance dos serviços por via de auditorias de sistema de controlo interno, de gestão, financeiras e informáticas.

O GAI prevê aumentar o número de ações de follow-up (de seguimento) de modo a avaliar com maior regularidade em que medida as ações de melhoria foram executadas e dão cumprimento às recomendações do relatório de auditoria.

Para além das atividades acima mencionadas, dar-se-á continuidade à utilização sistematizada dos instrumentos e procedimentos de registo da atividade, garantindo a atualização em base real da informação processual, tanto em formato digital como físico, com vista ao cumprimento do Objetivo Estratégico do Desenvolvimento Sustentável da SCML, contribuindo para a redução do consumo de papel e do número de impressões.

Na lógica de um desenvolvimento sustentável da SCML, o GAI prevê contribuir para a inovação e transformação digital através da desmaterialização do Processo “Ação de Auditoria”, em parceria com a Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação e com a Unidade de Transformação Digital da Direção de Estudos e Planeamento Estratégico.

O GAI tem ainda previsto, iniciar o desenvolvimento de uma abordagem à Gestão do Risco nas ações de auditoria, estando em desenvolvimento instrumentos que promovem a metodologia de identificação de riscos e avaliação dos controlos existentes. Esta é uma estratégia alternativa ao planeado em 2020, decorrente do facto do projeto de desenvolvimento de uma metodologia transversal de análise e Gestão de Risco na SCML, ter sido adiada por motivos que decorrem da atual situação de pandemia.

Quadro 17 - Atividades por Objetivos – GAI

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento de investigação de iniciativa individual promotora de qualificação em I&D, de profissionais ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML, nomeadamente alunos da ESSA	Número de horas despendidas por profissional envolvido em atividades de I&D (média por profissional)	Número de horas alocadas à investigação	8
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Automatizar o Processo de Auditoria através da utilização da ferramenta +SIMP	100%
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Reforçar os mecanismos de boa governação e transparência	Número de medidas implementadas	Iniciar o processo de desenvolvimento da Gestão de Risco no GAI	3
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (E)	Ausência de projetos em 2021	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Ausência de projetos em 2021	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XI. Gabinete de Relações Internacionais

O Gabinete de Relações Internacionais (GRI) no âmbito da sua reformulação em maio de 2018 assumiu um caráter de atuação transversal, assegurando a coordenação, acompanhamento e apoio operacional ao desenvolvimento de iniciativas de internacionalização das atividades enquadradas na missão da Instituição.

O GRI assegura, no domínio das relações externas, a promoção e o desenvolvimento das áreas de intervenção da SCML, enquanto serviço facilitador e de apoio a Direções e Departamentos, ainda que dentro da sua especialidade e área científica.

Para além da desejável colaboração na formulação de políticas de promoção e desenvolvimento das áreas de intervenção da SCML no domínio das relações externas, de um ponto de vista objetivo, o papel de internacionalização do GRI desenvolve-se em domínios distintos, dos quais se salienta:

- Representação institucional;
- Resposta e acompanhamento das entidades externas que pretendam visitar a SCML;
- Coordenação das relações de cooperação da SCML com os países de língua oficial portuguesa, nomeadamente na celebração de acordos e parcerias e na gestão de pedidos de apoio a projetos e iniciativas (Ex: Cruz Vermelha de Cabo Verde; Organizações Não Governamentais a operar em Moçambique e na Guiné)
- Organização ou coorganização de apresentações, conferências e seminários, institucionais ou setoriais;
- Viabilização de iniciativas relevantes, nos domínios de atuação da SCML, em conjunto com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa no âmbito da adesão ao estatuto de Observador Consultivo desta Organização;
- Desenvolvimento de projetos no âmbito do Voluntariado Internacional.

Em 2021, o GRI colaborará ativamente no desenvolvimento do projeto de internacionalização da SCML, recuperando a dinâmica na área da internacionalização do negócio, que foi necessário interromper devido à situação de Pandemia.

Pretende o GRI assumir competências para assegurar o desenvolvimento de estudos de caracterização de mercados e pesquisa de informação necessários, colaborando na gestão e desenvolvimento operacional dos Projetos que se planeia implementar através de parcerias, nomeadamente na América do Sul (Brasil e Perú) e investimento no mercado angolano.

Contamos ainda reforçar o nosso relacionamento em outras áreas de atuação da SCML para além da dos Jogos, com a Cruz Vermelha de Cabo Verde através do apoio a Projetos na área da inovação, e com a Organização Nacional de Cegos de Espanha (ONCE) o alargar a colaboração com a assinatura de um novo Protocolo de Cooperação.

Quadro 18 - Atividades por Objetivos – GRI

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Percentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica nas áreas da I&D	80%*
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Promover a transformação digital de processos internos	50%*
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Desenvolver ações e parcerias conducentes à promoção de projetos estruturantes para a SCML	Número de parcerias	Estabelecer parcerias com entidades de relevo e reconhecido mérito	1
		Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional	Número de áreas de intervenção da SCML envolvidas em iniciativas de cooperação	Desenvolver iniciativas de cooperação promotoras de retorno e/ou projeção institucional	1
			Número de entidades envolvidas	Participar em iniciativas transnacionais e estabelecer parcerias com parceiros a nível internacional	1
			Número de países	Participar em iniciativas transnacionais e estabelecer parcerias com parceiros a nível internacional	1
			Participar em iniciativas, promovidas por outrem, que encorajem uma cultura empreendedora, criativa e inovadora	Número de iniciativas	Participar em iniciativas transnacionais e estabelecer parcerias com parceiros a nível internacional
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Internacionalização – Parcerias para o desenvolvimento	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Internacionalização – Parcerias para o desenvolvimento	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*
15	Aumentar a rentabilidade e o retorno à sociedade dos jogos sociais	Aprofundar a base de conhecimento da atividade dos jogos	Número de estudos realizados da atividade dos jogos	Realizar estudos da atividade dos jogos	1

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XII. Gabinete de Segurança da Informação

O Gabinete de Segurança da Informação (GSI) constitui um serviço que assegura, de forma transversal, o suporte e a coordenação da implementação de medidas de segurança da informação e de proteção dos dados pessoais em todos os processos e atividades da SCML.

No ano de 2021, o GSI irá continuar a promover o alargamento das medidas de segurança e de proteção de dados pessoais a todas as atividades e processos da SCML, contribuindo para a consolidação de uma cultura de segurança partilhada por todos os colaboradores.

Para o efeito, o GSI irá prosseguir com o apoio técnico às diferentes áreas de missão da SCML, promovendo e coordenando a elaboração, atualização e harmonização de uma estrutura documental de suporte à atividade das respetivas áreas, considerando em particular o contexto externo e interno em que decorre a atuação da SCML, garantindo que os documentos estão em conformidade com as medidas técnicas e organizativas de proteção da informação e de dados pessoais implementadas. Em matéria de dados pessoais, o GSI manterá atualizadas as Políticas, Normas e demais documentação, e prestará o apoio técnico às várias áreas da SCML para assegurar e constituir evidências do cumprimento da legislação relativa à proteção de dados pessoais, nomeadamente na realização da avaliação de impacto sobre a proteção de dados, em articulação com o Encarregado de Proteção de Dados.

O GSI irá continuar a assegurar que o Sistema de Gestão da Segurança e da Informação (SGSI), certificado no âmbito da organização e exploração dos jogos sociais do Estado, é revisto e atualizado com o objetivo de integrar as alterações que venham a ocorrer nos processos e procedimentos das várias áreas abrangidas, bem como nas normas internacionais de referência, garantindo assim as condições inerentes à manutenção da respetiva certificação por entidade externa, idónea e independente.

Para prossecução dos objetivos deste gabinete transversal à SCML, o GSI irá dinamizar a realização de ações de formação no âmbito da segurança da informação e de proteção de dados nas diferentes áreas de atividade da SCML, tendo em vista a integração da segurança da informação e gestão da privacidade como fatores inerentes a todos os processos e atividades da SCML.

Quadro 19 - - Atividades por Objetivos – GSI

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento de investigação de iniciativa individual promotora de qualificação em I&D, de profissionais ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML, nomeadamente alunos da ESSA	Número de horas despendidas por profissional envolvido em atividades de I&D (média por profissional)	Promover a participação dos dirigentes e colaboradores em atividades de I&D	7
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Implementar soluções inovadoras de base tecnológica	1
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Reforçar os mecanismos de boa governação e transparência	Número de medidas implementadas	Assegurar a formação interna no âmbito da segurança da informação e proteção de dados	80
				Assegurar a manutenção da certificação do Sistema de Gestão da Segurança e da Informação no âmbito dos jogos sociais do Estado	3
				Promover e coordenar a realização de análise de risco (AR) de segurança da informação a processos de contratação	40
				Promover e coordenar a realização de auditorias internas no âmbito da segurança da informação e proteção de dados	6
				Promover e coordenar avaliações de impacto sobre a proteção de dados (AIPD) aplicáveis a projetos e iniciativas da SCML	15
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Participar em iniciativas, promovidas por outrem, que encorajem uma cultura empreendedora, criativa e inovadora	Número de iniciativas	Garantir a participação em eventos internacionais no âmbito da segurança da informação, proteção de dados e exploração de jogos sociais	10
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Introdução da Diretiva sobre Proteção Dados Pessoais	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Introdução da Diretiva sobre Proteção Dados Pessoais	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XIII. Fundo Rainha D. Leonor

O Fundo Rainha D. Leonor (FRDL) constitui uma presença da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa em todo o País. Desde 2015, apoiou 115 obras necessárias e urgentes em equipamentos sociais, com uma componente de inovação social significativa, e financiou 28 obras em Património histórico das Misericórdias portuguesas. Estes 143 projetos representam um investimento de mais de 20 milhões de euros.

Em 2021, o Fundo Rainha D. Leonor acompanhará a concretização dos projetos aprovados, assegurando a fiscalização regular das 65 obras que tem em curso - 44 na área dos Equipamentos Sociais e 21 na área da Conservação do Património - através de vistorias participativas e da análise da documentação para o pagamento das parcelas de financiamento. Irá, igualmente, editar o II Volume das obras já realizadas com o apoio do FRDL que incidem sobre 78 Misericórdias, sendo 73 na área dos Equipamentos Sociais e outra cinco na área da Conservação do Património. Prevê ainda renovar o site, em conjunto com a DICM.

Em 2021, o Fundo Rainha D. Leonor vai preparar um estudo sobre o impacto social dos 143 projetos apoiados. Desenvolverá, ainda, os objetivos do apoio em 2022, perante a nova oferta financeira que surge para atender às fragilidades detetadas nos equipamentos sociais durante a pandemia integrando, designadamente, o que vier a ser definido no Quadro Comunitário de Apoio de 2021 – 2026.

Quadro 20 - Atividades por Objetivos – FRDL

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Percentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias	Celebrar protocolos com Entidades Académicas e Científicas	0%**
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Promover a transformação digital de processos internos	0%**
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional	Número de entidades envolvidas	Acompanhamento das obras em curso	65
				Publicação do catálogo das obras apoiadas pelo FRDL	1
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
			Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Criar procedimentos e implementar	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Ausência de projetos em 2021	0%**
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Ausência de projetos em 2021	0%**
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

** Sem dotação orçamental para o ano 2021

XIV. Unidade de Missão para Gestão de Projetos Operacionais Transversais

A Unidade de Missão para Gestão de Projetos Operacionais Transversais da SCML (UMGPOT), criada a 10 de janeiro de 2020 pela DM nº 4/2020, atualmente com 6 colaboradores, tem como principal objetivo, a criação de um “Centro Logístico”, que centralize todos os bens de armazenamento necessários ao bom funcionamento dos diversos departamentos e serviços da SCML, que sejam identificados e aprovados, onde se incluem, designadamente, produtos de apoio, material diverso de consumo clínico, materiais de comunicação e marketing, publicações, produtos e mobiliário diverso, materiais de construção, equipamentos diversos, entre outros. No âmbito do "Centro Logístico" da SCML cabe também à Unidade de Missão avaliar a criação de um sistema de preparação e reacondicionamento individualizado do medicamento para servir os utentes da SCML.

Considerando outras questões de índole operacional que importa melhorar na Santa Casa, esta unidade está também já a desenvolver as devidas diligências para a futura implementação de uma Lavandaria Industrial que possa servir todos os equipamentos da SCML no que se refere à prestação de serviços de rouparia (lavagem entre outros).

Por força da Pandemia por COVID-19 em finais de março de 2020, foi solicitado à UMGPO que assegurasse outras atividades, nomeadamente a Gestão operacional/logística dos Equipamentos de Proteção Individual. Foi determinado a centralização deste tipo de materiais num único local, por forma a evitar a possibilidade de falta de mercadoria para entrega nos equipamentos, garantindo assim a segurança de todos os nossos colaboradores e utentes nesses locais. É previsível que o mesmo se mantenha durante o ano de 2021.

Quadro 21 - Atividades por Objetivos – UMGPO

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Número de plataformas agregadoras	Promover a utilização das plataformas nos múltiplos processos	1*
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Porcentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar Inquéritos/Estudo diferenciado	75%*
		Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1*	
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar Inquéritos/Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar Inquéritos/Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Estudo para implementação do Centro Logístico	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos		80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Porcentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

2.2.2. *Balanced Scorecard Setorial – Ação Social*

A Ação Social constitui o fulcro da atividade da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. A contínua intervenção da SCML é sinónimo de evolução e permanente mudança, sendo necessário definir objetivos estratégicos que permitam traçar um rumo no universo de desafios que se colocam e única forma de responder à sociedade atual.

Em paralelo a uma atividade intensa que visa atender às necessidades quotidianas, desde assegurar o funcionamento dos inúmeros equipamentos até ao acompanhamento social dos diversos públicos a que chegam os técnicos da SCML, torna-se necessário canalizar o esforço suplementar da instituição na melhoria da resposta às populações mais vulneráveis, em particular crianças e idosos, e na promoção da plena integração da pessoa com deficiência, conforme traçado nos Objetivos Estratégicos definidos no âmbito da prestação de cuidados às populações mais vulneráveis (OE3) e da promoção da qualidade de vida, autonomização e plena integração da pessoa com deficiência (OE4). Prevendo-se no próximo ano a entrada em funcionamento do “Valor T” e o desenvolvimento dos projetos sobre “*Long Term Care*” e “Políticas Públicas para a Longevidade”.

É essa mesma procura na melhoria de resposta aos utentes que molda o contributo da Ação Social para os diferentes Objetivos Estratégicos da SCML, nomeadamente na promoção da “Investigação e Desenvolvimento”, na inovação e Transformação Digital, na prossecução da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, na consolidação das parcerias e na otimização dos recursos humanos.

A atenção às consequências sociais do COVID-19, a curto e a longo prazo, estará na linha da frente da equipa do programa “Lisboa, Cidade de Todas as Idades”, com o projeto “Radar”, e da atuação de todos os serviços e equipamentos da Ação Social.

Para o cumprimento dos objetivos definidos no BSC Ação Social o contributo do Departamento de Ação Social é fulcral, mas igualmente relevante é o contributo de um conjunto de serviços que foram constituídos para dar resposta a um conjunto de problemas que exigem soluções diferenciadas nas áreas do envelhecimento, da deficiência e da integração de recursos.

Integra o “BSC Saúde”, contribuindo para os objetivos definidos:

- XV. Departamento de Ação Social e Saúde (componente de Ação Social)
 - a. Direção de Infância, Juventude e Família – DIIJF
 - b. Direção de Desenvolvimento e Intervenção de Proximidade – DIDIP
 - c. Direção de Intervenção com Públicos Vulneráveis – DIIPV
 - d. Direção Técnica, de Gestão e Monitorização - DITGM
- XVI. Unidade de Missão Santa Casa – Lisboa Cidade de Todas as Idades
- XVII. Projeto Integração de “*Long Term Care*” /Cuidados de Longa Duração
- XVIII. Projeto Políticas Públicas na Longevidade (PPPL)
- XIX. Unidade de Missão “Valor T”

BSC AÇÃO SOCIAL										
ESTRATÉGICOS		OPERACIONAL		ESTRATÉGICOS		OPERACIONAL				
CLIENTE	2	Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão das lacunas do SNS	4	Reforçar o papel dos cuidados de saúde promovendo a integração, harmonização e qualificação das intervenções	8	Promover e I&D (investigação e des envolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional.	25	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica		
		3	Perseguir os fins de ação social, assegurando a prestação de cuidados às populações mais vulneráveis, priorizando as respostas às crianças e os mais idosos, promovendo o seu desenvolvimento e qualidade de vida	8		Otimizar as redes comunitárias, numa ótica de cogovernança, para ampliação das respostas de apoio social e capacitação das crianças, idosos e famílias	9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	26	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML
	9			Desenvolver programas de formação contínua e especializada para capacitação dos profissionais, integrando projetos científicos e tecnológicos	27	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas				
	10			Assegurar o funcionamento e melhoria da rede de respostas da SCML, nas diferentes áreas de intervenção, promovendo a autonomia e inclusão social das pessoas	28	Otimizar os recursos tecnológicos existentes				
	11			Contribuir com respostas integradoras e terapêuticas para o desenvolvimento biopsicossocial das pessoas	10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	29	Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas		
	155			Contribuir com respostas integradoras e terapêuticas para o desenvolvimento biopsicossocial das pessoas			31	Colaborar com outras entidades da cidade de Lisboa na implementação de Programas de inclusão social e combate à pobreza		
	156			Melhoria da empregabilidade			159	Reforço das condições para a participação activa		
	157			Apoiar o acesso a alojamento			163	Eliminar plásticos de utilização única.		
	4			Promover a qualidade de vida, autonomização e plena integração da pessoa com deficiência na sociedade, conjugando para esse fim a capacidade de intervenção das diversas áreas da SCML	12	Alargar a oferta de cuidados promovendo respostas diferenciadas, ajustando à necessidade das pessoas	11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	38	Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional
					14	Promover a empregabilidade da pessoa com deficiência e incapacidade, através de respostas inovadoras, contribuindo para a sua autonomia.				
					15	Promover iniciativas que contribuam para melhorar a qualidade de vida e bem-estar.	12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.	40	Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços
		13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade		41	Desenvolver boas práticas que conduzam a uma gestão eficaz dos serviços				
					42	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML				
		14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção.				13		43	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas
45	Cumprimento do Orçamento Corrente									
						47	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML			

DESENVOLVIMENTO

PROCESSO

FINANCEIRA

Figura 5 - BSC Ação Social

XV. Departamento de Ação Social e Saúde (Direção de Ação Social)

A Direção de Ação Social e Saúde (DASS) gere, de forma integrada, os serviços e estabelecimentos de ação social, promovendo a autonomia e inclusão social, através do apoio nas seguintes áreas de intervenção: infância e juventude, população idosa, pessoas com deficiência, família e parentalidade, grupos sociais desfavorecidos e desenvolvimento comunitário.

As três Direções da Ação Social, Direção de Infância, Juventude e Família - DIIJF, Direção de Desenvolvimento e Intervenção de Proximidade – DIDIP e Direção de Intervenção com Públicos Vulneráveis – DIIPV, em articulação com os vários parceiros que intervêm na cidade, irão continuar a assegurar uma intervenção especializada junto de todas as faixas etárias e de públicos com problemáticas específicas.

No âmbito das suas competências e áreas de atuação e tendo em conta a situação de pandemia associada à COVID-19, não obstante o planeamento que daqui decorre associado às medidas de contingência específicas, para 2021, antecipam-se enormes desafios. Por um lado, assegurar as condições para o cumprimento da sua missão, dando continuidade à estratégia definida, por outro o de garantir resposta face à conjuntura socioeconómica que impactará, em diferentes momentos, nas condições de vida da população de Lisboa. A volatilidade da realidade implicará ativar toda a capacidade de antecipação, flexibilidade e *know how* existente.

Em súmula, trata-se de antecipar tendências de evolução da situação socioeconómica dos principais públicos da ação social da SCML; refletir sobre os principais desafios que se colocam a curto prazo no enfrentamento das vulnerabilidades sócio territoriais; desenvolver projetos/respostas para dirimir o impacto da pandemia nos públicos mais vulneráveis da SCML.

A Direção Técnica de Gestão e Monitorização-DITGM, em 2021, no âmbito do Plano Estratégico, assegurará a continuidade da atividade associada à inovação e transformação digital, consolidando os mecanismos de reporte automático (PRIA) e revisão dos indicadores de Atividade/Plano, como garante de maior qualidade ao nível da produção de dados e informação. De igual modo, mantém a dinamização de um sistema digital de acesso/partilha de informação técnica que corporize a atividade.

A DIIJF continuará a assegurar a implementação do Protocolo celebrado entre a SCML e o ISS-IP em 11/07/2019, que acarretou atribuições várias, em matéria de Infância e Juventude, nas áreas da assessoria aos Juízos de Família e Menores no âmbito da promoção e proteção e do tutelar cível; acolhimento familiar e residencial; apadrinhamento civil e adoção e representação nas CPCJ, em mais 8 Concelhos da NUT III, da área metropolitana de Lisboa (Amadora, Sintra, Mafra, Cascais, Oeiras, Odivelas, Loures e Vila Franca de Xira), prevendo-se a constituição de mais 4 Núcleos.

Considerando a globalidade do sistema de promoção e proteção dos direitos das crianças e a transversalidade da intervenção da SCML, para 2021, sob o ponto de vista estratégico, a DIIJF amplia o âmbito do projeto investigação-ação (Parceria CoLab e ProChild) acrescentando novos projetos/estudos com vista à criação de modelos/protocolos de intervenção com validação científica na promoção de

cuidados alternativos de cariz familiar para crianças privadas de cuidados parentais (Adoção e Acolhimento Familiar), de forma a contribuir para a melhoria da qualidade na intervenção das respetivas respostas sociais. Mantem a aposta na avaliação e resposta terapêutica às necessidades das crianças e jovens com deficiência intelectual moderada a grave e no acompanhamento dos jovens em processo de autonomização.

Na área da infância, a DIDIP prevê implementar plataforma digital nos estabelecimentos de infância, como ferramenta pedagógica, de comunicação e partilha de informação com os pais, numa lógica de inovação, acessibilidade e inclusão.

O investimento na formação dos profissionais mantém-se como estratégico na DIIPV continuando a disseminar o Modelo “Humanidade” nas ERPI, e a DIDIP apostando na formação específica de Ajudantes Familiares do Serviço de Apoio Domiciliário.

Na área do envelhecimento, a DIDIP e também a UASE, apostam na criação de novos modelos para garantir o apoio à população nomeadamente nas respostas de Centro de Dia e SAD, procurando minimizar a situação de isolamento, muito acentuada pelo contexto da pandemia e suspensão da atividade quotidiana em várias dimensões da interação social.

Face ao contexto, também a Unidade de Voluntariado aposta no desenvolvimento de projetos de voluntariado online, passíveis de ser implementados nos diferentes serviços da SCML, atendendo às limitações decorrentes da pandemia.

A DIDIP mantém o apoio aos cuidadores informais, pese embora com uma estratégia mais focada no alívio do seu stress e cansaço. Em 2021, a DIDIP procurará concretizar a operacionalização do Sistema de Monitorização e Avaliação do Desenvolvimento Comunitário, suspensa em 2020, devido à pandemia, com o intuito de dinamizar esta área de intervenção para uma resposta mais eficaz, face às necessidades dos territórios e comunidades onde se encontra implantada.

A DIIPV continuará a intervir junto da população sem-abrigo, em situação de emergência ou risco social, das pessoas com deficiência e com necessidade de acompanhamento terapêutico, bem como dos idosos integrados em estruturas residenciais, promovendo a qualidade de vida e o envelhecimento ativo.

Na área da Deficiência, destaca-se a manutenção da ação relativa avaliação da qualidade de vida da pessoa com dificuldade intelectual e de desenvolvimento (DID), como instrumento de aprofundamento do trabalho técnico e da abordagem a esta população.

A DIIPV garante também a continuidade da Intervenção junto das pessoas em situação de sem-teto, em particular naquelas em que esta condição é de natureza mais persistente.

A ASI prossegue a sua estratégia de combate ao absentismo, insucesso e abandono escolar, pela via da implementação de um mecanismo de recuperação de horas de faltas dos formandos, reforçando-a através da adaptação/flexibilidade curricular em função do perfil do formando, em harmonia com o Decreto-Lei nº54/2018 e com vista à promoção de maiores níveis de inclusão.

Quadro 22 - Infância e Juventude

Valências	Realizado 2019			Estimativa 2020			Plano 2021			Var. 2020/19
	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	
1ª e 2ª Infância (a)	33	2171	3089	33	2172	3020	33	2172	2953	-2%
Equipas de Intervenção e Capacitação Familiar (b)	16	-	1118	16	-	902	16	-	727	-19%
Acolhimento Familiar (c)	-	-	3	-	-	8	-	-	19	138%
Casas de Acolhimento	18	236	401	18	236	383	18	236	366	-4%
Apartamentos de Autonomização	10	32	39	12	39	48	12	39	60	25%
Equipa de Integração Comunitária	-	-	85	-	-	116	-	-	157	35%
Residências Autónomas (d)	5	19	19	5	19	28	5	19	40	43%
Adoção (e)	-	-	33	-	-	23	-	-	16	-30%
CCD. Carlos I - Equipa Móvel (f)	-	-	9	-	-	6	-	-	6	0%
Assessoria ao tribunal - Tutela Cível (g)	-	-	-	-	-	12	-	-	12	0%
Assessoria ao tribunal PP (h)	-	-	1053	-	-	1193	-	-	1352	13%

Fonte: NMAG

(a) Nota: Algumas crianças podem ter frequentado mais do que uma resposta social no mesmo ano. Quanto à projeção para 2021, só em sede de execução e através dos registos em PRIA se poderá corrigir a duplicação na contabilização.

(b) Indicador adotado: Nº de Famílias em Acompanhamento.

(c) Indicador adotado: Nº de famílias selecionadas. As projeções cingem-se apenas à cidade de Lisboa, uma vez que ainda não dispomos de dados relativamente aos restantes territórios de intervenção.

(d) Inclui Residência D. Carlos I - Resposta da DIJF para crianças/jovens com deficiência intelectual moderada a grave.

(e) Indicador adotado: Nº de famílias avaliadas. As projeções cingem-se apenas à cidade de Lisboa, uma vez que ainda não dispomos de dados relativamente aos restantes territórios (NUT 3).

(f) Não houve atividade no 1º semestre de 2019 não tendo sido possível adoptar-se o critério de cálculo para as estimativas 2020 e 2021. No seguimento do contexto pandémico da COVID 19, a Equipa Móvel teve

(g) Indicador adotado: Nº de Processos com Acompanhamento da Execução do Regime. Não houve atividade no ano de 2019, assim sendo, as estimativas para 2020 e 2021 basearam-se na duplicação do valor

(h) Indicador adotado: Nº Processos em Acompanhamento. As projeções cingem-se apenas à cidade de Lisboa, uma vez que ainda não dispomos de dados relativamente aos restantes territórios de intervenção.

Quadro 23 - Apoio a Idosos

Valências	Realizado 2019			Estimativa 2020			Plano 2021			Var. 2020/19
	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	
Equipas de Apoio a Idosos	6	-	2193	6	-	2360	6	-	2539	8%
Teleassistência à Idosos	-	-	729	-	-	951	-	-	1242	31%
Centros de Dia	20	1430	1618	20	1530	1460	20	1530	1318	-10%
Apoio Domiciliário (a)	10	2870	3959	10	2870	3489	10	2870	3075	-12%
Estruturas Residenciais para Idosos	14	537	687	14	537	589	14	537	504	-14%
PILAR (b)	-	-	1213	-	-	1064	-	-	933	-12%

Fonte: NMAG

(a) Inclui SADI.

(b) Indicador adotado: Nº total de processos acompanhados pelo PILAR.

Quadro 24 - Apoio a Pessoas com Deficiência

Valências	Realizado 2019			Estimativa 2020			Plano 2021			Var. 2020/19
	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	
Dificuldade Intelectual e Desenvolvimento										
Lar Residencial	2	43	42	2	43	42	2	43	42	0%
CAO	1	90	76	1	90	75	1	90	74	-1%
Pessoas com cegueira ou Baixa Visão										
Reabilitação	1	22	60	1	22	50	1	22	42	-16%
Lar Residencial	1	30	30	1	30	31	1	30	33	6%
Paralisia Cerebral										
Reabilitação	1	-	1027	1	-	967	1	-	911	-6%
CAO		60	59		60	59		60	59	0%
Intervenção Precoce		-	302		-	309		-	317	3%
Núcleo de Gestão de Produtos de Apoio (a)	-	-	901	-	-	809	-	-	726	-10%

Fonte: NMAG

(a) Indicador adotado: Nº de utentes que receberam PA por empréstimo no período.

Quadro 25 - Família e Comunidade

Valências	Realizado 2019			Estimativa 2020			Plano 2021			Var. 2020/19
	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	
Desenvolvimento Comunitário	5	-	1 809	4	-	2 630	4	-	3 823	45%
Atendimento Social (a)	-	-	16 778	-	-	12 494	-	-	9 304	-26%
Rendimento Social de Inserção (b)	-	-	8 909	-	-	6 221	-	-	4 343	-30%
Formação de Jovens	2	-	613	2	-	626	2	-	640	2%
Formação de Adultos	1	-	583	1	-	432	1	-	320	-26%

Fonte: NMAG

(a) Indicador adotado: Nº de utentes diferentes atendidos.

(b) Indicador adotado: Nº de Processos Ativos.

Quadro 26 - Pessoas com Necessidade de Acompanhamento Terapêutico

Valências	Realizado 2019			Estimativa 2020			Plano 2021			Var. 2020/19
	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	
Acompanhamento e Vigilância Terapêutica	1	-	478	1	-	246	1	-	127	-48%
Residências	2	45	99	2	45	88	2	45	78	-11%
Apartamentos Terapêuticos	17	78	123	17	78	117	17	78	111	-5%
Centro de Dia e Apoio Domiciliário	1	120	124	1	120	132	1	120	102	-23%

Fonte: NMAG

Quadro 27 - Emergência Social

Valências	Realizado 2019			Estimativa 2020			Plano 2021			Var. 2020/19
	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº Utentes Diferentes	
Atendimento de Emergência	-	-	11 470	-	-	7 634	-	-	5 081	-33%
Apoio à População Sem-Abrigo - Refeitório	1	-	1 157	1	-	1 052	1	-	957	-9%
Acolhimento de Emergência e Temporário (a)	3	67	844	3	67	777	3	67	686	-12%
Ateliers Ocupacionais/Formativos	2	65	424	2	65	324	2	65	247	-24%
Apoio a Mulheres Vítimas de Violência Doméstica	2	22	45	2	22	35	2	22	27	-23%
Intervenção com população ex-reclusa: Casa de Transição	1	14	35	1	14	22	1	14	14	-36%

Fonte: NMAG

(a) Inclui Centro de Acolhimento de Mulheres com Crianças.

Quadro 28 - Voluntariado

Indicadores de Atividade	Realizado 2019	Estimativa 2020	Plano 2021	Var. 2020/19
Nº Voluntários	603	532	469	-12%

Fonte: NMAG

Quadro 29 - Unidade de Animação Socioeducativa

Indicadores de Atividade	Realizado 2019	Estimativa 2020	Plano 2021	Var. 2020/19
Número de Utentes diferentes abrangidos pelas Atividades de Férias (a)	3 156	473	650	-85%

Fonte: NMAG

(a) No seguimento do contexto pandémico da COVID 19, as Atividades de Férias sofreram uma diminuição significativa da sua atividade.

