

CENTRO HOSPITALAR  
LISBOA NORTE, EPE



HOSPITAL DE  
**SANTAMARIA**



Hospital  
Pulido Valente

2017

# Plano de Atividades e Orçamento



## O C.A. aprova

PRESENTE À SESSÃO DO  
C.A. DE 31/08/2017

O Presidente Carlos Neves Martins

O Vogal Carlos Moinho

O Vogal Julio Pedro

A Diretora Clínica Margarita Lucas

A Enf.ª Diretora Catarina Bataca

ATA N.º 37/2017

## Índice

<b>Enquadramento Geral .....</b>	<b>2</b>
Performance Histórica .....	3
<b>Orientação Estratégica.....</b>	<b>6</b>
Missão .....	6
Valores .....	6
Visão.....	7
<b>Ambiente Interno e Externo .....</b>	<b>8</b>
<b>Atividade Prevista e Recursos .....</b>	<b>9</b>
Objetivos e Linhas Estratégicas.....	9
Plano de Produção .....	12
Contrato Programa .....	13
Objetivos de Qualidade e Eficiência Económico-Financeira .....	16
Recursos Humanos .....	17
<b>Área Financeira .....</b>	<b>18</b>
Panorama Macroeconómico.....	18
Investimento .....	18
Plano de Investimentos e Inovação .....	18
Evolução do Investimento .....	18
Princípios Financeiros .....	20
EBITDA.....	20
Gastos Operacionais .....	21
Orçamento .....	22
Demonstração de Resultados .....	22
Balanço.....	24
Demonstração de Fluxos e Caixa Previsional.....	26
Evolução do Endividamento da Entidade Previsto para o Período 2017-2019 .....	27

## Enquadramento Geral

O Centro Hospitalar Lisboa Norte, E.P.E. (CHLN) foi criado a 1 de Março de 2008, pelo Decreto-Lei n.º 23/2008, resultando da fusão de dois hospitais com elevada dimensão histórica: O Hospital Santa Maria, E.P.E. e o Hospital Pulido Valente, E.P.E. Até então, ambas as instituições constituíam unidades centrais da área de Lisboa, embora com características distintas: O Hospital Pulido Valente, E.P.E. era menos polivalente em termos de especialidades e serviços prestados, mas apresentava elevada diferenciação/especialização nas suas áreas de intervenção, e o Hospital Santa Maria, E.P.E. destacava-se pela diversidade na oferta em todas as áreas da Medicina, apresentando especialidades e técnicas únicas no panorama hospitalar português, constituindo-se uma referência nacional e internacional no processo de ensino e investigação, fruto da partilha de espaço, instalações e profissionais com a Faculdade de Medicina de Lisboa e o Instituto de Medicina Molecular.

Ao longo do tempo, foi-se desenhando uma aproximação das duas instituições hospitalares, proporcionando um conjunto de benefícios e complementaridades, que culminaram com a criação do Centro Hospitalar, que celebrou em 2016 oito anos de existência. De facto, a simbiose criada foi balizada pela estratégia de requalificação e modernização estrutural, organizativa e funcional, com mudanças no modelo de gestão, que definiu como prioridade máxima a qualificação dos procedimentos e fluxos assistenciais, a utilização plena das capacidades instaladas, a humanização dos cuidados e ganhos em eficiência, de forma a ter um impacto positivo na saúde da população.

Foram dados passos decisivos no sentido de uma clara integração, sobretudo a nível da urgência externa e Ensino e Investigação, permitindo uma resposta muito mais abrangente e adequada às necessidades do país e às expectativas do acionista.

O CHLN continua a afirmar-se como uma reputada instituição de prestação de cuidados de Saúde, cuja marca é unanimemente reconhecida, nacional e internacionalmente, pela sua confiança e credibilidade.

Em termos práticos, a instituição encontra-se inserida na Região de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo e é responsável pela prestação direta de cuidados de saúde a uma população de 225 mil habitantes, abrangendo como área de referência direta as freguesias de Alvalade, Avenidas Novas, Benfica, Campolide, Carnide, Lumiar, S. Domingos de Benfica e Santa Clara. Adicionalmente, constituiu-se como instituição de referência para atendimentos de urgência para as freguesias de Águas Livres, Santa Iria de Azóia, São João da Talha e Bobadela. Para além da sua área de referência direta, a instituição recebe adicionalmente doentes de todas as zonas do país e estrangeiro, constituindo-se como referência indireta de toda a zona sul do país e Regiões Autónomas dos Açores e Madeira.

A abertura de novos hospitais, com carteira de serviços assinaláveis, na zona direta de influência do CHLN, exigiu e continua a exigir flexibilidade gestonária e estrutural, o que implica um trabalho de melhoria contínua para garantir os níveis de excelência praticados.

## Performance Histórica

A lotação média do CHLN para o ano de 2016 foi de 1.087 camas, o que representou um aumento de 0,15% relativamente ao ano anterior. O número de doentes saídos também sofreu um aumento (de 2,67%), somando um total de 40.124 durante o ano de 2016, com um tempo médio de permanência de 8,55 dias. A taxa de ocupação sofreu uma variação positiva, sendo de 86,21% em 2016, com uma clara aproximação dos 85% tidos como o limiar do desperdício de recursos relativamente a anos anteriores.

Os GDH's médicos foram responsáveis pela abordagem de 26.506 doentes (62,49% dos doentes tratados), destacando-se pela sua frequência o GDH 640 - Recém-nascido, peso ao nascer > 2499g, normal ou com outros problemas, com 2.014 casos, e o GDH 560 – Parto vaginal, com 1.789 casos. Por sua vez, o GDH's cirúrgicos foram atribuídos a um total de 15.886 doentes (37,51% dos doentes tratados), verificando-se que os mais frequentes foram o GDH 175 - Procedimentos cardiovasculares percutâneos sem enfarte agudo do miocárdio, com 713 casos, e o GDH 171 - Implantação de *pacemaker* cardíaco permanente, sem enfarte agudo do miocárdio/ins. cardíaca/choque, com 580 casos.

No que se refere ao índice de complexidade de cuidados aferido pelo *case-mix*, observa-se um aumento na complexidade dos GDH's registados em 2016 (com um índice de *case-mix* de 1,31) relativamente a 2015 (cujo índice de *case-mix* era 1,29). Este aumento observou-se igualmente quando analisando por tipo de GDH, verificando-se que os GDH's médicos sofreram um aumento de 0,80 para 0,92 e os GDH's cirúrgicos sofreram um aumento de 1,89 para 1,95.

Relativamente à Consulta Externa, registou-se um total de 702.362 consultas, das quais 190.153 foram primeiras consultas (traduzindo-se num aumento de 0,31% e 2,06% comparativamente a 2015, respetivamente). Os Serviços que apresentaram maior crescimento no número de consultas realizadas comparativamente a 2015 foram o Serviço de Oftalmologia, o Serviço de Reumatologia e o Serviço de Oncologia Médica.

O número de atendimentos em Serviço de Urgência foi de 228.205, representando um aumento de 10,61% relativamente ao ano anterior, transversal ao Serviço de Urgência Central, Serviço de Urgência Ginecológica e Obstétrica e Serviço de Urgência Pediátrica. Do total de atendimentos em Serviço de Urgência, 10,9% deram origem a episódio de internamento.

Outra área de produção com crescimento relativamente ao ano de 2015 foi o Hospital de Dia, com um total de 82.335 sessões realizadas a 13.615 doentes (mais 4,96% e 2,55% que no ano anterior, respetivamente). As especialidades que apresentaram maior número de sessões relativamente a 2015 foram a Gastrenterologia, Psiquiatria e Saúde Mental e Radioterapia. Por sua vez, as especialidades com um decréscimo mais acentuado no número de sessões em Hospital de Dia foram a Cirurgia Pediátrica, Oftalmologia e Doenças Infecciosas.

O movimento cirúrgico programado sofreu um ligeiro decréscimo de 0,61% comparativamente ao período homólogo (traduzindo-se em 21.103 cirurgias programadas realizadas), mais evidente na cirurgia convencional (decréscimo de 6,58%). Foram realizadas 10.887 cirurgias no âmbito de ambulatório, o que significou um aumento de 5,75% comparativamente à produção do ano 2015. Também na cirurgia de carácter urgente se verificou um aumento (de 5,33%), com um total de 4.684 cirurgias realizadas.

