



2018

Plano de Atividades e Orçamento



O C.A. aprova

PRESENTE À SESSÃO DO C.A. DE <u>26/06/2018</u>	
O Presidente	<u>CR</u> Carlos Neves Martins
O Vogal	<u>CR</u> Carlos Magno
O Vogal	<u>Sandra</u> Sandra Brás
A Diretora Clínica	<u>Lúcia</u> Margarida Lucas
A Enf. ^a Diretora	<u>CR</u> Catarina Batuca
ATA N.º <u>26/2018</u>	

✓ ✓ ✓ ✓ ✓

Índice

Enquadramento Geral	2
Performance Institucional	3
Orientação Estratégica	6
Missão	6
Valores	6
Visão	7
Ambiente Interno e Externo.....	7
Objetivos e Linhas Estratégicas	8
Atividade Prevista e Recursos	12
Plano de Produção	12
Contrato Programa.....	13
Objetivos de Acesso, Desempenho Assistencial e Eficiência	16
Recursos Humanos	17
Área Financeira.....	19
Panorama Macroeconómico	19
Investimento	19
Plano de Investimentos e Inovação.....	19
Evolução do Investimento	19
Princípios Financeiros.....	20
EBITDA.....	20
Gastos Operacionais.....	21
Orçamento	22
Demonstração de Resultados.....	22
Balanço	24
Demonstração de Fluxos e Caixa Previsional	25
Evolução do Endividamento da Entidade Previsto para o Período 2017-2019.....	27

Enquadramento Geral

Em 2017 a economia mundial manteve e consolidou a trajetória ascendente, com as economias mais avançadas a registarem uma recuperação do dinamismo, alcançando níveis pré-crise financeira.

A manutenção de políticas monetárias por parte do Banco Central Europeu e de maior flexibilidade a nível orçamental deram, igualmente, um contributo positivo. Assim, registou-se uma recuperação do crescimento dos salários nos países desenvolvidos, associado a um aumento da confiança dos consumidores e dos empresários para níveis que se assemelham aos anteriores à crise.

A nível nacional, 2017 foi marcado pela recuperação de confiança dos investidores, consumidores e, consequentemente, da atividade, a par de uma melhoria do mercado de trabalho e do ajustamento das contas externas. Verificou-se uma quebra no investimento público, mas, em contrapartida, o desemprego diminuiu face ao período homólogo e o ano de 2017 foi, à semelhança do anterior, um ano de criação líquida de emprego.

É neste contexto económico que se insere o Centro Hospitalar Lisboa Norte, E.P.E. (CHLN), sendo que os seus resultados foram indubitavelmente influenciados pela conjuntura anteriormente descrita.

O CHLN constitui-se enquanto uma reputada instituição de prestação de cuidados de saúde, cuja marca é unanimemente reconhecida, nacional e internacionalmente, pela sua confiança e credibilidade. 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: Por um lado, o Hospital Pulido Valente, E.P.E., menos polivalente em termos de especialidades e serviços prestados, mas com elevada diferenciação/especialização nas suas áreas de intervenção, e, por outro lado, o Hospital Santa Maria, E.P.E. que se destacava pela diversidade na oferta em todas as áreas da Medicina, apresentando especialidades e técnicas únicas no panorama hospitalar português, constituindo-se uma referência 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.

A simbiose criada entre as instituições 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.

Em termos práticos, a oferta assistencial do CHLN abrange diferentes áreas de prestação de cuidados de saúde à população, mais especificamente a nível do ambulatório (consulta externa, hospital de dia, cirurgia de ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica), internamento e urgência.

anuca G

A elevada diferenciação, traduzida na qualidade dos cuidados prestados a todos os que procuram os serviços do CHLN, colocam-no num patamar único nas instituições de "elite", dirigindo-se a uma população superior aos 329 mil habitantes que constituem a sua área de influência direta. De facto, a intervenção do CHLN ultrapassa a população da sua área de influência direta, dando resposta ao longo do território nacional, incluindo regiões autónomas, a uma significativa parte das evacuações dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor Leste, assim como aos cidadãos estrangeiros em trânsito, férias ou residentes em Portugal.

Todavia, são identificados constrangimentos no modelo de financiamento vigente, que não contemplam a realidade descrita, exigindo um esforço adicional por parte da instituição para assegurar cuidados efetivos, atempados, garantindo a sua sustentabilidade financeira.

A desadequação física das instalações e dos edifícios que compõem o CHLN foram de algum modo minimizados com a criação do Parque de Saúde Pulido Valente, um importante investimento e que se prevê de grande contributo para a saúde em Portugal. Por outro lado, as candidaturas a Fundos Europeus, quer em termos de eficiência energética, quer em termos de renovação do parque de equipamentos "pesados" da Instituição, ambas aprovadas e em execução, constituem um marco na história do Centro. Considera-se que esta renovação estender-se-á ao longo de 2018 e, eventualmente, anos subsequentes.

Pode-se concluir que a atividade e os resultados do CHLN, ainda que influenciados pela conjuntura económica e financeira do país e, não obstante o contexto jurídico-legal adverso, nomeadamente com a persistência da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso para o SNS, se traduziram num exercício positivo mercê, entre outros fatores, da continuação de uma gestão de proximidade, em termos de monitorização de todos os drivers e de envolvimento de todos os profissionais da instituição.