Quadro 30 - Atividades por Objetivos – DASS

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
2	Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão das lacunas do SNS	Reforçar o papel dos cuidados de saúde promovendo a integração, harmonização e qualificação das intervenções	Percentagem de utentes da ação social e saúde que se enquadra em pelo menos uma das seguintes situações: frequenta serviços de saúde da SCML; tem Cartão Saúde Santa Casa; acede a produtos de apoio da SCML, no ano	Garantir cuidados integrados entre a área da ação social e saúde	35%*
			Percentagem de utentes da ação social e saúde referenciados para serviços de saúde física e mental não prestados pela SCML, no ano	Garantir cuidados integrados entre a área da ação social e saúde	0%*
			Percentagem de utentes da área da ação social e saúde da SCML que referem melhoria do seu estado de saúde, no ano	Garantir cuidados integrados entre a área da ação social e saúde	40%*
3	Prosseguir os fins de ação social, assegurando a prestação de cuidados às populações mais vulneráveis, priorizando as respostas às crianças e os mais idosos, promovendo o seu desenvolvimento e qualidade de vida	Apoiar o acesso a alojamento	Percentagem de agregados familiares com prestações pecuniárias com finalidade de apoio a habitação atribuídas, face ao total de pedidos de apoio a habitação, no ano transato	Apoiar as famílias à habitação (alojamento)	20%*
		Assegurar o funcionamento e melhoria da rede de respostas da SCML, nas diferentes áreas de intervenção, promovendo a autonomia e inclusão social das pessoas	Percentagem de utentes autonomizados	Acompanhar os jovens em situação de autonomização (EIC/ETAAPA)	25%
			Percentagem de utentes da ação social com subsídios mensais pelo menos ao longo de 12 meses, cuja reavaliação do apoio cessou por alteração de rendimentos do utente (excluindo prestações sociais) ou por desistência por parte do utente, nos últimos dois anos	Melhorar a autonomia e inclusão social dos utentes da ação social	1,5%*
		Aumentar o nível de educação e formação de crianças e jovens	Taxa de certificações de qualificação e formação profissional dos formandos da CFP-ASI e CEFC -Jovens da SCML, no ano	Desenvolver ações que visem o sucesso escolar e profissional dos formandos	40%*
			Taxa de sucesso escolar dos alunos e crianças/jovens acompanhados SCML	Desenvolver ações que visem o sucesso escolar e profissional dos formandos	9%*
		Contribuir para a diminuição da privação	Média do Rendimento anual líquido per capita dos utentes da ação social da SCML com processo familiar ativo no ano transato	Desenvolver o Projeto "Animação por casa"	150
				Implementar Mecanismo de recuperação de horas de faltas de formandos de forma a combater o absentismo, o insucesso e o abandono escolar	20
				Melhoria dos processos de ensino-aprendizagem por via da adaptação/flexibilidade curricular em função do perfil do formando	30
		Desenvolver programas de formação contínua e especializada para capacitação dos profissionais, integrando projetos científicos e tecnológicos	Número de horas de formação (média por profissional)	Disseminar o modelo da humanidade implementado na área do Envelhecimento Ativo em duas Estruturas Residenciais para pessoas idosas	25*
			Percentagem de técnicos abrangidos	Disseminar o modelo da humanidade implementado na área do Envelhecimento Ativo em duas Estruturas Residenciais para pessoas idosas Executar programa de formação específica de Ajudantes Familiares do Serviço de Apoio Domiciliário da DIDIP	50* 25%
		Melhoria da empregabilidade	Percentagem de utentes da ação social que integrou o mercado de trabalho após acompanhamento da SCML para a procura de emprego, no ano	Promover a empregabilidade dos utentes da ação social	2*
			Taxa de empregabilidade dos formandos da ASI e CEFC, no ano transato	Promover a empregabilidade dos formandos da ASI e CEFC	50%*
		Otimizar as redes comunitárias, numa ótica de cogovernança, para ampliação das respostas de apoio social e capacitação das crianças, idosos e famílias	Percentagem de utentes abrangidos	Assegurar a realização de atividades individuais/grupo restrito para utentes de CD, de modo a quebrar o isolamento decorrente do encerramento associado à pandemia	50%
				Implementar plataforma digital nos estabelecimentos de infância, como ferramenta pedagógica, de comunicação e partilha de informação com os pais	80%
				Realizar a semana do cuidador	40%
Apoiar o desenvolvimento de projetos comunitários numa ótica de cogovernança	0%				
Percentagem de utentes da ação social da SCML que indicam ter com quem contar em caso de necessidade	Apoiar o desenvolvimento de projetos comunitários numa ótica de cogovernança	0%			

Quadro 30 - Atividades por Objetivos – DASS (cont.)

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
4	Promover a qualidade de vida, autonomização e plena integração da pessoa com deficiência na sociedade, conjugando para esse fim a capacidade de intervenção das diversas áreas da SCML	Alargar a oferta de cuidados promovendo respostas diferenciadas, ajustando à necessidade das pessoas	Percentagem de utentes abrangidos	Assegurar a avaliação de crianças/jovens com deficiência intelectual moderada a grave (Equipa Móvel - R. D. Carlos I)	60%
		Promover iniciativas que contribuam para melhorar a qualidade de vida e bem-estar.	Percentagem de utentes abrangidos	Medir o índice de qualidade de vida da pessoa com deficiência	75%
8	Promover a I&D (Investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Número de estudos diferenciados	Cooperar com Laboratório Colaborativo (CoLab - Pro Child) para a implementação de estudos com validade científica, na promoção de cuidados alternativos de cariz familiar para crianças privadas de cuidados parentais	3
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da transformação digital	Apoiar o desenvolvimento de projetos de voluntariado online passíveis de ser implementados nos diferentes serviços da SCML, onde existem constrangimentos impostos por planos de contingência	5%
				Consolidar os mecanismos de reporte automático (PRI) dos indicadores de Atividade/Plano	85%
				Operacionalizar sistema de Monitorização e Avaliação do Desenvolvimento Comunitário optimizando os recursos tecnológicos	30%
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Colaborar com outras entidades da cidade de Lisboa na implementação de Programas de inclusão social e combate à pobreza	Percentagem de pessoas abrangidas	Retirar da situação de sem-teto, os utentes que pernoitam na rua da cidade de Lisboa no âmbito do Núcleo de Planeamento e Intervenção Sem Abrigo (NPISA)	20%
		Reforço das condições para a participação activa	Grau de confiança nas organizações da sociedade civil, dos utentes da ação social SCML	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
		Eliminar plásticos de utilização única	Percentagem de redução da palamenta descartável de plástico adquirida	Promover a celebração de contratos de aquisição de palamenta descartável não plástica, em detrimento da palamenta descartável plástica	50%
			Percentagem de redução de garrafas de bebidas com embalagem de plástico de utilização única adquiridas	Reduzir o número de garrafas de água com embalagem de plástico de utilização única adquiridas	20%
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Desenvolver boas práticas que conduzam a uma gestão eficaz dos serviços	Número de processos desenvolvidos	Assegurar a criação de Núcleos de Infância e Juventude, no âmbito do Protocolo ISS, nos concelhos que integram a NUT 3 da área metropolitana de Lisboa	4
			Percentagem de processos desenvolvidos	Garantir que todos os Núcleos de Infância e Juventude previstos criar no ano são desenvolvidos	100%*
			Percentagem de técnicos abrangidos por estes procedimentos	Implementar sistema digital de acesso/partilha de informação técnica	30%
		Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%*

Quadro 30 - Atividades por Objetivos – DASS (cont.)

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (C)	Ampliação e Requalificação do CATMA Extensão	80%*
				Av. Infante D. Henrique nº 367	
				Colónia de Férias S. Julião da Ericeira - Reabilitação do Edifício	
				IEFP - Qualificação de Pessoas com Deficiência e Incapacidade - Tec. Bem-Estar/Emp. Andar	
				Nestlé - Monsanto Residência Sénior	
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Projeto CARE (mudar o modelo de acolhimento de crianças e jovens na SCML)	80%*
				Projeto de obras do IC Rilvas	
				Protocolo ISS_Infância e Juventude	
				Requalificação do antigo edifício de tempos livres para instalação da Cozinha de Formação de Restauração Coletiva	
				Requalificação do C. Reabilitação Nº Sra Anjos	
Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Restruturação e requalificação das resposta de proximidade (DIDIP)	100%		
		Restruturação e requalificação dos estabelecimentos da DIIPV			
				Supervisão Intensiva - DGRSP	

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XVI. Unidade de Missão Santa Casa

A Unidade Missão Santa Casa (UMSC) coordena as responsabilidades da SCML no âmbito do Programa “Lisboa, Cidade de Todas as Idades” (LCTI), tendo como finalidade assegurar a operacionalização das medidas integradas nos 3 eixos estratégicos (Vida Ativa, Autónoma e Apoiada).

Esta Unidade desenvolve as suas iniciativas em estreita articulação com a Câmara Municipal de Lisboa (CML), as 24 juntas de freguesia da Cidade; a Polícia de Segurança Pública (PSP); o Instituto de Segurança Social (ISS-IP); a Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo (ARSLVT); bem como com os restantes parceiros da Rede Social, no sentido de potenciar os recursos existentes e garantir uma abordagem colaborativa e integrada aos desafios da Longevidade & Envelhecimento na Cidade de Lisboa.

No âmbito do Projeto RADAR, a UMSC tem como principal desafio, para 2021, consolidar a Plataforma RADAR como uma ferramenta digital de referência na gestão da problemática da longevidade e envelhecimento na Cidade de Lisboa, permitindo, nomeadamente:

- A identificação das necessidades das pessoas 65+, nela integrada;
- A partilha informação e facilitação da comunicação entre as entidades que a utilizam;
- A ativação de respostas adequadas àquelas necessidades.

Para alcançar este desafio foi estabelecida a estratégia dos três AAA’s – “Apropriar, Alimentar e Atualizar”. Esta estratégia assenta na convicção de que para melhorar a eficiência e eficácia da Plataforma RADAR será fundamental o reforço da sua apropriação por parte dos parceiros, no sentido em que a possam ‘alimentar’, com novos entrevistados, e a atualizar regularmente, garantindo a sua fiabilidade.

Dá-se ainda relevo às iniciativas que visam a instalação do Centro Local de Informação e Coordenação (CLIC); e ao acompanhamento e operacionalização da candidatura para criação do Serviço Integrado de Teleassistência da Cidade de Lisboa, ambas as iniciativas também previstas no Programa LCTI.

Outras iniciativas a desenvolver em 2021, têm, ainda, como objetivos:

- Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML;
- Promover a Investigação e Desenvolvimento, na área da Longevidade e Envelhecimento;
- Promover o conhecimento & inovação em cooperação com organismos e instituições na área da Longevidade & Envelhecimento, a nível nacional, europeu e internacional;
- Otimizar as redes comunitárias para ampliação das respostas de apoio social e capacitação das pessoas 65+, a qualificação dos profissionais e de uma rede integrada de respostas de efetividade da SCML nas diferentes áreas de intervenção.

Quadro 31 - Atividades por Objetivos – UMSC

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
3	Prosseguir os fins de ação social, assegurando a prestação de cuidados às populações mais vulneráveis, priorizando as respostas às crianças e os mais idosos, promovendo o seu desenvolvimento e qualidade de vida	Contribuir com respostas integradoras e terapêuticas para o desenvolvimento biopsicossocial das pessoas	Percentagem de utentes abrangidos	Promover a integração de novas pessoas 65+ na Plataforma Radar realizando ações de rua mensalmente	4%
		Otimizar as redes comunitárias, numa ótica de cogovernança, para ampliação das respostas de apoio social e capacitação das crianças, idosos e famílias	Percentagem de utentes abrangidos	Ampliar a cobertura da Plataforma RADAR no que respeita às pessoas 65+ integradas, otimizando as parcerias existentes	2%
			Percentagem de utentes da ação social abrangidos por projetos comunitários numa ótica de cogovernança	Caraterização dos utentes (65+) da ação social (Plataforma Radar) abrangidos por projetos comunitários	10%*
			Percentagem de utentes da ação social da SCML que indicam ter com quem contar em caso de necessidade	A implementada em 2021	0%*
8	Promover a I&D (Investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Percentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias	Estabelecer Protocolos de colaboração com Centros de investigação/ inovação e desenvolvimento no âmbito do Programa "Lisboa, Cidade de Todas as Idades"	2%
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Apresentação do Plano Funcional do Centro Local de Informação e Coordenação (CLIC) 1º semestre.	6%
		Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Dinamizar o site "Lisboa, Cidade de todas as Idades", integrando novos conteúdos mensalmente	4
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Colaborar com outras entidades da cidade de Lisboa na implementação de Programas de inclusão social e combate à pobreza	Percentagem de pessoas abrangidas	Garantir um maior envolvimento dos Radares Comunitários na atividade da Plataforma RADAR, através da realização de 4 encontros anuais.	4%
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional	Número de entidades envolvidas	Consolidar a Plataforma RADAR, como resposta à população 65+ da cidade de Lisboa, garantindo focal points/entrevistadores nas Juntas de Freguesia da Cidade	14
				Realização de Simpósio/Encontro sobre o tema: "Lisboa, Cidade de Todas as Idades"	1
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%
		Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implement	1	
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	1
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Ausência de projetos em 2021	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Ausência de projetos em 2021	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XVII. Projeto Integração de “*Long Term Care*”/Cuidados de Longa Duração

O projeto tem como objetivo a gestão integrada, coerente e sustentável dos cuidados de longa duração prestados pela SCML, estruturada em redor da condição e dos interesses de cada cidadão beneficiário, tendo por base uma visão de conjunto abrangente sobre a realidade da dependência.

O grupo de projeto integra uma equipa coordenadora e um grupo de trabalho de carácter transversal, composto por representantes da Ação Social, Saúde, Cuidados Continuados Integrados, Financeira, Planeamento e Transformação Digital, Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Património, Projeto Políticas Públicas na Longevidade e Unidade de Missão para o Programa Lisboa Cidade de Todas as Idades.

O projeto contempla as seguintes fases de trabalho:

1.^a Fase – Aprofundamento do estudo realizado no âmbito do grupo de trabalho criado pela deliberação n.º 1345/2018, da sessão ordinária da Mesa de 16 de novembro, abrangendo a caracterização e avaliação de todas as respostas existentes ou a criar na SCML que configurem cuidados de longa duração – serviço de apoio domiciliário, cuidados de saúde no domicílio, estruturas residenciais para pessoas idosas, unidades de cuidados continuados Integrados, respostas dirigidas a adultos com deficiência, centro de dia, respostas vocacionadas para demências e para saúde mental –, assim como respostas novas para a instituição como apoio domiciliário de cuidados paliativos ou unidade de dia e promoção de autonomia.

2.^a Fase – Apresentação de proposta de plano de ação para implementação do novo modelo de governação da entidade de gestão integrada do “*Long Term Care*”/Cuidados de Longa Duração, que integre proposta de estrutura orgânica e contemple a identificação de prioridades, um plano de transição e respetivo cronograma, para análise e decisão pela Mesa.

O plano de ação incluirá proposta sobre o novo modelo de gestão integrada da prestação de cuidados de longa duração, sobre o modelo de gestão e funcionamento dos serviços partilhados, sobre a estratégia de desenvolvimento e gestão de recursos humanos afetos à prestação de cuidados de longa duração, incluindo proposta de revisão global das dotações de pessoal e de revisão global dos principais processos e procedimentos, assim como proposta de implementação de um sistema de controlo e monitorização permanente de indicadores físicos e financeiros, incluindo dos rendimentos e dos gastos/despesas originados pela prestação de cuidados de longa duração e de projetos de transformação digital adequados às respostas de “*long term care*”.

Quadro 32 - Atividades por Objetivos – PILTC

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Levantamento e caracterização das respostas atuais de Long Term Care da SCML bem como das respostas a criar neste domínio	5%
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Número de plataformas agregadoras	Levantamento das atuais plataformas tecnológicas e elaboração de proposta de projeto de transformação digital adequado às respostas de Long Term Care da SCML	1
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Projeto de Integração de "Long Term Care" / Cuidados de Longa Duração	100%
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Projeto de Integração de "Long Term Care" / Cuidados de Longa Duração	100%
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XVIII. Projeto Políticas Públicas na Longevidade (PPPL)

O Grupo de Trabalho do Projeto Políticas Públicas na Longevidade (PPPL) pretende articular a agenda nacional e internacional relativa à transversalidade da Longevidade, promovendo o diálogo entre os principais atores da sociedade, de onde irá emergir a proposta de contributos da SCML para a “Estratégia Nacional para a Longevidade”, assente numa visão holística, integrada e de promoção das pessoas. É um trabalho, essencialmente, de pesquisa e tratamento de informação, que culmina na definição de linhas orientadoras para o desenho de políticas públicas.

O Plano de Atividades estabelece momentos essenciais de reporte e consolidação do trabalho desenvolvido, com pontos de situação e evolução do trabalho realizado, que se materializam em reuniões sectoriais: entre a equipa do Grupo de Trabalho (diariamente), com o Consultor Externo (regularidade semanal) e com o Provedor (carater mensal). Estão igualmente pensados momento de colaboração e de devolução pública de resultados, durante e após a entrega do documento (à semelhança do “*Workshop* Políticas Públicas na Longevidade” ou do Seminário “Conhecimentos e Práticas na SCML”). A divulgação do trabalho realizado deverá consolidar-se na produção de publicações, nomeadamente das “Políticas Públicas na Longevidade” e de Cadernos Técnicos sobre a temática.

As iniciativas de auscultação e de consulta aos detentores de interesse deverão manter-se ao longo do processo, numa lógica de diagnóstico colaborativo, com o objetivo de promover o diálogo e a reflexão entre os principais atores da sociedade. Para a concretização deste propósito será realizado um estudo de opinião via telefone a uma amostra significativa do grupo populacional a nível nacional, que retratará os diferentes contextos de Portugal.

Em simultâneo, o PPPL irá acompanhar os trabalhos do *Working Group on Ageing* da Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia, em 2021, com a presença em reuniões e a elaboração de relatórios, como contributo ao desenvolvimento da Estratégia.

Quadro 33 - Atividades por Objetivos – PPPL

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Desenvolver ações e projetos que incorporem I&D, convergindo para a meta estabelecida pela SCML	5*
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Número de plataformas agregadoras	Promover a utilização das plataformas nos múltiplos processos	1*
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1
			Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Políticas Públicas na Longevidade	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Presidência portuguesa do Conselho da União Europeia	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XIX. Unidade de Missão Valor T - Talento e Transformação

A SCML desenvolve e prossegue desde sempre, por força da Sua Missão e Estatutos, um trabalho dedicado às pessoas com deficiência, sendo a criação da Unidade de Missão VALOR T (Deliberação de Mesa n.º 336 de 27 de fevereiro de 2020), como entidade focada na Empregabilidade, mais um passo num caminho de cidadania plena que a Todos assiste.

Mais definiu a Mesa da SCML que a VALOR T, implementando-se no território nacional como um parceiro agregador junto das empresas, possa contar com os meios necessários para garantir um processo de recrutamento próximo e partilhado que potencie a valorização das competências dos candidatos na resposta às necessidades efetivas das Entidades Empregadoras.

A Unidade de Missão Valor T, traduz assim um contributo da SCML à necessidade de concretização de uma resposta mais integrada e eficaz para incrementar a empregabilidade das pessoas com deficiência, como meio Transformador de Vidas e exercício pleno de Cidadania, num mercado de trabalho inclusivo e mais solidário.

Neste contexto, e sendo 2021 o ano de arranque de implementação da Valor T, apresentam-se como principais objetivos os seguintes:

- Promover o recrutamento de pessoas com deficiência, aplicando a metodologia definida pela Mesa, num processo de candidatura que, visando o acompanhamento de candidatos e entidades empregadoras, se estende às fases de colocação e pós colocação.
- Implementação da Plataforma de Colocação Online, que agregará e trabalhará informação referente à oferta (entidade empregadora) e à procura (candidatos) e bem assim às parcerias estabelecidas, como instrumento de comunicação gerador de informação e eficácia no processo de integração.
- Estabelecer e formalizar parcerias a nível nacional que contribuam ativamente para promover o emprego de pessoas com deficiência, numa resposta de base territorial tão próxima quanto possível, trabalhando em cooperação com o IEFP e envolvendo, nomeadamente, autarquias, comunidades intermunicipais, associações empresariais, universidades, misericórdias e entidades da área da economia social.
- Constituir e organizar Fóruns que se traduzam em espaços de encontro, debate, definição articulada de medidas e partilha de recursos para as concretizar.

Quadro 34 - Atividades por Objetivos – UMTV

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
4	Promover a qualidade de vida, a autonomização e plena integração da pessoa com deficiência na sociedade, conjugando para esse fim a capacidade de intervenção das diversas áreas da SCML	Promover a empregabilidade da pessoa com deficiência e incapacidade, através de respostas inovadoras, contribuindo para a sua autonomia	Iniciativas promotoras da empregabilidade	Ações de capacitação e qualificação da pessoa com deficiência e incapacidade	25*
				Fóruns sobre a empregabilidade da Pessoa com Deficiência	20
				Parcerias estabelecidas para a promoção da empregabilidade	5
		Promover iniciativas que contribuam para melhorar a qualidade de vida e bem-estar	Percentagem de utentes abrangidos	Medir o índice de qualidade de vida da pessoa com deficiência	80%*
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Desenvolver ações e projetos que incorporem I&D, convergindo para a meta estabelecida pela SCML	0%**
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Número de plataformas agregadoras	Promover a utilização das plataformas nos múltiplos processos	1
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	UMissão VALOR T-Talento e Transformação	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos		80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

** sem dotação orçamental para o ano 2021

2.2.3. *Balanced Scorecard* Setorial – Saúde

A implementação da estratégia definida pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa para a área da Saúde implica a concretização de uma política de complementaridade de atuação em relação ao Serviço Nacional de Saúde, assegurando a não sobreposição de respostas e a gestão racional dos recursos existentes.

A SCML tem aos longos dos anos criado e administrado respostas em áreas de atuação específica, complementares à atuação dos serviços do SNS e com quem tem contratualizado inúmeros protocolos que dão respostas às necessidades da população da Região de Lisboa e Vale do Tejo e de todo o país. Equipamentos e serviços como aqueles que são prestados nas áreas de Ortopedia, pelo Hospital Ortopédico de Santana – HOSA recentemente reconhecido a nível internacional, da Reabilitação Motora, como é o caso do Centro de Medicina e Reabilitação de Alcoitão- CMRA onde são ministrados os cuidados mais avançados em termos tecnológicos, quer mais recentemente, na área da Saúde Oral Infantil, no SOL onde a prestação de um serviço universal de cuidados à infância tem como objetivo alterar o panorama da saúde estomatológica da cidade.

A constituição de uma nova Direção, de Cuidados Continuados Integrados, é significativa da vontade de dar resposta e resolver as lacunas existentes, como era o caso desta valência em Lisboa, que apenas em dois anos viu a oferta duplicar através da criação das UCCI de São Roque e UCCI Rainha D. Leonor, que se juntaram à já existente UCCIMJNP localizada no concelho de Cascais.

Em 2021 a SML irá dar prioridade na melhoria e manutenção das respostas já existentes, dando continuidade aos programas em curso. A Transformação Digital de uma forma integrada e transversal a todos os serviços é também um objetivo com vista a uma melhor prestação dos serviços e uma gestão que permita alargar a abrangência das respostas; é essa busca da proximidade que leva a adaptar práticas quotidianas às exigências do distanciamento social, seja no apoio ao domicílio, nas teleconsultas ou na prestação de serviços por via digital.

Integra o “BSC Saúde”, contribuindo para os objetivos definidos:

- XX. Direção de Saúde Santa Casa
- XXI. Direção de Cuidados Continuados Integrados
- XXII. Hospital Ortopédico de Sant’Ana
- XXIII. Centro de Medicina de Reabilitação de Alcoitão
- XXIV. Unidade de Missão do Hospital da Estrela

BSC SAÚDE										
ESTRATÉGICOS		OPERACIONAL		ESTRATÉGICOS		OPERACIONAL				
CLIENTE	1	Aumentar a capacidade de resposta na área das cuidadas continuadas, garantindo a satisfação das necessidades e expectativas da população de Lisboa	1	Fortalecer a relação da SCML com os parceiros para um trabalho em rede na área das cuidadas continuadas integradas	8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional.	25	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica		
		2	Desenvolver programas de apoio aos cuidadores informais	26		Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML				
	2	Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão de lacunas do SNS	4	Reforçar o papel das cuidadas de saúde promovendo a integração, harmonização e qualificação das intervenções	9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	27	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas		
			5	Dar a conhecer de forma transversal a obra da SCML na que concerne à prestação de cuidadas de saúde			28	Otimizar os recursos tecnológicos existentes		
			6	Promover a melhoria da qualidade do desempenho assistencial dos prestadores de cuidadas de saúde			29	Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas		
			7	Fortalecer a relação da SCML com a ARS, em particular com as ACES de Lisboa, a QML as freguesias e outros parceiros com vista a prestação de melhores cuidadas de saúde à população			33	Promover a melhoria das condições de saúde, atuando sobre as suas determinantes		
	4	Promover a qualidade de vida, autonomia e plena integração da pessoa com deficiência na sociedade, conjugando para esse fim a capacidade de intervenção das diversas áreas da SCM	12	Alargar a oferta de cuidadas promovendo respostas diferenciadas, ajustando à necessidade das pessoas	10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	34	Reforçar os mecanismos de boa governação e transparência		
			15	Promover iniciativas que contribuam para melhorar a qualidade de vida e bem-estar.			35	Organizar e participar em parcerias promotoras da Igualdade de Género		
	7	Aumentar a oferta cultural aos cidadãos que vivem ou visitam a cidade de Lisboa	21	Desenvolver e reforçar uma oferta cultural programada valorizadora da identidade e da relevância da SCML na sociedade			37	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	38	Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional
			45	Cumprimento do Orçamento Corrente					39	Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML
FINANCEIRA	14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção.	47	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML			40	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.	40	Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços
			43	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.					41	Desenvolver boas práticas que conduzam a uma gestão eficaz dos serviços
									42	Identificar funções-chave nos Departamentos e Serviços da SCML
									43	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /juízes/pessoas

Figura 6 - BSC Saúde

XX. Direção de Saúde Santa Casa

De acordo com as linhas de orientação estratégica da SCML para a área da Saúde importa, em 2021, consolidar o modelo de atuação da DISSC, através das suas Unidades de Saúde Santa Casa (USSC), numa lógica de parceria e complementaridade face ao Serviço Público, adotando os princípios da boa governação e procurando a eficiência, a eficácia e efetividade em todas as suas ações e intervenções.

Mais do que nunca importa definir uma estratégia centrada no utente e no seu contexto biopsicossocial, assente em elevados padrões de qualidade e excelência, e que promova a criação de valor e ganhos em saúde. No atual contexto, destacam-se como principais desafios da atividade e da organização dos serviços:

- No sentido de minimizar o risco de transmissão do vírus SARS-COVID e o seu impacto, reforçar as seguintes medidas:
 1. Acompanhamento próximo de utentes no ambulatório, no domicílio e nas ERPI's;
 2. Formação a todos os profissionais que interagem com os referidos utentes;
 3. Testagem de profissionais e utentes sempre que necessário;
 4. Reconfiguração das USSC, W+ e NSMP face a esta nova realidade;
- Reorganizar a oferta assistencial em ambulatório, tendo como objetivo garantir uma melhoria contínua da qualidade, obtendo ganhos de eficiência;
- Monitorizar e avaliar o grau de eficiência e de efetividade da atividade de cuidados de saúde no domicílio, na sequência da alteração do modelo gestor e assistencial;
- Promover a Saúde Oral, atuando na diminuição da incidência e da prevalência das doenças orais;
- Prosseguir iniciativas que contribuam para melhorar a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas com deficiência grave na Obra Social do Pousal, potencializando as suas capacidades através do estímulo à autonomia e à autodeterminação, tendo em conta as especificidades de cada caso.

Quadro 35 - Cuidados de saúde

Indicadores de Atividade	Realizado 2019	Estimativa 2020	Plano 2021	Var. 2021/20 (cap.) (a)
N.º utentes inscritos	40 058	40 058	40 058	0%
N.º utentes utilizadores	18 776	18 776	18 776	0%
N.º Consultas Médicas em Medicina Geral e Familiar	54 272	40 301	40 301	0%
N.º Consultas Médicas em Especialidades	62 455	44 467	44 467	0%
N.º Consultas de Enfermagem	71 351	45 641	45 641	0%
N.º Consultas Médicas em Estabelecimentos DASS	7 825	4 615	4 615	0%
N.º Consultas Enfermagem em Estabelecimentos DASS	30 107	22 131	22 131	0%
N.º Consultas Médicas de Saúde no Domicílio	8 752	3 701	3 701	0%
N.º Consultas Enfermagem de Saúde no Domicílio	36 279	20 578	20 578	0%
N.º Consultas Médicas sem a Presença do Utente	14 572	18 816	18 816	0%
N.º Consultas Enfermagem sem a Presença do Utente	10 694	11 319	11 319	0%

Notas:

(a) Não é expectável que venha a existir crescimento da atividade em fase das alterações estruturais previstas para 2021.

Quadro 36 - Atividades por Objetivos - DISSC

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
2	Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão das lacunas do SNS	Dar a conhecer de forma transversal a obra da SCML no que concerne à prestação de cuidados de saúde	Índice de notoriedade dos serviços de Saúde da SCML	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	80%*
		Fortalecer a relação da SCML com a ARS, em particular com os ACES de Lisboa, a CML, as freguesias e outros parceiros com vista a prestação de melhores cuidados de saúde à população	Percentagem de utentes abrangidos	Consultas no SOL	70%*
			Taxa de utilização do protocolo existente	Realizar consultas no âmbito dos protocolos existentes	65%*
		Promover a melhoria da qualidade do desempenho assistencial dos prestadores de cuidados de saúde	Grau de satisfação com os prestadores de cuidados de saúde	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	50%*
			Percentagem de reclamações no total das consultas	Definir e implementar ações corretivas	1%*
		Reforçar o papel dos cuidados de saúde promovendo a integração, harmonização e qualificação das intervenções	Percentagem da cobrança sobre a receita por utente	Determinar a percentagem de recebimentos tendo por base o valor da faturação total prevista	60%*
			Percentagem de utentes da ação social e saúde referenciados para serviços de saúde física e mental não prestados pela SCML, no ano transato	A implementada em 2021	0%*
			Percentagem de utentes da área da ação social e saúde da SCML que referem melhoria do seu estado de saúde, no ano transato	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	35%*
			Rácio custo por utente	Custo direto total em intervenções nos cuidados de saúde no domicílio	765,67 €
			Rácio das intervenções	Caracterização dos Utentes	50%
4	Promover a qualidade de vida, a autonomização e plena integração da pessoa com deficiência na sociedade, conjugando para esse fim a capacidade de intervenção das diversas áreas da SCML	Promover iniciativas que contribuam para melhorar a qualidade de vida e bem-estar.	Percentagem de utentes abrangidos	Aumentar o número de atividades sócio ocupacionais na Obra Social do Pousal	4%
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Número de estudos diferenciados	Estudos de especialidade clínica e/ou problemática social diferenciados	1
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Promover a transformação digital de processos internos	30%*
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Promover a melhoria das condições de saúde, atuando sobre as suas determinantes	Grau de satisfação dos utentes da SCML	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	50%*
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Participar em iniciativas, promovidas por outrem, que encorajem uma cultura empreendedora, criativa e inovadora	Número de iniciativas	Estabelecimento de Protocolos ou apresentação de candidaturas	2
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o 5GAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Implementação de Incentivos Institucionais para as USSC	80%*
				Obras de Adaptação USSC J Domingos Barreiro	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Requalificação do Edifício da Obra Social do Pousal	
		Sistema de Gestão Hospitalar para a Saúde SCML	80%*		
Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente		100%*	

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XXI. DICCI - Direção de Cuidados Continuados Integrados

A Direção de Cuidados Continuados Integrados (Deliberação da mesa nº 1307 de 27 de agosto), integra todas as Unidades de Cuidados Continuados Integrados em funcionamento na Santa Casa: UCCI Maria José Nogueira Pinto; UCCI de São Roque (no Hospital Pulido Valente); e a futura UCCI Rainha Dona Leonor (que abrirá no antigo Hospital da Estrela). Para além destes três equipamentos integra a Unidade Técnica de Apoio e Gestão Operacional (UTAGO), prevendo-se que virá englobar futuras valências a criar.