À semelhança de 2015, o número de partos apresentou uma evolução positiva, com um aumento de 4,40%, e uma taxa de cesarianas de 24,09% (1,13% inferior à de 2015), o que é igualmente um indicador positivo.

Verifica-se que, em termos de produção, o CHLN é uma instituição em crescimento, que procura responder de forma adequada e em tempo útil às necessidades em saúde da população.

Em termos financeiros, o ano de 2016 exibiu a melhor performance desde a criação do CHLN, EPE.

O Resultado Líquido do exercício foi positivo em 1.3 milhões de euros que compara com os 49,8 milhões de euros negativos registados em 2015. O EBITDA de 2016 foi, igualmente, positivo, em 13.7 milhões de euros que comparam com os 37,4 milhões de euros negativos de 2015. Este Resultado foi possível, reconhecemos, também graças ao apoio da Administração Central do Sistema de Saúde, IP (ACSS), por intermédio da concessão de adendas.

Reitera-se que a sustentabilidade do Centro apenas estará assegurada se o modelo de financiamento for profundamente revisto, de modo a acomodar as despesas reais incorridas no cabal desempenho da Missão que está constitucionalmente consagrada.

Peça chave é, também, o acordo celebrado entre o Estado Português e os associados da Apifarma, que permite reduzir a despesa com medicamentos, embora, em 2016 se tenha sentido alguma resistência por parte de alguns Laboratórios subscritores do Acordo, em emitir as notas de crédito, alegando o crescendo da dívida face ao ano anterior.

A rubrica que registou um maior acréscimo de custos foi a de Recursos Humanos, devido às políticas governamentais para o sector da Administração Pública, nomeadamente com a reposição gradual dos vencimentos.

O delinear, em sintonia com os Serviços Centrais das instâncias Tutelares, de um programa sustentado e realista de recuperação da Instituição que permita, por um lado, solver os compromissos passados e, por outro lado, elaborar um plano de renovação tecnológica, é mais atual do que nunca. O constante adiamento desta

operação apenas tem como consequência o definir da situação financeira com o consequente impacto nos Capitais Próprios da Instituição que, no final de 2016, eram negativos em 65 milhões de euros.

Para efeitos de apresentação de mapas financeiros, manteve-se a apresentação dos valores propostos em Sede de Orçamento de Estado 2016.



## Orientação Estratégica

### Missão

O CHLN, enquanto estabelecimento hospitalar público, geral, central e altamente diferenciado em tecnologias e saberes, presta cuidados de saúde ao cidadão dentro da sua capacidade e no âmbito da sua responsabilidade.

Fruto de uma simbiose histórica, lógica e natural, com a Faculdade de Medicina de Lisboa, com a qual partilha instalações, recursos humanos e conhecimentos, o ensino e a formação pré e pós graduada constituem-se como outro eixo fundamental da missão, sem prejuízo de parcerias com outras instituições académicas nacionais e internacionais.

Para além da prestação direta de cuidados de saúde e da formação, a missão do CHLN comporta ainda as vertentes da inovação, do desenvolvimento científico e da investigação, como corolário lógico e aproveitamento natural das sinergias resultantes dos eixos da prestação e da formação.

### Valores

No cumprimento da sua missão, o CHLN e os seus profissionais partilham os seguintes valores e princípios:

- a) Serviço público com primado no doente;
- b) Respeito pela dignidade humana, pela diversidade cultural e religiosa e pelos direitos dos doentes;
- c) Equidade do acesso a cuidados de saúde;
- d) Rigor, integridade e responsabilidade;
- e) Elevados padrões de humanização, de competência técnica e científica dos serviços prestados;
- f) Cultura institucional e espírito de equipa;
- g) Ambição e empenho na melhoria contínua da qualidade;
- h) Valorização, motivação e envolvimento dos profissionais;
- i) Desempenho e sustentabilidade;
- j) Responsabilidade social e ambiental;
- k) Respeito pelos princípios éticos e deontológicos na atividade assistencial, formação pré e pós graduada e investigação.

## Visão

A visão do CHLN privilegia a qualidade e segurança dos atos clínicos que pratica, a inovação dos seus processos gestionários, a excelência e competitividade nos serviços prestados, a sustentabilidade e criação de valor da sua atividade, assim como a capacidade de atrair novas competências e novos utentes, nomeadamente no âmbito de um processo integrado de contratualização de serviços com o exterior e de internacionalização.

No âmbito do Centro Académico de Medicina de Lisboa, desenvolver-se-ão projetos conjuntos de prestação de cuidados, de formação e ensino e de investigação, a nível nacional e internacional.

Esta visão integrada tem como objetivo o crescimento e desenvolvimento sustentado do CHLN, assumindo-se esta instituição como um exemplo na prestação de cuidados de saúde, centrada na mudança e diferenciação, reforçando-se a sua marca de referência no sistema nacional de saúde.



## Ambiente Interno e Externo

De forma a definir as linhas estratégicas da organização, importa realizar uma análise do ambiente interno (pontos forte e pontos fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação técnica dos recursos humanos;</li> <li>• Qualidade dos cuidados prestados;</li> <li>• Oferta de cuidados em todas as áreas da Medicina;</li> <li>• Elevada diferenciação no diagnóstico e tratamento;</li> <li>• Abertura à inovação;</li> <li>• Articulação e integração dos cuidados de saúde;</li> <li>• Referência na prestação de cuidados, ensino, formação e investigação;</li> <li>• Marca nacional e internacional da excelência dos dois hospitais que deram origem ao CHLN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gestão burocrático com baixa integração/alinhamento entre os diferentes serviços e a organização no seu todo;</li> <li>• Instalações desajustadas às atuais exigências do estado da arte, condicionando a eficiência energética;</li> <li>• Deficiente integração da informação clínica e de gestão;</li> <li>• Desajustamento dos rácios entre profissionais/custos totais e ainda da procura/produção;</li> <li>• Assimetrias de eficiência ao nível dos recursos humanos e das instalações e equipamentos;</li> <li>• Desadequação dos cuidados de internamento/ambulatório, com repercussões ao nível da eficiência e da qualidade;</li> <li>• Processo de contratualização assente em processos e não em ganhos de saúde.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a oferta de prestação de cuidados de elevada complexidade, centrada no doente, e centralizar serviços;</li> <li>• Apostar no esforço da qualidade e da excelência de resultados <i>versus</i> a quantidade de produção;</li> <li>• Promover o alinhamento estratégico da instituição e privilegiar uma gestão de proximidade;</li> <li>• Reforçar a articulação de cuidados primários, hospitalares e continuados, potenciando a Plataforma de Dados da Saúde;</li> <li>• Promover o desenvolvimento integrado de tecnologias de informação;</li> <li>• Criar uma base de indicadores e <i>benchmarking</i> para estimular a qualidade e eficiência;</li> <li>• Priorizar a inovação que permita minorar custos, ter maior qualidade e melhor acessibilidade, modernizando a organização e governação;</li> <li>• Promover uma política de recursos humanos adequada à oferta e apostar na formação;</li> <li>• Contribuir para a dinamização do Centro Académico de Medicina de Lisboa e sua afirmação nacional e internacional;</li> <li>• Dinamizar a relação com a comunidade e implementar uma política de responsabilidade social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desajustamento do planeamento de recursos humanos, do modelo de recrutamento, do sistema de progressão e de nomeação de dirigentes;</li> <li>• Dependência de serviços externos (tais como a ACSS e SPMS);</li> <li>• Insustentabilidade financeira, “inovação” tecnológica e envelhecimento demográfico;</li> <li>• Fragilidade do modelo de financiamento da prestação de cuidados, da política do medicamento, da formação e investigação;</li> <li>• Deficiente utilização das tecnologias de informação com impacto na duplicação de esforços e de custos;</li> <li>• Inadequação do sistema de regulação face à concorrência do sector privado e indefinição das redes de referênciação;</li> <li>• Baixo nível de responsabilização do cidadão (na utilização dos serviços de saúde e na gestão da sua própria saúde);</li> <li>• Ausência de planeamento estratégico eficaz da oferta <i>versus</i> procura e redutora cultura de avaliação e responsabilização.</li> </ul>

## Atividade Prevista e Recursos

### Objetivos e Linhas Estratégicas

As linhas estratégicas definidas para o CHLN pretendem representar o compromisso da instituição na convergência para melhores padrões de eficiência e qualidade na prestação de cuidados de saúde e têm na sua base o Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de Fevereiro, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao sector público empresarial, e o Plano Nacional de Saúde a 2020, que define as prioridades de ação no setor da saúde a nível nacional, nomeadamente ao nível dos seus 4 eixos fundamentais: cidadania em saúde, equidade e acesso adequado aos cuidados de saúde, qualidade em saúde e políticas saudáveis.

