

Excelentíssimo Senhor Presidente,

Senhoras e Senhores Deputados,

Muito bom dia a Todos,

Em primeiro lugar, agradeço em nome da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a oportunidade de poder de estar presente nesta audição.

Em segundo lugar, referir que esta audição representa para a nossa Instituição uma possibilidade de partilha e de clarificação do propósito do Plano de Reestruturação da Santa Casa.

A data é, de certo modo, simbólica, pois, assinalam-se seis meses após a nossa tomada de posse e estamos em plena execução deste Plano.

Assim, considero absolutamente pertinente esta ocasião para partilhar informações e responder às questões das Senhoras e Senhores Deputados, clarificando os grandes objetivos e as principais linhas orientadoras do nosso Plano.

O Plano de Reestruturação da Santa Casa representa, para a atual administração, uma iniciativa estratégica que pretende ajudar a enfrentar os desafios presentes e, simultaneamente, constituir um instrumento capaz de garantir a sustentabilidade futura da Instituição. Gostaria de salientar que este plano foi elaborado com a principal preocupação de recentrar a Casa na sua missão original, visando a melhoria da qualidade de vida da população, especialmente dos mais desfavorecidos, e promovendo, naturalmente, todas as necessárias alterações e transformações.

Muitos se questionarão por que motivo se mostrou necessário um Plano de Reestruturação. Em primeiro lugar, porque tal como o concebemos não existia nenhum Plano de Reestruturação na Santa Casa. Em segundo lugar, por que foi uma exigência da Tutela a que prontamente respondemos. Em terceiro lugar, a evolução dos resultados líquidos a partir de 2020 e até 2023 que em 4 anos, e sem considerar o apoio extraordinário do ISS, totalizariam um prejuízo acumulado de 136, 5M€ conduzindo à Insustentabilidade e eventual colapso da Santa Casa que era preciso, com urgência, travar e inverter.

A implementação de um Plano de Reestruturação, particularmente numa Instituição com as nossas características, exige, evidentemente, uma abordagem rigorosa, prudencial e inclusiva.

Desde o primeiro momento, procurámos envolver todos, envolver todas as pessoas, todos os Departamentos, todas as Direções, num dos exercícios de planeamento mais participado de que há registo nesta Santa Casa.

Este não é um Plano da Mesa, é um Plano da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa para benefício dos que dela dependem e dos que nela todos os dias trabalham com uma dedicação extraordinária.

Assim, não posso, hoje aqui, deixar de agradecer a Todos os que contribuíram para este trabalho de equipa e para o desenho e execução do Plano de que a Santa Casa necessitava e reclamava. Foi isso que sentimos quando iniciámos esta tarefa e percebemos a entrega de Todos nesta missão de planear o futuro e garantir a continuidade do que melhor sabemos fazer: ajudar quem mais precisa.

Por imperativo Estatutário, após a sua elaboração, este Plano foi também submetido a parecer dos nossos órgãos consultivos e de fiscalização:

- o Conselho Institucional;
- o Conselho de Jogos; e,
- o Conselho de Auditoria, tendo os mesmos sido favoráveis

Posteriormente, foi apresentado à Tutela, e homologado por Sua Excelência a Senhora Ministra.

Permitam-me agora colocar o enfoque nos **Quatro Pilares** principais deste Plano:

1. Programa Operacional de Garantia de Receita:

O objetivo deste Programa é assegurar receitas atuais e futuras, envolvendo áreas como os Jogos Sociais, a Saúde, a Ação Social e o Património Imobiliário, de modo a garantir a sua sustentabilidade presente, mas também a longo prazo.

Será concretizado um conjunto de 4 Iniciativas, num total de 43 medidas, com o objetivo de diversificar e aumentar as fontes de receita, designadamente, a ampliação de acordos de cooperação na Saúde, a rentabilização do património imobiliário e a condução de políticas e medidas promotoras do aumento das receitas provenientes dos Jogos Sociais do Estado.

2. Programa Operacional de Redução de Custos:

Pretendemos levar a cabo medidas que reduzam os custos operacionais, sem nunca comprometer a qualidade dos serviços prestados, ou eliminar qualquer apoio social, ou os tão necessários cuidados de saúde aos mais idosos, aos mais necessitados e às crianças.

Através de 4 iniciativas, concretizadas em 25 medidas, o foco estará sempre na eliminação de custos supérfluos, negociações mais eficazes com fornecedores e uma reorganização estrutural.

Só a título meramente exemplificativo, dar-vos nota, que, apesar de a SCML ser proprietária de cerca de 670 imóveis, suportava anualmente perante terceiros mais de 2,1M€ em rendas. É uma situação que reivindicava mudança que será seguramente concretizada.

3. Programa de Eficiência Operacional:

Este pilar visa transformar e racionalizar processos internos, com foco na digitalização, desmaterialização de procedimentos e centralização de compras, garantindo maior produtividade e redução de ineficiências.

Valorização das pessoas, e da cultura interna da Instituição. Apostar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores alicerçado no sentimento de pertença, na cooperação mútua e na participação de todos. Este é o nosso compromisso.

Estes objetivos globais serão concretizados através de 5 iniciativas, num total de 23 medidas.

4. Programa Operacional de Investimento e Desinvestimento:

Neste ponto gostaria de esclarecer, e de forma absolutamente inequívoca, que o objetivo nunca será alienar património, para pagar despesa corrente, como no passado já aconteceu.