A Direção de Cuidados Continuados Integrados (DICCI) concretiza organicamente o empenho da SCML nesta valência de prestação de apoio, na confluência entre a resposta de saúde e a ação social, integrando-a na Departamento de Ação Social e Saúde. Nesse sentido a criação deste serviço é a resposta material ao primeiro Objetivo Estratégico do triénio 2019-2021, “Aumentar a capacidade de resposta na área dos cuidados continuados, garantindo a satisfação das necessidades e expetativas da população de Lisboa”.

A DICCI tem como missão gerir e garantir a prestação de cuidados continuados integrados, com o objetivo de promover a autonomia, melhorar a funcionalidade e as condições de vida, contribuindo para o bem-estar das pessoas em situação de dependência, através da sua reabilitação, readaptação e reinserção familiar e social.

São principais atribuições da DICCI definir as regras de funcionamento das UCCI garantindo a uniformização dos processos e procedimentos; assegurar uma gestão integrada dos recursos humanos, financeiros, infraestruturas e equipamentos agora reunidos; assegurar a gestão operacional integrada dos serviços transversais, nomeadamente, logística, lavandaria, alimentação, transportes e compras; assegurar a gestão clínica e a gestão dos serviços farmacêuticos de suporte à prestação dos cuidados procurando a sua melhoria.

Caberá à DICCI assegurar o cumprimento das obrigações assumidas pela SCML no âmbito da contratualização com a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), o que contribui para um melhor modelo de gestão das vagas, assim disponíveis para quem delas precisa na região de Lisboa e em todo o país.

A DICCI terá como principal tarefa em 2021 a integração das distintas UCCI e a sua operacionalização integrada. No entanto, tal como a restante orgânica da SCML, manterá o alinhamento dos Objetivos Estratégicos e Operacionais de 2020 do conjunto das duas Unidades de Cuidados Continuados Integrados já existentes (UCCIMJNP, UCCISR).

Quadro 37 - Atividades por Objetivos - DICCI

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
1	Aumentar a capacidade de resposta na área dos cuidados continuados, garantindo a satisfação das necessidades e expectativas da população de Lisboa	Desenvolver programas de apoio aos cuidadores informais	Percentagem de utentes abrangidos, por via dos seus cuidadores informais	Promover ações multidisciplinares (integradas) de formação/informação para os cuidadores informais	20%
		Fortalecer a relação da SCML com os parceiros para um trabalho em rede na área dos cuidados continuados integrados	Percentagem de utentes abrangidos por estes procedimentos	Estabelecer parcerias que visem desenvolver projetos em rede na área dos cuidados continuados integrados	25%*
2	Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão das lacunas do SNS	Dar a conhecer de forma transversal a obra da SCML no que concerne à prestação de cuidados de saúde	Índice de notoriedade dos serviços de Saúde da SCML	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	80%*
		Promover a melhoria da qualidade do desempenho assistencial dos prestadores de cuidados de saúde	Grau de satisfação com os prestadores de cuidados de saúde	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	50%*
			Percentagem de reclamações no total das consultas	Melhorar a qualidade do desempenho assistencial dos prestadores de cuidados de saúde	2%*
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Percentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias	Estabelecer Protocolos com as Universidades para estágios profissionais	2%
		Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Número de estudos diferenciados	Promover a apresentação interna de trabalhos finais de estágios	2
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Promover a transformação digital de processos internos	2%
		Otimizar os recursos tecnológicos existentes	Número de plataformas agregadoras	Promover a utilização das plataformas nos múltiplos processos	4
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Promover a melhoria das condições de saúde, atuando sobre as suas determinantes	Grau de satisfação dos utentes da SCML	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	70%*
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Desenvolver boas práticas que conduzam a uma gestão eficaz dos serviços	Percentagem de técnicos abrangidos por estes procedimentos	Promover ações de formação sobre boas práticas na equipa multidisciplinar	2%
		Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Desenvolvimento de ações que potenciem o envolvimento e partilha de conhecimento entre a Unidade e os restantes Serviços	2%
			Número de procedimentos estabelecidos	Estabelecer com os Recursos Humanos procedimentos tipo	2
Promover a elaboração de procedimentos	3				
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Adequação do Espaço envolvente à Unidade com vista à criação de 1 zona de convívio entre doentes e familiares/visitas	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	UCCI Rainha D. Leonor	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	

* Meta geral estabelecida para o indicador de Desempenho

XXII. CMRA - Centro de Medicina de Reabilitação de Alcoitão

O CMRA desenvolve a sua atividade no âmbito dos cuidados diferenciados e integrados de reabilitação, em regime de internamento e ambulatório, com o envolvimento das equipas multidisciplinares e do próprio utente e seus familiares/cuidadores, com o objetivo de satisfazer com qualidade as reais necessidades e expectativa dos seus utentes.

Promove ainda o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, a investigação em saúde, o ensino pré e pós-graduado e ainda a articulação com outros centros, hospitais e entidades públicas ou privadas, nacionais e internacionais.

Para 2021, releva-se o desenvolvimento de atividades nas seguintes áreas:

- Reabilitação do Laboratório de Marcha incorporando software e componentes de última geração para assegurar a análise laboratorial de marcha como meio complementar de diagnóstico, providenciando informação indispensável para a tomada de decisões clínicas fundamentadas em dados biomecânicos dentro do contexto clínico global do paciente;
- Implementação do sistema de gestão hospitalar, incluindo o processo clínico eletrónico, em articulação com plataforma da SPMS;
- Desenvolvimento e implementação de serviços de teleconsulta e de telerreabilitação tendo em vista facilitar o acesso aos cuidados de saúde de reabilitação, a aproximação entre os utentes e os profissionais de saúde e a corresponsabilização do doente e dos cuidadores informais;
- Formação de profissionais de reabilitação, recebendo internos de medicina física e de reabilitação (MFR), medicina geral e familiar e estagiários da área de enfermagem, fisioterapia, terapia ocupacional, terapia da fala, psicologia, serviço social e ortoprotesia;
- Inovação e desenvolvimento tecnológico para melhorar a prestação de cuidados de reabilitação: Sala *Snoezelen*.

Quadro 38 - Atividades por Objetivos – CMRA

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021	
2	Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão das lacunas do SNS	Dar a conhecer de forma transversal a obra da SCML no que concerne à prestação de cuidados de saúde	Índice de notoriedade dos serviços de Saúde da SCML	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	80%*	
		Fortalecer a relação da SCML com a ARS, em particular com os ACES de Lisboa, a CML, as freguesias e outros parceiros com vista a prestação de melhores cuidados de saúde à população	Percentagem de utentes abrangidos	Procedimentos de saúde prestados ao abrigo de acordos com o SNS e outras parcerias comunitárias	70%*	
		Promover a melhoria da qualidade do desempenho assistencial dos prestadores de cuidados de saúde.	Grau de satisfação com os prestadores de cuidados de saúde	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	50%*	
				Percentagem de reclamações no total das consultas	Definir e implementar ações corretivas	1%*
		Reforçar o papel dos cuidados de saúde promovendo a integração, harmonização e qualificação das intervenções	Percentagem da cobrança sobre a receita por utente	1ª consultas	20%	
				Percentagem de utentes abrangidos por via da cooperação institucional	Garantir cuidados de saúde diferenciados, fomentando a cooperação institucional entre o CMRA e um leque diversificado e abrangente de entidades - Cliente	80%
				Rácio custo por utente	Otimizar a capacidade máxima da ocupação	83
		Rácio das intervenções	Atos de enfermagem	Atos terapêuticos em ambulatório	7 000	
				Consultas externas (MFR)	8 000	
				Dias de internamento	44 000	
Meios complementares de diagnóstico	4 000					
Promover a marca "Alcoitão" na confecção e adaptação de próteses e ortóteses	525					
Sessões em internamento	147 000					
Utentes tratados por internamento	800					
4	Promover a qualidade de vida, autonomia e plena integração da pessoa com deficiência na sociedade, conjugando para esse fim a capacidade de intervenção das diversas áreas da SCML	Alargar a oferta de cuidados promovendo respostas diferenciadas, ajustando à necessidade das pessoas	Percentagem de utentes abrangidos	Promover respostas que contribuam para a qualidade de vida dos utentes	30%	
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Número de estudos diferenciados	Mecanismos de promoção e apoio à realização de estudos clínicos	10	
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Implementar soluções inovadoras de base tecnológica	10*	
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Promover a melhoria das condições de saúde, atuando sobre as suas determinantes	Grau de satisfação dos utentes da SCML	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	70%*	
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*	
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*	
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*	
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*	
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*	
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Benef. Piso 3 (SRA3) - Zona 4	100%*	
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Reabilitação do Depósito De Água		
				Sistema automático de deteção de incêndios (SADI)	100%*	
				Sistema de Gestão Hospitalar para a Saúde SCML		
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	80%*	
				80%*		

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XXIII. HOSA - Hospital Ortopédico de Sant'Ana

O Hospital Ortopédico de Sant'Ana tem como objetivo contribuir de forma eficiente para a promoção da saúde da população, atuando em complementaridade com o Serviço Nacional de Saúde (SNS) e alinhado com a estratégia da Saúde Santa Casa. A sua prestação estende-se, ainda, aos beneficiários de subsistemas ou de planos de proteção de saúde de Entidades com as quais estabeleceu parcerias e aos doentes de natureza particular.

Com uma reconhecida tradição clínica, desenvolve um serviço de excelência, apostando na competência e especialização das suas equipas e na inovação, qualidade e segurança.

Na ótica do cliente, propõe-se desenvolver a atividade através da otimização das valências e do reforço da relação de complementaridade com o SNS, tendo em vista o incremento dos atos realizados aos utentes, em especial da ARSLVT, pelo aumento da atividade e a diminuição da lista de espera cirúrgica. A otimização passa, também, pelo incremento de atos no âmbito das parcerias com as principais seguradoras do mercado da saúde. Prevêem-se, ainda, medidas que visam promover a melhoria da qualidade do desempenho assistencial, a notoriedade do Hospital ao nível dos cuidados prestados e no âmbito cultural.

Com repercussão na eficácia e eficiência dos processos, constam medidas relacionadas com a transformação digital com vista à melhoria das boas práticas e simplificação e agilização de respostas, através, designadamente da implementação de soluções inovadoras e revisão de processos e procedimentos. Estão também contempladas medidas destinadas a promover a Investigação e Desenvolvimento (I&D), como sejam a divulgação de projetos e ações, a celebração de protocolos com entidades académicas e científicas, a inovação e a promoção de iniciativas e elaboração de artigos científicos pelos profissionais de saúde do Hospital. No âmbito da gestão de Recursos Humanos desenvolver-se-ão ações que visam melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores e a comunicação com os serviços. Para cumprimento dos objetivos da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, procurar-se-á reforçar os mecanismos de boa governação e transparência.

Procurar-se-á que o Hospital participe em iniciativas promotoras de retorno ou projeção institucional, através da realização de ações externas no âmbito das atividades técnica e clínica.

Para concretização da sustentabilidade financeira, será assegurado o cumprimento do orçamento corrente, através da otimização da atividade e de uma eficiente gestão de custos e condições negociais.

Quadro 39 - Atividades por Objetivos – HOSA

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
2	Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão das lacunas do SNS	Dar a conhecer de forma transversal a obra da SCML no que concerne à prestação de cuidados de saúde	Índice de notoriedade dos serviços de Saúde da SCML	Realizar Inquérito/Estudo Diferenciado	80*
		Fortalecer a relação da SCML com a ARS, em particular com os ACES de Lisboa, a CML, as freguesias e outros parceiros com vista a prestação de melhores cuidados de saúde à população	Percentagem de utentes abrangidos	Aumentar o número de atos realizados a utentes pertencentes a Entidades do SNS ARS CHLO	5%
		Promover a melhoria da qualidade do desempenho assistencial dos prestadores de cuidados de saúde	Grau de satisfação com os prestadores de cuidados de saúde	Realizar Inquérito/Estudo Diferenciado	50*
			Percentagem de reclamações no total das consultas	Efectuar ações corretivas relativamente a aspectos críticos apontados em reclamações	2
		Reforçar o papel dos cuidados de saúde promovendo a integração, harmonização e qualificação das intervenções	Percentagem da cobrança sobre a receita por utente	Controlar o prazo médio de recebimentos	90%*
			Percentagem de utentes abrangidos por via da cooperação institucional	Garantir cuidados de saúde diferenciados, fomentando a cooperação institucional	80%*
			Taxa Média de Ocupação do Hospital	Prestação de cuidados de saúde	67%
		Rácio das intervenções	Atos de enfermagem	298 932	
			Atos terapêuticos (MFR) (ambulatório e internamento)	85 249	
			Consultas externas de MFR	407	
			Consultas externas de ortopedia e traumatologia	1 517	
			Consultas externas de outras especialidades	474	
Dias de internamento dos doentes tratados	12 250				
Meios complementares de diagnóstico	18 410				
Utentes tratados por internamento	1 682				
Número de cirurgias realizadas	1 716				
7	Aumentar a oferta cultural aos cidadãos que vivam ou visitem a cidade de Lisboa	Desenvolver e reforçar uma oferta cultural programada valorizadora da identidade e da relevância da SCML na sociedade	Taxa de variação homóloga do número de iniciativas culturais	Promover a realização de visitas e outros eventos culturais no HOSA	12%
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento de investigação de iniciativa individual promotora de qualificação em I&D, de profissionais ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML, nomeadamente alunos da ESSA	Rácio de profissionais, ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML por cada 1 000 colaboradores	Divulgar projetos e ações de I&D por forma a promover a participação de colaboradores do HOSA nestas iniciativas	2%
		Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Percentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias	Celebrar protocolos com Entidades Académicas e Científicas	3%
		Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Número de estudos diferenciados	Promover a elaboração de artigos científicos pelos profissionais de saúde do HOSA	3
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Implementar evolutivas nos sistemas informáticos do HOSA	8%
				Rever os processos e procedimentos estabelecidos introduzindo os aspectos de melhoria decorrentes da transformação digital implementada	2%
		Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Implementar soluções inovadoras de base tecnológica	2
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Organizar e participar em parcerias promotoras da Igualdade de Género	Número de medidas implementadas	Participar em parcerias promotoras da igualdade de género	1
		Promover a melhoria das condições de saúde, atuando sobre as suas determinantes	Grau de satisfação dos utentes da SCML	Realizar Inquérito/Estudo Diferenciado	70%*
		Reforçar os mecanismos de boa governação e transparência	Número de medidas implementadas	Realizar auditorias ao funcionamento do processo clínico eletrónico	2
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional	Número de entidades envolvidas	Realizar ações externas no âmbito da atividade técnica e clínica do HOSA	4

Quadro 39 - Atividades por Objetivos – HOSA (cont.)

12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação.	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito Número de procedimentos estabelecidos	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado Criar procedimentos e implement	75%* 2
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homologa de execução orçamental de projetos (€) Taxa de variação homologa de execução real de projetos	Beneficiar Áreas Interna., C.Ext. e MCDT	80%
				Construção de uma Interligação entre Edifícios	
				Implementação de Sistema Informático de Gestão Hospitalar	80%
				Modernização dos serviços de Radiologia e Imagiologia Obras de conservação preservação do património: Edifício principal Sistema de Gestão Hospitalar para a Saúde SCML (em branco)	
Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*		

*Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XXIV. UMHE - Unidade de Missão do Hospital da Estrela

A Unidade de Missão foi criada, pela deliberação nº 121/2016 da sessão ordinária de 18 de fevereiro, com o objetivo de desenvolver e concretizar Unidades de Cuidados Continuados no antigo hospital militar da Estrela. Posteriormente foi-lhe atribuído também o projeto de Cuidados Continuados no Parque de Saúde Pulido Valente, que iniciou atividade em junho de 2019, com a designação de Unidade de Cuidados Continuados São Roque.

As atividades desenvolvidas ao longo do ano 2020 foram a continuação do ano anterior, nomeadamente no acompanhamento do projeto do Hospital da Estrela quer na obra quer nos equipamentos gerais e da saúde, acrescidas da coordenação da Unidade de São Roque.

A criação da Direção dos Cuidados Continuados Integrados que passa a integrar todas as Unidades em funcionamento na Instituição, UCCI Maria José Nogueira Pinto e a UCCI de São Roque (no Hospital Pulido Valente), bem como a futura UCCI Rainha Dona Leonor (antigo Hospital da Estrela), implicará a extinção da Unidade de Missão para o desenvolvimento do Hospital da Estrela mas não estando estabelecida a data de extinção desta Unidade, prevendo-se que se manterá em funcionamento até a abertura das instalações da Estrela.

2.2.4. Balanced Scorecard Setorial - Cultura

Em conformidade com as linhas de orientação estratégica da SCML a área da Cultura tem como propósito da sua ação a valorização e afirmação da Missão e identidade da Misericórdia de Lisboa, através do estudo e investigação, da conservação e incorporação de bens culturais relacionados com a sua história e prática de mais de 520 anos. Uma atividade que se organiza com o intuito de proporcionar uma oferta cultural de qualidade e acessível para um público cada vez mais diversificado.

Numa lógica de reforço do posicionamento da Cultura Santa Casa em Lisboa, assume particular relevância a continuidade da oferta de uma programação integrada e plurianual centrada no Polo Cultural de São Roque, do qual se destacam o novo museu Casa Ásia – Coleção Francisco Capelo e a Brotéria.

No próximo ano e reforçando experiências e projetos já implementados ao longo de 2020, a Direção de Cultura dará continuidade ao trabalho desenvolvido na área “do digital”, apostando na concretização de projetos diferenciadores e inovadores que possibilitem alargar o acesso à cultura a públicos mais distantes e sem possibilidade de presença física nas diversas iniciativas que a SCML desenvolve.

Integra o “BSC Cultura”, contribuindo para os objetivos definidos, a Direção da Cultura (XXV).

BSC CULTURA									
ESTRATÉGICO		OPERACIONAL		ESTRATÉGICO		OPERACIONAL			
CLIENTE	5	Reabilitar e requalificar todo o património edificado da SCML, que se encontra afeto à sua atividade, assegurando as adaptações necessárias ao cumprimento de todos os critérios legais de utilização	16	Promover a reabilitação e a conservação do património afeto à atividade	11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	38	Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retar no e/ou projeção institucional	
	7	Aumentar a oferta cultural aos cidadãos que vivam ou visitem a cidade de Lisboa	21	Desenvolver e reforçar uma oferta cultural programada valorizadora da identidade e da relevância da SCML na sociedade	12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.	39	Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	
		22	Promover o aumento e a diversificação das públicos	40			Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços		
		23	Assegurar uma fruição da cultura de elevada satisfação	42			Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML		
DESENVOLVIMENTO	8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional.	26	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios de eficiência, qualidade e sustentabilidade	43	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	
	9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	27	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção.	45	Cumprimento do Orçamento Corrente	
				16	Investir e reabilitar o património	47	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML		
						54	Inventariar, valorizar e gerir o património móvel e integrado		
						PROCESSO		FINANCEIRA	

Figura 7 – BSC Cultura

XXV. Direção da Cultura

A Direção da Cultura (DIC) promove e coordena, de forma integrada e transversal, a ação cultural da SCML, designadamente, nas áreas do estudo e investigação, conservação e incorporação de bens culturais e desenvolvimento cultural, tendo como objetivo evidenciar o património cultural da SCML como instrumento ao serviço do desenvolvimento humano e da coesão social, favorecendo a diversificação e promovendo o acesso generalizado às formas de expressão cultural.

Em 2021, a DIC levará a cabo diversas iniciativas, desde a prossecução de obras de conservação e restauro dos bens culturais da SCML e a divulgação do património cultural da Instituição, continuando a desenvolver a sua atividade editorial em formato de papel e digital, requalificando a loja online da cultura, até ao reforço da oferta cultural com a realização de atividades educativas e culturais, exposições e concertos, participação na 91ª Feira do Livro e realização da Temporada de Música em São Roque, na sua 33ª edição. É de realçar ainda:

- Novo Museu Casa Ásia – Coleção Francisco Capelo: constituindo o maior desafio da Direção da Cultura, com abertura prevista em 2021, este novo museu integrará cerca de 1200 objetos representativos das civilizações milenares da Ásia, balizados entre o século III a.c. e princípios do século XX. Esta coleção de arte asiática, que vem complementar o núcleo de arte oriental do Museu de São Roque, será exibida ao público de forma permanente no novo museu;
- Polo Cultural de São Roque: o Museu Casa Ásia fará parte integrante de um Polo Cultural constituído adicionalmente pela Igreja e Museu de São Roque, Arquivo Histórico, Biblioteca e Brotéria. O Polo Cultural de São Roque terá uma programação articulada entre todos os espaços, da qual se destaca a realização do projeto artístico “O outro como epifania do Belo”, em parceria com a Brotéria, “Hospitalidade, lugar e morada” em parceria com a Faculdade de Arquitetura de Lisboa e o programa de arte comunitária com o Centro de Promoção Social da PRODAC e a Universidade Lusófona;
- Candidatura ao Registo de Memória do Mundo, pela UNESCO: esta candidatura tem vindo a ser preparada e visa a classificação de toda a série documental dos "sinais de expostos" como registo de memória do mundo, em rede com outros países, nomeadamente com as Misericórdias do Brasil e França, e com o Arquivo Distrital do Porto. De destacar a conclusão da digitalização dos sinais e dos processos de entregas a pais e a realização de uma exposição dedicada a este tema;
- A proposta da realização de uma exposição, em 2022, em torno da efeméride dos 4.º Centenário da Canonização dos Santos Inácio de Loiola e Francisco Xavier visa dar a conhecer ao público, o processo da canonização, a produção artística e as manifestações efémeras que resultaram da celebração da Canonização dos Santos Inácio de Loiola e Francisco Xavier, promovendo um maior conhecimento do papel que a Casa Professa de São Roque desempenhou nessa ocasião. A Igreja de São Roque possui o ciclo iconográfico mais completo da vida de Santo Inácio de Loyola. Neste

sentido, entre 2021 e 2022 será levada a cabo uma campanha de beneficiação e restauro deste ciclo pictórico que se evidencia como eixo central das comemorações;

- A situação atual de pandemia veio incrementar os meios de divulgação online, nomeadamente, a realização de exposições e conteúdos em plataformas digitais. Neste sentido será privilegiada a inserção informática no programa de inventário *In Patrimonium Premium*, com vista à sua disponibilização online;
- Outros projetos: Tratamento bibliográfico da coleção Francisco Capelo, a Conservação, estudo e divulgação da coleção de relicários do Museu e Igreja de São Roque, e ainda, a Beneficiação da área de Exposição Permanente do Museu de São Roque.

Quadro 40 - Atividades por Objetivos – DIC

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
5	Reabilitar e requalificar todo o património da SCML, que se encontra afeto à sua atividade, assegurando as adaptações necessárias ao cumprimento de todos os critérios legais de utilização	Promover a reabilitação e a conservação do património afeto à atividade	Rácio custo reabilitação e conservação por utente	Conservação e restauro de documentos e de obras de arte	100%
7	Aumentar a oferta cultural aos cidadãos que vivam ou visitem a cidade de Lisboa	Assegurar uma fruição da cultura de elevada satisfação	Grau de satisfação dos públicos nas atividades culturais	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	85%*
		Desenvolver e reforçar uma oferta cultural programada valorizadora da identidade e da relevância da SCML na sociedade	Taxa de variação homóloga do número de iniciativas culturais	Realização de atividades educativas e culturais	100%
		Promover o aumento e a diversificação dos públicos	Taxa de variação homóloga de participantes, visitantes e utilizadores relativo ao ano transato	Acessos ao Pólo Cultural de S. Roque e restante património cultural da SCML	1 200 (participantes)
			Percentagem de outras iniciativas para o público	Produção e edição de publicações e distribuição e venda de edições e artigos de merchandising	750 (artigos)
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Desenvolver ações e projetos que incorporem I&D, convergindo para a meta estabelecida pela SCML	8%
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Desenvolver ações e projetos que tenham como objetivo a inovação dos processos de negócio	3%
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional	Número de entidades envolvidas	Preparação de candidatura para a classificação da documentação relacionada com a série dos sinais expostos, como registo da memória do mundo (UNESCO) ou como registo europeu e preparação da monografia sobre crianças expostas	5
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Ações fomentadoras de coesão e espírito de equipa	5

Quadro 40 - Atividades por Objetivos – DIC (cont.)

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	50%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Beneficiação da área de Exposição Permanente do Museu de São Roque	80%*
				Candidatura para classificação de documentação como registo da memória do mundo (UNESCO)	
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Coleção de relicários do Museu e Igreja de São Roque	80%*
				Comemorações do IV Centenário da Canonização dos Santos Inácio de Loiola e Francisco Xavier (1622-2022)	
Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*		
16	Investir e rentabilizar o património	Inventariação, valorização e gestão do património móvel e integrado	Percentagem de bens inventariados e valorizados	Aquisição e inventariação de edições, documentos e obras de arte	0%

* Meta geral estabelecida para o indicador de Desempenho

2.2.5. *Balanced Scorecard* Setorial – Património

Ao longo dos últimos anos, a SCML tem desenvolvido um esforço significativo na concretização de uma política de gestão do seu Património, garantindo a sua preservação e assumindo um papel ativo e preponderante no domínio da reabilitação urbana.

EM 2021 a SCML vai focar a sua atenção na continuidade de processos em curso, como a Casa-Ásia, os futuros equipamentos sociais de Monsanto e de Campo de Ourique, e no apoio ao primeiro ano de funcionamento de espaços como a nova Unidade de Cuidados Continuados Intensivos, localizada no antigo hospital militar da Estrela.

A intervenção nos equipamentos afetos à atividade já em funcionamento, com obras de remodelação em diversas escalas, a introdução de medidas de acessibilidade e de eficácia energética, que visam melhorar o conforto daqueles que aí são assistidos e como daqueles que trabalham, será a grande prioridade deste ano.

Integra o “BSC Património”, contribuindo para os objetivos definidos, o Departamento da Gestão Imobiliária e Património (XXVI).

BSC PATRIMÓNIO									
ESTRATÉGICO		OPERACIONAL		ESTRATÉGICO		OPERACIONAL			
CLIENTE	5	Reabilitar e requalificar todo o património edificado da SCML, que se encontra afeto à sua atividade, assegurando as adaptações necessárias ao cumprimento de todos os critérios legais de utilização	16	Promover a reabilitação e a conservação do património afeto à atividade	12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.	39	Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	PROCESSO
			17	Melhorar a requalificação do Património da SCML adaptando-o aos requisitos de acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida.			40	Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	
			18	Promover a utilização de energias renováveis no património urbano e rústico, por forma a assegurar a sustentabilidade ambiental.			42	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	
DESENVOLVIMENTO	8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional.	26	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios de eficiência, qualidade e sustentabilidade	43	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes / utentes/pessoas	FINANÇEIRA
			9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos			29	Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	
	10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	160	Instalação de iluminação LED no património edificado da SCML	14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção.	47	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	
							16	Investir e rentabilizar o património.	
						53	Assegurar a preservação e manutenção do património.		
						54	Inventariação, valorização e gestão do património móvel e integrado		

Figura 8 - BSC Património

XXVI. Departamento de Gestão Imobiliária e Património - DGIP

O Departamento de Gestão Imobiliária e Património (DGIP), é um departamento estatutário, que desenvolve a sua atividade e executa as suas competências, através de três áreas bem definidas e que se articulam entre si Gestão Patrimonial, Planeamento, Estudos e Projetos e Gestão de Obras.

Através das suas áreas de gestão de ativos e de benemerências o DGIP continuará a desenvolver a sua atividade no sentido de uma contínua valorização do património, quer através de uma gestão mais efetiva do património para arrendamento, quer através da exploração de novas unidades de negócio. Salienta-se a atividade realizada pela área das benemerências através das ações de comunicação e aprofundamento da relação com beneméritos e promitentes beneméritos, e a divulgação realizada junto do público externo e dos outros serviços da instituição, do papel que assumem os imóveis e doações deixados à SCML.

O DGIP pretende através do planeamento das intervenções, projetos e obras, da coordenação de todos os projetos de Arquitetura e Especialidades executados por colaboradores internos e/ou externos, assegurar a melhor gestão de recursos financeiros da SCML, sempre de acordo com as estratégias de intervenção, de reabilitação, e de valorização do património definidas superiormente, continuando a cumprir padrões e normas que asseguram as exigências legais, a modernização de funcionalidades, a sustentabilidade e o garante da adequação do uso pretendido a cada edifício propriedade da SCML.

No âmbito da gestão de obras e da conservação e manutenção o DGIP pretende prosseguir com o lançamento, acompanhamento, fiscalização e boa execução das obras de reabilitação planeadas e por outro lado garantir a manutenção e conservação do património da SCML, bem como das suas instalações técnicas especiais, atividade esta corrente, diária e com necessidade, muitas vezes, de resposta urgente e imediata.

A situação de pandemia de COVID-19, que levou a adoção de medidas extraordinárias dela decorrentes, designadamente a imposição do estado de emergência e do estado de calamidade, está a haver um impacto transversal no tecido económico que obriga a SCML a reavaliar a forma como prosseguir, com o desenvolvimento de projetos que permitirão a médio prazo alcançar o objetivo de reabilitar o património desta Instituição, em função de novas respostas sociais, novas formas de viver e de trabalhar.

O DGIP continuará a intervir quer nos prédios afetos à atividade quer nos prédios de rendimento. Nos primeiros, irá priorizar e agilizar os processos de reabilitação e adaptação dos espaços, prevalecendo a preocupação com o bem-estar e a segurança dos utentes e dos trabalhadores da SCML, nomeadamente através da qualificação do edificado nas áreas do conforto, das acessibilidades, da segurança e da melhoria do desempenho energético-ambiental. Nos prédios de rendimento, o investimento realizado continuará a ter como finalidade a obtenção de um nível superior de receita, garantir a sua sustentabilidade, as boas condições de habitabilidade aos seus arrendatários e a maior rentabilização das propriedades rústicas.