Perante estes pressupostos, a definição da estratégia do CHLN assenta na manutenção e promoção da qualidade e diferenciação dos cuidados prestados, assim como a promoção do ensino e da investigação, da inovação, do desenvolvimento científico, da internacionalização, da articulação com outras instituições, a par com medidas de reforma estrutural, de contenção e redução de custos e, consequentemente, de sustentabilidade da sua gestão e funcionamento.

O posicionamento estratégico foi reequacionado de acordo com as características atuais da organização e das novas exigências (ameaças e oportunidades) provenientes da envolvente externa, resultando a redefinição da missão, valores, princípios e visão institucional. Serão privilegiados os seguintes aspetos, de acordo com os eixos de intervenção prioritários:

#### Eixo 1. Promover a Acessibilidade

- Monitorização das listas e tempos de espera para consultas e intervenções cirúrgicas programadas.

#### Eixo 2. Melhorar o Desempenho Assistencial

- Identificação das necessidades da população e oferta de cuidados adequada às características da procura;
- Identificação de episódios (cirúrgicos e médicos) que podem ser tratados em ambulatório;
- Identificação de episódios de internamento que, em função da doença e da respetiva gravidade, exigem durações de internamento mais curtas;
- Identificação de admissões tardias (isto é, admissões que ocorrem numa fase avançada da doença);
- Identificação de episódios de urgências evitáveis, internamentos evitáveis e consultas evitáveis através do desenvolvimento de projetos de integração de cuidados;
- Estratégias de *benchmarking* interno e externo.

#### Eixo 3. Desenvolver a Qualidade na Prestação

- Estrutura (acreditação e certificação);

- Processo (aplicação das normas de orientação clínica nacionais e regionais, definição de normas no CHLN para admissão no internamento e critérios de programação de alta dos doentes, desenvolvimento dos sistemas de informação);
- Resultados (satisfação dos doentes, mortalidade, complicações de cuidados e readmissões, ajustados pelo risco);
- Criação de Centros de Excelência, identificando as áreas prioritárias de ação do CHLN e analisando com a tutela esta possibilidade.

#### **Eixo 4. Garantir a Eficiência**

- Definição de critérios e de prioridades para a reestruturação da oferta (camas, recursos humanos e consumos);
- A demora média observada e a demora média esperada por GDH, Serviço e Departamento (para esta última poderão ser utilizados dois referenciais, o valor ajustado pelo risco ou o valor constante na Portaria dos GDH);
- Os custos, designadamente o custo por doente saído padrão (e a comparação entre custos observados e custos esperados);
- A produtividade dos recursos humanos, do bloco operatório, dos MCDT's, dos medicamentos e do material de consumo clínico;
- Identificação de pontos de melhoria de eficiência energética.

#### **Eixo 5. Assegurar a Sustentabilidade Financeira**

- Definição do défice e respetivas causas;
- Definição, aplicação e controlo de critérios para redução da despesa, sem comprometer a Missão;
- Criação de novas fontes de receita para além do Serviço Nacional de Saúde (SNS);
- Identificação da proveniência dos doentes com medicamentos dispensados em ambulatório;
- Análise, em conjunto com ACSS e ARS, de uma política de pagamentos distinta, visando a equidade e sustentabilidade;
- Política de remuneração, através de contrato-programa ou outros, que tivesse em consideração os custos realmente incorridos e não a mera distribuição do existente pelos estabelecimentos de saúde
- Pagamento centralizado, via ARS ou outros dos medicamentos cedidos em ambulatório;
- Plano realista de reequilíbrio financeiro da instituição, algo que temos vindo a solicitar há anos.

De forma a atingir o anteriormente exposto, foram definidos objetivos ao nível da produção de cuidados:

- Aumentar a taxa de utilização da capacidade instalada na consulta externa e sobretudo na ambulatorização cirúrgica e médica;
- Planear de forma mais eficaz as altas, que terá como consequência a diminuição dos dias de internamento e da demora média;
- Aumentar a produção cirúrgica, com redução progressiva dos tempos de espera para intervenções eletivas;
- Desenvolver atividade cirúrgica em ambulatório, criando e adaptando as infraestruturas dedicadas para o efeito, como forma de libertar capacidade para atividade que requer internamento;

- Planear de forma mais eficiente a utilização de recursos humanos, estruturais e materiais na atividade assistencial;
- Manter (ou melhorar, quando aplicável) os níveis de qualidade dos cuidados prestados, definindo e aplicando indicadores para avaliar este aspeto;
- Afiliação com instituições hospitalares de forma a incentivar a cooperação entre instituições e rentabilizar a capacidade instalada, valorizando o percurso dos utentes no SNS;
- Melhorar a articulação com os cuidados de saúde primários e continuados, com vista à continuidade e integração dos cuidados;
- Constituir Centros de Resposta Integrada de forma a melhorar a acessibilidade dos utentes e a qualidade dos serviços prestados, aumentando a produtividade dos recursos aplicados, contribuindo, para uma maior eficácia e eficiência;
- Reorganização do número de camas e melhoria dos indicadores de eficiência;
- Incentivar o desenvolvimento de projetos de formação, investigação e inovação em saúde.

Para assegurar a prossecução destes objetivos, elencaram-se um conjunto de investimentos a serem concretizados ao nível das estruturas e dos equipamentos, procurando a atualização técnica de equipamentos pesados de diagnóstico, não excluindo a possibilidade de o poder concretizar através de parcerias com entidades que assumam o risco do investimento.

O aumento de efetividade na resposta adequada às necessidades dos cidadãos que utilizam os serviços do CHLN pressupõe, por fim, a criação de um ambiente organizacional que potencie as mudanças estruturais a concretizar, que facilite o desenvolvimento do trabalho em equipa e permita que os colaboradores partilhem o sucesso da organização.

## Plano de Produção

Os principais objetivos assistenciais a concretizar em 2017 apresentam-se no quadro seguinte:

Atividade Assistencial	Realizado 2015	Realizado 2016	Previsão 2017	Δ% 2016/2015	Δ% P2017/2016
<b>Consulta Externa</b>					
Primeiras Consultas	186.323	190.153	204.302	2,1%	7,4%
Consultas Subsequentes	513.372	512.209	548.445	-0,3%	7,1%
<b>Total de Consultas</b>	<b>700.205</b>	<b>702.362</b>	<b>752.747</b>	<b>0,3%</b>	<b>7,2%</b>
Taxa de 1ª Consultas	26,61	27,07	27,14	1,7%	0,3%
Índice de Subsequentes	2,76	2,69	2,68	-2,3%	-0,4%
<b>Internamento</b>					
Lotação (N.º Camas)	1.085	1.087	1.089	0,2%	0,2%
Doentes Saídos	39.079	40.124	41.421	2,7%	3,2%
Demora Média (Dias)	8,43	8,55	8,40	1,4%	-1,7%
Taxa de Ocupação (%)	83,14	86,21	85,00	3,7%	-1,4%
<b>Atividade Cirúrgica</b>					
<b>Cirurgia Programada</b>	<b>21.232</b>	<b>21.103</b>	<b>25.694</b>	<b>-0,6%</b>	<b>21,8%</b>
Convencional	10.946	10.226	10.927	-6,6%	6,8%
Ambulatório	10.286	10.877	14.767	5,8%	35,8%
<b>Cirurgia Urgente</b>	<b>4.447</b>	<b>4.684</b>	<b>5.769</b>	<b>5,3%</b>	<b>23,2%</b>
Taxa de Ambulatorização	48,45	51,54	57,47	6,4%	11,5%
<b>Hospital de Dia</b>					
N.º Sessões	78.443	82.335	83.901	5,0%	1,9%
N.º Doentes	13.277	13.615	13.867	2,5%	1,8%
<b>Urgência</b>					
N.º Atendimentos	206.315	228.205	230.867	10,6%	1,2%

O CHLN prevê, em 2017, o aumento do número de consultas realizadas em mais 50.385 consultas do que em 2016.