A Santa Casa investirá, sim, em áreas fundamentais para a sua atividade e desinvestirá em ativos não essenciais para maximizar a rentabilidade dos seus investimentos.

Serão realizadas análises rigorosas e prudenciais que garantam que os investimentos são definidos com base nos racionais económicos, no *benchmark* do mercado e no alinhamento com os objetivos estratégicos da Instituição.

Tudo isto integrado em 6 iniciativas que se materializam em 9 medidas.

O nosso programa visa, assim, rentabilizar ativos improdutivos, sempre no estrito cumprimento do Regulamento do Programa de Investimento e Desinvestimento da Santa Casa que foi aprovado pela atual Mesa e que configura uma mudança transformacional na execução das opções de investimento e desinvestimento.

Planear não se resume a ter ideias, convoca a exigência de uma disciplina global no estabelecimento de regras, prazos, opções e permanente monitorização para garantia do sucesso e concretização dos objetivos.

Importa ainda referir que os recursos obtidos serão exclusivamente alocados a quatro áreas prioritárias, nomeadamente:

- a) **O reforço das nossas respostas sociais;**
- b) **A melhoria das nossas prestações na área da Saúde, inovando sempre que fizer sentido;**
- c) **A recuperação do património imobiliário estratégico;**
- d) **A reposição do saldo de gerência; e**
- e) **A Transformação e inovação na organização.**

Implementação do Plano de Reestruturação:

O Plano aqui em apreço, foca-se, assim, em 8 metas de reestruturação, 4 programas operacionais, 19 iniciativas que se desdobram em 100 medidas detalhadas, cada uma com objetivos específicos, mensurados, com prazos e com a definição da responsabilidade que a cada um cabe.

A sua execução é, e vai continuar a ser, acompanhada diariamente através de ferramentas que permitem monitorizar o progresso em tempo real.

Atualmente, o seu nível de execução está nos 36,4%, com avanços diferenciados entre as várias áreas

Áreas Estratégicas:

Ação Social

Cumprir a nossa Missão, a das Boas Causas, chegar a Todos, os mais necessitados, os mais frágeis, reduzindo os custos médios por utente em 15%, sem nunca, repito nunca, comprometer a qualidade de nenhum dos serviços prestados. Pode ser difícil, mas não será impossível, nomeadamente se nos compararmos com um conjunto de boas práticas que já existem hoje em Portugal nesta área.

Saúde

O enfoque está numa gestão financeira mais qualificada, mais eficiente, com a melhor alocação dos recursos disponíveis, aliada à necessidade de encontrar fontes de Receita Complementar visando restringir e mitigar os prejuízos históricos no Centro Hospitalar da Santa Casa.

É impossível ficarmos indiferentes a uma Unidade, com dois polos, o Hospital Ortopédico de Sant'Ana e o Centro de Medicina e Reabilitação de Alcoitão, que encerraram a sua exploração em 2023 com prejuízos de cerca de 17M€.

É ainda mais difícil entender que a par deste deficitário desempenho económico, tenha havido um contínuo desinvestimento nos espaços, nos equipamentos, na tecnologia, na investigação e, acima de tudo, nas pessoas.

Património Imobiliário

Maior racionalidade e eficiência na gestão do património imobiliário da SCML, contrariando as práticas com que fomos confrontados, onde cerca de 43% dos imóveis não gerava qualquer receita, pretendendo-se aumentar a sua rentabilidade de 1,9% para o mínimo de 4%.

O elevado nível de degradação do edificado, por vezes localizado nas zonas mais nobres da cidade de Lisboa, revela o fortíssimo desinvestimento que nos últimos anos se verificou nesta carteira de ativos, e exige uma mudança de paradigma para que os mesmos sejam capazes de gerar atividade social ou rendimento que permita multiplicar a nossa capacidade de resposta.

Também se afigurava relevante o facto de o orçamento desta área para 2023 ter previsto um elevado valor em alienação de imóveis e somente ter-se alcançado uma percentagem de execução de 0,74%, mesmo quando já existiam autorizações de alienação da Tutela, nunca concretizadas.

Jogos Sociais

Reverter a curva de declínio, dinamizando a rede de mediadores, melhorando a logística e adotando soluções digitais que há muito deveriam ter sido desenhadas e executadas como modo de ampliar receita, são algumas das formas que permitirão materializar o nosso compromisso de aumentar em 10M€ o valor a distribuir pelas entidades beneficiárias.

O mercado do Jogo em Portugal representa hoje mais de 15 mil M€ e, como saberão é dominado na sua larga maioria pelo jogo online, assumindo os Jogos Sociais da SCML, uma quota de apenas 15%.

Dentro destes 15%, que legalmente nos são atribuídos, apenas cabem à SCML 26,5%, sendo os restantes distribuídos um conjunto de beneficiários públicos nacionais.

Dito isto e em conclusão, o nosso compromisso é claro: assegurar a sustentabilidade e a relevância futura da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, sempre fiel à sua missão original.

Não hesitaremos em corrigir o que estiver errado e reforçar o que estiver certo.

Trabalhamos com a convicção de que a Santa Casa continuará a ser uma referência de inovação e serviço social, cujos limites territoriais há muito ultrapassaram a cidade de Lisboa, o seu concelho, a área metropolitana de Lisboa e, para além dela, estendem-se ao resto do país.

Somos muito mais do que uma mera resposta social e queremos continuar a chegar às pessoas, todos os dias, onde tantas vezes mais ninguém chega

Muito Obrigado.