Quadro 41 - Atividades por Objetivos – DGIP

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
5	Reabilitar e requalificar todo o património da SCML que se encontra afeto à sua atividade, assegurando as adaptações necessárias ao cumprimento de todos os critérios legais de utilização	Melhorar a requalificação do Património da SCML, adaptando-o aos requisitos de acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida	Percentagem da despesa de investimento em acessibilidades na despesa de investimento total	Investir nas acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida	5%*
		Promover a reabilitação e a conservação do património afeto à atividade	Percentagem de utentes abrangidos por obras reabilitação e conservação	Reabilitar património afeto à atividade com maior abrangência de utentes	10%*
			Rácio custo reabilitação e conservação por utente	Reabilitar património afeto à atividade com maior abrangência de utentes	15%*
		Promover a utilização de energias renováveis no património urbano e rústico, por forma a assegurar a sustentabilidade ambiental,	Peso da despesa de investimento em medidas de sustentabilidade energética no total da despesa de investimento em obras	Empreender ações de preservação e/ou utilização eficiente de recursos naturais	10
			Taxa de variação homologa de edifícios com instalação de sistemas fotovoltaicos	Desenvolver ações e projetos em que seja possível a instalação de sistemas fotovoltaicos	10%*
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Desenvolver ações e projetos que incorporem I&D, convergindo para a meta estabelecida pela SCML	1%*
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Proceder ao arquivo digital e físico, à inventariação dos bens móveis e ao registo dos imóveis	120
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Instalação de iluminação LED no património edificado da SCML	Percentagem de instalação da iluminação LED, em edifícios afetos à atividade, no âmbito da manutenção e conservação dos sistemas elétricos	Substituição dos sistemas elétricos que condicione a instalação da iluminação LED	10%*
			Percentagem de instalação da iluminação LED, em edifícios de rendimento que sejam propriedade total da SCML, no âmbito da manutenção e conservação dos sistemas elétricos	Substituição dos sistemas elétricos que condicione a instalação da iluminação LED	10%*
			Percentagem de instalação da iluminação LED, em novas construções ou reabilitações em edifícios de atividade ou rendimento	Substituição dos sistemas elétricos que condicione a instalação da iluminação LED	10%*
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	4%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1

Quadro 41 - Atividades por Objetivos – DGIP (cont.)

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021	
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências Internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	60%*	
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	75%*	
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Avenida da República, 34, Lisboa (ACAPO)	80%*	
				Calçada da Ajuda, 196-200 e Travessa Vitorino de Freitas 2-10		
				Concept Store		
				Intervenções em São Roque		
				Obras de Reabilitação em Prédios de Rendimento		
				Planos de Gestão Florestal		
				Reabilitação e Constr. Nova nos Prédios sitos na Praça José Fontana e rua de Sousa Martins		
				Reabilitação Edifício Tv. Do Rosário - 3 Pisos Creche e 2 Pisos		
				Rua Augusta 277 a 283		
				Rua Capitão Renato Batista, 8		
				Rua da Lapa, 74-74 A, Lisboa		
				Rua da Páscoa nº. 8		80%*
				Rua do Século, 25-29		
				Rua dos Açores, 44		
Rua General Taborda, Nº42 e Nº44						
Rua Maria, 11-15						
Travessa das Flores, 18-20						
Travessa do Forte, 24						
Travessa Salva Vidas, 12						
Urbanização de Alcântara						
Urbanização do Rio Seco						
	Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*		
16	Investir e rentabilizar o património	Assegurar a preservação e manutenção do património.	Percentagem de investimento da despesa em manutenção no valor patrimonial	Dar resposta de qualidade às solicitações do Cliente Interno	85%*	
		Inventariação, valorização e gestão do património móvel e integrado	Percentagem de bens inventariados e valorizados	Avaliações dos imóveis afetos ao rendimento e à atividade (dias úteis)	240 dias	
		Promover o investimento no património afeto ao rendimento	Taxa de rentabilidade líquida do património afeto ao rendimento	Aproximar a utilização do património de rendimento da sua capacidade máxima	10%*	

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

2.2.6. *Balanced Scorecard* Setorial – Educação e Inovação

A SCML identifica como estratégico para o triénio 2019/ 2021 a promoção interna de “Investigação & Desenvolvimento”, a inovação e Transformação Digital e o estabelecimento de parcerias que valorizem a sua atuação, sendo a Educação e a Inovação duas áreas operacionais onde a aposta nestas dimensões é mais relevante.

A avaliação do desempenho da Educação e Inovação centrar-se-á no presente triénio na avaliação conjunta do desempenho da Escola Superior de Saúde de Alcoitão (ESSA), do Departamento de Economia e Inovação Social (DEES), assim como do contributo relevante do Departamento de Qualidade e Inovação (DQI), nomeadamente através dos Prémios Santa Casa e as estratégias de sustentabilidade ambiental.

Partindo de três áreas de trabalho autónomas da SCML, constata-se a sua convergência na resposta aos Objetivos Estratégicos definidos no âmbito da Investigação e Desenvolvimento (OE8), Transformação Digital (OE9) e Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (OE11).

Em 2021 começarão a ser implementadas as medidas estabelecidas no âmbito da Lisboa Capital Verde 2020 indutoras de diversos processos de inovação, a ESSA irá dar continuidade ao processo de internacionalização e estruturação das redes de investigação e a Casa do Impacto continuará a trazer novos empreendedores e novas soluções para as áreas prioritárias de intervenção da SCML, Ação Social e Saúde.

Integram o “BSC Educação e Inovação”, contribuindo para os objetivos definidos:

- XXVII. Escola Superior de Saúde de Alcoitão
- XXVIII. Departamento de Economia e Inovação Social

BSC EDUCAÇÃO E INOVAÇÃO					
ESTRATÉGICO		OPERACIONAL			
DESENVOLVIMENTO	8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional.	<p>24 Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento de investigação de iniciativa individual promotora de qualificação em I&D, de profissionais ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML, nomeadamente alunos da ESSA</p> <p>25 Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica</p> <p>26 Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML</p>	PROCESSO	
		9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos		<p>27 Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas</p> <p>29 Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas</p> <p>30 Implementar e disseminar soluções de base tecnológica com garantia de impacto social e económico</p>
			10		Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML
	11				Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML
		12			Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.
			13		Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.
	14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção.			<p>45 Cumprimento do Orçamento Corrente</p> <p>47 Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML</p>

Figura 9 - BSC Educação e Inovação

XXVII. ESSA - Escola Superior de Saúde do Alcoitão

A Escola Superior de Saúde do Alcoitão (ESSALCOITÃO) tem como objetivo promover o aprofundamento e a difusão do conhecimento em prol da melhoria do nível de saúde e bem-estar da população, nas suas áreas científicas.

Leciona os Cursos de Licenciatura de Fisioterapia, Terapia Ocupacional e Terapia da Fala, bem como os Mestrados nas mesmas áreas de saber, além de variadas ações de educação/formação contínua e de pós-graduações nas suas áreas de especialidade, e de outras, no âmbito do Departamento de Política e Trabalho Social.

Em 2021, prosseguirá com o desenvolvimento de atividades nos seus principais domínios de intervenção - ensino, investigação e desenvolvimento, e ligação à comunidade, de forma a:

- Consolidar a sua posição entre as instituições congéneres;
- Consolidar a sua oferta formativa no mercado nacional e internacional face à concorrência;
- Captar novos estudantes (nacionais e internacionais);
- Prosseguir o trabalho de qualificação do corpo docente e não docente;
- Melhorar as infraestruturas físicas.

Está prevista a contratação de novos docentes, por forma a continuar a cumprir os critérios de qualificação de pessoal docente impostos pela A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e a abertura de concursos para docentes doutorados ao abrigo da nova carreira docente da ESSALCOITÃO.

Para continuar a dar cumprimento aos seus objetivos, a ESSALCOITÃO continuará a criar condições para a qualificação dos seus colaboradores e para a captação de novos estudantes. Serão concretizadas as ações previstas no plano estratégico de Marketing, a divulgação da Escola e Cursos em parceria com a *Inspiring Future* em escolas secundárias/colégios, nas regiões autónomas e em Portugal Continental e a continuação da oferta formativa de formação pós-graduada no âmbito da AHED. - *Advanced Health Education*.

No respeitante às atividades de investigação está prevista a aquisição de equipamentos laboratoriais e tecnológicos e outros recursos, bem como o desenvolvimento de parcerias com a Universidade Nova de Lisboa.

Quadro 42 - Atividades por Objetivos – ESSA

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento de investigação de iniciativa individual promotora de qualificação em I&D, de profissionais ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML, nomeadamente alunos da ESSA	Número de horas despendidas por profissional envolvido em atividades de I&D (média por profissional)	Número de horas despendidas pelos investigadores (docentes e estudantes) (valor médio)	350
			Rácio de profissionais, ou outras pessoas institucionalmente ligadas à SCML por cada 1000 colaboradores	Número de investigadores (docentes e estudantes) por 1000 colaboradores	4
		Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Percentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias	Percentagem de docentes envolvidos nas parcerias com a comunidade académica e científica	40%
			Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Número de estudos diferenciados	Número de teses de Mestrado (estudantes), Doutoramento (docentes) e trabalhos de curso/projetos (licenciaturas)
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas	Percentagem de processos incluídos no âmbito da inovação e transformação digital	Percentagem de processos digitalizados	50%
			Implementar e disseminar soluções de inovação e base tecnológica com garantia de impacto social e económico	Percentagem de utentes abrangidos	Percentagem de estudantes abrangidos pelos cursos de formação pós-graduada à distância
		Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Criação de uma biblioteca virtual/audioteca	1
				Desenvolvimentos na utilização de ferramentas multimédias para o ensino à distância	1
Disponibilização de software antifraude académico (plágio)	1				
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Reforçar os mecanismos de boa governação e transparência	Número de medidas implementadas	Número de medidas criadas e implementadas	1
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional	Número de entidades envolvidas	Número de cooperações internacionais e nacionais, número parceiros AHED- Advanced Health Education e número Parceiros Erasmus	20
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
			Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	2
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	75%*
			Grau de satisfação dos licenciados quanto aos resultados	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	5%*
		Identificar soluções inovadoras de forma a adequar a estrutura orgânica às necessidades dos utentes	Grau de satisfação dos utentes da SCML	Realizar inquérito/Estudo diferenciado	4
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Implementação de novos Softwares	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Núcleo de Investigação da ESSA	
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Plano Estratégico de Marketing/Plano de Meios	80%*
			Executar o orçamento corente	100%*	

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

XXVIII. Departamento de Empreendedorismo e Economia Social

O Departamento de Empreendedorismo e Economia Social (DEES) tem como objetivo promover, apoiar e divulgar a criação e o desenvolvimento de iniciativas no âmbito do empreendedorismo e economia social, reforçando a capacidade de intervenção da Santa Casa através da operacionalização de um conjunto de programas e atividades nestas áreas, destacando-se os seguintes:

- A Casa do Impacto é uma plataforma de inovação e de empreendedorismo social, dinamizadora de uma série de ações no domínio do empreendedorismo, destinada a apoiar projetos que permitam efetivar políticas de responsabilidade social consequentes e impacto social e ambiental positivos. Tem por missão impulsionar uma nova geração de empreendedores com negócios alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas.

O *Hub* centra a sua atuação em três eixos principais:

1. Empreendedorismo e Comunidade – com capacitação, através de programas de aceleração e workshops;
 2. Incubação, através do acompanhamento e mentoria de *startups* residentes, dinamização de eventos e momentos de *Networking*;
 3. Investimento, através de mecanismos de financiamento como +PLUS e o Santa Casa *Challenge*.
- O *RISE for Impact* é um Programa de Aceleração da Casa do Impacto, destinado a projetos em fase de validação da ideia, produto, serviço ou modelo de negócio, tendo em vista a capacitação dos Empreendedores na fase inicial de desenvolvimento dos seus projetos.
 - O Santa Casa *Challenge* é um concurso de inovação social digital com o objetivo de estimular o empreendedorismo social de base tecnológica como instrumento de modernização, e criar ou melhorar produtos e serviços para resolução de problemas e necessidades em diversas áreas de intervenção da SCML.
 - O +PLUS é um Programa de Investimento para o Impacto, criado para testar novas ideias com potencial de impacto social e ambiental, alinhadas com os ODS 2030 e para apoiar o desenvolvimento de organizações sustentáveis com ideias inovadoras e resultados comprovados.
 - O *Hackathon* 100% Colaborativo uma maratona de trabalho com a duração de 24 horas, que tem como objetivo estimular a criatividade e a relação colaborativa entre os colaboradores da SCML. Em equipas interdisciplinares, desenvolvem soluções inovadoras alinhadas com os desafios propostos.

Quadro 43 - Atividades por Objetivos – DEES

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica	Percentagem de técnicos participantes nos processos decorrentes destas parcerias	Participar em candidaturas transnacionais e estabelecer parcerias com a comunidade académica e científica na área do empreendedorismo e inovação social	12%
		Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Percentagem de investimento em I&D	Promover projetos e iniciativas através de apoio financeiro	31%
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Implementar e disseminar soluções de inovação e base tecnológica com garantia de impacto social e económico	Número de utentes abrangidos	Implementar soluções provenientes do concurso de Inovação Social Digital (Santa Casa Challenge) e do programa SOL	30
		Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Promover o Concurso de Inovação Social Digital (Santa Casa Challenge) e colaborar no programa SOL para estimular a inovação social de base tecnológica como instrumento de modernização, criação e/ou melhoria de produtos/serviços	2
10	Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML	Colaborar com outras entidades da cidade de Lisboa na implementação de Programas de inclusão social e combate à pobreza	Percentagem de pessoas abrangidas	Número de utentes e colaboradores da SCML integrados em projetos/programas/atividades apoiados no âmbito das parcerias do projecto Casa do Impacto	20%
		Organizar e participar em parcerias promotoras da Igualdade de Género	Número de medidas implementadas	Igualdade de género na programação da Casa do Impacto	10
11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SCML	Desenvolver ações e parcerias conducentes à promoção de projetos estruturantes para a SCML	Número de parcerias	Estabelecer parcerias com entidades de relevo do ecossistema da inovação e empreendedorismo social	25
		Participar em iniciativas - nacionais e internacionais - para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SCML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional	Número de entidades envolvidas	Participar em candidaturas transnacionais e estabelecer parcerias com parceiros a nível internacional.	13
			Número de países	Participar em candidaturas transnacionais e estabelecer parcerias com parceiros a nível internacional	5
		Participar em iniciativas, promovidas por outrem, que encorajem uma cultura empreendedora, criativa e inovadora	Número de iniciativas	Programação contínua destinada a diferentes públicos e áreas de atuação a dinamizar semanalmente pelos parceiros no âmbito do projeto Casa do Impacto	150
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional em qualquer situação	100%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1*
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/Estudos diferenciados	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Programa de Apoio à Inovação Social	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Programa de Empreendedorismo Social	80%*
				Programa de Investimento Social	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*

* Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

2.2.7. *Balanced Scorecard* Setorial – Jogos

A atipicidade económica e social que estamos a viver no momento em que propomos o Orçamento e o Plano de Atividades do Departamento de Jogos para 2021 é tão marcante nesta proposta quanto as opções estratégicas que foram assumidas para o triénio que termina no próximo ano.

Não negligenciando a trajetória que temos vindo a traçar de alargamento da importância dos Jogos Santa Casa, através de um crescimento sustentado da exploração dos jogos sociais do Estado e do seu retorno à sociedade, o cenário de atuação em 2021 incorpora os efeitos da pandemia Covid-19, prevendo-se, pela primeira vez nos últimos anos, uma retração da atividade. Significa isto que é necessário ultrapassar a travagem abrupta e profunda do crescimento, ocorrida em 2020, e envidar todos os esforços para que a recuperação seja evidente já em 2021, sendo, mais do que nunca, crucial o papel dos jogos sociais enquanto financiadores das respostas sociais que o Estado e demais atores da economia social redobradamente terão de dar nos próximos anos.

Embora num contexto de incerteza e balizados pelas projeções de evolução da procura e por uma gestão da oferta que salvguarde o património das famílias e promova o jogo responsável, procuraremos, assim, retomar os níveis de atividade que permitam o investimento em infraestruturas, físicas e tecnológicas, que viabilizem, quer o lançamento de novos Jogos, quer a melhoria da experiência de jogo disponibilizado numa rede de mediadores requalificada, indo ao encontro das tendências de mudança dos apostadores e, em sentido lato, do quadro de organização da sociedade em que viveremos nos próximos anos.

Integra o “BSC Jogos”, contribuindo para os objetivos definidos, o Departamento de Jogos (XXIX).

BSC JOGOS								
ESTRATÉGICO		OPERACIONAL		ESTRATÉGICO		OPERACIONAL		
CLIENTE	6	Melhorar a rede de mediadores dos Jogos Sociais do Estado, disponibilizando uma oferta de jogo responsável e segura, promotora de hábitos de jogo moderado.	19	Aumentar a segurança dos apostadores e mediadores	8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SQML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional.	26	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML
			20	Melhorar a comunicação com os stakeholders				
PROCESSO	11	Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão em todas as áreas de intervenção da SQML	38	Participar em iniciativas nacionais e internacionais para o desenvolvimento de sinergias no âmbito da atividade da SQML, que sejam promotoras de retorno e/ou projeção institucional	9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	27	Garantir a revisão de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria, com vista à simplificação e agilização de respostas
				39				Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML
	12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.	40	Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	14	Promover a sustentabilidade financeira da SQML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção.	45	Cumprimento do Orçamento Corrente
			42	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML				47
	13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios de eficiência, qualidade e sustentabilidade	43	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	15	Aumentar a rentabilidade e o retorno à sociedade dos jogos sociais	48	Alargar a base de apostadores
								50
							51	Melhorar o portefólio de jogos

Figura 10 - BSC Jogos

XXIX. Departamento de Jogos

O Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (DJSCML) prossegue, diariamente, a Missão que lhe foi confiada de explorar os jogos sociais em nome e por conta do Estado, garantindo o cumprimento da política nacional de jogos definida, contribuindo para a satisfação dos apostadores e criando valor que devolve à sociedade através do financiamento das despesas de natureza social.

Através dos prémios atribuídos aos apostadores e da distribuição dos resultados a um lato conjunto de beneficiários, com áreas de atuação tão diversas como a ação social, a saúde, o desporto ou a cultura, entre outras formas de redistribuição, é garantido o retorno à sociedade do dinheiro investido nos jogos sociais do Estado (JSE).

O relevante papel do DJSCML na sociedade não se prende, no entanto, apenas com a redistribuição das verbas aplicadas em jogo. Através de uma rede de proximidade, é disponibilizada aos apostadores de todo o país uma oferta moderada e atrativa de jogos e que previne o chamado “jogo problemático”. Com baixos valores de apostas, mecânicas simples e diversos níveis de prémios, a gestão do portefólio tem, obrigatoriamente, em conta uma Política de Jogo Responsável que visa garantir escolhas informadas e apostas seguras para os apostadores, que procuram nos jogos sociais do Estado, acima de tudo, uma atividade lúdica e divertida.

Estas políticas, os anos de experiência e os Valores que fazem parte do quotidiano do DJSCML são alicerces que levam a que a realidade ateste que os Jogos Santa Casa (JSC) são os preferidos dos apostadores portugueses. É com o empenho e compromisso daqueles que trabalham, ininterruptamente, nesta missão e que demonstram uma vontade permanente de inovar, estudar e antecipar os desafios que surgem com maior frequência num mercado em constante evolução, que nos conseguiremos manter na vanguarda.

Quadro 44 - Atividades por Objetivos – DJ

OE	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Atividade/Ação	Meta 2021
6	Melhorar a rede de mediadores dos Jogos Sociais do Estado, disponibilizando uma oferta de jogo responsável e segura, promotora de hábitos de jogo moderado	Aumentar a segurança dos apostadores e mediadores	Percentagem da despesa líquida em jogos sociais do estado no rendimento disponível das famílias	Promover hábitos de jogo moderado	1,05%*
8	Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional	Promover investigação nos domínios de intervenção da SCML	Número de técnicos afetos às atividades de I&D	Desenvolver ações e projetos que incorporem I&D, convergindo para a meta estabelecida pela SCML	4
9	Assumir a inovação e a transformação digital como fatores de melhoria no nível de eficácia e eficiência dos processos	Promover a experimentação de soluções inovadoras de base tecnológica e sistematizar as evidências com vista a definição de boas práticas	Número de soluções inovadoras experimentadas	Implementar soluções inovadoras de base tecnológica	2
12	Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito	Identificar funções chave nos Departamentos e Serviços da SCML	Percentagem de execução do processo de identificação das funções e elementos chave de cada Departamento e Serviço	Assegurar a capacidade operacional dos projetos em qualquer situação	50%*
		Melhorar o nível de competências e conhecimentos dos colaboradores da SCML	Percentagem de execução do Plano Anual de Desenvolvimento dos Trabalhadores	Aplicar o Instrumento de valorização dos funcionários que integra o SGAD	100%*
		Melhorar o nível de eficiência e eficácia de comunicação com os serviços	Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à partilha do conhecimento, inovação e cultura de exigência, excelência e mérito	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
			Número de procedimentos estabelecidos	Criar procedimentos e implementar	1
13	Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade	Identificar e adequar as competências internas, com vista a resposta aos clientes /utentes/pessoas	Grau de satisfação das partes interessadas	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	60%*
			Grau de satisfação dos colaboradores da SCML quanto à orgânica do seu Departamento/Serviço	Realizar inquéritos/ Estudo diferenciado	75%*
14	Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção	Contribuir para a sustentabilidade financeira da SCML	Taxa de variação homóloga de execução orçamental de projetos (€)	Acompanhar a execução orçamental dos projetos com orçamento 2021	80%*
			Taxa de variação homóloga de execução real de projetos	Acompanhar a execução física dos projetos com orçamento 2021	80%*
		Cumprimento do orçamento da despesa corrente	Percentagem de execução do orçamento corrente	Executar o orçamento corrente	100%*
15	Aumentar a rentabilidade e o retorno à sociedade dos jogos sociais	Alargar a base de apostadores	Taxa de crescimento do número de apostadores em percentagem da população com mais de 18 anos (novo estudo tracking marcas vs últimos resultados conhecidos)	Aumentar o número de apostadores	0,5%*
		Melhorar o nível de resultados líquidos do Departamento de Jogos e a taxa de retorno à sociedade	Taxa de rentabilidade de exploração	Melhorar o incremento de retorno dos jogos sociais à sociedade	85,8%*
			Taxa de variação das vendas brutas face ao orçamento do ano transato	Melhorar o incremento de retorno dos jogos sociais à sociedade	-3%*
			Taxa de Eficiência de Exploração	Melhorar o incremento de retorno dos jogos sociais à sociedade	3,6%*
		Melhorar o portefólio de jogos	Taxa de crescimento do peso das apostas mútuas na estrutura de vendas dos Jogos Santa Casa	Melhorar o incremento de retorno dos jogos sociais à sociedade	29,5%*

*Meta geral estabelecida para o Indicador de Desempenho

I. Orçamento 2021

Para o ano de 2021 é projetada uma variação das vendas brutas de -3,0% em relação ao orçamento para 2020, assente, sobretudo, num portefólio alargado às Apostas Hípicas Mútuas em que este novo jogo atenuará a queda conjuntural da procura dirigida à generalidade dos JSC.

A diversificação de portefólio a acontecer já em 2020 e anos seguintes, bem como a requalificação da rede de oferta, implicam o reforço de meios de suporte à exploração que justificam o aumento de gastos, que se prevê ser de 4,6% em 2021, face ao orçamentado para 2020.

Os resultados a distribuir em 2021 serão de 710, 4 milhões de euros, o que representa uma diminuição de 4,7% em relação ao que se previa alcançar em 2020.

Quadro 45 – Resumo de Resultados 2019-2021

Rendimentos e Gastos	2019	Orçamento 2020	Orçamento 2021	(Euros)
				Δ % Orç. 2021/Orç. 2020
Vendas brutas dos Jogos Sociais	3.359.512.609	3.400.796.000	3.300.000.000	-3,0%
Prémios	2.058.305.062	2.097.368.700	2.044.550.100	-2,5%
Rem. mediadores pagas p/ jogadores	255.013.282	259.425.300	247.810.500	-4,5%
Deduções legais sobre receitas	34.886.604	34.541.100	33.600.000	-2,7%
Imposto do Selo s/ jogo	144.668.045	146.442.600	142.105.400	-3,0%
Vendas líquidas dos Jogos Sociais	866.639.616	863.018.300	831.934.000	-3,6%
Restantes rendimentos*	13.146.610	10.485.100	10.505.500	0,2%
Total dos Rendimentos*	879.786.225	873.503.400	842.439.500	-3,6%
Total dos gastos*	104.292.548	113.584.300	118.804.100	4,6%
Resultado líquido	775.493.678	759.919.100	723.635.400	-4,8%
Resultado a distribuir aos beneficiários	764.376.696	745.717.896	710.435.400	-4,7%

* Líquidos de regularizações referentes ao Fundo de Renovação de Equipamento e Material (FREM)

NOTA: Por se viver num período absolutamente incaracterístico no que toca às dinâmicas da procura, considera-se que os valores estimados para os resultados anuais de exploração de 2020 não constituem uma base comparável. As projeções apresentadas neste documento para 2021 têm, assim, como base de comparação o orçamento para 2020 que, na ausência do surto pandémico que atravessamos, teria todas as condições para estar a ser executado como previsto.

II. Rendimentos

Em relação ao orçamento de 2020, o total de rendimentos deverá diminuir 3,6%, em resultado, sobretudo, de um decréscimo mais acentuado das vendas líquidas do que o das vendas brutas, prevendo-se uma atribuição de prémios correspondente a uma maior parcela das vendas brutas.

III. Vendas Brutas

Ao longo de 2021, ano de viragem, ajustamento e preparação para um novo enquadramento socioeconómico serão essencialmente quatro os vetores de atuação no que concerne à estratégia de vendas e gestão de oferta:

- Alargar e fidelizar a base de apostadores dos JSC através da diversificação/reforço da atual oferta

- Acrescentar valor à atual oferta do portefólio JSC e novos desafios aos apostadores
- Prosseguir a estratégia de reposicionamento dos jogos do segmento de Apostas Mútuas
- Otimização do Ecosistema Digital dos JSC (Site, App e Redes Sociais)

As vendas brutas totais dos JSC poderão situar-se em 2021 3,0% abaixo do que foi orçamentado para 2020. Prevê-se uma queda de vendas nos Jogos com maior peso no portefólio dos JSC, nomeadamente na Lotaria Instantânea, Jogo com vendas preponderantemente efetuadas na rede física.

As Apostas Hípicas Mútuas, já num ano completo de vendas, embora num cenário adverso à normal progressão de vendas após lançamento, terão um papel significativo na atenuação da diminuição de vendas.

As dinâmicas a introduzir no Totoloto e a crescente procura dirigida à Lotaria Popular serão também fatores de abrandamento de uma queda global de vendas mais acentuada.

Quadro 46 – Evolução de Vendas 2019 – 2021: Estimativas

Descrição	2019	Orçamento 2020	Orçamento 2021	(Euros)
				Δ % Orç. 2021/Orç. 2020
Totobola	5.459.923	5.639.000	4.000.000	-29,1%
Totoloto	100.261.544	99.358.000	100.000.000	0,6%
Euromilhões	726.801.375	683.730.000	660.000.000	-3,5%
Lotaria Clássica	51.533.355	50.748.000	50.000.000	-1,5%
Lotaria Popular	24.858.424	24.171.000	26.000.000	7,6%
Lotaria Instantânea	1.718.099.341	1.752.281.000	1.650.000.000	-5,8%
Apostas Desportivas à Cota	634.278.698	621.657.000	600.000.000	-3,5%
Totosorteio	98.219.948	93.212.000	90.000.000	-3,4%
Apostas Hípicas Mútuas	-	70.000.000	120.000.000	71,4%
Vendas brutas dos Jogos Sociais	3.359.512.609	3.400.796.000	3.300.000.000	-3,0%

IV. Vendas Líquidas

As vendas líquidas deverão apresentar uma variação de -3,6% entre o orçamento de 2020 e o de 2021, com um decréscimo superior ao das vendas brutas, o que decorre, principalmente, de um aumento de *payout* devido ao cada vez maior peso na estrutura de vendas dos jogos com maior montante destinado a prémios.

Com efeito, em 2019 os jogos com *payout* superior a 60% representavam 75,2% da estrutura de vendas, prevendo-se que os mesmos possam passar a representar 76,8% em 2021.

O *payout* deverá situar-se em 62,0% em 2021, quando no final de 2019 foi de 61,3%. Os prémios atribuídos deverão, assim, apresentar uma variação de -2,5% em relação ao orçamento de 2020, menos acentuada do que a das vendas brutas.

Também as deduções legais irão registar uma variação negativa (-2,7%) inferior à das vendas brutas, sob o impacto das novas deduções trazido pelas Apostas Hípicas Mútuas.

Por sua vez, as remunerações pagas pelos apostadores aos mediadores apresentarão uma diminuição mais acentuada (-4,5%), em consequência da redução de vendas da Lotaria Instantânea, Jogo com uma das maiores percentagens destinadas a remunerações e da transferência de parte das apostas para os canais digitais.

V. Gastos

Quadro 47 - Gastos Totais 2019-2021

Descrição	2019	Orçamento 2020	Orçamento 2021	Δ Orç. 2021 / Orç. 2020	
				Valor	%
Custo merc. vendas e mat. consumidas	13.944.616	14.506.200	15.082.800	576.600	4,0%
Forn. e serv. externos	53.726.256	67.074.100	71.715.700	4.641.600	6,9%
Gastos com pessoal	20.989.152	21.051.000	22.330.000	1.279.000	6,1%
Gastos deprec. e amortização	320.011	330.100	346.300	16.200	4,9%
Perdas por imparidade	4.165.933	750.000	500.000	-250.000	-33,3%
Provisões do período	7.661.853	6.912.300	6.820.000	-92.300	-1,3%
Outros gastos e perdas	3.484.725	2.960.600	2.009.300	-951.300	-32,1%
Total dos Gastos*	104.292.548	113.584.300	118.804.100	5.219.800	4,6%

* Líquidos de regularizações referentes ao Fundo de Renovação do Equipamento e Material (FREM)

O total de gastos do Departamento de Jogos deverá apresentar um crescimento de 4,6% em 2021, face ao que foi orçamentado em 2020. Este aumento é devido, em grande medida, à operação ao longo de um ano completo do Jogo de Apostas Hípicas Mútuas, o que demonstra a partilha de esforço do Departamento de Jogos, no contexto generalizado da SCML, em implementar medidas que permitam ser mais eficiente a aplicação de recursos, para atingir os objetivos no campo da rentabilidade e sustentabilidade da SCML.

O acréscimo em relação aos valores que se verificaram em 2019, ainda que retirado o impacto da exploração das Apostas Hípicas Mútuas, incorpora o reforço da dotação de tecnologia e de serviços de suporte à exploração dos diversos jogos do portefólio JSC.

VI. Resultados de Exploração dos Jogos Sociais do Estado

Os resultados líquidos orçamentados para 2021 são de 723,6 milhões de euros. A variação dos rendimentos e gastos conforme se projeta para 2021, determina uma variação negativa dos resultados líquidos (-4,8%) face aos resultados orçamentados para 2020. Será um ano em que se conjuga, por um lado, o abrandamento das vendas enquadrado por um contexto socioeconómico ainda enfraquecido pelo choque pandémico de 2020 e, por outro, a necessidade eminente de reforço de recursos para robustecimento do suporte à exploração.

VII. Distribuição dos Resultados aos Beneficiários

Tal como já previsto no orçamento de 2020, no orçamento de 2021 está contemplado o impacto da constituição acrescida do fundo para renovação de equipamento e material (FREM), uma vez que este passará a ser constituído também por uma percentagem das vendas geradas pela Lotaria Instantânea e Lotaria Nacional, para reforço da capacidade de investimento do Departamento de Jogos.

Contudo, a variação da constituição do Fundo será negativa em 2021 (-7,1%) face ao orçamentado para 2020, uma vez que, por um lado, este é constituído com base nas vendas brutas de cada jogo e estas irão diminuir e, por outro, está prevista uma redução da percentagem a incidir sobre as vendas por forma a mitigar o efeito da redução dos resultados líquidos.

Assim, os resultados a distribuir aos Beneficiários dos jogos sociais do Estado serão de 710,4 milhões de euros o que representa um decréscimo de 4,7% em relação ao previsto no orçamento de 2020.