No âmbito do internamento, é previsto o reforço da lotação (número de camas), tendo como referência, por um lado, o aumento da procura no seguimento da elaboração do Plano de Contingência Temperaturas Extremas Adversas e, por outro lado, como suporte/reforço de meios, de forma a dar igualmente resposta a doentes transferidos de outras instituições de saúde.

No que concerne à produção cirúrgica, é esperado um aumento da produção programada em 21,8%, evidenciado através do aumento da cirurgia em ambulatório (em 35,8%), dando continuidade ao proposto no ano anterior, promovendo a ambulatorização dos cuidados de saúde e caminhando para o atingir dos objetivos estratégicos propostos. Neste sentido, é pretendido igualmente aumentar a taxa de ambulatorização.



Relativamente ao Hospital de Dia, são previstos o crescimento do número de sessões realizadas e doentes tratados, mantendo a tendência registada nos anos anteriores, procurando dar resposta às necessidades em saúde da população.

À semelhança do Hospital de Dia, também se prevê um aumento do número de atendimentos registado na Urgência, de forma a responder efetivamente às necessidades em saúde e garantir a acessibilidade dos doentes aos cuidados de saúde.

## Contrato Programa

Em termos de produção proposta pelo CHLN, as orientações e os objetivos de gestão no âmbito da prestação de serviços e cuidados de saúde propostos à ARSLVT foram:

Produção SNS	2016	CP 2017
<b>Produção</b>		
<b>Consultas Externas</b>		
<b>Nº Total Consultas Médicas</b>	<b>695.314</b>	<b>748.042</b>
<b>Primeiras Consultas</b>	<b>185.961</b>	<b>203.211</b>
Primeiras Consultas com origem nos CSP referenciadas via CTH	53.987	53.987
Primeiras Consultas Telemedicina em tempo real	n.a.	200
Primeiras Consultas Centros Referência	2.500	2.500
Primeiras Consultas CRI	n.a.	27.000
Primeiras Consultas Descentralizadas nos CSP	n.a.	200
Primeiras Consultas Cuidados Paliativos	n.a.	498
Primeiras Consultas (sem majoração de preço)	131.974	118.826
<b>Consultas Subsequentes</b>	<b>509.353</b>	<b>544.831</b>
Consultas Subsequentes Telemedicina em tempo real	n.a.	4.800
Consultas Subsequentes Centros Ref.	n.a.	5.267
Consultas Subsequentes CRI	n.a.	48.500
Consultas Subsequentes Descentralizadas nos CSP	n.a.	800
Consultas Subsequentes Cuidados Paliativos	n.a.	2.071
Consultas Subsequentes (sem majoração de preço)	509.353	483.393
<b>Internamento</b>	<b>41.617</b>	<b>42.753</b>
<b>GDH Médicos</b>	<b>26.129</b>	<b>26.503</b>
GDH Médicos	26.029	25.473
GDH Médicos Int. Centros Referência	100	450
GDH Médicos Int. CRI	n.a.	400
GDH Médicos Int. Cuidados Paliativos	n.a.	180
<b>GDH Cirúrgicos</b>	<b>15.488</b>	<b>16.250</b>
<b>D. Saídos - GDH Cirúrgicos Programados (Total)</b>	<b>10.058</b>	<b>10.782</b>
GDH Cirúrgicos Programados	9.858	8.569
GDH Cirúrgicos Int. Centros Referência	200	763
GDH Cirúrgicos Int. CRI	n.a.	1.450
<b>D. Saídos - GDH Cirúrgicos Urgentes (Total)</b>	<b>5.430</b>	<b>5.468</b>
GDH Cirúrgicos - Urgentes	5.430	5.298
GDH Cirúrgicos Urgentes CRI	n.a.	170
<b>Dias de Internamento Doentes Residentes/Crónicos</b>	<b>54.900</b>	<b>55.115</b>
Psiquiatria - No Exterior (Ordens Religiosas)	53.436	53.655
Doentes Crónicos Ventilados	1.464	1.460



Produção SNS	2016	CP 2017
<b>Emergência Pré-Hospitalar/Urgência</b>		
Programa de ECMO	n.a.	20
<b>Urgência (Atendimentos sem Internamento)</b>		
Urgência Polivalente	193.271	197.413
<b>Hospital de Dia (sessões sem GDH Ambulatório Médico)</b>	<b>58.996</b>	<b>59.670</b>
Hematologia	0	0
Imuno-Hemoterapia	4.897	4.606
Psiquiatria	8.703	9.227
Outros	45.396	45.837
<b>Visitas Domiciliárias</b>	<b>1.276</b>	<b>1.316</b>
Nº de Visitas	1.276	1.216
Hospitalização Domiciliária	n.a.	100
<b>GDH Ambulatório</b>	<b>42.101</b>	<b>44.637</b>
<b>GDH Médicos de Ambulatório (Total)</b>	<b>29.778</b>	<b>29.937</b>
GDH Médicos	28.778	27.277
GDH Médicos Ambulatório Centros Referência	1.000	2.630
GDH Médicos Ambulatório CRI	n.a.	30
<b>GDH Cirúrgicos de Ambulatório (Total)</b>	<b>12.323</b>	<b>14.700</b>
GDH Cirúrgicos	12.223	10.005
GDH Cirúrgicos Ambulatório Centros Referência	100	195
GDH Cirúrgicos Ambulatório CRI	n.a.	4.500
<b>Radioncologia</b>	<b>37.109</b>	<b>35.226</b>
Tratamentos Simples	29.463	28.328
Tratamentos Complexos	7.646	6.898
<b>Planos de Saúde</b>		
<b>Colocação de Implantes Cocleares</b>	<b>1</b>	<b>27</b>
Implante coclear unilateral	0	25
Implante coclear bilateral	1	2
<b>Diagnóstico Pré-Natal</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Diagnóstico Pré-Natal - N.º Protocolos I	0	1
Diagnóstico Pré-Natal - N.º Protocolos II	0	1
<b>Programa VIH/Sida</b>	<b>3.550</b>	<b>3.475</b>
VIH/Sida - N.º Doentes em TARC (1º e 2º ETR)	265	215
VIH/Sida - Doentes Transitados TARC (1º e 2º ETR)	245	210
VIH/Sida - Outros Doentes TARC (Outros ETR)	3.040	3.050
<b>IVG até 10 Semanas</b>	<b>406</b>	<b>380</b>
N.º IVG Medicamentosa em Ambulatório	406	380
<b>Esclerose Múltipla</b>	<b>385</b>	<b>380</b>
N.º Doentes em Tratamento	385	380
<b>Hepatite C</b>	<b>0</b>	<b>680</b>
N.º Doentes em Tratamento	0	180
N.º de Novos Doentes em Tratamento	0	500
<b>Hipertensão Pulmonar</b>	<b>216</b>	<b>133</b>
N.º Doentes em Tratamento - seguimento 1º ano (doente tratado/ano)	12	12
N.º Doentes em Tratamento - seguimento após 1º ano CF ≤ III (doente tratado/ano)	202	120
N.º Doentes em Tratamento - seguimento após 1º ano CF IV (doente tratado/ano)	2	1
<b>Patologia Oncológica</b>	<b>1.090</b>	<b>900</b>
<b>Cancro da Mama - N.º Doentes</b>	<b>479</b>	<b>525</b>
Cancro da Mama - N.º Doentes em Tratamento - 1º ano	194	250
Cancro da Mama - N.º Doentes em Tratamento - 2º ano	285	275
<b>Cancro do Colo do Útero - N.º Doentes</b>	<b>66</b>	<b>25</b>
Cancro do Colo do Útero - N.º Doentes em Tratamento - 1º ano	25	10
Cancro do Colo do Útero - N.º Doentes em Tratamento - 2º ano	41	15
<b>Cancro do Cólon e Reto - N.º Doentes</b>	<b>545</b>	<b>350</b>
Cancro do Cólon e Reto - N.º Doentes em Tratamento - 1º ano	195	200
Cancro do Cólon e Reto - N.º Doentes em Tratamento - 2º ano	350	150