Quadro 48 - Distribuição dos Resultados por Beneficiário 2019-2021

Beneficiários		Real 2019	Orçamento 2020	Orçamento 2021	Var. Orç.2021/ Orç. 2020	
Resultado líquido do período		775.493.678	759.919.100	723.635.400	-4,8%	
- Resultados inerentes à constituição dos Fundos		11.116.982	14.201.204	13.200.000	-7,1%	
Resultado a distribuir aos Beneficiários		764.376.696	745.717.896	710.435.400	-4,7%	
- Saldo da SCML		1.295.520	1.173.163	1.252.314	6,7%	
- Prémios caducados (LN + EM + ADC + M1 + AHM)		10.857.619	8.209.400	9.588.500	16,8%	
- Coimas (Lei n.º 30/2006)		81.656	50.000	50.000	0,0%	
- Centro de Medicina de Reabilitação de Alcoitão		2.380.585	2.289.512	2.365.338	3,3%	
- Setor Equídeo e Entidades Organizadoras		-	2.793.781	3.596.257	28,7%	
Resultados líquidos da exploração dos Jogos Sociais		% 749.761.316	731.202.040	693.582.992	-5,1%	
Ministério da Administração Interna	Autoridade Nacional de Proteção Civil	2,65%	19.868.675	19.376.854	18.379.949	-5,1%
	Secretaria-Geral do MAI (Sinistralidade rodoviária e prevenção da criminalidade e riscos sociais)	0,29%	2.174.308	2.120.486	2.011.391	-5,1%
	Secretaria-Geral do MAI (Policiamento de espetáculos desportivos)	0,66%	4.948.425	4.825.933	4.577.648	-5,1%
Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público		2,18%	16.344.797	15.940.204	15.120.109	-5,1%
Presidência do Conselho de Ministros	Fundo de Fomento Cultural	3,28%	24.593.311	23.984.538	22.750.576	-5,1%
	Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros	0,60%	4.497.428	4.386.101	4.160.444	-5,1%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Seg.	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP	31,84%	238.724.003	232.814.729	220.836.825	-5,1%
	Fundação INATEL	1,14%	8.547.279	8.335.703	7.906.846	-5,1%
Ministério da Saúde		15,70%	117.712.527	114.798.720	108.892.530	-5,1%
Ministério da Educação	Desporto escolar e infraestruturas desportivas escolares	0,95%	7.122.733	6.946.419	6.589.038	-5,1%
	Estudantes do ensino secundário	0,47%	3.523.878	3.436.650	3.259.840	-5,1%
	Instituto Português do Desporto e Juventude, IP	8,87%	66.503.829	64.857.621	61.520.811	-5,1%
Governo Regional da Madeira		2,47%	18.519.104	18.060.690	17.131.500	-5,1%
Governo Regional dos Açores		2,38%	17.844.319	17.402.609	16.507.275	-5,1%
Santa Casa da Misericórdia de Lisboa		26,52%	198.836.701	193.914.781	183.938.209	-5,1%
Resultados a Distribuir		100,00%	749.761.316	731.202.040	693.582.992	-5,1%

Os resultados são distribuídos pelos Beneficiários dos jogos sociais, conforme as disposições do Decreto-Lei n.º 56/2006, de 15 de março, alterado pelos Decreto-Lei n.º 44/2011, de 24 de março, Decreto-Lei n.º 106/2011, de 21 de outubro e Decreto-Lei n.º 23/2018, de 10 de abril.

2.3. Contributo dos Departamentos e Serviços para os Objetivos Estratégicos

Quadro 49 - Articulação entre Objetivos Operacionais e Estratégicos - Departamentos e Serviços

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RELAÇÃO SOCIAL					RSC CORPORATIVO-INSTRUMENTAIS										RSC CULTURA	RSC INOVAÇÃO E INOVAÇÃO			RSC PATRIMÓNIO				RSC SAUDE	RSC JOGOS	TOTAL GERAL			
	DASS	PILTC	PPPL	UMSC	URNYT	DICM	DICOM	DIEFE	DIF	DJI	DIRH	DISTI	DOI	FRDL	GAI	GRI	GSI	SG	UMGPOT	DIC	DEES	ESSA	DGP	CMRA	DICCI		DISSC	HOSA	DJ
OE1 - Aumentar a capacidade de resposta na área dos cuidados continuados, garantindo a satisfação das necessidades e expectativas da população de Lisboa.																									2				2
OE2 - Acompanhar as políticas públicas na área da saúde, otimizando as valências instaladas e atuando numa perspetiva de complementaridade e supressão de lacunas do SNS.	1																1							4	2	4	4		16
OE3 - Prosseguir os fins de ação social, assegurando a prestação de cuidados às populações mais vulneráveis, priorizando as respostas às crianças e aos mais idosos, promovendo o seu desenvolvimento e qualidade de vida.	8			2				1																					11
OE4 - Promover a qualidade de vida, autonomização e plena integração da pessoa com deficiência na sociedade, conjugando para esse fim a capacidade de intervenção das diversas áreas da SCML.	2				2																			1		1			6
OE5 - Reabilitar e requalificar todo o património da SCML, que se encontra afetado à sua atividade, assegurando as adaptações necessárias ao cumprimento de todos os critérios legais de utilização.																				1			3						4
OE6 - Melhorar a rede de mediadores dos Jogos Sociais do Estado, disponibilizando uma oferta de jogo responsável e segura, promotora de hábitos de jogo moderado.																												1	1
OE7 - Aumentar a oferta cultural dos cidadãos que vivam ou visitem a cidade de Lisboa.																				3							1		4
OE8 - Promover a I&D (investigação e desenvolvimento) nos domínios de intervenção da SCML, estabelecendo um processo de convergência com a meta nacional.	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	3	1	35
OE9 - Assumir a inovação e transformação digital com fatores de melhoria do nível de eficácia e eficiência dos processos.	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	2	1	38
OE10 - Contribuir para os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da atividade da SCML.	3			1			2	1			1	1	5		1		1	2			2	1	1	1	1	1	3		28
OE11 - Incentivar e consolidar as relações de cooperação nacional e internacional, garantindo o acesso às boas práticas de gestão, em todas as áreas de intervenção da SCML.				1		1		2				1	1		3	1				1	3	1				1	1		17
OE12 - Otimizar e harmonizar a gestão dos Recursos Humanos com base na partilha do conhecimento, na inovação e numa cultura de exigência, excelência e mérito.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	87
OE13 - Adequar a estrutura orgânica e funcional da SCML com vista a responder aos novos desafios da eficiência, qualidade e sustentabilidade.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	29
OE14 - Promover a sustentabilidade financeira da SCML como um todo e nas suas diferentes áreas de intervenção.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56
OE15 - Aumentar a rentabilidade e o retorno à sociedade dos Jogos Sociais.															1													3	4
OE16 - Investir e rentabilizar o património.																				1			3						4
TOTAL GERAL	23	8	8	13	10	9	10	15	8	10	11	9	14	9	9	12	10	11	7	14	15	15	15	14	16	15	20	12	342

II - Orçamento 2021 da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

1. Orçamento 2021 - Global

O Orçamento de 2021 da Santa Casa de Misericórdia de Lisboa (SCML) compreende o Departamento de Ação Social e Saúde (DASS), o Departamento da Qualidade e Inovação (DQI), o Departamento de Empreendedorismo e Economia Social (DEES), o Departamento de Gestão Imobiliária e Património (DGIP), a Direção da Cultura (DIC), as Unidades de Missão (UM), o Hospital Ortopédico de Sant'Ana (HOSA), o Centro de Medicina e Reabilitação de Alcoitão (CMRA), a Escola Superior de Saúde de Alcoitão (ESSA) e os Serviços Instrumentais.

O quadro seguinte resume os resultados e o investimento previstos para 2021 por Departamentos e Serviços:

(milhares de euros)

Depart/Serviços	Gastos		Rendimentos		Resultados	Investimento	
	%	Valor	%	Valor		%	Valor
DASS	60,9%	182.472,5	5,5%	14.476,0	-167.996,6	16,1%	5.289,7
DQI	1,5%	4.389,6	0,0%	3,0	-4.386,6	0,1%	32,4
DEES	0,6%	1.792,9	0,0%	0,0	-1.792,9	0,0%	0,0
DGIP	3,5%	10.416,9	5,8%	15.056,5	4.639,6	24,3%	8.019,0
DIC	1,5%	4.361,7	0,0%	49,2	-4.312,4	0,1%	35,0
UM	0,6%	1.764,5	0,0%	0,0	-1.764,5	0,4%	146,5
HOSA	5,6%	16.722,8	3,3%	8.676,4	-8.046,4	3,1%	1.005,0
CMRA	6,5%	19.456,1	4,9%	12.705,2	-6.750,9	2,1%	699,8
ESSA	1,3%	3.849,3	0,8%	2.043,7	-1.805,6	0,1%	46,0
Serv. Instrum.	18,1%	54.314,6	79,7%	208.143,0	153.828,4	26,3%	8.669,2
Internac. - Parcerias p/ desenv.						27,3%	9.000,0
SCML - Consolidado	100,0%	299.541,0	100,0%	261.153,0	-38.388,0	100,0%	32.942,6

O total dos gastos propostos para 2021 é de 299.541,0 milhares de euros, dos quais se destacam os encargos com a Ação Social e Saúde, incluindo hospitais, que representam 73,0% do total.

O total dos rendimentos para 2021 atinge os 261.153,0 milhares de euros, o que se traduz num resultado líquido negativo estimado de 38.388,0 milhares de euros.

O montante previsto em investimento 2021 será coberto pelos resultados transitados de exercícios anteriores.

A decomposição dos resultados líquidos por classe de resultados é a seguinte:

(milhares de euros)

Designação	Real 2019	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021	Δ Est 2020/ Real 2019	Δ Est 2020/ Orç 2020	Δ Orç 2021/ Est 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
GASTOS							
61 - Custo Merc. Vendidas e Mat. Consumidas	4.063	4.716	3.738	4.375	-8,0%	-20,7%	17,0%
62 - Fornecimentos e Serviços Externos	56.287	71.515	75.699	78.642	34,5%	5,8%	3,9%
63 - Gastos com o Pessoal	145.843	160.679	156.944	163.187	7,6%	-2,3%	4,0%
64 - Gastos de Depreciação e de Amortização	10.630	12.000	12.000	12.000	12,9%	0,0%	0,0%
65 - Perdas por Imparidade	709	129	0	0	-100,0%	-100,0%	
66 - Perdas por Redução de Justo Valor	1.724	0	0	0	-100,0%	0,0%	
67 - Provisões do Período	5.720	0	829	0	-85,5%		-100,0%
68 - Outros Gastos	40.353	39.990	42.193	41.337	4,6%	5,5%	-2,0%
69 - Gastos e Perdas de Financiamento	2	0	0	0	-100,0%		
TOTAL GASTOS	265.330	289.029	291.403	299.541	9,8%	0,8%	2,8%
RENDIMENTOS							
71 - Vendas	367	459	240	374	-34,5%	-47,7%	55,7%
72 - Prestações de Serviços	35.037	42.316	34.350	43.193	-2,0%	-18,8%	25,7%
75 - Fundos Europeus e Programas co-financiados	1.201	9.678	4.871	1.398	305,5%	-49,7%	-71,3%
76 - Reversões	1.467	0	177	0	-87,9%		-100,0%
77 - Ganhos por Aumento de Justo Valor	32.574	12.500	12.500	0	-61,6%	0,0%	-100,0%
78 - Outros Rendimentos	231.649	223.584	167.823	215.916	-27,6%	-24,9%	28,7%
79 - Juros, Dividendos e Outros Rend. Similares	525	963	190	272	-63,8%	-80,2%	43,1%
TOTAL RENDIMENTOS	302.819	289.500	220.151	261.153	-27,3%	-24,0%	18,6%
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	37.489	472	-71.252	-38.388			

A Proposta de Orçamento para 2021, na ótica do fluxo financeiro, apresenta os seguintes saldos:

(milhares de euros)

Designação	Real 2019	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021	Δ Est 2020/ Real 2019	Δ Est 2020/ Orç 2020	Δ Orç 2021/ Est 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	60.350	76.231	79.437	83.017	31,6%	4,2%	4,5%
Gastos com o Pessoal	139.968	160.679	156.944	163.187	12,1%	-2,3%	4,0%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	39.963	39.990	42.193	41.337	5,6%	5,5%	-2,0%
Gastos e Perdas de Financiamento	2	0	0	0	-100,0%		
TOTAL DESPESA CORRENTE	240.282	276.900	278.574	287.541	15,9%	0,6%	3,2%
RECEITA CORRENTE							
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	226.056	218.361	165.256	209.744	-26,9%	-24,3%	26,9%
Prestações de Serviço Ação Social e Saúde	24.883	29.174	24.162	30.074	-2,9%	-17,2%	24,5%
Rendas de Propriedades de Investimento	7.316	10.538	7.648	10.500	4,5%	-27,4%	37,3%
Outras Receitas	10.134	18.927	10.408	10.835	2,7%	-45,0%	4,1%
TOTAL RECEITA CORRENTE	268.389	277.000	207.474	261.153	-22,7%	-25,1%	25,9%
SALDO CORRENTE	28.108	100	-71.100	-26.388			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	44.326	89.660	29.060	32.943	-34,4%	-67,6%	13,4%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	58	0	0	0	-100,0%		
SALDO CAPITAL	-44.268	-89.660	-29.060	-32.943			
SALDO GLOBAL	-16.160	-89.560	-100.160	-59.331			

O saldo corrente para 2021 é negativo em 26.388 milhares de euros, sendo composto por receitas correntes no valor de 261.153 milhares de euros e por despesas correntes no valor de 287.541 milhares de euros.

Nas compras e fornecimentos e serviços externos pode-se verificar um aumento de 4,5% face à estimativa para o ano de 2020, justificado essencialmente pelos novos projetos na área da saúde e da ação social.

No que concerne a Gastos com Pessoal, o crescimento de 4,0% face à estimativa de 2020 decorre essencialmente de novas contratações inerentes a novos serviços/projetos.

Em 2021 prevê-se um acréscimo dos rendimentos provenientes dos Jogos Sociais de 44,5 milhões de euros (26,9%) face à estimativa 2020 (os rendimentos relativos ao ano de 2020 foram muito afetados pela pandemia COVID-19). Mantendo-se a receita dos Jogos Sociais a principal fonte de receita, o orçamento 2021 dá continuidade às medidas com vista ao aumento das restantes rubricas de receitas, entre as quais se destacam o rendimento proveniente do património imobiliário.

O Orçamento para 2021 apresenta um plano de investimentos que representa um esforço financeiro de 32.943 milhares de euros.

Estão contemplados investimentos de 7 milhões de euros na área da ação social e saúde, com retorno imediato a nível da melhoria e alargamento de respostas nessas áreas.

O investimento em edifícios de rendimento dá continuidade ao plano de reabilitação e valorização do património imobiliário da SCML iniciado em anos anteriores com vista a um retorno sólido e sistemático das rendas obtidas.

A estratégia decorrente do projeto de internacionalização – parcerias para o desenvolvimento, com investimentos financeiros previstos no valor de 9 milhões em 2021, irá permitir a obtenção de ganhos significativos no médio e longo prazo.

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro
SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA
e Serviços Instrumentais

(euros)

Designação	Real 2019	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021	Δ Est 2020/ Real 2019	Δ Est 2020/ Orç 2020	Δ Orç 2021/ Est 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	60.349.837	76.231.442	79.437.066	83.016.819	31,6%	4,2%	4,5%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	9.630.171	12.330.704	10.811.833	12.954.177	12,3%	-12,3%	19,8%
Vigilância e segurança	4.611.583	6.685.819	7.149.826	6.862.653	55,0%	6,9%	-4,0%
Honorários e Trabalho Temporário	7.526.135	4.424.667	4.174.745	4.534.548	-44,5%	-5,6%	8,6%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	4.203.984	4.942.482	5.195.569	5.539.778	23,6%	5,1%	6,6%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	2.900.495	3.672.100	3.790.750	3.919.858	30,7%	3,2%	3,4%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	5.262.613	10.335.358	7.933.882	9.323.120	50,8%	-23,2%	17,5%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	1.471.515	2.925.451	3.258.054	3.263.939	121,4%	11,4%	0,2%
Combustíveis, energia e água	4.257.834	5.007.905	4.380.924	4.662.859	2,9%	-12,5%	6,4%
Rendas e alugueres	2.379.490	3.076.248	2.577.504	2.897.079	8,3%	-16,2%	12,4%
Comunicações	1.139.637	2.154.275	1.402.776	1.400.262	23,1%	-34,9%	-0,2%
Limpeza das instalações	4.829.940	5.789.710	5.988.674	6.274.612	24,0%	3,4%	4,8%
Encargos com saúde de utentes	5.363.940	6.469.322	15.756.009	12.926.378	193,7%	143,5%	-18,0%
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	755.664	1.097.339	780.117	970.253	3,2%	-28,9%	24,4%
Seguros	640.780	492.660	549.989	579.445	-14,2%	11,6%	5,4%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	2.510.494	2.350.182	2.065.414	1.896.620	-17,7%	-12,1%	-8,2%
Deslocações, estadas e transportes	2.226.692	3.486.438	2.799.595	4.033.835	25,7%	-19,7%	44,1%
Outras rubricas	638.871	990.783	821.404	977.401	28,6%	-17,1%	19,0%
Gastos com o Pessoal	139.967.533	160.678.890	156.944.300	163.187.350	12,1%	-2,3%	4,0%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	39.962.590	39.989.668	42.192.634	41.336.831	5,6%	5,5%	-2,0%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	39.113.399	39.266.827	41.669.861	40.817.434	6,5%	6,1%	-2,0%
Outras rubricas	849.191	722.842	522.774	519.397	-38,4%	-27,7%	-0,6%
Gastos e Perdas de Financiamento	1.620	0	0	0	-100,0%		
TOTAL DESPESA CORRENTE	240.281.580	276.900.000	278.574.000	287.541.000	15,9%	0,6%	3,2%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	366.782	458.684	240.099	373.796	-34,5%	-47,7%	55,7%
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	226.056.462	218.360.900	165.255.536	209.744.360	-26,9%	-24,3%	26,9%
Rendas de Propriedades de Investimento	7.315.833	10.537.900	7.648.008	10.499.639	4,5%	-27,4%	37,3%
Prestações de Serviço Ação Social	5.048.113	5.033.385	4.648.031	5.147.600	-7,9%	-7,7%	10,7%
Prestações de Serviço Saúde	19.835.378	24.141.031	19.514.285	24.926.262	-1,6%	-19,2%	27,7%
Outras prestações de serviço	2.447.759	2.604.118	2.539.241	2.619.832	3,7%	-2,5%	3,2%
Fundos Europeus e Programas co-financiados	1.201.186	9.678.231	4.871.212	1.398.298	305,5%	-49,7%	-71,3%
Juros, dividendos e similares	524.816	962.527	190.124	272.064	-63,8%	-80,2%	43,1%
Outros Rendimentos	5.593.022	5.223.223	2.567.465	6.171.148	-54,1%	-50,8%	140,4%
TOTAL RECEITA CORRENTE	268.389.352	277.000.000	207.474.000	261.153.000	-22,7%	-25,1%	25,9%
SALDO CORRENTE	28.107.772	100.000	-71.100.000	-26.388.000			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	44.325.534	89.660.000	29.060.000	32.942.600	-34,4%	-67,6%	13,4%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	57.816	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-44.267.717	-89.660.000	-29.060.000	-32.942.600			
SALDO GLOBAL	-16.159.946	-89.560.000	-100.160.000	-59.330.600			

SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM,
HOSA, CMRA, ESSA e Serviços Instrumentais

Demonstração dos Resultados por Natureza

	(euros)		
	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	42.775.119	34.589.664	43.567.130
Fundos Europeus e Programas co-financiados	9.678.231	4.871.212	1.398.298
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(4.716.117)	(3.738.375)	(4.375.300)
Fornecimentos e serviços externos	(71.515.325)	(75.698.691)	(78.641.518)
Gastos com o pessoal	(160.678.890)	(156.944.300)	(163.187.350)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	(128.500)	2.000	
Provisões (aumentos/reduções)		(654.000)	
Imparidade de invest. não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor	12.500.000	12.500.000	
Rendimentos dos Jogos Sociais	218.360.900	165.255.536	209.744.360
Outros rendimentos	5.223.223	2.567.465	6.171.148
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(39.989.668)	(42.192.634)	(41.336.831)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	11.508.973	(59.442.124)	(26.660.064)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(491.027)	(71.442.124)	(38.660.064)
Juros e rendimentos similares obtidos	962.527	190.124	272.064
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	471.500	(71.252.000)	(38.388.000)

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA e Serviços Instrumentais
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	12.300.000
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	2.300.000
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	1.000.000
4141002002	Ações estrangeiras	9.000.000
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	7.285.399
4321000000	Sede e outros serviços	1.092.500
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	49.080
4330000000	Equipamento básico	1.517.433
4340000000	Equipamento de transporte	616.072
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	28.500
4350020000	Mobiliário	799.464
4350030000	Informático	2.030.150
4350040000	Telecomunicações	100.000
4350060000	Máquinas de escritório	17.500
4350990000	Outro equipamento administrativo	5.000
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	1.000
4370100200	Equipamento de climatização	235.000
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	653.000
4370200100	Equipamento audio-visual e musical	140.700
44	Ativos intangíveis	3.473.550
4430010000	Software	3.473.550
45	Investimento em curso	9.883.651
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	6.500.000
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	3.383.651
TOTAL INVESTIMENTO		32.942.600

2. Orçamento 2021 - por Departamentos e Serviços

Orçamento 2021
Quadro de Resultados

SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA e Serviços
Instrumentais

(euros)

Conta	Designação	Real 2019 (1)	Orçamento 2020 (2)	Estimativa 2020 (3)	Orçamento 2021 (4)	Δ Est 2020/ Real 2019 [5=(3-1)/1]	Δ Est 2020/ Orç. 2020 [6=(3-2)/2]	Δ Orç 2021/ Est 2020 [7=(4-3)/3]
6	GASTOS							
61	CMVMC	4.062.711	4.716.117	3.738.375	4.375.300	-8,0%	-20,7%	17,0%
611	Mercadorias							
61101	Bens para venda no Museu							
6110100100	Artigos de papelaria	3.685				-100,0%		
6110100200	Artigos para a casa	449				-100,0%		
6110100300	Artigos de moda	293				-100,0%		
6110100600	Outros artigos	1.421				-100,0%		
612	Matérias primas e de consumo							
612401	Consumo Clínico							
6124010010	Produtos farmacêuticos	639.746	603.632	599.154	675.285	-6,3%	-0,7%	12,7%
6124010020	Material de consumo clínico	2.463.515	2.994.312	2.179.469	2.540.758	-11,5%	-27,2%	16,6%
6124010030	Produtos dietéticos	3.191	5.000	4.000	5.000	25,4%	-20,0%	25,0%
6124010040	Produtos farmacêuticos/Farmácia	649.263	788.147	625.479	861.507	-3,7%	-20,6%	37,7%
6124010060	Produtos de apoio	243.643	267.615	267.995	246.741	10,0%	0,1%	-7,9%
612402	Consumíveis de funcionamento							
6124020030	Limpeza, higiene e conforto	57.506	57.352	62.278	46.010	8,3%	8,6%	-26,1%
6124020090	Outros bens de consumo		59				-100,0%	
62	Fornecimentos e Serviços Externos	56.287.127	71.515.325	75.698.691	78.641.518	34,5%	5,8%	3,9%
621	Subcontratos							
6210010000	Refeições confeccionadas	9.168.078	11.443.763	10.155.904	12.259.439	10,8%	-11,3%	20,7%
622	Serviços Especializados							
6221	Trabalhos especializados							
6221001000	Serviços técnicos, estudos e projetos	1.519.800	3.600.671	2.738.843	3.413.783	80,2%	-23,9%	24,6%
6221002000	Informática	1.505.081	1.570.423	1.448.702	1.611.211	-3,7%	-7,8%	11,2%
6221003000	Saúde	703.125	702.474	611.697	764.312	-13,0%	-12,9%	24,9%
6221004000	Recolha e eliminação de resíduos	317.371	1.049.358	834.155	933.961	162,8%	-20,5%	12,0%
6221005000	Aval., fiscalização, auditoria, acompanhamento e coordenação de	157.082	300.000	131.179	245.000	-16,5%	-56,3%	86,8%
6221006000	Recrutamento de candidatos	14.287	40.000		15.000	-100,0%	-100,0%	
6221007000	Restauro / conservação de obras arte	36.085	103.550	89.412	37.750	147,8%	-13,7%	-57,8%
6221099000	Outros trabalhos especializados	615.511	2.237.444	1.221.594	1.568.603	98,5%	-45,4%	28,4%
6222050020	Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional							
6222050020	Patrocínios	1.275.510	471.500	466.500	451.000	-63,4%	-1,1%	-3,3%
6222070010	Brindes	188.978	277.842	217.542	162.930	15,1%	-21,7%	-25,1%
6222990010	Outra Publicidade e Comunicação Institucional	1.046.006	1.600.840	1.381.373	1.282.690	32,1%	-13,7%	-7,1%
6223001000	Vigilância e segurança	4.611.583	6.685.819	7.149.826	6.862.653	55,0%	6,9%	-4,0%
6224	Honorários							
6224001000	Pessoal em regime de prestação de serviços	2.671.391	3.142.414	2.841.590	2.297.325	6,4%	-9,6%	-19,2%
6224002000	Amas e Baby-Sitters	478.826	374.858	554.543	412.122	15,8%	47,9%	-25,7%
6224003000	Ajudantes familiares	3.826.224		360.719	310.980	-90,6%		-13,8%
6224004000	Formadores		7.000				-100,0%	
6224005000	Pessoal Docente	33.715	30.000	51.055	52.360	51,4%	70,2%	2,6%
6224006000	Pessoal Médico	514.633	770.395	361.776	1.361.761	-29,7%	-53,0%	276,4%
6224007000	Pessoal Enfermagem	1.348	50.000	5.062	50.000	275,7%	-89,9%	887,8%
6225001000	Comissões	6.302	35.850	8.050	8.050	27,7%	-77,5%	
6226	Conservação e reparação							
6226001000	Edifícios de rendimento	300.910	600.000	556.623	500.000	85,0%	-7,2%	-10,2%
6226002000	Edifícios afetos à atividade	2.442.503	2.772.100	3.102.948	3.174.858	27,0%	11,9%	2,3%
6226003000	Viaturas	187.378	221.700	225.447	185.000	20,3%	1,7%	-17,9%
6226004000	Equipamento e software informático	285.525	487.237	488.849	471.748	71,2%	0,3%	-3,5%
6226005000	Equipamento de climatização		2.000				-100,0%	
6226006000	Manutenção de espaços verdes	270.032	423.784	240.771	278.298	-10,8%	-43,2%	15,6%
6226099000	Outros bens	965.347	1.239.934	1.267.714	1.337.583	31,3%	2,2%	5,5%
623	Materiais							
6231000000	Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	68.272	62.565	62.625	49.490	-8,3%	0,1%	-21,0%
6232000000	Livros e documentação técnica	46.180	142.349	168.700	137.414	265,3%	18,5%	-18,5%
6233000000	Materiais de escritório	180.298	369.959	247.294	265.446	37,2%	-33,2%	7,3%
6234000000	Artigos para oferta	96.104	257.722	130.737	125.745	36,0%	-49,3%	-3,8%
6235	Outros artigos e bens de reduzido valor							
6235010000	Eletrodomésticos e equipamentos eletrónicos	24.346	96.148	71.627	69.837	194,2%	-25,5%	-2,5%
6235020000	Artigos de decoração e humanização do ambiente	34.721	203.337	256.118	159.054	637,6%	26,0%	-37,9%
6235030000	Equipamento informático	16.506	37.991	42.711	63.740	158,8%	12,4%	49,2%
6235040000	Mobiliário diverso	155.350	226.950	352.199	206.965	126,7%	55,2%	-41,2%
6238	Outros Consumíveis							
6238010010	Material informático	35.847	62.065	64.168	106.283	79,0%	3,4%	65,6%
6238010020	Material tipográfico e reprográfico	13.674	16.000	15.617	17.775	14,2%	-2,4%	13,8%
6238010030	Produtos de higiene e conforto	608.756	1.131.118	1.610.290	1.764.301	164,5%	42,4%	9,6%
6238090010	Impressos	21.656	26.050	23.092	23.847	6,6%	-11,4%	3,3%
6238090090	Outro material de consumo corrente	89.175	127.408	83.333	97.320	-6,6%	-34,6%	16,8%
624	Energia e fluidos							
6241000000	Electricidade	2.310.172	2.565.456	2.192.621	2.392.102	-5,1%	-14,5%	9,1%
6242001000	Gás	671.919	939.944	816.963	840.470	21,6%	-13,1%	2,9%

Orçamento 2021
Quadro de Resultados

SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA e Serviços Instrumentais

(euros)