Produção SNS	2016	CP 2017
<b>Telemonitorização DPOC</b>	<b>0</b>	<b>300</b>
Elementos de Telemonitorização DPOC	n.a.	817
N.º Doentes em Tratamento DPOC (doente tratado/ano)	n.a.	300
<b>Telemonitorização status pós Enfarte Agudo do Miocárdio</b>	<b>0</b>	<b>155</b>
Elementos de Telemonitorização EAM	n.a.	426
N.º Doentes em Tratamento EAM (doente tratado/ano)	n.a.	155
<b>Telemonitorização status da Insuficiência Cardíaca Crónica</b>	<b>0</b>	<b>276</b>
Elementos de Telemonitorização ICC	n.a.	760
N.º Doentes em Tratamento ICC (doente tratado/ano)	n.a.	276
<b>PSCI (Centros de Tratamento Autorizados pela DGS)</b>	<b>0</b>	<b>206</b>
Doentes novos (Cuidados 1º ano) (doente tratado/ano)	n.a.	51
Doentes em Seguimento (Cuidados 2º ano e seguintes) (doente tratado/ano)	n.a.	155
<b>Doenças Lisossomais</b>	<b>45</b>	<b>47</b>
Doença de Gaucher - N.º Doentes em Tratamento	26	26
Doença de Fabry - N.º Doentes em Tratamento	8	9
Doença de Hurler - N.º Doentes em Tratamento (MPS I)	1	1
Doença de Hunter - N.º Doentes em Tratamento (MPS II)	2	2
Doença de Maroteaux-Lamy - N.º Doentes em Tratamento (MPS IV)	1	2
Doença de Niemann-Pick - N.º Doentes em Tratamento	1	1
Doença de Pompe - N.º Doentes em Tratamento	6	6
<b>Programa Terapêutico PAF1</b>	<b>48</b>	<b>55</b>
PAF1 - N.º Doentes em Tratamento	48	55
<b>PMA</b>	<b>1.405</b>	<b>1.388</b>
N.º Consultas de Apoio à Fertilidade	711	720
N.º Induções Ováricas	63	47
N.º Inseminações Intra-Uterinas	198	187
N.º Fertilizações In Vitro	239	238
N.º Injeções Intra-Citoplasmáticas de Espermatozóides	186	184
N.º Injeções Intra-Citoplasmáticas de Espermatozóides recolhidos cirurgicamente	8	12
<b>Outros</b>		
<b>Medicamentos</b>		
Medicamentos Dispensa Gratuita em Ambulatório	6.408.233,00€	5.998.636,00€
<b>Internos</b>		
1º Ano	133	147
2º Ano	47	184
2º Ano com Vagas Pre	23	-

De uma forma geral, tendo por base o quadro anterior, os termos contratualizados preveem o aumento da produção das principais linhas de atividade do CHLN, indo ao encontro dos eixos estratégicos de aumento da acessibilidade e melhoria do desempenho assistencial, de acordo com as necessidades da procura.

Destaca-se ainda a contratualização de atividade que preconiza a resposta ajustada às necessidades da população, como é o caso da hospitalização domiciliária e da telemonitorização de grupos específicos de doentes, o que incentiva uma maior ambulatorização da atividade hospitalar, e uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis.

Na área do medicamento, regista-se uma diminuição programada de 6,4% na despesa com medicamentos de dispensa em ambulatório, o que só será possível através de uma gestão terapêutica adequada.

## Objetivos de Qualidade e Eficiência Económico-Financeira

Tendo em conta os pressupostos anteriormente expostos, importa considerar os indicadores definidos no âmbito dos objetivos de qualidade e eficiência, assim como as metas estabelecidas para o ano de 2017.

Objetivos	Realizado 2016	Meta 2017
<b>A. Acesso</b>		
A.1 - Percentagem de primeiras consultas médicas no total de consultas médicas	27,0%	27,0%
A.2- Peso das consultas externas com registo de alta no total de consultas externas	3,9%	15,0%
A.3 – Mediana de tempo de espera da LIC, em meses	3,2	3,6
A.4 – Percentagem de episódios de urgência atendidos dentro do tempo de espera previsto no protocolo de triagem	99,7%	99,80%
A.5 – Percentagem de doentes referenciados para a RNCCI, em tempo adequado e validados pela EGA, no total de doentes referenciados para a RNCCI	2,0%	
<b>B. Qualidade</b>		
B.1 – Percentagem de doentes saídos com duração de internamento acima do limiar máximo	1,70%	1,70%
B.2 – Percentagem de cirurgias realizadas em ambulatório, para procedimentos tendencialmente ambulatorizáveis	12,8%	20,7%
B.3 – Percentagem de cirurgias da anca efetuadas nas primeiras 48 horas	50,3%	55,0%
B.4 – Índice de risco e segurança do doente	19,2	8,0
B.5 – Índice PPCIRA	N.d.	10
B.6 – Variação % de utilização de biossimilares dispensados (em unidades, 2017/2016)	N.d.	20,0%
<b>C. Desempenho Económico-financeiro</b>		
C.1 – Percentagem dos custos com Horas Extraordinárias, Suplementos e Fornecimento de Serviços Externos III (selecionados) no total de custos com o pessoal	12,3%	12,8%
C.2 - EBITDA	13.757.410,00€	0,00€
C.3 – Acréscimo de dívida vencida	15.337.231,24€	0,00€
C.4 – Percentagem de proveitos extra Contrato-Programa no total de proveitos operacionais	10,0%	12,0%
<b>Objetivos Regionais Lisboa e Vale do Tejo</b>		
D.1 - Taxa internamentos DCV, entre residentes <65 Anos	3,5%	3,5%
D.2 - Proporção de Recém Nascidos de termo, de baixo peso	1,88	1,66%
D.3 – Percentagem de doentes cirúrgicos inscritos em LIC com tempo de espera > TMRG	16,6%	13,2%
D.4 - Despesa de medicamentos faturados, por utilizador (PVP)	135,4€	117,35€
D.5 - % de doentes referenciados no CTH para consulta de Oftalmologia - Rastreio da Retinopatia Diabética, realizada dentro do TMRG	100,0%	98,0%
D.6 – N.º de projetos de articulação implementados com os CSP	N.d.	2
<b>Objetivos de Desempenho do Serviço de Urgência</b>		
Peso de episódios de urgência com prioridade Verde/Azul/Branca	50,3%	32,0%
Peso dos episódios de urgência com internamento	10,9%	9,7%
Peso dos utilizadores frequentes (+ 4 episódios), no total de utilizadores do Serviço de Urgência	2,9%	2,6%
Rácio consultas externas/episódios de urgência	3,5	3,3

## Recursos Humanos

No âmbito dos Recursos Humanos, prevê-se que em 2017 o número de efetivos registe um aumento de 0,9% relativamente ao ano anterior, o que se prende com a necessidade que o CHLN tem de renovar os quadros dos serviços clínicos de forma a fazer face aos novos desafios determinados pela tutela (nomeadamente o aumento da área de influência da instituição) e o constante crescimento do número de atendimentos em Serviço de Urgência.

Designação	Execução	Execução	Previsão	Var. 2017/2016	
	2015	2016	2017	Valor	%
<b>Gastos totais com pessoal (1) = a+b+c+d+e+f</b>	<b>169.922.514</b>	<b>176.505.455</b>	<b>182.471.223</b>	<b>5.965.768</b>	<b>3,4</b>
a) Gastos com Órgãos Sociais	388.972	438.684	432.965	-5.719	-1,3
b) Gastos com cargos de Direção	1.768.223	1.802.264	1.997.293	195.029	10,8
c) Remunerações do pessoal	<b>136.351.417</b>	<b>141.390.392</b>	<b>146.186.283</b>	<b>4.795.891</b>	<b>3,4</b>
i) Vencimento base + subs. Férias + subs. Natal	108.813.894	112.467.550	117.142.857	4.675.307	4,2
ii) Outros subsídios	27.537.522	28.922.842	29.043.426	120.584	0,4
Impacto reduções remuneratórias/suspensão subsídios em cada ano	5.078.687	2.152.155	-	-	-
d) Benefícios pós-emprego				0	
e) Restantes encargos	31.413.903	32.874.115	33.854.683	980.567	3,0
f) Rescisões indemnizações				0	

  

Designação	Execução	Execução	Previsão	Var. 2017/2016	
	2015	2016	2017	Valor	%
<b>N.º total RH (O.S. + Cargos de Direção+Trabalhadores)</b>	<b>6.115</b>	<b>6.234</b>	<b>6.289</b>	<b>55</b>	<b>0,9</b>
<b>N.º Órgãos Sociais (O.S.) (nº)</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>N.º Cargos de Direção sem O.S. (nº)</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>-1</b>	<b>-2,3</b>
<b>N.º Trabalhadores sem O.S. e sem Cargos de Direção (nº)</b>	<b>6.070</b>	<b>6.184</b>	<b>6.240</b>	<b>56</b>	<b>0,9</b>
<b>Gastos com dirigentes/Gastos com o Pessoal [b/(1-f)]</b>	<b>0,010</b>	<b>0,010</b>	<b>0,011</b>	<b>0</b>	<b>7,2</b>

O aumento do número de efetivos tem como consequência o aumento das despesas com pessoal, acrescentando ao facto que ao longo de 2017 não estão previstas a aplicação de reduções remuneratórias.