Conta	Designação	Real	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Δ	Δ	Δ
		2019	2020	2020	2021	Est 2020/ Real 2019	Est 2020/ Orç. 2020	Orç 2021/ Est 2020
		(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
6242002000	Combustível para viaturas	346.808	409.351	387.150	374.070	11,6%	-5,4%	-3,4%
6242003000	Combustível para outras finalidades	86.890	147.128	102.564	100.725	18,0%	-30,3%	-1,8%
6243000000	Água	842.040	945.457	881.580	955.427	4,7%	-6,8%	8,4%
6248001000	Outros fluídos	5	570	47	65	795,2%	-91,8%	38,3%
625	Deslocações, estadas e transportes							
6251	Deslocações e estadas							
625101	Pessoal							
6251010010	Pessoal e órgãos sociais	450.365	780.667	533.974	400.181	18,6%	-31,6%	-25,1%
6251010020	Portagens	54.978	50.607	48.667	59.400	-11,5%	-3,8%	22,1%
625102	Utentes							
6251020010	Atividades de férias	780.483	1.476.000	102.999	640.000	-86,8%	-93,0%	521,4%
6251020020	De outros utentes	276.540	285.701	1.350.088	2.099.463	388,2%	372,6%	55,5%
6251030020	Outros							
	Outros	88.096	81.334	42.516	53.790	-51,7%	-47,7%	26,5%
	Transportes							
6252001000	Pessoal	318.974	506.833	437.249	497.779	37,1%	-13,7%	13,8%
6253001000	Bens	162.152	153.700	152.957	139.040	-5,7%	-0,5%	-9,1%
6254001000	Utentes	95.104	151.596	131.146	144.181	37,9%	-13,5%	9,9%
626	Serviços diversos							
6261	Rendas e alugueres							
6261002000	Edifícios	1.050.032	1.556.859	1.201.336	1.446.877	14,4%	-22,8%	20,4%
6261003000	Equipamento informático	722.295	829.379	821.619	830.729	13,8%	-0,9%	1,1%
6261005000	Viaturas	311.058	410.760	389.266	449.468	25,1%	-5,2%	15,5%
6261006000	Outros bens	296.104	279.250	165.283	170.005	-44,2%	-40,8%	2,9%
6262	Comunicações							
6262001000	Correios	108.641	119.234	109.100	126.175	0,4%	-8,5%	15,7%
6262002000	Telefones	433.554	474.917	452.648	450.050	4,4%	-4,7%	-0,6%
6262003000	Transmissão de dados	432.734	1.082.997	521.126	546.510	20,4%	-51,9%	4,9%
6262004000	Telemóveis	128.834	409.506	252.977	221.698	96,4%	-38,2%	-12,4%
6262005000	Televisão	35.873	67.621	66.925	55.830	86,6%	-1,0%	-16,6%
6263	Seguros							
6263001000	Utentes	39.180	29.935	30.783	30.000	-21,4%	2,8%	-2,5%
6263002000	Viaturas	119.546	60.875	73.293	75.000	-38,7%	20,4%	2,3%
6263003000	Imóveis	333.741	350.000	349.450	400.000	4,7%	-0,2%	14,5%
6263004000	Responsabilidade Civil		9.900				-100,0%	
6263005000	Ajudantes familiares, amas e baby-sitters	63.805		7.717	1.246	-87,9%		-83,9%
6263099000	Outros	84.507	41.950	88.746	73.200	5,0%	111,6%	-17,5%
6265001000	Contencioso e notariado	57.082	20.500	23.900	33.400	-58,1%	16,6%	39,7%
6266001000	Despesas de representação	20.429	45.120	40.998	32.925	100,7%	-9,1%	-19,7%
6267001000	Limpeza das instalações	4.829.940	5.789.710	5.988.674	6.274.612	24,0%	3,4%	4,8%
6268	Outros serviços							
6268010010	Licenças de software	2.359.148	2.809.755	3.178.733	3.375.648	34,7%	13,1%	6,2%
6268010020	Licenças de publicações periódicas	54.230	75.066	79.285	81.171	46,2%	5,6%	2,4%
6268020020	Lavandaria	633.677	714.443	704.250	788.830	11,1%	-1,4%	12,0%
6268020030	Trabalho temporário		50.000		50.000		-100,0%	
6268020040	Condomínios	200.228	186.771	185.925	188.412	-7,1%	-0,5%	1,3%
6268090010	Outros fornecimentos e serviços	83.643	262.639	239.321	304.307	186,1%	-8,9%	27,2%
627	Encargos com Atividade							
62701	Materiais de uso corrente							
6270100100	Lúdico e didático	230.486	297.570	252.875	295.997	9,7%	-15,0%	17,1%
6270100200	Vestuário e calçado	120.051	146.385	108.302	140.031	-9,8%	-26,0%	29,3%
6270100300	Artigos de roupa	218.297	339.623	172.822	274.252	-20,8%	-49,1%	58,7%
6270100400	Louças, talheres e utensílios de cozinha	23.125	108.379	67.266	130.712	190,9%	-37,9%	94,3%
6270100600	Material pedagógico	5.274	33.350	3.100	1.000	-41,2%	-90,7%	-67,7%
6270100700	Material para formação	181.556	280.411	243.018	258.973	33,9%	-13,3%	6,6%
62702	Encargos com saúde de utentes							
6270200100	Produtos farmacêuticos	56.644	160.003	100.729	102.904	77,8%	-37,0%	2,2%
6270200200	Produtos dietéticos	9.113	10.000	9.520	9.800	4,5%	-4,8%	2,9%
6270200300	Material consumo clínico	590.165	786.179	10.065.653	6.730.755	1605,6%	1180,3%	-33,1%
6270200400	Produtos de Apoio	182.672	203.405	159.152	155.019	-12,9%	-21,8%	-2,6%
6270200500	Serviços	193.554	283.173	162.261	191.625	-16,2%	-42,7%	18,1%
6270200600	Exames e análises ao exterior	132.028	120.862	179.419	190.650	35,9%	48,4%	6,3%
6270209900	Outros encargos	200.407	246.993	1.403.178	1.216.336	600,2%	468,1%	-13,3%
62703	Encargos com alimentação							
6270300100	Géneros alimentares	432.659	855.390	630.337	667.400	45,7%	-26,3%	5,9%
6270300400	Refeições de utentes no exterior	29.435	31.551	25.592	27.339	-13,1%	-18,9%	6,8%
62704	Encargos com serviços							
6270400100	Funerais	238.892	318.224	266.007	325.081	11,4%	-16,4%	22,2%
6270400200	Entradas em recintos	26.448	121.679	57.203	85.226	116,3%	-53,0%	49,0%
63	Gastos com pessoal	145.843.308	160.678.890	156.944.300	163.187.350	7,6%	-2,3%	4,0%
631	Remunerações dos órgãos sociais							
6310100000	Vencimentos	365.790	299.428	459.661	445.430	25,7%	53,5%	-3,1%

Orçamento 2021
Quadro de Resultados

SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA e Serviços
Instrumentais

(euros)								
Conta	Designação	Real 2019	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021	Δ Est 2020/ Real 2019	Δ Est 2020/ Orç. 2020	Δ Orç 2021/ Est 2020
		(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
6310200000	Férias e subsídios de férias	55.948	40.162	58.650	58.650	4,8%	46,0%	0,0%
6310300000	Subsídios de natal	19.083	20.081	29.325	29.325	53,7%	46,0%	0,0%
632	Remuneração do pessoal							
63201	Vencimentos							
6320100100	Pessoal do quadro da função pública	6.317.315	7.445.079	6.161.553	6.024.756	-2,5%	-17,2%	-2,2%
6320100200	Pessoal do quadro com contrato individual de trabalho	48.983.949	52.016.536	59.441.094	58.916.750	21,3%	14,3%	-0,9%
6320100300	Pessoal contratado a termo	3.886.163	14.568.618	4.477.348	6.241.130	15,2%	-69,3%	-39,4%
6320100400	Pessoal em comissão de serviço	14.757.678	15.045.002	15.537.945	15.337.954	5,3%	3,3%	-1,3%
6320100500	Pessoal noutras situações	466.580	457.946	531.314	503.690	13,9%	16,0%	-5,2%
6320100900	Estágios profissionais	118.790	350.000	146.951	250.000	23,7%	-58,0%	70,1%
6320200000	Férias e subsídio de férias	16.709.418	16.891.816	16.976.766	17.671.122	1,6%	0,5%	4,1%
6320300000	Subsídios de natal	7.215.062	8.395.568	8.325.243	8.531.295	15,4%	-0,8%	2,5%
6320400000	Subsídios de refeição	5.189.762	5.868.121	6.168.259	6.327.354	18,9%	5,1%	2,6%
6320500000	Despesas de representação	1.085.771	1.127.529	1.240.946	1.146.237	14,3%	10,1%	-7,6%
63206	Remunerações adicionais							
6320600100	Horas extraordinárias	896.160	727.975	1.025.665	989.658	14,5%	40,9%	-3,5%
6320600200	Ajudas de custo	96.414	136.340	109.894	138.805	14,0%	-19,4%	26,3%
6320600300	Gratificações	28.040	29.772	38.632	37.525	37,8%	29,8%	-2,9%
6320600400	Subsídio de turno	2.170.360	2.486.520	2.334.261	2.539.486	7,6%	-6,1%	8,8%
6320600500	Abono para falhas	23.325	34.581	26.518	24.406	13,7%	-23,3%	-8,0%
6320600600	Isenção de horário	851.465	983.897	934.781	856.089	9,8%	-5,0%	-8,4%
6320600700	Monitoragem	70.427	116.985	49.003	58.120	-30,4%	-58,1%	18,6%
6320600800	Subsídio de deslocação	701	10.637	604	851	-13,8%	-94,3%	40,8%
6320600900	Pagamento de serviços	115.910	73.301	51.806	77.421	-55,3%	-29,3%	49,4%
6320601100	Trabalho suplementar em Feriados	124.912	123.107	185.809	152.176	48,8%	50,9%	-18,1%
6332001000	Fundo de pensões	5.875.775			3.500.000	-100,0%		
6340100100	Indemnizações ao pessoal	446.060		47.589	15.375	-89,3%		-67,7%
635	Encargos sobre remunerações							
6350100100	Segurança Social - Taxa social única	20.525.752	25.113.474	25.211.705	25.538.690	22,8%	0,4%	1,3%
6350100300	Taxa social única / outras situações		1.600				-100,0%	
6350200100	Contribuições para CGA - Entidade patronal	2.214.337	2.591.269	2.239.880	2.173.446	1,2%	-13,6%	-3,0%
6350200200	Contribuições para CGA - Pessoal docente	602.064	645.131	654.702	655.224	8,7%	1,5%	0,1%
6350300100	Seguros de acidentes de trabalho	1.897.878	1.520.441	1.502.159	1.526.932	-20,9%	-1,2%	1,6%
6350300200	Seguros de saúde	1.125.146	1.100.000	1.100.006	1.200.000	-2,2%	0,0%	9,1%
6350400100	Acidentes em serviço	25.566		3.467		-86,4%		-100,0%
6350400200	Indemnizações por acidentes de trabalho	10		1.855		19283,5%		-100,0%
6350700100	Fundo Garantia Compensação Trabalho (FGCT)		35.000				-100,0%	
637	Gastos de Ação social							
63701	Regulares							
6370100100	Subsídios familiares a crianças e jovens	14.309	17.250	9.667	9.549	-32,4%	-44,0%	-1,2%
6370100200	Abono complementar a crianças e jovens deficientes	7.108	10.642	6.979	7.279	-1,8%	-34,4%	4,3%
6370100300	Subsídios de educação especial		1.100		1.100		-100,0%	
6370100500	Complementos de pensões	649	7.000		7.000	-100,0%	-100,0%	
63702	Pontuais							
6370200100	Subsídios por morte	1.258	5.000		5.000	-100,0%	-100,0%	
6370200200	Subsídios de funeral		893		1.000		-100,0%	
6370200300	Pensões transitórias de aposentação	78.624	79.639	36.664	410	-53,4%	-54,0%	-98,9%
6370200500	Complemento na doença		19.326		19.326		-100,0%	
6370200700	Apoio social	674.613	794.920	657.311	822.509	-2,6%	-17,3%	25,1%
638	Outros gastos com pessoal							
6380100100	Ações de formação - interna e externa	413.923	562.300	338.467	569.960	-18,2%	-39,8%	68,4%
6380100200	Comparticipação em Formação de Funcionários	392.645	144.923	447.896	95.500	14,1%	209,1%	-78,7%
6380100300	Atividades socio-culturais e ofertas	1.824.431	240.000	35.696	321.000	-98,0%	-85,1%	799,3%
6380100400	Fardamentos	55.545	244.487	247.120	219.986	344,9%	1,1%	-11,0%
6380100500	Casa do pessoal	30.000	30.000	42.000	30.000	40,0%	40,0%	-28,6%
6380100600	Serviços clínicos - medicina trabalho	21.318	76.000	19.504	76.000	-8,5%	-74,3%	289,7%
6380100700	Reembolso de telefones particulares	132	86	143	132	8,6%	67,1%	-7,9%
6380100800	Reembolso quotas ordem dos advogados	43.132	52.215	26.768	24.640	-37,9%	-48,7%	-8,0%
6380101000	ADSE - Encargos juntas médicas e verificações dom.	4.921		1.078		-78,1%		-100,0%
6380101100	Juros sobre remunerações/indemnizações	4.306	8.315	123	8.315	-97,1%	-98,5%	6659,8%
6380100900	Outros gastos com pessoal	14.782	128.878	1.492	750	-89,9%	-98,8%	-49,7%
64	Gastos de depreciação e de amortização	10.629.940	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12,9%	0,0%	0,0%
642	Ativos fixos tangíveis							
6422100000	Sede e outros serviços	4.484.869	5.145.103	5.000.000	5.000.000	11,5%	-2,8%	
6422900000	Obras em edifícios alugados/cedidos	757.486	400.376	604.005	531.000	-20,3%	50,9%	-12,1%
6423000000	Equipamento básico	1.525.996	2.635.392	2.634.992	2.700.000	72,7%	0,0%	2,5%
6424000000	Equipamento de transporte	381.171	313.476	412.191	319.000	8,1%	31,5%	-22,6%
6425	Equipamento Administrativo							
6425001000	Ferramentas e utensílios	14.790	11.551	13.191	10.000	-10,8%	14,2%	-24,2%
6425002000	Mobiliário	192.531	380.021	95.473	250.000	-50,4%	-74,9%	161,9%
6425003000	Informático	783.554	805.544	827.723	850.000	5,6%	2,8%	2,7%
6425004000	Telecomunicações	30.307	32.495	19.173	12.000	-36,7%	-41,0%	-37,4%

Orçamento 2021
Quadro de Resultados

SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA e Serviços
Instrumentais

(euros)

Conta	Designação	Real 2019 (1)	Orçamento 2020 (2)	Estimativa 2020 (3)	Orçamento 2021 (4)	Δ Est 2020/ Real 2019 [5=(3-1)/1]	Δ Est 2020/ Orç. 2020 [6=(3-2)/2]	Δ Orç 2021/ Est 2020 [7=(4-3)/3]
6425005000	Equipamento tipográfico, reprográfico e micrográfico	218		316	500	44,7%		58,2%
6425006000	Máquinas de escritório	6.107	4.202	3.823	4.000	-37,4%	-9,0%	4,6%
6425099000	Outro equipamento administrativo	18.984	12.931	11.796	11.000	-37,9%	-8,8%	-6,7%
6427	Outros ativos fixos tangíveis							
6427010010	Equipamento de segurança	72.640	46.287	105.472	100.000	45,2%	127,9%	-5,2%
6427010020	Equipamento de climatização	161.781	104.030	134.509	125.000	-16,9%	29,3%	-7,1%
6427010990	Outros ativos fixos tangíveis	54.498	42.202	43.382	28.000	-20,4%	2,8%	-35,5%
6427020010	Equipamento audio-visual e musical	56.322	28.662	62.727	29.000	11,4%	118,9%	-53,8%
6427020020	Material de cultura e desporto	828	831	1.227	500	48,2%	47,6%	-59,3%
643	Ativos intangíveis							
6433001000	Software	2.087.857	2.036.898	2.030.000	2.030.000	-2,8%	-0,3%	0,0%
65	Perdas por imparidade	708.772	128.500			-100,0%	-100,0%	
651	Em dívidas a receber							
6511001000	Acção social	10.573				-100,0%		
6511002000	Saúde	559.731	115.000			-100,0%	-100,0%	
6511003000	Inquilinos	122.236				-100,0%		
6511010000	Cultura e Educação	16.232	13.500			-100,0%	-100,0%	
66	Perdas por redução de justo valor	1.723.655				-100,0%		
6620010000	Em investimentos financeiros	27.417				-100,0%		
6630010000	Em propriedades de investimento	1.682.497				-100,0%		
6640010000	Em ativos biológicos	13.742				-100,0%		
67	Provisões do período	5.720.313		829.000		-85,5%		-100,0%
6730010000	Processos judiciais em curso	2.373.156		829.000		-65,1%		-100,0%
6780100200	Outras Provisões	3.347.156				-100,0%		
68	Subsídios, apoios financeiros e outros gastos e perdas	40.352.628	39.989.668	42.192.634	41.336.831	4,6%	5,5%	-2,0%
681	Impostos							
6811001000	Impostos diretos - Contribuição autárquica	3.081	2.500	3.500	3.500	13,6%	40,0%	
6812002000	IUC - Imposto Único de Circulação	20.495	25.300	25.209	25.340	23,0%	-0,4%	0,5%
6813001000	Taxas	112.892	182.130	140.687	166.557	24,6%	-22,8%	18,4%
6831000000	Dívidas incobráveis	57.466		6		-100,0%		-100,0%
684	Perdas em inventários							
6842000000	Quebras	68.055		953		-98,6%		-100,0%
6842010000	Quebras Farmácia	16.319				-100,0%		
6848000000	Outras perdas	14.489		8.226		-43,2%		-100,0%
685	Gastos e perdas em subs., assoc. e empreend. conjuntos							
6852001000	Aplicação do Método de Equivalência Patrimonial							
686	Gastos e perdas nos restantes investimentos financeiros							
6862100100	Alienações	27.566				-100,0%		
6868099000	Outros gastos e perdas com invest. financeiros	16.855				-100,0%		
687	Gastos e perdas em investimentos não financeiros							
6873010000	Abates ativo fixo tangível	615				-100,0%		
688	Outros							
6881000000	Correções relativas a períodos anteriores	86.614		1.112		-98,7%		-100,0%
6883000000	Quotizações	44.129	53.707	50.000	51.500	13,3%	-6,9%	3,0%
6887	Específicos da atividade							
	Acção Social							
688701	Subsídios a utentes							
6887010100	Aquisição de bens e serviços essenciais			2.288.304	2.211.570			-3,4%
6887010200	Despesas com Habitação			6.270.409	6.296.000			0,4%
6887010300	Despesas com a área de Saúde			367.061	396.500			8,0%
6887010400	Apoio na integração em ERPI			13.861.384	14.000.000			1,0%
6887010500	Apoio a utentes em Instituições ou com Cuidadores			1.919.630	2.000.000			4,2%
6887010600	Tratamento de toxicodependência			323.255	342.000			5,8%
6887010700	Tratamento de alcoolismo			97.598	108.500			11,2%
6887010800	Requerentes de Proteção Internacional			2.430.000	3.600.000			48,1%
6887010900	Acolhimento Familiar			58.246	100.000			71,7%
6887011000	Apoio a Medidas em Meio Natural de Vida			816.414	1.283.000			57,2%
6887101	Subsídios a instituições							
6887101010	Subsídios a IPSS/regime de acordo/atípicos	10.200	10.200			-100,0%	-100,0%	
6887102	Subsídios mensais							
6887102020	Refugiados		8.500					-100,0%
6887102030	Toxicodependentes	211.657	279.000			-100,0%	-100,0%	
6887102040	Pessoas com deficiência	145.479	161.000			-100,0%	-100,0%	
6887102050	Crianças e jovens em perigo	281.031	403.000			-100,0%	-100,0%	
6887102060	Requerentes de asilo		2.000					-100,0%
6887102070	Tratamento de alcoólicos	55.262	91.000			-100,0%	-100,0%	
6887102090	Famílias	1.993.400	2.215.000			-100,0%	-100,0%	
6887102100	Pessoas isoladas	2.109.775	2.035.000			-100,0%	-100,0%	
6887102110	Pessoas idosas	949.564	981.000			-100,0%	-100,0%	
6887102120	Imigrantes	65.031	80.250			-100,0%	-100,0%	
6887103	Subsídios eventuais							
6887103020	Refugiados	142.750	122.000			-100,0%	-100,0%	

Orçamento 2021
Quadro de Resultados

SCML - DASS, DQJ, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA e Serviços
Instrumentais

(euros)

Conta	Designação	Real 2019	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021	Δ Est 2020/ Real 2019	Δ Est 2020/ Orç. 2020	Δ Orç 2021/ Est 2020
		(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
6887103030	Toxicodependentes	106.744	91.500			-100,0%	-100,0%	
6887103040	Pessoas com deficiência	18.706	15.909			-100,0%	-100,0%	
6887103050	Crianças e jovens em perigo	159.734	207.000			-100,0%	-100,0%	
6887103060	Requerentes de asilo	590.318	700.000			-100,0%	-100,0%	
6887103070	Tratamento de alcoólicos	42.089	54.000			-100,0%	-100,0%	
6887103090	Famílias	1.102.500	1.136.500			-100,0%	-100,0%	
6887103100	Pessoas isoladas	1.572.794	1.305.000			-100,0%	-100,0%	
6887103110	Pessoas idosas	170.237	204.150			-100,0%	-100,0%	
6887103120	Imigrantes	95.388	62.650			-100,0%	-100,0%	
6887103010	Outros	39.144	33.264			-100,0%	-100,0%	
6887104	Prestações diversas							
6887104010	Subsídios familiares - acolhimento/manutenção e outras	2.759				-100,0%		
6887104020	Atividade de amas - prestação acessória	58.852	100.000	49.855	100.000	-15,3%	-50,1%	100,6%
6887104030	Subsídios em espécie	33.324	108.880	107.180	106.850	221,6%	-1,6%	-0,3%
6887104040	Salários - estímulo	159.337	191.100	181.517	185.000	13,9%	-5,0%	1,9%
6887105	Encargos com tutelados							
6887105010	Subsídios pela frequência de estabelecimento de ensino	393.278	467.500	302.732	452.000	-23,0%	-35,2%	49,3%
6887105020	Dinheiro de bolso	113.129	222.800	115.582	132.000	2,2%	-48,1%	14,2%
6887106	Utilização Lares							
6887106010	Mensais - Pessoas idosas	10.892.979	14.810.000			-100,0%	-100,0%	
6887106020	Mensais - Pessoas Isoladas	2.512.983				-100,0%		
6887106030	Mensais - Pessoas com deficiência	561.069	615.000			-100,0%	-100,0%	
6887106040	Mensais - Famílias	7.187	18.000			-100,0%	-100,0%	
6887106050	Eventuais - Pessoas idosas	520.288	555.500			-100,0%	-100,0%	
6887106060	Eventuais - Pessoas Isoladas	189.144	231.500			-100,0%	-100,0%	
6887106070	Eventuais - Pessoas com deficiência		73.500				-100,0%	
6887107	Encargos com formandos							
6887107010	Bolsas de formação	585.279	790.000	551.314	630.000	-5,8%	-30,2%	14,3%
6887107020	Bolsas p/ outras situações	426.823	499.000	510.000	542.500	19,5%	2,2%	6,4%
6887107030	Estágios	1.020				-100,0%		
6887108	Protocolos / apoios financeiros							
6887108010	Financiamento Irmandade S. Roque	153.620	138.600	143.151	139.500	-6,8%	3,3%	-2,6%
6887108020	Fundação aga khan, portugal	80.000	75.000			-100,0%	-100,0%	
6887108030	Donativos	300	7.450	7.450	5.450	2383,3%		-26,8%
6887108040	Subsídios e apoios financeiros	4.224.708	5.488.742	5.531.524	5.248.472	30,9%	0,8%	-5,1%
6887108050	Acordos de gestão confiada	10.152	10.152			-100,0%	-100,0%	
6887108060	Programa Mãos Dadas	69.013	65.000	57.615	60.000	-16,5%	-11,4%	4,1%
6887108070	Apoios para Investigação e Desenvolvimento	6.427.037	2.500.000	3.095.000	446.350	-51,8%	23,8%	-85,6%
	Subs. em espécie para saúde de utentes							
6887109010	Produtos de apoio	573.177	993.010	1.292.150	1.062.500	125,4%	30,1%	-17,8%
6887109020	Medicamentos	672.592	652.760	715.789	733.730	6,4%	9,7%	2,5%
6887109030	Produtos dietéticos	42.392	39.532	39.100	46.300	-7,8%	-1,1%	18,4%
6887109040	Produtos de higiene e conforto	461.808	415.878	409.900	460.213	-11,2%	-1,4%	12,3%
	Acordos							
6887110010	Apoio Social - Rede Nac. Cuidados Cont. Integrados (RNCCI)	79.347		127.700	129.000	60,9%		1,0%
6887110020	Acordo Cooperação ARS/HOSA	389.423				-100,0%		
68872	Gestão Património							
6887200100	Encargos de Heranças, Legados e Doações	68.817	55.000	25.000	55.000	-63,7%	-54,5%	120,0%
6887200200	Indemnizações - Rescisão de contratos arrendamento	91.257	170.000	100.000	100.000	9,6%	-41,2%	
6887200300	Benemerências - Donativos em espécie - valorizados	6.339				-100,0%		
6888	Outros não especificados							
6888001000	Coimas e penalidades	25.522	6.000	353		-98,6%	-94,1%	-100,0%
6888002000	Despesas bancárias	43.143	48.705	47.016	47.000	9,0%	-3,5%	0,0%
6888004000	Prémios de Concursos	113.138	156.000	102.500	52.500	-9,4%	-34,3%	-48,8%
6888005000	Encargos com emissão de subsídios	16.728	23.000	18.000	18.000	7,6%	-21,7%	0,0%
6888006000	Diferenças de câmbio desfavoráveis	374		11		-97,0%		-100,0%
6888009000	Arredondamentos	5				-100,0%		
6888099000	Outros não especificados	15.908	500	201		-98,7%	-59,8%	-100,0%
69	Gastos e perdas de financiamento	1.620				-100,0%		
691	Juros suportados							
6913001000	Juros de mora e compensatórios	1.620				-100,0%		
6	TOTAL DE GASTOS	265.330.074	289.028.500	291.403.000	299.541.000	9,8%	0,8%	2,8%

Orçamento 2021
Quadro de Resultados

SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA e Serviços Instrumentais

(euros)

Conta	Designação	Real 2019 (1)	Orçamento 2020 (2)	Estimativa 2020 (3)	Orçamento 2021 (4)	Δ Est 2020/ Real 2019 [5=(3-1)/1]	Δ Est 2020/ Orç. 2020 [6=(3-2)/2]	Δ Orç 2021/ Est 2020 [7=(4-3)/3]
7	RENDIMENTOS							
71	Vendas	366.782	458.684	240.099	373.796	-34,5%	-47,7%	55,7%
711	Mercadorias							
7110200100	Livros e Publicações	20.808	14.000	6.000	8.000	-71,2%	-57,1%	33,3%
7110300100	Artigos do Museu	4.819	5.000	3.000	5.000	-37,7%	-40,0%	66,7%
7110400100	Trabalhos Produzidos por Utentes	9.982	11.000	6.300	9.400	-36,9%	-42,7%	49,2%
7110500100	MC diagnóstico	906	600	300	600	-66,9%	-50,0%	
7110500200	MC terapêutica	11.461	6.975	8.196	8.196	-28,5%	17,5%	
7110500300	Produtos de apoio	245.857	350.000	175.000	275.000	-28,8%	-50,0%	57,1%
7110600100	Produção de energia	3.411	2.900	2.900	2.900	-15,0%		
7110900100	Outros bens	1.858	5.959	1.084	2.200	-41,7%	-81,8%	103,0%
7110900200	Alimentação	67.680	60.550	37.119	62.500	-45,2%	-38,7%	68,4%
7130010000	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos		1.700	200			-88,2%	-100,0%
72	Prestações de Serviços	35.036.507	42.316.435	34.349.565	43.193.334	-2,0%	-18,8%	25,7%
721	Comparticipações Serviços de Ação Social							
7210010000	Creche	677.655	742.000	546.779	664.000	-19,3%	-26,3%	21,4%
7210020000	Jardim-de-infância	155.785	151.000	102.543	146.000	-34,2%	-32,1%	42,4%
7210030000	Creche familiar	76.844	75.000	63.810	74.000	-17,0%	-14,9%	16,0%
7210040000	Centro de dia	484.071	420.000	365.186	471.000	-24,6%	-13,1%	29,0%
7210050000	Apoio domiciliário	1.054.459	999.000	950.460	957.000	-9,9%	-4,9%	0,7%
7210060000	Lar e residência de idosos	1.793.090	1.927.000	1.897.893	2.056.000	5,8%	-1,5%	8,3%
7210080000	Lar Resid. Deficientes	456.339	417.000	429.634	431.000	-5,9%	3,0%	0,3%
7210140000	Residências Públicas Vulneráveis	210.238	199.000	218.093	216.000	3,7%	9,6%	-1,0%
7210150000	Centro de Atividades Ocupacionais	74.246	62.000	52.168	70.000	-29,7%	-15,9%	34,2%
7210160000	Colônias de férias e passeios	26.305	24.690	31	24.750	-99,9%	-99,9%	79738,7%
7210170000	Baby Sitting	6.574	6.000	3.934	6.000	-40,2%	-34,4%	52,5%
7210180000	Apoiar em Agosto	5.350	2.000	2.500	5.000	-53,3%	25,0%	
7210190000	Atividades de Animação Social	40	900		50	-100,0%	-100,0%	
7210990000	Outras Prestações de Serviços de Ação Social	27.117	7.795	15.000	26.800	-44,7%	92,4%	78,7%
7220100100	Comparticipações Serviços de Saúde	1.435.063	4.410.940	1.333.943	3.674.296	-7,0%	-69,8%	175,4%
7220100200	Compart. Util. Serv. Saúde - Protocolos/Acordos	1.366.120	1.055.500	2.769.042	3.014.287	102,7%	162,3%	8,9%
7220200100	Internamento	9.293.711	9.900.000	8.500.000	9.265.000	-8,5%	-14,1%	9,0%
7220200200	Internamento - ADSE	284.101	284.430	151.210	278.853	-46,8%	-46,8%	84,4%
7220200300	Internamento - Forças Armadas	52.695	91.859	34.977	60.000	-33,6%	-61,9%	71,5%
7220200400	Internamento - ARSS	2.824.495	2.991.365	2.088.154	2.983.077	-26,1%	-30,2%	42,9%
7220200500	Internamento - SAMS	3.211	5.117	1.500	5.017	-53,3%	-70,7%	234,4%
7220200600	Internamento - Seguros	156.602	189.043	101.248	171.857	-35,3%	-46,4%	69,7%
7220200700	Internamento - Serviços Sociais	4.955		1.500	5.000	-69,7%		233,3%
7220200800	Internamento - outros Sub-Sistemas	2.187.368	2.317.518	2.491.357	2.600.000	13,9%	7,5%	4,4%
7220201000	Internamento - Quartos Particulares	468.458	640.757	295.494	482.501	-36,9%	-53,9%	63,3%
7220201100	Internamento - outros	6.049				-100,0%		
7220300100	Consultas	486.110	500.000	445.000	480.000	-8,5%	-11,0%	7,9%
7220300200	Consultas Externas - ADSE	92.670	105.472	70.269	96.000	-24,2%	-33,4%	36,6%
7220300300	Consultas Externas - Forças Armadas	14.680	15.189	10.715	15.189	-27,0%	-29,5%	41,8%
7220300400	Consultas Externas - ARSS	593.590	593.855	497.066	710.094	-16,3%	-16,3%	42,9%
7220300500	Consultas Externas - SAMS	5.863	2.972	2.970	8.972	-49,3%	-66,9%	202,1%
7220300600	Consultas Externas - Seguros	28.228	32.674	30.538	32.674	8,2%	-6,5%	7,0%
7220300700	Consultas Externas - Serviços Sociais	2.195		1.992	2.000	-9,2%		0,4%
7220300800	Consultas Externas - outros Sub-Sistemas	65.546	88.534	37.385	88.534	-43,0%	-57,8%	136,8%
7220300900	Consultas Externas - Taxas Moderadoras	232.981	257.682	171.605	257.682	-26,3%	-33,4%	50,2%
7220400100	MCD - Radiologia	11.930	14.773	9.686	14.773	-18,8%	-34,4%	52,5%
7220400200	MCDT - Radiologia - Forças Armadas	2.198	2.820	1.180	2.820	-46,3%	-58,2%	139,0%
7220400400	MCDT - Radiologia - SAMS	1.060	1.513	522	1.513	-50,7%	-65,5%	189,9%
7220400500	MCDT - Radiologia - Seguros	3.421	4.059	3.011	4.059	-12,0%	-25,8%	34,8%
7220400600	MCDT - Radiologia - Serviços Sociais	301		263	400	-12,7%		52,1%
7220400700	MCDT - Radiologia - outros Sub-Sistemas	17.726	22.453	12.640	22.453	-28,7%	-43,7%	77,6%
7220400800	Taxas Moderadoras - Radiologia	21.344	22.421	17.193	22.421	-19,4%	-23,3%	30,4%
7220400900	MCDT - Radiologia	132.623	128.924	96.859	128.924	-27,0%	-24,9%	33,1%
7220401000	MCD - Imagiologia	3.213	3.000	2.500	3.000	-22,2%	-16,7%	20,0%
7220401100	MCD - Neurofisiologia	1.156	1.000	1.000	1.000	-13,5%		
7220401200	MCD - Provas função respiratória	824	600	600	600	-27,1%		
7220401300	MCD - Análise de movimento	3.083	2.000	1.000	2.000	-67,6%	-50,0%	
7220401400	MCD - Avaliação de condução	5.218	3.300	3.300	3.300	-36,8%		
7220401500	MCD - Análises - Taxa Moderadora	575	480	697	700	21,1%	45,4%	0,4%
7220401600	MCD - Estudos Urodinâmicos	494	800		500	-100,0%	-100,0%	
7220500100	Fisioterapia e Terapia Ocupacional - ADSE	52.624	56.485	36.170	56.485	-31,3%	-36,0%	56,2%
7220500200	Fisioterapia e Terapia Ocupacional - Forças Armadas	10.735	10.273	7.526	10.273	-29,9%	-26,7%	36,5%
7220500400	Fisioterapia e Terapia Ocupacional - SAMS	3.086	5.430	661	5.430	-78,6%	-87,8%	721,5%
7220500500	Fisioterapia e Terapia Ocupacional - Serviços Sociais	738		918	1.000	24,4%		8,9%
7220500600	Fisioterapia e Terapia Ocupacional - Outros Subs.	24.500	35.234	16.378	40.000	-33,2%	-53,5%	144,2%
7220500700	Fisioterapia e Terapia Ocupacional - Seguros	25.536	21.384	20.936	27.000	-18,0%	-2,1%	29,0%