Sublinha-se que todas as contratações e mobilidades foram devidamente autorizadas pelos Serviços do Ministério da Saúde e pelo Senhor Secretário de Estado da Saúde.

## Área Financeira

### Panorama Macroeconómico

A aplicação de modelos macroeconómicos num setor com as especificidades inerentes ao setor da saúde é sempre um exercício académico, tendo em consideração que as principais rubricas de despesa (medicamentos, recursos humanos e material de consumo clínico) não estão dependentes de ciclos económicos *internos e externos*. Aliás, a constante inovação colocada à disposição dos utentes e profissionais de saúde, potencia o aumento dos encargos com medicamentos o que, aliado ao aumento da esperança de vida, indicaria um mais que provável aumento de despesa.

Neste capítulo serão apresentados os principais aspetos relacionados com a área financeira e a projeção prevista neste contexto.

## Investimento

### Plano de Investimentos e Inovação

Previsão de Investimentos 2016-2020	Financiamento CHLN	Financiamento Comunitário	Financiamento Externo	Total Estimado
Obras Estruturais	800.814,20€	15.275.765,98€	0,00€	16.076.580 €
Obras Estruturantes PSPV	0,00€	0,00€	15.176.000,00€	15.176.000 €
Obras Estruturantes HSM	33.629.120,00€	0,00€	0,00€	33.629.120 €
Equipamentos - Renovação	3.869.161,80€	3.869.161,80€	0,00€	7.738.324 €
Equipamentos - Inovação	7.106.325,00€	7.106.325,00€	0,00€	14.212.650 €
Tecnologias de Informação				5.000.000 €
<b>Total estimado</b>	<b>45.405.421 €</b>	<b>26.251.253 €</b>	<b>15.176.000 €</b>	<b>91.832.674 €</b>

### Evolução do Investimento

Investimento	2015	Previsão 2016	Previsão 2017
Obras e manutenção no edifício	2.300.000,00€	1.566.339,47€	1.300.000,08€
Equipamento básico	3.600.000,00€	1.697.660,53€	2.050.000,00€
Equipamento administrativo (software e hardware)	2.000.000,00€	4.500.000,00€	4.449.999,92€
Equipamento administrativo e outros	100.000,00€	236.000,00€	200.000,00€

À semelhança do ano anterior, o CHLN mantém a previsão de autofinanciamento global para os investimentos em 2017 nos 8 milhões de euros. A execução remanescente será efetuada recorrendo a outras fontes de financiamento, das quais se destaca o financiamento comunitário.





## Gastos Operacionais

### Gastos operacionais/volume de negócios, comunicações, deslocações e ajudas de custo e alojamento

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 Previsão OE	Previsão 2017	Δ % 2017/2016	Δ % 2017/2015	Δ % 2017/2010
CMVMC (a)	158.667.409,00€	171.741.231,00€	164.799.789,00€	158.226.459,00€	150.736.513,00€	170.371.524,00€	175.000.000,00€	180.598.508,17€	3,20%	6,00%	13,82%
FSE (b)	62.346.527,00€	65.328.520,00€	63.013.303,00€	58.734.903,00€	56.149.420,00€	51.157.511,00€	46.500.000,00€	47.500.000,00€	2,15%	-7,15%	-23,81%
Comunicações	1.030.997,16€	1.104.763,87€	1.040.406,86€	987.053,17€	997.841,94€	575.906,56€	516.007,92€	516.007,92€	0,00€	-0,10€	-0,50€
Deslocações	9.822,96€	8.574,08€	4.149,41€	2.381,90€	16.568,24€	5.241,21€	6.138,57€	6.138,57€	0,00€	0,17€	-0,38€
Ajudas de Custo e Alojamento	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Gastos com Pessoal (c)	202.981.509,00€	185.075.950,00€	177.282.041,00€	180.170.647,00€	170.281.253,00€	169.465.414,00€	177.153.600,00€	182.471.336,00€	3,00%	7,67%	-10,10%
(1) GO total (a+b+c)	423.995.445,00€	422.145.701,00€	405.095.133,00€	397.132.009,00€	377.167.186,00€	390.994.449,00€	398.653.600,00€	410.569.844,17€	0,03€	0,05€	-0,03€
(2) VN Volume de negócios (*)	386.760.323,62€	367.906.787,97€	323.828.734,31€	331.353.532,94€	377.000.153,64€	347.536.049,78€	357.907.826,00€	405.317.844,76€	0,13€	0,17€	0,05€
GO/VN (1)/(2)	1,10€	1,15€	1,25€	1,20€	1,00€	1,13€	1,11€	1,01€	-9,06%	-9,96%	-7,60%

(\*) O volume de negócios é expurgado dos subsídios à exploração e das indemnizações compensatórias (volumes em euros)

### Gastos com a frota automóvel

	2014	2015	2016 previsão OE	Previsão 2017
Nº viaturas	36	36	36	36
Amortização anual	42.055,13€	41.318,14€	39.714,43€	37.000,00€
IUC	816,10€	806,10€	1.265,98€	1.000,00€
Seguros	9.291,71€	9.117,42€	9.026,60€	9.100,00€
Via verde e portagens	4.688,61€	5.242,30€	4.643,34€	5.000,00€
Combustíveis	73.589,24€	71.107,15€	59.708,20€	55.000,00€
Conservação e Reparação	11.531,15€	15.958,34€	46.418,71€	50.000,00€



## Orçamento

### Demonstração de Resultados

#### Custos

	2014	2015	2016 previsão OE	Previsão 2017	Acréscimo % CP2016/2015	Acréscimo % CP2016/2014
<b>61-Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</b>	150.736.512,63 €	170.371.524,27€	175.000.000,00€	180.598.508,17€	2,72%	16,10%
616-Matérias de consumo	150.736.512,63 €	170.371.524,27€	175.000.000,00€	180.598.508,17€	2,72%	16,10%
<b>62-Fornecimentos e serviços externos</b>	56.149.419,61 €	51.157.511,52€	46.500.000,00€	47.500.000,00€	-9,10%	-17,19%
621-Subcontratos	25.293.688,23 €	20.259.574,31€	17.000.000,00€	16.370.000,00€	-16,09%	-32,79%
622-Fornecimentos e serviços	30.855.731,38 €	30.897.937,21€	29.500.000,00€	31.130.000,00€	-4,52%	-4,39%
<b>63-Transf. correntes conced. e prest. sociais</b>						
<b>64-Custos com o pessoal</b>	170.281.252,86 €	169.465.414,01€	177.153.600,00€	182.471.336,00€	4,54%	4,04%
641-Remunerações dos órgãos diretivos	319.887,43 €	396.578,18€	422.000,00€	441.443,00€	6,41%	31,92%
642-Remunerações de pessoal	134.579.167,19 €	135.490.502,46€	142.453.600,00€	144.908.893,00€	5,14%	5,85%
643-Pensões	1.209.204,90 €	494.691,01€	515.000,00€	380.000,00€	4,11%	-57,41%
645-Encargos sobre remunerações	31.743.420,79 €	30.893.358,85€	31.253.000,00€	33.856.000,00€	1,16%	-1,54%
646-Seguros de acid. trab. e doenças profissionais	802.310,90 €	1.222.332,15€	1.500.000,00€	1.650.000,00€	22,72%	86,96%
647-Encargos sociais voluntários	315.765,06 €	293.930,75€	308.000,00€	310.000,00€	4,79%	-2,46%
648-Outros custos com pessoal	1.311.496,59 €	674.020,61€	702.000,00€	925.000,00€	4,15%	-46,47%
649-Estágios Profissionais	0,00 €	0,00€	0,00€	0,00€		
<b>65-Outros custos e perdas operacionais</b>	290.328,61 €	96.416,55€	98.000,00€	98.000,00€	1,64%	-66,25%
66-Amortizações do exercício	11.593.793,28 €	11.079.852,11€	9.500.000,00€	9.500.000,00€	-14,26%	-18,06%
67-Provisões do exercício	1.036.566,34 €	629.131,29€	500.000,00€	500.000,00€	-20,53%	-51,76%
68-Custos e perdas financeiras	264.315,18 €	42.435,04€	50.000,00€	50.000,00€	17,83%	-81,08%
69-Custos e perdas extraordinários	7.694.425,00 €	5.474.597,53€	2.450.000,00€	2.300.000,00€	-55,25%	-68,16%
<b>Demonstração de Resultados - Custos</b>						
<b>TOTAL Geral</b>	398.046.613,51€	408.316.882,32€	411.251.600,00€	423.017.844,17€	0,72%	3,32%
<b>Custos com Pessoal Ajustados</b>	171.422.920,56€	171.018.846,93€	178.753.600,00€	184.271.336,00€	4,52%	4,28%
<b>Outros Custos Operacionais</b>	218.664.952,77€	231.781.002,82€	229.998.000,00€	236.396.508,17€	-0,77%	5,18%
<b>% Custos com HE, Suplementos e FSE</b>	11,3%	11,4%	11,0%	11,9%	-3,53%	-2,65%
<b>Custos Operacionais</b>	390.087.873,33€	402.799.849,75€	408.751.600,00€	420.667.844,17€	1,48%	4,78%
<b>Custos Operacionais relevantes para EBITDA</b>	377.457.513,71€	391.090.866,35€	398.751.600,00€	410.667.844,17€	1,96%	5,64%