Orçamento 2021
Quadro de Resultados

SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA e Serviços Instrumentais

(euros)								
Conta	Designação	Real 2019	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021	Δ Est 2020/ Real 2019	Δ Est 2020/ Orç. 2020	Δ Orç 2021/ Est 2020
		(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
7220600100	Fisioterapia e Terapia Ocupacional - Taxas Moderadoras	1.200		31.793	34.972	2549,4%		10,0%
7220700100	MCT - Fisioterapia	164.545	190.000	130.000	190.000	-21,0%	-31,6%	46,2%
7220700200	MCT - Atos médicos	46.585	35.000	25.000	35.000	-46,3%	-28,6%	40,0%
7220700400	MCT - Outros	11.527	7.000	3.000	7.000	-74,0%	-57,1%	133,3%
7220700500	MCT - Atos de enfermagem	24.771	26.483	22.118	26.483	-10,7%	-16,5%	19,7%
7229900100	Gessos	1.082	1.121	993	1.121	-8,3%	-11,4%	12,8%
7229900200	Pensos/Tratamentos	14.167	23.503	6.621	23.503	-53,3%	-71,8%	255,0%
7229900900	Outros Serviços de Saúde	33.848	32.072	25.755	28.500	-23,9%	-19,7%	10,7%
723	Serviços Escolares							
7230010000	Inscrições	91.594	92.840	92.840	92.840	1,4%		
7230020000	Matrículas	37.309	42.275	42.275	42.275	13,3%		
7230030000	Propinas	1.672.803	1.835.300	1.816.615	1.835.300	8,6%	-1,0%	1,0%
7230040000	Candidaturas	18.545	20.125	18.000	18.000	-2,9%	-10,6%	
7230050000	Outras	2.797	46.550	5.000	5.000	78,8%	-89,3%	
724	Outras Prestações de Serviços							
7240100100	Entradas e visitas guiadas	19.277	25.000	6.000	19.000	-68,9%	-76,0%	216,7%
7240300100	Protocolo de colaboração c/ outros hospitais	365.617	316.353	341.603	365.617	-6,6%	8,0%	7,0%
7240900100	Outras	7.885	7.575	7.680	7.800	-2,6%	1,4%	1,6%
72502	Rendas							
7250200100	Terrenos	40.968	42.000	46.638	46.638	13,8%	11,0%	
7250200200	Edifícios	7.274.865	10.495.900	7.601.370	10.453.001	4,5%	-27,6%	37,5%
7250200300	Estacionamento	17.608	22.100	21.000	22.200	19,3%	-5,0%	5,7%
7250200400	Condomínios	16.900	18.000	18.000	18.500	6,5%		2,8%
7250200500	Cedência Instalações	197.423	178.000	170.228	193.300	-13,8%	-4,4%	13,6%
75	Fundos Europeus e Programas co-financiados	1.201.186	9.678.231	4.871.212	1.398.298	305,5%	-49,7%	-71,3%
7510010000	IEFP - Acordo de cooperação	745.000	745.000	745.000	745.000	0,0%	0,0%	0,0%
7520030000	Estágios profissionais	88.744	350.000	110.720	250.000	24,8%	-68,4%	125,8%
7520090000	Outros subsídios/financiamentos	367.443	8.583.231	4.015.492	403.298	992,8%	-53,2%	-90,0%
76	Reversões	1.466.788		177.000		-87,9%		-100,0%
762	De perdas por imparidade							
7621100100	Clientes - ação social	8.960		1.218		-86,4%		-100,0%
7621100200	Clientes - saúde	888.213				-100,0%		
7621100300	Clientes - inquilinos	4.976				-100,0%		
7621101000	Clientes - Cultura e Educação	4.043		782		-80,7%		-100,0%
7623000000	Investimentos financeiros	526.091				-100,0%		
763	De provisões							
7633000000	Para processos judiciais em curso	34.505		175.000		407,2%		-100,0%
77	Ganhos por aumentos de justo valor	32.573.807	12.500.000	12.500.000		-61,6%	0,0%	-100,0%
7725001000	Em outros investimentos financeiros	128.558				-100,0%		
7730010000	Em propriedades de investimento	31.422.300	12.500.000	12.500.000		-60,2%		-100,0%
7740010000	Em ativos biológicos	1.022.949				-100,0%		
78	Outros Rendimentos e Ganhos	231.649.483	223.584.123	167.823.001	215.915.508	-27,6%	-24,9%	28,7%
7814001000	Royalties - Publicações SCML	204.333	204.750	204.100	204.100	-0,1%	-0,3%	
7820010000	Descontos de pronto pagamento obtidos	1.272		621		-51,2%		-100,0%
784	Ganhos em inventários							
7842000000	Sobras	64.955		632		-99,0%		-100,0%
7842010000	Sobras Farmácia	29.757				-100,0%		
7848000000	Outros	4.084	700.000	4.418		8,2%	-99,4%	-100,0%
787	Rendimentos e ganhos em investimentos não financeiros							
7871100100	Alienações de ativos fixos tangíveis e prop. Investimento	315.898				-100,0%		
7872001000	Sinistros - activos fixos tangíveis	13.566		13.868		2,2%		-100,0%
788	Outros							
7881000000	Correções relativas a períodos anteriores	1.104.274		90.454		-91,8%		-100,0%
7883001000	Imputação de subsídios para investimentos	172.446	141.873	346.872	227.457	101,1%	144,5%	-34,4%
7886	Provenientes de heranças, legados, doações ou donativos							
7886010010	Heranças, legados, doações ou donativos em numerário	347.923	500.000	626.000	600.000	79,9%	25,2%	-4,2%
7886010020	Donativos em espécie - valorizados	6.339				-100,0%		
7886020010	Compropriedades e testamentárias encerradas		80.000	50.000	50.000		-37,5%	
7887	Rendimentos provenientes dos jogos sociais							
7887010000	Distribuição de prémios caducados (LN + EM + AD)	10.857.619	8.209.400	6.595.200	9.588.500	-39,3%	-19,7%	45,4%
7887020000	Distribuição de resultados jogos sociais	202.512.806	197.368.360	148.877.964	187.555.860	-26,5%	-24,6%	26,0%
7887030000	Rendimentos Apostas Desportivas - 2%	12.686.036	12.783.140	9.782.372	12.600.000	-22,9%	-23,5%	28,8%
7888	Outros não especificados							
7888020010	Coimas e outras Penalidades	51.780	64.000	62.500	62.500	20,7%	-2,3%	
7888030010	Custas de Processos Judiciais e Administrativos		1.000				-100,0%	
7888042000	Arredondamentos	12		6		-48,7%		-100,0%
7888070000	Indemnizações Seguradoras	70.342		48.034	76.854	-31,7%		60,0%
7888090020	Fotocópias	1.950	5.000	1.000	1.000	-48,7%	-80,0%	
7888090040	Reembolso CRSSLVT - rendimento social de inserção	30.000	27.000	28.300	30.000	-5,7%	4,8%	6,0%
7888090050	Reembolso CRSSLVT - no âmbito do protocolo	220.900	640.000	791.000	805.000	258,1%	23,6%	1,8%
7888090070	Reembolso de Subsídios a Utentes	92.449	179.300	100.287	107.524	8,5%	-44,1%	7,2%
7888090080	Prestações Familiares Utentes	137.419	115.300	126.293	129.200	-8,1%	9,5%	2,3%

Orçamento 2021
Quadro de Resultados

SCML - DASS, DQI, DEES, DGIP, DIC, UM, HOSA, CMRA, ESSA e Serviços
Instrumentais

(euros)

Conta	Designação	Real 2019 (1)	Orçamento 2020 (2)	Estimativa 2020 (3)	Orçamento 2021 (4)	Δ Est 2020/ Real 2019 [5=(3-1)/1]	Δ Est 2020/ Orç. 2020 [6=(3-2)/2]	Δ Orç 2021/ Est 2020 [7=(4-3)/3]
7888090090	Outros não especificados	2.723.322	2.565.000	73.079	3.877.513	-97,3%	-97,2%	5205,9%
79	Juros, dividendos e outros rendimentos similares	524.816	962.527	190.124	272.064	-63,8%	-80,2%	43,1%
791	Juros obtidos							
7911001000	Depósitos a ordem	1.561	1.300	2.000	2.000	28,1%	53,8%	
7911002000	Depósitos a prazo	229.680	451.000	13.000	40.000	-94,3%	-97,1%	207,7%
7921001000	Aplicações financeiras correntes efetuadas pelo DJ	231.437	450.000	60.000	70.400	-74,1%	-86,7%	17,3%
7916001000	Obrigações diversas/nacionais	4	4	4	100.004			
792	Dividendos obtidos							
7924001000	Ações nacionais	45.535	43.700	100.000	45.000	119,6%	128,8%	-55,0%
7924002000	Ações estrangeiras	137	150	460		234,6%	206,7%	-100,0%
798	Outros rendimentos similares							
7980020000	Outros Juros	861	373	660	660	-23,3%	76,9%	
7980030000	Rendimentos de certificados	15.600	16.000	14.000	14.000	-10,3%	-12,5%	
7	TOTAL DE RENDIMENTOS	302.819.370	289.500.000	220.151.000	261.153.000	-27,3%	-24,0%	18,6%

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro

DASS - Departamento de Ação Social e Saúde

(euros)

Designação	Real 2019 (1)	Orçamento 2020 (2)	Estimativa 2020 (3)	Orçamento 2021 (4)	Δ Est 2020/ Real 2019 [5=(3-1)/1]	Δ Est 2020/ Orç 2020 [6=(3-2)/2]	Δ Orç 2021/ Est 2020 [7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	36.986.765	44.643.526	38.893.047	46.245.184	5,2%	-12,9%	18,9%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	8.571.637	11.013.977	9.576.636	11.578.471	11,7%	-13,1%	20,9%
Vigilância e segurança	2.578.607	3.409.149	3.723.611	3.640.119	44,4%	9,2%	-2,2%
Honorários e Trabalho Temporário	6.670.878	3.315.796	3.226.090	3.379.309	-51,6%	-2,7%	4,7%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	1.753.926	1.908.112	1.856.029	1.966.370	5,8%	-2,7%	5,9%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	1.352.363	2.179.450	1.809.021	2.291.758	33,8%	-17,0%	26,7%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	1.874.501	3.265.391	2.451.447	3.247.550	30,8%	-24,9%	32,5%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	1.058.889	1.938.211	2.008.124	1.913.951	89,6%	3,6%	-4,7%
Combustíveis, energia e água	2.919.873	3.524.473	3.210.239	3.425.120	9,9%	-8,9%	6,7%
Rendas e alugueres	1.559.191	2.132.098	1.760.600	2.078.433	12,9%	-17,4%	18,1%
Comunicações	722.331	884.418	758.662	738.392	5,0%	-14,2%	-2,7%
Limpeza das instalações	3.545.984	4.531.048	4.338.050	4.936.067	22,3%	-4,3%	13,8%
Encargos com saúde de utentes	1.340.894	1.911.565	1.557.329	1.828.173	16,1%	-18,5%	17,4%
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	636.671	965.209	718.107	849.048	12,8%	-25,6%	18,2%
Seguros	160.621	48.937	78.957	70.486	-50,8%	61,3%	-10,7%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	300.323	433.625	279.429	288.740	-7,0%	-35,6%	3,3%
Deslocações, estadas e transportes	1.585.086	2.696.586	1.133.553	3.511.881	-28,5%	-58,0%	209,8%
Outras rubricas	354.993	485.481	407.163	501.315	14,7%	-16,1%	23,1%
Gastos com o Pessoal	83.730.936	98.249.255	94.764.920	99.029.762	13,2%	-3,5%	4,5%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	28.361.063	31.077.446	32.852.520	35.104.158	15,8%	5,7%	6,9%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	28.240.642	30.997.978	32.777.453	35.030.115	16,1%	5,7%	6,9%
Outras rubricas	120.421	79.468	75.066	74.043	-37,7%	-5,5%	-1,4%
Gastos e Perdas de Financiamento	12	0	0	0	-100,0%		
TOTAL DESPESA CORRENTE	149.078.776	173.970.226	166.510.487	180.379.103	11,7%	-4,3%	8,3%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	81.430	74.450	46.403	75.100	-43,0%	-37,7%	61,8%
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	0	0	0	0			
Rendas de Propriedades de Investimento	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Ação Social	5.048.113	5.033.385	4.648.031	5.147.600	-7,9%	-7,7%	10,7%
Prestações de Serviço Saúde	2.813.029	5.478.740	4.108.985	6.696.083	46,1%	-25,0%	63,0%
Outras prestações de serviço	65.218	57.775	41.108	64.300	-37,0%	-28,8%	56,4%
Fundos Europeus e Programas co-financiados	942.515	4.268.659	4.615.410	1.146.362	389,7%	8,1%	-75,2%
Juros, dividendos e similares	172	212	260	260	50,8%	22,6%	0,0%
Outros Rendimentos	1.064.505	1.085.041	1.423.878	1.346.260	33,8%	31,2%	-5,5%
TOTAL RECEITA CORRENTE	10.014.982	15.998.262	14.884.074	14.475.964	48,6%	-7,0%	-2,7%
SALDO CORRENTE	-139.063.795	-157.971.965	-151.626.413	-165.903.139			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	20.574.807	18.138.547	7.362.804	5.289.721	-64,2%	-59,4%	-28,2%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	0	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-20.574.807	-18.138.547	-7.362.804	-5.289.721			
SALDO GLOBAL	-159.638.602	-176.110.512	-158.989.217	-171.192.860			

DASS - Departamento de Ação Social e Saúde

Demonstração dos Resultados por Natureza

	(euros)		
	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	10.644.350	8.844.527	11.983.083
Fundos Europeus e Programas co-financiados	4.268.659	4.615.410	1.146.362
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(743.495)	(656.147)	(856.267)
Fornecimentos e serviços externos	(43.900.031)	(38.236.900)	(45.388.917)
Gastos com o pessoal	(98.249.255)	(94.764.920)	(99.029.762)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		1.218	
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de invest. não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Rendimentos dos Jogos Sociais			
Outros rendimentos	1.085.041	1.423.878	1.346.260
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(31.077.446)	(32.852.520)	(35.104.158)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	(157.972.177)	(151.625.455)	(165.903.399)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(2.692.207)	(3.088.174)	(2.093.426)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e imposto)	(160.664.384)	(154.713.629)	(167.996.825)
Juros e rendimentos similares obtidos	212	260	260
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	(160.664.172)	(154.713.369)	(167.996.565)

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	DASS - Departamento de Ação Social e Saúde
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	
4141002002	Ações estrangeiras	
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	2.930.385
4321000000	Sede e outros serviços	185.500
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	49.080
4330000000	Equipamento básico	771.310
4340000000	Equipamento de transporte	615.000
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	15.500
4350020000	Mobiliário	548.295
4350030000	Informático	74.000
4350040000	Telecomunicações	
4350060000	Máquinas de escritório	2.500
4350990000	Outro equipamento administrativo	5.000
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	1.000
4370100200	Equipamento de climatização	30.000
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	601.500
4370200100	Equipamento audio-visual e musical	31.700
44	Ativos intangíveis	50.000
4430010000	Software	50.000
45	Investimento em curso	2.309.336
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	3.000
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	2.306.336
TOTAL INVESTIMENTO		5.289.721

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro

DQI - Departamento de Qualidade e Inovação

(euros)

Designação	Real 2019 (1)	Orçamento 2020 (2)	Estimativa 2020 (3)	Orçamento 2021 (4)	Δ Est 2020/ Real 2019 [5=(3-1)/1]	Δ Est 2020/ Orç 2020 [6=(3-2)/2]	Δ Orç 2021/ Est 2020 [7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	1.029.124	2.760.751	2.532.365	2.193.285	146,1%	-8,3%	-13,4%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	12.063	13.885	12.006	19.497	-0,5%	-13,5%	62,4%
Vigilância e segurança	544.265	1.129.133	1.247.234	964.104	129,2%	10,5%	-22,7%
Honorários e Trabalho Temporário	13.252	10.500	11.086	34.000	-16,3%	5,6%	206,7%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	47.978	174.347	141.897	165.067	195,8%	-18,6%	16,3%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	2.074	4.000	0	2.000	-100,0%	-100,0%	
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	202.405	1.071.077	831.977	789.271	311,0%	-22,3%	-5,1%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	35.673	85.935	46.028	43.790	29,0%	-46,4%	-4,9%
Combustíveis, energia e água	12.265	12.042	9.150	13.600	-25,4%	-24,0%	48,6%
Rendas e alugueres	18.005	19.408	14.808	7.458	-17,8%	-23,7%	-49,6%
Comunicações	12.705	10.441	9.981	14.249	-21,4%	-4,4%	42,8%
Limpeza das instalações	21.850	25.410	26.172	26.172	19,8%	3,0%	0,0%
Encargos com saúde de utentes	31.446	100	32.100	33.100	2,1%		3,1%
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	12	3.161	2.454	707	20696,6%	-22,4%	-71,2%
Seguros	42	1.540	502	31	1108,2%	-67,4%	-93,8%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	61.454	117.129	84.453	61.905	37,4%	-27,9%	-26,7%
Deslocações, estadas e transportes	13.503	32.343	12.518	18.334	-7,3%	-61,3%	46,5%
Outras rubricas	133	50.300	50.000	0	37539,3%	-0,6%	-100,0%
Gastos com o Pessoal	1.358.807	1.389.469	1.631.907	1.629.822	20,1%	17,4%	-0,1%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	496.652	703.155	652.040	495.540	31,3%	-7,3%	-24,0%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	434.300	617.805	634.000	454.000	46,0%	2,6%	-28,4%
Outras rubricas	62.352	85.350	18.040	41.540	-71,1%	-78,9%	130,3%
Gastos e Perdas de Financiamento	0	0	0	0			
TOTAL DESPESA CORRENTE	2.884.582	4.853.375	4.816.312	4.318.647	67,0%	-0,8%	-10,3%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	0	200	200	0		0,0%	-100,0%
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	0	0	0	0			
Rendas de Propriedades de Investimento	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Ação Social	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Saúde	0	0	0	0			
Outras prestações de serviço	81	0	0	0	-100,0%		
Fundos Europeus e Programas co-financiados	153	0	9.827	2.964	6323,3%		-69,8%
Juros, dividendos e similares	0	0	0	0			
Outros Rendimentos	311.043	0	34	0	-100,0%		-100,0%
TOTAL RECEITA CORRENTE	311.277	200	10.061	2.964	-96,8%	4930,5%	-70,5%
SALDO CORRENTE	-2.573.305	-4.853.175	-4.806.251	-4.315.682			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	257.671	169.900	81.014	32.400	-68,6%	-52,3%	-60,0%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	0	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-257.671	-169.900	-81.014	-32.400			
SALDO GLOBAL	-2.830.976	-5.023.075	-4.887.265	-4.348.082			

DQI - Departamento de Qualidade e
Inovação

Demonstração dos Resultados por Natureza

	(euros)		
	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	200	200	
Fundos Europeus e Programas co-financiados		9.827	2.964
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas			
Fornecimentos e serviços externos	(2.760.751)	(2.532.365)	(2.193.285)
Gastos com o pessoal	(1.389.469)	(1.631.907)	(1.629.822)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de invest. não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Rendimentos dos Jogos Sociais			
Outros rendimentos		34	
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(703.155)	(652.040)	(495.540)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	(4.853.175)	(4.806.251)	(4.315.682)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(31.414)	(85.597)	(70.961)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(4.884.589)	(4.891.848)	(4.386.643)
Juros e rendimentos similares obtidos			
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	(4.884.589)	(4.891.848)	(4.386.643)

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	DQI - Departamento de Qualidade e Inovação
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	
4141002002	Ações estrangeiras	
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	32.400
4321000000	Sede e outros serviços	
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	
4330000000	Equipamento básico	32.400
4340000000	Equipamento de transporte	
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	
4350020000	Mobiliário	
4350030000	Informático	
4350040000	Telecomunicações	
4350060000	Máquinas de escritório	
4350990000	Outro equipamento administrativo	
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	
4370100200	Equipamento de climatização	
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	
4370200100	Equipamento audio-visual e musical	
44	Ativos intangíveis	
4430010000	Software	
45	Investimento em curso	
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	
TOTAL INVESTIMENTO		32.400

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro
DEES - Departamento de Empreendedorismo e Economia Social

(euros)

Designação	Real	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Δ	Δ	Δ
	2019	2020	2020	2021	Est 2020/ Real 2019	Est 2020/ Orç 2020	Orç 2021/ Est 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	481.062	503.398	441.920	418.453	-8,1%	-12,2%	-5,3%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	30.138	24.693	4.426	28.942	-85,3%	-82,1%	553,9%
Vigilância e segurança	32.299	40.525	63.426	84.637	96,4%	56,5%	33,4%
Honorários e Trabalho Temporário	2.680	0	0	0	-100,0%		
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	12.538	19.308	19.277	10.408	53,8%	-0,2%	-46,0%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	13.838	9.950	3.000	5.000	-78,3%	-69,8%	66,7%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	75.759	217.875	109.779	39.200	44,9%	-49,6%	-64,3%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	11.389	26.568	9.924	10.155	-12,9%	-62,6%	2,3%
Combustíveis, energia e água	9.682	10.289	5.700	8.250	-41,1%	-44,6%	44,7%
Rendas e alugueres	11.701	5.969	6.051	8.269	-48,3%	1,4%	36,7%
Comunicações	6.815	5.578	5.858	6.882	-14,0%	5,0%	17,5%
Limpeza das instalações	15.755	15.908	16.385	20.511	4,0%	3,0%	25,2%
Encargos com saúde de utentes	0	0	0	0			
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	188	75	270	75	43,9%	258,1%	-72,1%
Seguros	96	0	291	201	204,3%		-31,0%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	230.078	67.000	156.393	160.870	-32,0%	133,4%	2,9%
Deslocações, estadas e transportes	27.998	45.460	30.666	34.053	9,5%	-32,5%	11,0%
Outras rubricas	108	14.200	10.475	1.000	9585,6%	-26,2%	-90,5%
Gastos com o Pessoal	742.642	672.900	762.103	762.889	2,6%	13,3%	0,1%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	94.978	994.830	736.312	603.669	675,2%	-26,0%	-18,0%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	54.577	915.330	660.952	578.209	1111,0%	-27,8%	-12,5%
Outras rubricas	40.401	79.500	75.360	25.460	86,5%	-5,2%	-66,2%
Gastos e Perdas de Financiamento	0	0	0	0			
TOTAL DESPESA CORRENTE	1.318.682	2.171.128	1.940.335	1.785.011	47,1%	-10,6%	-8,0%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	0	0	0	0			
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	0	0	0	0			
Rendas de Propriedades de Investimento	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Ação Social	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Saúde	0	0	0	0			
Outras prestações de serviço	0	0	0	0			
Fundos Europeus e Programas co-financiados	22.603	0	0	0	-100,0%		
Juros, dividendos e similares	0	0	0	0			
Outros Rendimentos	0	0	0	0			
TOTAL RECEITA CORRENTE	22.603	0	0	0	-100,0%		
SALDO CORRENTE	-1.296.079	-2.171.128	-1.940.335	-1.785.011			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	18.759	42.500	33.330	0	77,7%	-21,6%	-100,0%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	0	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-18.759	-42.500	-33.330	0			
SALDO GLOBAL	-1.314.838	-2.213.628	-1.973.665	-1.785.011			

DEES - Departamento de
Empreendedorismo e Economia Social

Demonstração dos Resultados por Natureza

	(euros)		
	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados			
Fundos Europeus e Programas co-financiados			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas			
Fornecimentos e serviços externos	(503.398)	(441.920)	(418.453)
Gastos com o pessoal	(672.900)	(762.103)	(762.889)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de invest. não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Rendimentos dos Jogos Sociais			
Outros rendimentos			
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(994.830)	(736.312)	(603.669)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	(2.171.128)	(1.940.335)	(1.785.011)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(27.339)	(11.817)	(7.884)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(2.198.467)	(1.952.152)	(1.792.895)
Juros e rendimentos similares obtidos			
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	(2.198.467)	(1.952.152)	(1.792.895)

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	DEES - Departamento de Empreendedorismo e Economia Social
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	
4141002002	Ações estrangeiras	
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	
4321000000	Sede e outros serviços	
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	
4330000000	Equipamento básico	
4340000000	Equipamento de transporte	
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	
4350020000	Mobiliário	
4350030000	Informático	
4350040000	Telecomunicações	
4350060000	Máquinas de escritório	
4350990000	Outro equipamento administrativo	
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	
4370100200	Equipamento de climatização	
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	
4370200100	Equipamento audio-visual e musical	
44	Ativos intangíveis	
4430010000	Software	
45	Investimento em curso	
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	
TOTAL INVESTIMENTO		0

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro

DGIP - Departamento de Gestão Imobiliária e Património

(euros)

Designação	Real 2019 (1)	Orçamento 2020 (2)	Estimativa 2020 (3)	Orçamento 2021 (4)	Δ Est 2020/ Real 2019 [5=(3-1)/1]	Δ Est 2020/ Orç 2020 [6=(3-2)/2]	Δ Orç 2021/ Est 2020 [7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	3.330.431	4.108.521	4.129.771	3.755.029	24,0%	0,5%	-9,1%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	833	2.023	4.150	2.550	398,2%	105,2%	-38,6%
Vigilância e segurança	260.498	205.091	242.718	260.390	-6,8%	18,3%	7,3%
Honorários e Trabalho Temporário	93.273	105.948	89.061	49.048	-4,5%	-15,9%	-44,9%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	301.128	283.003	284.373	291.230	-5,6%	0,5%	2,4%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	1.010.177	1.150.000	1.261.366	1.095.000	24,9%	9,7%	-13,2%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	378.154	764.736	888.259	533.237	134,9%	16,2%	-40,0%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	32.785	57.594	46.805	39.963	42,8%	-18,7%	-14,6%
Combustíveis, energia e água	137.427	258.979	156.747	162.350	14,1%	-39,5%	3,6%
Rendas e alugueres	322.301	369.846	299.631	300.214	-7,0%	-19,0%	0,2%
Comunicações	47.970	78.833	80.458	58.895	67,7%	2,1%	-26,8%
Limpeza das instalações	222.153	263.556	271.462	271.462	22,2%	3,0%	0,0%
Encargos com saúde de utentes	0	0	0	0			
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	337	859	0	300	-100,0%	-100,0%	
Seguros	224.849	237.106	234.572	268.336	4,3%	-1,1%	14,4%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	33.228	14.000	14.000	11.000	-57,9%	0,0%	-21,4%
Deslocações, estadas e transportes	102.054	120.244	95.250	96.977	-6,7%	-20,8%	1,8%
Outras rubricas	163.263	196.704	160.919	314.078	-1,4%	-18,2%	95,2%
Gastos com o Pessoal	4.164.378	4.129.562	4.343.233	4.210.388	4,3%	5,2%	-3,1%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	312.111	333.483	234.573	264.907	-24,8%	-29,7%	12,9%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	9.474	0	0	0	-100,0%		
Outras rubricas	302.637	333.483	234.573	264.907	-22,5%	-29,7%	12,9%
Gastos e Perdas de Financiamento	89	0	0	0	-100,0%		
TOTAL DESPESA CORRENTE	7.807.010	8.571.566	8.707.577	8.230.324	11,5%	1,6%	-5,5%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	0	5.500	0	0		-100,0%	
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	0	0	0	0			
Rendas de Propriedades de Investimento	7.315.833	10.537.900	7.648.008	10.499.639	4,5%	-27,4%	37,3%
Prestações de Serviço Ação Social	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Saúde	0	0	0	0			
Outras prestações de serviço	60.621	46.100	54.000	55.700	-10,9%	17,1%	3,1%
Fundos Europeus e Programas co-financiados	86.407	30.000	15.000	15.000	-82,6%	-50,0%	0,0%
Juros, dividendos e similares	11	0	0	0	-100,0%		
Outros Rendimentos	506.648	1.301.300	684.054	4.486.163	35,0%	-47,4%	555,8%
TOTAL RECEITA CORRENTE	7.969.521	11.920.800	8.401.062	15.056.502	5,4%	-29,5%	79,2%
SALDO CORRENTE	162.511	3.349.234	-306.516	6.826.178			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	11.110.515	9.687.360	8.884.033	8.019.000	-20,0%	-8,3%	-9,7%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	25.000	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-11.085.515	-9.687.360	-8.884.033	-8.019.000			
SALDO GLOBAL	-10.923.004	-6.338.126	-9.190.549	-1.192.822			

DGIP - Departamento de Gestão Imobiliária
e Património

Demonstração dos Resultados por Natureza

	(euros)		
	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	10.589.500	7.702.008	10.555.339
Fundos Europeus e Programas co-financiados	30.000	15.000	15.000
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas			
Fornecimentos e serviços externos	(4.108.521)	(4.129.771)	(3.755.029)
Gastos com o pessoal	(4.129.562)	(4.343.233)	(4.210.388)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de invest. não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor	12.500.000	12.500.000	
Rendimentos dos Jogos Sociais			
Outros rendimentos	1.301.300	684.054	4.486.163
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(333.483)	(234.573)	(264.907)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	15.849.234	12.193.484	6.826.178
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(1.803.149)	(2.204.889)	(2.186.595)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	14.046.085	9.988.595	4.639.583
Juros e rendimentos similares obtidos			
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	14.046.085	9.988.595	4.639.583

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	DGIP - Departamento de Gestão Imobiliária e Património
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	
4141002002	Ações estrangeiras	
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	802.000
4321000000	Sede e outros serviços	
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	
4330000000	Equipamento básico	252.000
4340000000	Equipamento de transporte	
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	
4350020000	Mobiliário	250.000
4350030000	Informático	
4350040000	Telecomunicações	100.000
4350060000	Máquinas de escritório	
4350990000	Outro equipamento administrativo	
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	
4370100200	Equipamento de climatização	200.000
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	
4370200100	Equipamento áudio-visual e musical	
44	Ativos intangíveis	
4430010000	Software	
45	Investimento em curso	7.217.000
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	6.497.000
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	720.000
TOTAL INVESTIMENTO		8.019.000

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro

DIC - Direção da Cultura

(euros)

Designação	Real	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Δ	Δ	Δ
	2019	2020	2020	2021	Est 2020/ Real 2019	Est 2020/ Orç 2020	Orç 2021/ Est 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	1.237.269	3.167.357	1.952.649	2.045.676	57,8%	-38,4%	4,8%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	4.909	6.023	4.829	6.148	-1,6%	-19,8%	27,3%
Vigilância e segurança	331.773	768.981	594.935	568.215	79,3%	-22,6%	-4,5%
Honorários e Trabalho Temporário	31.850	34.284	49.629	13.284	55,8%	44,8%	-73,2%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	57.907	88.638	90.916	89.238	57,0%	2,6%	-1,8%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	40.896	26.500	57.569	28.900	40,8%	117,2%	-49,8%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	295.754	1.630.771	756.302	947.782	155,7%	-53,6%	25,3%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	21.252	51.718	51.156	57.592	140,7%	-1,1%	12,6%
Combustíveis, energia e água	23.280	37.912	30.613	25.800	31,5%	-19,3%	-15,7%
Rendas e alugueres	38.020	18.486	18.812	18.536	-50,5%	1,8%	-1,5%
Comunicações	14.331	17.852	16.294	16.687	13,7%	-8,7%	2,4%
Limpeza das instalações	58.340	117.494	68.482	68.482	17,4%	-41,7%	0,0%
Encargos com saúde de utentes	122	50	50	50	-59,0%	0,0%	0,0%
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	4.142	14.345	3.970	4.345	-4,2%	-72,3%	9,4%
Seguros	12.924	10.218	25.002	14.708	93,5%	144,7%	-41,2%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	212.210	243.345	99.311	126.545	-53,2%	-59,2%	27,4%
Deslocações, estadas e transportes	66.044	41.034	40.376	37.338	-38,9%	-1,6%	-7,5%
Outras rubricas	23.514	59.705	44.406	22.026	88,8%	-25,6%	-50,4%
Gastos com o Pessoal	2.162.203	2.307.436	2.173.218	2.160.414	0,5%	-5,8%	-0,6%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	131.489	151.267	145.979	146.615	11,0%	-3,5%	0,4%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	124.635	144.000	144.000	144.000	15,5%	0,0%	0,0%
Outras rubricas	6.854	7.267	1.979	2.615	-71,1%	-72,8%	32,1%
Gastos e Perdas de Financiamento	0	0	0	0			
TOTAL DESPESA CORRENTE	3.530.961	5.626.060	4.271.846	4.352.705	21,0%	-24,1%	1,9%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	25.627	19.000	9.000	13.000	-64,9%	-52,6%	44,4%
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	0	0	0	0			
Rendas de Propriedades de Investimento	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Ação Social	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Saúde	0	0	0	0			
Outras prestações de serviço	19.277	25.000	6.000	19.000	-68,9%	-76,0%	216,7%
Fundos Europeus e Programas co-financiados	5.643	0	0	0	-100,0%		
Juros, dividendos e similares	0	0	0	0			
Outros Rendimentos	18.760	17.882	17.249	17.231	-8,1%	-3,5%	-0,1%
TOTAL RECEITA CORRENTE	69.306	61.882	32.249	49.231	-53,5%	-47,9%	52,7%
SALDO CORRENTE	-3.461.655	-5.564.178	-4.239.597	-4.303.473			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	1.479.715	1.043.824	1.863.882	35.001	26,0%	78,6%	-98,1%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	0	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-1.479.715	-1.043.824	-1.863.882	-35.001			
SALDO GLOBAL	-4.941.369	-6.608.002	-6.103.478	-4.338.474			

Demonstração dos Resultados por Natureza

	(euros)		
	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	44.000	15.000	32.000
Fundos Europeus e Programas co-financiados			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(50)	(50)	(50)
Fornecimentos e serviços externos	(3.167.307)	(1.952.599)	(2.045.626)
Gastos com o pessoal	(2.307.436)	(2.173.218)	(2.160.414)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de invest. não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Rendimentos dos Jogos Sociais			
Outros rendimentos	17.882	17.249	17.231
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(151.267)	(145.979)	(146.615)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	(5.564.178)	(4.239.597)	(4.303.473)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(17.156)	(14.828)	(8.954)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(5.581.334)	(4.254.425)	(4.312.428)
Juros e rendimentos similares obtidos			
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	(5.581.334)	(4.254.425)	(4.312.428)

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	DIC - Direção da Cultura
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	
4141002002	Ações estrangeiras	
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	35.001
4321000000	Sede e outros serviços	
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	
4330000000	Equipamento básico	28.560
4340000000	Equipamento de transporte	1.072
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	
4350020000	Mobiliário	1.169
4350030000	Informático	4.200
4350040000	Telecomunicações	
4350060000	Máquinas de escritório	
4350990000	Outro equipamento administrativo	
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	
4370100200	Equipamento de climatização	
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	
4370200100	Equipamento áudio-visual e musical	
44	Ativos intangíveis	
4430010000	Software	
45	Investimento em curso	
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	
TOTAL INVESTIMENTO		35.001

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro

UM - Unidades de Missão da SCML

(euros)

Designação	Real	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Δ	Δ	Δ
	2019	2020	2020	2021	Est 2020/ Real 2019	Est 2020/ Orç 2020	Orç 2021/ Est 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	176.392	177.453	588.291	600.652	233,5%	231,5%	2,1%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	16.609	3.006	4.409	5.094	-73,5%	46,7%	15,5%
Vigilância e segurança	3.501	8.670	17.441	16.463	398,1%	101,2%	-5,6%
Honorários e Trabalho Temporário	2.061	0	2.434	0	18,1%		-100,0%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	168	0	25.435	59.646	15064,2%		134,5%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	322	500	5.623	1.500	1644,7%	1024,5%	-73,3%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	13.215	36.308	160.394	295.541	1113,8%	341,8%	84,3%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	2.484	2.818	20.087	37.530	708,5%	612,8%	86,8%
Combustíveis, energia e água	4.937	800	6.196	6.779	25,5%	674,4%	9,4%
Rendas e alugueres	20.005	9.500	11.511	13.700	-42,5%	21,2%	19,0%
Comunicações	2.775	1.313	5.670	11.344	104,3%	331,8%	100,1%
Limpeza das instalações	7.691	11.816	21.439	31.964	178,8%	81,4%	49,1%
Encargos com saúde de utentes	0	0	100	100			0,0%
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	3.648	0	0	0	-100,0%		
Seguros	314	72	193	203	-38,6%	169,8%	5,3%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	80.845	87.500	278.041	94.000	243,9%	217,8%	-66,2%
Deslocações, estadas e transportes	14.066	5.000	20.669	23.139	46,9%	313,4%	12,0%
Outras rubricas	3.750	10.150	8.650	3.650	130,7%	-14,8%	-57,8%
Gastos com o Pessoal	1.022.053	623.418	1.897.740	1.163.176	85,7%	204,4%	-38,7%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	0	0	36	0			-100,0%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	0	0	0	0			
Outras rubricas	0	0	36	0			-100,0%
Gastos e Perdas de Financiamento	0	0	0	0			
TOTAL DESPESA CORRENTE	1.198.445	800.872	2.486.066	1.763.828	107,4%	210,4%	-29,1%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	0	0	0	0			
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	0	0	0	0			
Rendas de Propriedades de Investimento	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Ação Social	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Saúde	0	0	0	0			
Outras prestações de serviço	0	0	0	0			
Fundos Europeus e Programas co-financiados	0	0	184.531	0			-100,0%
Juros, dividendos e similares	0	0	0	0			
Outros Rendimentos	0	0	0	0			
TOTAL RECEITA CORRENTE	0	0	184.531	0			-100,0%
SALDO CORRENTE	-1.198.445	-800.872	-2.301.536	-1.763.828			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	4.449	10.000	149.999	146.500	3271,7%	1400,0%	-2,3%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	0	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-4.449	-10.000	-149.999	-146.500			
SALDO GLOBAL	-1.202.894	-810.872	-2.451.535	-1.910.328			

Demonstração dos Resultados por Natureza

(euros)

	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados			
Fundos Europeus e Programas co-financiados		184.531	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		(100)	(100)
Fornecimentos e serviços externos	(177.453)	(588.191)	(600.552)
Gastos com o pessoal	(623.418)	(1.897.740)	(1.163.176)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de invest. não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Rendimentos dos Jogos Sociais			
Outros rendimentos			
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos		(36)	
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	(800.872)	(2.301.536)	(1.763.828)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(2.987)	(3.004)	(687)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(803.858)	(2.304.540)	(1.764.514)
Juros e rendimentos similares obtidos			
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	(803.858)	(2.304.540)	(1.764.514)

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	UM - Unidades de Missão da SCML
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	
4141002002	Ações estrangeiras	
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	36.500
4321000000	Sede e outros serviços	
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	
4330000000	Equipamento básico	
4340000000	Equipamento de transporte	
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	
4350020000	Mobiliário	
4350030000	Informático	36.500
4350040000	Telecomunicações	
4350060000	Máquinas de escritório	
4350990000	Outro equipamento administrativo	
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	
4370100200	Equipamento de climatização	
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	
4370200100	Equipamento audio-visual e musical	
44	Ativos intangíveis	110.000
4430010000	Software	110.000
45	Investimento em curso	
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	
TOTAL INVESTIMENTO		146.500

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro
HOSA - Hospital Ortopédico de Sant'Ana

(euros)

Designação	Real	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Δ	Δ	Δ
	2019	2020	2020	2021	Est 2020/ Real 2019	Est 2020/ Orç 2020	Orç 2021/ Est 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	5.803.357	6.500.969	5.442.837	5.897.236	-6,2%	-16,3%	8,3%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	254.691	283.751	321.464	340.866	26,2%	13,3%	6,0%
Vigilância e segurança	268.211	289.291	306.130	306.130	14,1%	5,8%	0,0%
Honorários e Trabalho Temporário	93.667	144.961	105.230	118.690	12,3%	-27,4%	12,8%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	531.284	299.371	299.371	253.263	-43,7%	0,0%	-15,4%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	40.247	50.000	50.685	50.000	25,9%	1,4%	-1,4%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	870.430	1.045.869	812.881	928.770	-6,6%	-22,3%	14,3%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	70.333	125.014	108.773	106.015	54,7%	-13,0%	-2,5%
Combustíveis, energia e água	454.973	534.970	481.000	482.500	5,7%	-10,1%	0,3%
Rendas e alugueres	44.681	43.665	38.055	43.038	-14,8%	-12,8%	13,1%
Comunicações	48.353	52.168	52.770	46.379	9,1%	1,2%	-12,1%
Limpeza das instalações	96.599	131.333	144.689	144.689	49,8%	10,2%	0,0%
Encargos com saúde de utentes	2.939.642	3.415.226	2.622.430	2.982.294	-10,8%	-23,2%	13,7%
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	125	358	7.858	2.900	6184,4%	2096,6%	-63,1%
Seguros	59.511	61.060	58.735	66.171	-1,3%	-3,8%	12,7%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	7.181	9.000	3.000	7.500	-58,2%	-66,7%	150,0%
Deslocações, estadas e transportes	22.005	14.235	29.066	17.132	32,1%	104,2%	-41,1%
Outras rubricas	1.424	700	700	900	-50,8%	0,0%	28,6%
Gastos com o Pessoal	9.946.688	10.264.967	9.623.775	9.325.807	-3,2%	-6,2%	-3,1%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	80.853	13.672	6.434	6.131	-92,0%	-52,9%	-4,7%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	3.785	8.764	184	1.661	-95,1%	-97,9%	802,6%
Outras rubricas	77.068	4.908	6.250	4.470	-91,9%	27,3%	-28,5%
Gastos e Perdas de Financiamento	0	0	0	0			
TOTAL DESPESA CORRENTE	15.830.898	16.779.608	15.073.046	15.229.174	-4,8%	-10,2%	1,0%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	10.076	7.934	9.196	10.096	-8,7%	15,9%	9,8%
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	0	0	0	0			
Rendas de Propriedades de Investimento	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Ação Social	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Saúde	7.003.331	8.015.292	6.290.900	8.238.479	-10,2%	-21,5%	31,0%
Outras prestações de serviço	408.517	366.353	391.603	415.617	-4,1%	6,9%	6,1%
Fundos Europeus e Programas co-financiados	0	0	2.468	3.770			52,8%
Juros, dividendos e similares	677	161	400	400	-40,9%	148,4%	0,0%
Outros Rendimentos	93.841	10.000	13.570	8.000	-85,5%	35,7%	-41,0%
TOTAL RECEITA CORRENTE	7.516.443	8.399.740	6.708.137	8.676.363	-10,8%	-20,1%	29,3%
SALDO CORRENTE	-8.314.455	-8.379.868	-8.364.909	-6.552.811			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	322.263	1.762.920	810.706	1.005.000	151,6%	-54,0%	24,0%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	0	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-322.263	-1.762.920	-810.706	-1.005.000			
SALDO GLOBAL	-8.636.718	-10.142.788	-9.175.615	-7.557.811			

Demonstração dos Resultados por Natureza

	(euros)		
	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	8.389.579	6.691.699	8.664.193
Fundos Europeus e Programas co-financiados		2.468	3.770
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(3.141.691)	(2.372.733)	(2.694.183)
Fornecimentos e serviços externos	(3.359.279)	(3.070.104)	(3.203.053)
Gastos com o pessoal	(10.264.967)	(9.623.775)	(9.325.807)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	(15.000)		
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de invest. não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Rendimentos dos Jogos Sociais			
Outros rendimentos	10.000	13.570	8.000
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(13.672)	(6.434)	(6.131)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	(8.395.029)	(8.365.309)	(6.553.211)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(869.464)	(1.592.321)	(1.493.612)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(9.264.492)	(9.957.630)	(8.046.823)
Juros e rendimentos similares obtidos	161	400	400
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	(9.264.331)	(9.957.230)	(8.046.423)

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	HOSA - Hospital Ortopédico de Sant'Ana
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	
4141002002	Ações estrangeiras	
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	1.005.000
4321000000	Sede e outros serviços	654.500
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	
4330000000	Equipamento básico	343.000
4340000000	Equipamento de transporte	
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	1.000
4350020000	Mobiliário	
4350030000	Informático	
4350040000	Telecomunicações	
4350060000	Máquinas de escritório	
4350990000	Outro equipamento administrativo	
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	
4370100200	Equipamento de climatização	5.000
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	1.500
4370200100	Equipamento audio-visual e musical	
44	Ativos intangíveis	
4430010000	Software	
45	Investimento em curso	
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	
TOTAL INVESTIMENTO		1.005.000

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro

CMRA - Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão

(euros)

Designação	Real	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Δ	Δ	Δ
	2019	2020	2020	2021	Est 2020/ Real 2019	Est 2020/ Orç 2020	Orç 2021/ Est 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	3.713.325	4.300.823	3.938.840	4.262.007	6,1%	-8,4%	8,2%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	659.682	925.448	826.925	893.181	25,4%	-10,6%	8,0%
Vigilância e segurança	254.779	321.113	357.976	357.976	40,5%	11,5%	0,0%
Honorários e Trabalho Temporário	43.216	12.377	12.626	16.633	-70,8%	2,0%	31,7%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	256.794	249.612	249.613	257.581	-2,8%	0,0%	3,2%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	169.665	120.000	125.000	170.000	-26,3%	4,2%	36,0%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	428.363	568.401	553.321	569.001	29,2%	-2,7%	2,8%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	74.342	142.162	177.373	140.741	138,6%	24,8%	-20,7%
Combustíveis, energia e água	323.704	347.490	299.600	328.100	-7,4%	-13,8%	9,5%
Rendas e alugueres	42.240	36.793	34.793	34.793	-17,6%	-5,4%	0,0%
Comunicações	27.440	32.361	31.702	29.417	15,5%	-2,0%	-7,2%
Limpeza das instalações	209.543	225.941	268.773	268.773	28,3%	19,0%	0,0%
Encargos com saúde de utentes	1.044.153	1.137.630	893.145	1.025.500	-14,5%	-21,5%	14,8%
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	78.277	74.095	7.763	69.677	-90,1%	-89,5%	797,5%
Seguros	60.570	63.780	61.414	66.727	1,4%	-3,7%	8,7%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	4.186	13.500	13.500	4.160	222,5%	0,0%	-69,2%
Deslocações, estadas e transportes	32.713	29.018	24.067	28.197	-26,4%	-17,1%	17,2%
Outras rubricas	3.659	1.100	1.250	1.550	-65,8%	13,6%	24,0%
Gastos com o Pessoal	14.487.849	14.935.936	14.743.276	14.522.828	1,8%	-1,3%	-1,5%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	40.934	162.236	11.335	5.020	-72,3%	-93,0%	-55,7%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	0	140.000	650	0		-99,5%	-100,0%
Outras rubricas	40.934	22.236	10.685	5.020	-73,9%	-51,9%	-53,0%
Gastos e Perdas de Financiamento	0	0	0	0			
TOTAL DESPESA CORRENTE	18.242.108	19.398.994	18.693.451	18.789.855	2,5%	-3,6%	0,5%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	249.650	351.600	175.300	275.600	-29,8%	-50,1%	57,2%
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	2.380.585	2.283.260	2.213.040	2.365.337	-7,0%	-3,1%	6,9%
Rendas de Propriedades de Investimento	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Ação Social	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Saúde	10.019.018	10.647.000	9.114.400	9.991.700	-9,0%	-14,4%	9,6%
Outras prestações de serviço	70.395	70.000	70.000	70.000	-0,6%	0,0%	0,0%
Fundos Europeus e Programas co-financiados	22.171	0	8.084	2.504	-63,5%		-69,0%
Juros, dividendos e similares	1.106	1.000	100	100	-91,0%	-90,0%	0,0%
Outros Rendimentos	78.994	100.000	28.307	0	-64,2%	-71,7%	-100,0%
TOTAL RECEITA CORRENTE	12.821.920	13.452.860	11.609.231	12.705.241	-9,5%	-13,7%	9,4%
SALDO CORRENTE	-5.420.188	-5.946.134	-7.084.220	-6.084.614			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	1.029.418	2.501.818	656.463	699.815	-36,2%	-73,8%	6,6%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	0	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-1.029.418	-2.501.818	-656.463	-699.815			
SALDO GLOBAL	-6.449.606	-8.447.953	-7.740.683	-6.784.429			

CMRA - Centro de Medicina de Reabilitação
do Alcoitão

Demonstração dos Resultados por Natureza

	(euros)		
	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	11.068.600	9.359.700	10.337.300
Fundos Europeus e Programas co-financiados		8.084	2.504
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(830.058)	(696.645)	(812.000)
Fornecimentos e serviços externos	(3.470.764)	(3.242.195)	(3.450.007)
Gastos com o pessoal	(14.935.936)	(14.743.276)	(14.522.828)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	(100.000)		
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de invest. não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Rendimentos dos Jogos Sociais	2.283.260	2.213.040	2.365.337
Outros rendimentos	100.000	28.307	
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(162.236)	(11.335)	(5.020)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	(6.047.134)	(7.084.320)	(6.084.714)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(593.114)	(838.647)	(666.283)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(6.640.248)	(7.922.967)	(6.750.997)
Juros e rendimentos similares obtidos	1.000	100	100
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	(6.639.248)	(7.922.867)	(6.750.897)

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	CMRA - Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	
4141002002	Ações estrangeiras	
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	342.500
4321000000	Sede e outros serviços	252.500
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	
4330000000	Equipamento básico	78.000
4340000000	Equipamento de transporte	
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	12.000
4350020000	Mobiliário	
4350030000	Informático	
4350040000	Telecomunicações	
4350060000	Máquinas de escritório	
4350990000	Outro equipamento administrativo	
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	
4370100200	Equipamento de climatização	
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	
4370200100	Equipamento audio-visual e musical	
44	Ativos intangíveis	
4430010000	Software	
45	Investimento em curso	357.315
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	357.315
TOTAL INVESTIMENTO		699.815

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro

ESSA - Escola Superior de Saúde do Alcoitão

(euros)

Designação	Real	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Δ	Δ	Δ
	2019	2020	2020	2021	Est 2020/ Real 2019	Est 2020/ Orç 2020	Orç 2021/ Est 2020
	(1)	(2)	(3)	(4)	[5=(3-1)/1]	[6=(3-2)/2]	[7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	856.721	1.306.750	1.247.667	1.114.598	45,6%	-4,5%	-10,7%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	2.230	3.620	4.599	3.848	106,2%	27,1%	-16,3%
Vigilância e segurança	40.627	45.572	48.206	50.434	18,7%	5,8%	4,6%
Honorários e Trabalho Temporário	340.651	512.248	487.025	398.457	43,0%	-4,9%	-18,2%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	80.592	135.332	135.332	130.834	67,9%	0,0%	-3,3%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	9.649	20.000	12.000	15.000	24,4%	-40,0%	25,0%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	22.317	156.716	194.716	177.220	772,5%	24,2%	-9,0%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	12.394	54.856	52.089	43.254	320,3%	-5,0%	-17,0%
Combustíveis, energia e água	28.438	29.500	23.700	30.590	-16,7%	-19,7%	29,1%
Rendas e alugueres	7.419	33.915	20.973	21.007	182,7%	-38,2%	0,2%
Comunicações	43.364	16.834	16.303	14.858	-62,4%	-3,2%	-8,9%
Limpeza das instalações	40.361	39.185	40.361	40.361	0,0%	3,0%	0,0%
Encargos com saúde de utentes	117	3.500	2.500	2.500	2045,4%	-28,6%	0,0%
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	19.738	33.228	28.970	30.943	46,8%	-12,8%	6,8%
Seguros	3.583	2.130	2.464	2.542	-31,2%	15,7%	3,2%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	97.048	80.000	42.477	80.000	-56,2%	-46,9%	88,3%
Deslocações, estadas e transportes	107.328	138.350	133.420	70.700	24,3%	-3,6%	-47,0%
Outras rubricas	866	1.765	2.532	2.050	192,4%	43,5%	-19,0%
Gastos com o Pessoal	2.247.342	2.100.515	2.216.202	2.348.937	-1,4%	5,5%	6,0%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	117.126	179.119	266.625	155.934	127,6%	48,9%	-41,5%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	101.014	148.200	236.200	125.500	133,8%	59,4%	-46,9%
Outras rubricas	16.112	30.919	30.425	30.434	88,8%	-1,6%	0,0%
Gastos e Perdas de Financiamento	0	0	0	0			
TOTAL DESPESA CORRENTE	3.221.190	3.586.384	3.730.494	3.619.469	15,8%	4,0%	-3,0%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	0	0	0	0			
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	0	0	0	0			
Rendas de Propriedades de Investimento	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Ação Social	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Saúde	0	0	0	0			
Outras prestações de serviço	1.823.648	2.038.890	1.976.530	1.995.215	8,4%	-3,1%	0,9%
Fundos Europeus e Programas co-financiados	63.308	0	0	0	-100,0%		
Juros, dividendos e similares	0	0	0	0			
Outros Rendimentos	119.464	54.000	48.500	48.500	-59,4%	-10,2%	0,0%
TOTAL RECEITA CORRENTE	2.006.421	2.092.890	2.025.030	2.043.715	0,9%	-3,2%	0,9%
SALDO CORRENTE	-1.214.769	-1.493.494	-1.705.464	-1.575.754			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	116.396	614.500	191.080	46.000	64,2%	-68,9%	-75,9%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	0	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-116.396	-614.500	-191.080	-46.000			
SALDO GLOBAL	-1.331.165	-2.107.994	-1.896.544	-1.621.754			

Demonstração dos Resultados por Natureza

	(euros)		
	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	2.038.890	1.976.530	1.995.215
Fundos Europeus e Programas co-financiados			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas			
Fornecimentos e serviços externos	(1.306.750)	(1.247.667)	(1.114.598)
Gastos com o pessoal	(2.100.515)	(2.216.202)	(2.348.937)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	(13.500)	782	
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de invest. não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Rendimentos dos Jogos Sociais			
Outros rendimentos	54.000	48.500	48.500
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(179.119)	(266.625)	(155.934)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	(1.506.994)	(1.704.682)	(1.575.754)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(226.274)	(252.218)	(229.851)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(1.733.268)	(1.956.900)	(1.805.604)
Juros e rendimentos similares obtidos			
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	(1.733.268)	(1.956.900)	(1.805.604)

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	ESSA - Escola Superior de Saúde do Alcoitão
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	
4141002002	Ações estrangeiras	
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	46.000
4321000000	Sede e outros serviços	
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	
4330000000	Equipamento básico	
4340000000	Equipamento de transporte	
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	
4350020000	Mobiliário	
4350030000	Informático	
4350040000	Telecomunicações	
4350060000	Máquinas de escritório	
4350990000	Outro equipamento administrativo	
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	
4370100200	Equipamento de climatização	
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	46.000
4370200100	Equipamento audio-visual e musical	
44	Ativos intangíveis	
4430010000	Software	
45	Investimento em curso	
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	
TOTAL INVESTIMENTO		46.000

Execução Orçamental - Rubricas com fluxo financeiro

Serviços Instrumentais

(euros)

Designação	Real 2019 (1)	Orçamento 2020 (2)	Estimativa 2020 (3)	Orçamento 2021 (4)	Δ Est 2020/ Real 2019 [5=(3-1)/1]	Δ Est 2020/ Orç 2020 [6=(3-2)/2]	Δ Orç 2021/ Est 2020 [7=(4-3)/3]
DESPESA CORRENTE							
CMVMC e Fornecimentos e Serviços Externos	6.735.392	8.761.894	20.269.678	16.484.699	200,9%	131,3%	-18,7%
Refeições confeccionadas e géneros alimentares	77.377	54.279	52.389	75.581	-32,3%	-3,5%	44,3%
Vigilância e segurança	297.022	468.293	548.150	614.186	84,5%	17,1%	12,0%
Honorários e Trabalho Temporário	234.608	288.553	191.564	525.127	-18,3%	-33,6%	174,1%
Informática (Trab. Esp., Conserv. Man. e Licenças)	1.161.670	1.784.760	2.093.326	2.316.140	80,2%	17,3%	10,6%
Obras (Trab. Esp. e Conserv. Man.)	261.262	111.700	466.487	260.700	78,6%	317,6%	-44,1%
Restantes Trab. Esp. e Outra Conserv. Man.	1.101.717	1.578.214	1.174.808	1.795.548	6,6%	-25,6%	52,8%
Consumíveis (inclui fraldas e bens baixo valor)	151.973	440.575	737.696	870.950	385,4%	67,4%	18,1%
Combustíveis, energia e água	343.255	251.450	157.980	179.770	-54,0%	-37,2%	13,8%
Rendas e alugueres	315.927	406.569	372.270	371.633	17,8%	-8,4%	-0,2%
Comunicações	213.553	1.054.476	425.078	463.160	99,1%	-59,7%	9,0%
Limpeza das instalações	611.663	428.020	792.861	466.131	29,6%	85,2%	-41,2%
Encargos com saúde de utentes	7.566	1.251	10.648.355	7.054.661			-33,7%
Encargos c/ utentes (inclui mat. lúdico, formação e vestuário)	12.528	6.009	10.725	12.259	-14,4%	78,5%	14,3%
Seguros	118.272	67.817	87.859	90.040	-25,7%	29,6%	2,5%
Patrocínios, Publicidade e Comunicação Institucional	1.483.942	1.285.083	1.094.810	1.061.900	-26,2%	-14,8%	-3,0%
Deslocações, estadas e transportes	255.895	364.168	1.280.011	196.084	400,2%	251,5%	-84,7%
Outras rubricas	87.161	170.679	135.309	130.832	55,2%	-20,7%	-3,3%
Gastos com o Pessoal	20.104.634	26.005.432	24.787.926	28.033.328	23,3%	-4,7%	13,1%
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	10.327.384	6.374.461	7.286.781	4.554.858	-29,4%	14,3%	-37,5%
Subsídios, bolsas e apoios financeiros	10.144.972	6.294.750	7.216.421	4.483.950	-28,9%	14,6%	-37,9%
Outras rubricas	182.412	79.711	70.360	70.908	-61,4%	-11,7%	0,8%
Gastos e Perdas de Financiamento	1.519	0	0	0	-100,0%		
TOTAL DESPESA CORRENTE	37.168.928	41.141.787	52.344.385	49.072.886	40,8%	27,2%	-6,2%
RECEITA CORRENTE							
Vendas	0	0	0	0			
Rendimentos provenientes dos jogos sociais	223.675.877	216.077.640	163.042.496	207.379.023	-27,1%	-24,5%	27,2%
Rendas de Propriedades de Investimento	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Ação Social	0	0	0	0			
Prestações de Serviço Saúde	0	0	0	0			
Outras prestações de serviço	0	0	0	0			
Fundos Europeus e Programas co-financiados	58.386	5.379.573	35.892	227.698	-38,5%	-99,3%	534,4%
Juros, dividendos e similares	522.850	961.154	189.364	271.304	-63,8%	-80,3%	43,3%
Outros Rendimentos	3.399.766	2.655.000	351.873	264.994	-89,7%	-86,7%	-24,7%
TOTAL RECEITA CORRENTE	227.656.879	225.073.367	163.619.625	208.143.019	-28,1%	-27,3%	27,2%
SALDO CORRENTE	190.487.951	183.931.580	111.275.240	159.070.133			
TOTAL DESPESA DE CAPITAL	9.411.542	55.688.631	9.026.688	17.669.163	-4,1%	-83,8%	95,7%
TOTAL RECEITA DE CAPITAL	32.816	0	0	0			
SALDO CAPITAL	-9.378.726	-55.688.631	-9.026.688	-17.669.163			
SALDO GLOBAL	181.109.225	128.242.949	102.248.552	141.400.970			

Serviços Instrumentais

Demonstração dos Resultados por Natureza

(euros)

	Orçamento 2020	Estimativa 2020	Orçamento 2021
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados			
Fundos Europeus e Programas co-financiados	5.379.573	35.892	227.698
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(823)	(12.700)	(12.700)
Fornecimentos e serviços externos	(8.761.071)	(20.256.978)	(16.471.999)
Gastos com o pessoal	(26.005.432)	(24.787.926)	(28.033.328)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)		(654.000)	
Imparidade de invest. não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Rendimentos dos Jogos Sociais	216.077.640	163.042.496	207.379.023
Outros rendimentos	2.655.000	351.873	264.994
Subsídios, apoios financeiros e outros gastos	(6.374.461)	(7.286.781)	(4.554.858)
Resultado antes de depreciações, gastos de fin. e impostos	182.970.426	110.431.876	158.798.829
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(5.736.897)	(3.908.505)	(5.241.747)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	177.233.529	106.523.371	153.557.082
Juros e rendimentos similares obtidos	961.154	189.364	271.304
Juros e gastos similares suportados			
Resultado líquido do período	178.194.683	106.712.735	153.828.386

Orçamento 2021 - Mapa de Investimento

(euros)

Conta	Designação	Serviços Instrumentais
4	INVESTIMENTO	
41	Investimentos financeiros	12.300.000
413	Investimentos em entidades conjuntamente controladas	
4133000000	Empréstimos concedidos	2.300.000
414	Investimentos noutras empresas	
4141	Participações de capital	
4141001002	Ações nacionais	1.000.000
4141002002	Ações estrangeiras	9.000.000
42	Propriedades de investimento	
4220010000	Edifícios e outras construções	
43	Ativos fixos tangíveis	2.055.613
4321000000	Sede e outros serviços	
4329000000	Obras em edifícios alugados / cedidos	
4330000000	Equipamento básico	12.163
4340000000	Equipamento de transporte	
435	Equipamento administrativo	
4350010000	Ferramentas e utensílios	
4350020000	Mobiliário	
4350030000	Informático	1.915.450
4350040000	Telecomunicações	
4350060000	Máquinas de escritório	15.000
4350990000	Outro equipamento administrativo	
437	Outros ativos fixos tangíveis	
4370100100	Equipamento de segurança	
4370100200	Equipamento de climatização	
4370109900	Outros ativos fixos tangíveis	4.000
4370200100	Equipamento audio-visual e musical	109.000
44	Ativos intangíveis	3.313.550
4430010000	Software	3.313.550
45	Investimento em curso	
452	Propriedades de investimento em curso	
4521000000	Obras em imóveis de rendimento	
453	Ativos fixos tangíveis em curso	
4532000000	Obras em imóveis afetos à atividade	
TOTAL INVESTIMENTO		17.669.163

Largo Trindade Coelho
1200-470 Lisboa
Tel. 213 235 000
Fax. 213 235 060

www.scml.pt

**SANTA
CASA**

Misericórdia de Lisboa. Por boas causas.