## Proveitos

	2014	2015	2016 previsão OE	Previsão 2017	Acréscimo % CP2016/2015	Acréscimo % CP2016/2014
71-Vendas e prestações de serviços	351.245.494,64 €	329.536.677,16€	338.217.026,00€	385.711.508,76€	2,63%	-3,71%
72-Impostos e taxas	0,00 €	0,00€	0,00€	0,00€		
73-Proveitos suplementares	1.714.309,99 €	2.016.654,13€	2.200.000,00€	2.000.000,00€	9,09%	28,33%
74-Transf. e subsídios correntes obtidos	1.246.309,70 €	1.472.011,15€	1.400.000,00€	1.550.000,00€	-4,89%	12,33%
75 - Trabalhos para a própria entidade	1.668.631,96 €	1.859.752,21€	1.900.000,00€	1.800.000,00€	2,16%	13,87%
76 - Outros proveitos e ganhos operacionais	27.123.746,17 €	18.802.766,70€	19.690.800,00€	19.606.335,41€	4,72%	-27,40%
78 - Proveitos e ganhos financeiros	7.038.318,33 €	3.044.799,68€	500.000,00€	200.000,00€	-83,58%	-92,90%
79 - Proveitos e ganhos extraordinários	5.774.445,03 €	1.804.551,63€	1.400.000,00€	1.400.000,00€	-22,42%	-75,76%
<b>TOTAL Geral</b>	<b>395.811.255,82€</b>	<b>358.537.212,66€</b>	<b>365.307.826,00€</b>	<b>412.267.844,17€</b>	<b>1,89%</b>	<b>-7,71%</b>
Resultados Operacionais	-7.089.380,87€	-49.111.988,40€	-45.343.774,00€	-10.000.000,00€	7,67%	-539,60%
Resultado Líquido do Exercício	-2.235.357,69€	-49.779.669,66€	-45.943.774,00€	-10.750.000,00€	7,71%	-1955,32%
Resultado Operacional (EBITDA)	5.540.978,75€	-37.403.005,00€	-35.343.774,00€	0,00€	5,51%	-737,86%
Proveitos Operacionais Próprios (Extra-Contrato)	12,24%	11,02%	11,40%	12,82%	0,38%	-6,90%

## Balanço

### Ativo

Imobilizado	Ativo Líquido 2014	Ativo Líquido 2015	Ativo Bruto Previsão OE 2016	Amortizações ou Provisões Previsão OE 2016	Ativo Líquido Previsão OE 2016	Ativo Líquido 2017
<b>Imobilizações Corpóreas</b>	199.609.139,61€	196.327.132,69€	377.427.442,00€	182.674.309,00€	194.753.133,00€	192.748.902,00€
421 - Terrenos e Recursos Naturais	60.200.700,00 €	60.200.700,00€	60.200.700,00€	0,00€	60.200.700,00€	60.200.700,00€
422 - Edifícios e Outras Construções	88.172.974,12 €	87.527.998,92€	159.145.999,00€	70.324.171,00€	88.821.828,00€	84.133.649,00€
423 - Equipamento Básico	35.695.339,71 €	30.591.047,76€	113.633.912,00€	86.790.695,00€	26.843.217,00€	26.552.464,00€
424 - Equipamento de Transporte	175.662,82 €	148.802,49€	626.006,00€	519.506,00€	106.500,00€	76.565,00€
425 - Ferramentas e Utensílios	24.678,09 €	23.296,40€	112.571,00€	92.972,00€	19.599,00€	11.161,00€
426 - Equipamento administrativo e Informático	6.834.107,20 €	4.944.442,12€	30.701.889,00€	24.656.577,00€	6.045.312,00€	7.014.388,00€
429 - Outras Imobilizações Corpóreas	7.807,13 €	6.939,14€	296.461,00€	290.388,00€	6.073,00€	3.432,00€
442 - Imobilizações em Curso de Imobilizações Corpóreas	8.497.870,54 €	12.883.905,86€	12.709.904,00€	0,00€	12.709.904,00€	14.756.543,00€
<b>Investimentos Financeiros</b>	6.861,28€	51.065,28€	125.000,00€		125.000,00€	231.000,00€
415 - Outras Aplicações Financeiras	6.861,28€	51.065,28€	125.000,00€		125.000,00€	231.000,00€
<b>Circulante</b>						
<b>Existências</b>	19.277.306,56€	30.458.584,98€	25.458.000,00€		25.458.000,00€	25.458.584,98
36 - Matérias-primas, Subsidiárias e de Consumo	19.277.306,56€	30.458.584,98€	25.458.000,00€		25.458.000,00€	25.458.584,98
<b>Dívidas de Terceiros - Médio e Longo Prazo</b>						
<b>Dívidas de Terceiros - Curto prazo</b>	49.591.983,17€	52.299.864,20€	74.112.735,02€	3.777.661,98€	70.335.073,04€	86.897.307,00€
211 - Clientes c/c	1.595.741,28€	1.864.519,58€	1.800.520,00€		1.800.520,00€	4.900.000,00€
213 - Utentes c/c	80,35€	209,55€	200,00€		200,00€	200,00€
215 - Instituições do MS	27.777.538,20€	31.302.600,05€	43.802.600,00€		43.802.600,00€	49.431.600,00€
218 - Clientes e Utentes de Cobrança Duvidosa	269.556,23€	269.556,23€	4.032.500,98€		254.839,00€	254.839,00€
229 - Adiantamentos a Fornecedores	13.849,01€	227,44€	200,00€	3.777.661,98€	200,00€	200,00€
2619 - Adiantamentos a Fornecedores de Imobilizado	22.589,09€	22.589,09€	22.589,09€		22.589,09€	22.589,09€
24 - Estado e Outros Entes Públicos	271.170,95€	341.668,95€	341.668,95€		341.668,95€	341.669,00€
263/3/4+267+268 - Outros devedores	19.641.458,06€	18.498.493,31€	24.112.456,00€		24.112.456,00€	31.946.210,00€
<b>Depósitos em Inst. Financ. e Caixa</b>	23.441.637,03€	5.130.797,75€	5.476.229,67€		5.476.229,67€	5.000.000,00€
13 - Contas no Tesouro	22.758.301,63€	4.845.568,08€	5.191.000,00€		5.191.000,00€	4.920.000,00€
12 - Depósitos em Instituições Financeiras	645.497,49€	247.000,20€	247.000,20€		247.000,20€	50.000,00€
11 - Caixa	37.837,91€	38.229,47€	38.229,47€		38.229,47€	30.000,00€
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>	403.010.733,30€	428.279.593,61€	452.515.407,00€		452.515.407,00€	551.702.000,00€
271 - Acréscimos de Proveitos	402.905.137,28€	428.173.580,89€	452.415.407,00€		452.415.407,00€	551.602.000,00€
272 - Custos Diferidos	105.596,02€	106.012,72€	100.000,00€		100.000,00€	100.000,00€
<b>Total de Amortizações</b>	160.729.403,90€			182.674.309,00€		
<b>Total de Provisões</b>	3.456.458,10€			3.777.661,98€		
<b>TOTAL do ACTIVO</b>	694.937.660,95€	712.547.038,51€	935.114.813,69€	186.451.970,98€	748.662.842,71€	862.037.793,98€



## Passivo

	Fundos Próprios e Passivo 2014	Fundos Próprios e Passivo 2015	Fundos Próprios e Passivo Previsão OE 2016	Fundos Próprios e Passivo 2017
<b>Fundos Próprios</b>				
51 - Património	250.430.000,00€	256.863.333,33€	256.863.333,33€	356.863.333,33€
56 - Reservas de Reavaliação	35.383.497,94€	35.383.497,94€	35.383.497,94€	35.383.497,94€
<b>Sub-total</b>	<b>285.813.497,94€</b>	<b>292.246.831,27€</b>	<b>292.246.831,27€</b>	<b>392.246.831,27€</b>
<b>Reservas</b>	<b>50.325.399,96€</b>	<b>50.372.891,54€</b>	<b>50.374.438,00€</b>	<b>50.372.891,54€</b>
571 - Reservas Legais	2.692.645,00€	2.692.645,00€	2.692.645,00€	2.692.645,00€
574 - Reservas Livres	8.637.840,92€	8.637.840,92€	8.637.840,92€	8.637.840,92€
575 - Subsídios	13.562.498,63€	13.562.498,63€	13.562.498,63€	13.562.498,63€
576 - Doações	4.371.432,86€	4.418.924,44€	4.420.470,90€	4.418.924,44€
577 - Reservas Decorrentes da Transferência de Activos	21.060.982,55€	21.060.982,55€	21.060.982,55€	21.060.982,55€
<b>Sub-total</b>	<b>50.325.399,96€</b>	<b>50.372.891,54€</b>	<b>50.374.438,00€</b>	<b>50.372.891,54€</b>
Resultados transitados	-329.238.269,09€	-345.909.932,11€	-395.713.451,00€	-401.262.000,00€
Resultado Líquido do Exercício	-2.258.241,59€	-49.803.518,77€	-45.943.774,00€	-10.750.000,00€
<b>Fundo Patrimonial</b>	<b>4.642.387,22€</b>	<b>-53.093.728,07€</b>	<b>-99.035.955,73€</b>	<b>30.607.722,81€</b>
<b>Passivo</b>				
<b>Provisões</b>	<b>4.536.816,43€</b>	<b>5.040.372,10€</b>	<b>5.540.372,10€</b>	<b>6.040.372,10€</b>
292 - Provisões para Riscos	4.536.816,43€	5.040.372,10€	5.540.373,00€	6.040.372,10€
<b>Dívidas a Terceiros - Médio e Longo Prazo</b>				
<b>Terceiros</b>	<b>611.168.371,58€</b>	<b>687.314.651,26€</b>	<b>768.872.682,08€</b>	<b>752.103.956,07€</b>
219 - Adiantamentos de Clientes, Utentes e Instit. MS	320.122.441,89€	360.320.740,25€	369.832.940,00€	471.718.000,00€
221 - Fornecedores c/c	205.335.945,42€	238.531.781,10€	290.029.613,00€	181.811.000,00€
228 - Fornecedores - Facturas recep. e conf.	1.523.441,67€	1.199.219,17€	1.199.219,00€	2.286.000,00€
2611 - Fornecedores de imobilizado c/c	968.483,83€	673.932,35€	1.673.932,00€	1.673.932,00€
24 - Estado e Outros Entes Públicos	5.945.697,07€	6.154.860,08€	6.154.860,08€	6.109.000,00€
261/3/4 - Outros Credores	77.272.361,70€	80.434.118,31€	99.982.118,00€	88.506.024,07€
<b>Terceiros</b>	<b>611.168.371,58€</b>	<b>687.314.651,26€</b>	<b>768.872.682,08€</b>	<b>752.103.956,07€</b>
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>				
273 - Acréscimos de Custos	70.295.396,65€	69.536.109,09€	69.536.109,00€	69.536.109,00€
274 - Proveitos Diferidos	4.294.689,07€	3.749.634,13€	3.749.634,00€	3.749.634,00€
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>	<b>74.590.085,72€</b>	<b>73.285.743,22€</b>	<b>73.285.743,00€</b>	<b>73.285.743,00€</b>
<b>Passivo</b>	<b>690.295.273,73€</b>	<b>765.640.766,58€</b>	<b>847.698.797,18€</b>	<b>831.430.071,17€</b>
<b>Fundos Próprios e Passivo</b>	<b>694.937.660,95€</b>	<b>712.547.038,51€</b>	<b>748.662.842,71€</b>	<b>862.037.793,98€</b>

## Demonstração de Fluxos e Caixa Previsional

Método Direto	2014	2015	2016 previsão OE	Previsão 2017
Fluxos de Atividades Operacionais				
Recebimentos (+):	-65.034.539,96€	-23.586.609,41€	2.389.658,92€	-98.376.000,00€
Contrato-programa (produção)	344.962.975,37€	350.534.189,47€	326.049.031,92€	380.600.000,00€
Dividas de Terceiros (outras entidades)	333.379.230,01€	339.086.810,21€	319.049.031,92€	357.600.000,00€
Taxas Moderadoras (R)	7.737.101,19€	4.542.841,00€	4.000.000,00€	12.000.000,00€
Outros (inclui outros operacionais e extraordinários)	3.846.644,17€	3.899.735,00€	1.000.000,00€	5.000.000,00€
	0,00€	3.004.803,26€	2.000.000,00€	6.000.000,00€
Pagamentos (-):	-409.997.515,33€	-374.120.798,88€	-323.659.373,00€	-478.976.000,00€
Fornecedores e outros c/c	-235.249.423,06€	-200.764.139,41€	-146.500.000,00€	-296.604.000,00€
Custos com Pessoal	-174.017.450,85€	-171.331.386,15€	-177.109.373,00€	-182.372.000,00€
Outros (inclui outros operac. e extraord.)	-730.641,42€	-2.025.273,32€	-50.000,00€	0,00€
Fluxos de Atividades de Investimento	-1.779.354,75€	-1.157.563,20€	-2.044.227,00€	-2.100.000,00€
Recebimentos provenientes de (+):	11.189,82€	1.561,67€		
Juros e Proveitos Similares	11.189,82€	1.561,67€		
Pagamentos respeitantes a (-):	-1.790.544,57€	-1.159.124,87€	-2.044.227,00€	-2.100.000,00€
Investimentos Financeiros	-6.861,28€	-44.227,85€	-44.227,00€	-100.000,00€
Imobilizações Corpóreas	-1.783.683,29€	-1.114.897,02€	-2.000.000,00€	-2.000.000,00€
Imobilizações Incorpóreas				
Fluxos de Atividades de Financiamento	79.405.000,00€	6.433.333,33€		100.000.000,00€
Recebimentos provenientes de (+):	87.505.000,00€	6.433.333,33€		100.000.000,00€
Aumentos de Capital e P. Suplementares	87.500.000,00€	6.433.333,33€		100.000.000,00€
Subsídios e Doações	5.000,00€			
Pagamentos respeitantes a (-):	-8.100.000,00€			
Empréstimos Obtidos	-8.020.728,22€			
Juros e Custos Similares	-79.271,78€			
Variação de Caixa e seus equivalentes	12.591.105,29€	-18.310.839,28€	345.431,92€	-476.000,00€
Caixa no início do período	10.850.531,74€	23.441.637,03€	5.130.797,75€	5.476.000,00€
Caixa no fim do período	23.441.637,03€	5.130.797,75€	5.476.229,67€	5.000.000,00€
<b>TOTAL</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>



## Evolução do Endividamento da Entidade Previsto para o Período 2017-2019

*Não aplicável.*