Performance Institucional

A lotação média do CHLN para o ano de 2017 foi de 1.110 camas, o que representou um aumento de 2,12% relativamente ao ano anterior. O número de doentes saídos sofreu um ligeiro decréscimo (-0,02%), somando um total de 40.115 durante o ano de 2017, com um tempo médio de permanência de 8,74 dias. A taxa de ocupação sofreu uma variação positiva, sendo de 86,58% em 2017, encontrando-se próxima dos 85% tidos como o limiar do desperdício de recursos.

No âmbito da Consulta Externa, registou-se um total de 714.158 consultas (representando um crescimento de 1,57% comparativamente a 2016), das quais 25,85% correspondiam a primeiras consultas. Os Serviços que apresentaram maior crescimento no número de consultas realizadas comparativamente a 2016 foram o Serviço de Otorrinolaringologia, o Serviço de Neurologia e o Serviço de Dermatologia.

No que concerne à lista de espera para consulta, no final de dezembro de 2017 existiam 23.507 pedidos em espera para marcação de consulta. Ao longo do ano foram realizadas 40.230 consultas no âmbito da Consulta a

Tempo e Horas (+12% comparativamente ao ano anterior), observando-se um tempo médio de resposta de 124,9 dias.

O número de atendimentos em Serviço de Urgência foi de 241.434, representando um aumento de 5,80% relativamente ao ano anterior, transversal ao Serviço de Urgência Central e Serviço de Urgência Ginecológica/Obstétrica. O Serviço de Urgência Pediátrica sofreu um decréscimo do número de atendimentos de 2,0%. Do total de atendimentos em Serviço de Urgência, 10,8% deram origem a episódio de internamento.

Outra área de produção com crescimento ao longo do ano 2017 foi o Hospital de Dia, com um total de 79.155 sessões realizadas a 14.731 doentes (mais 0,76% e 8,20% que no ano anterior, respetivamente). As especialidades que apresentaram maior número de sessões relativamente a 2016 foram Imuno-Hemoterapia, Nefrologia e Transplantação Renal e Neurologia. Por sua vez, as especialidades com um decréscimo mais acentuado no número de sessões em Hospital de Dia foram Hematologia e Transplantação de Medula, Psiquiatria e Saúde Mental e Cardiologia.

O movimento cirúrgico programado sofreu um discreto decréscimo de 0,27% comparativamente ao período homólogo (traduzindo-se em 21.046 cirurgias programadas realizadas), relacionado com o decréscimo da cirurgia convencional (decréscimo de 12,14%). Foram realizadas 12.061 cirurgias de ambulatório, o que significou um aumento de 10,89% comparativamente à produção do ano 2016. Também na cirurgia urgente se verificou um aumento (de 5,36%), com um total de 4.935 cirurgias realizadas. A taxa de ambulatorização situou-se nos 57,31% (superior aos 51,54% registados no período homólogo).

No que refere à lista de espera para cirurgia, no final de 2017 existiam 9.280 doentes inscritos para cirurgia, com a mediana do tempo de espera a situar-se nos 114 dias. Adicionalmente, verificou-se que 92,5% dos doentes foram operados em tempo adequado.

À semelhança de 2016, o número de partos apresentou uma evolução positiva, com um aumento de 2,83%, traduzindo-se num total de 2.467 partos realizados, e a taxa de cesarianas situou-se nos 25,62%.

Enquanto instituição de saúde, o CHLN depara-se com o desafio e responsabilidade de prestar cuidados de saúde de excelência à população, procurando criar respostas eficazes às necessidades identificadas, como é possível constatar perante a evolução da atividade assistencial entre 2016 e 2017. No entanto, paralelamente a este crescimento, importa assegurar a sustentabilidade financeira da instituição, a qual não pode comprometer a excelência clínica.

No que se refere aos recursos humanos do CHLN, verifica-se que esta é uma área em crescimento, facto observado desde 2004. A evolução dos recursos humanos em 2017 foi marcada pelo aumento do número de efetivos, mantendo a tendência verificada em 2016, não obstante, a obrigatoriedade de obtenção de autorização da tutela, tanto para a renovação dos contratos existentes, como para contratação de novos profissionais.

Em termos financeiros, o Resultado Operacional foi de 5,3 milhões de euros no ano de 2017. Os Proveitos Totais situaram-se nos 434 milhões de euros (+20,2% face ao orçamentado) e os Custos Totais atingiram os 431,9 milhões de euros (+2% face ao Orçamento).

Em termos de investimento, observou-se um investimento de cerca de 8 milhões de euros por parte do CHLN em áreas distintas como obras e manutenção do edifício e equipamentos. No entanto, prevê-se para 2018 um aumento dos investimentos para os 25 milhões de euros, sendo que 63% deste valor será dedicado às obras e manutenção dos edifícios que já se encontram em curso.

Não obstante o Orçamento de 2018 estar na linha do de 2017, antecipando a continuidade na retoma no investimento, as restrições orçamentais manter-se-ão na ordem do dia, pelo que será esperável a manutenção de um rigoroso controlo mensal, por parte das entidades tutelares como, aliás, ocorreu no ano que passou.

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 desempenho da Missão que está constitucionalmente consagrada.

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 definhar da situação financeira com o consequente impacto nos Capitais Próprios da Instituição.

Para efeitos de apresentação de mapas financeiros, manteve-se a apresentação dos valores propostos em Sede de Orçamento de Estado 2017.

Orientação Estratégica

Face ao contexto em que se enquadra o CHLN, são delineadas as orientações estratégicas que o definem enquanto organização. A aposta estratégica tem como bases a missão, valores e visão institucionais, mas igualmente o desenvolvimento da intervenção da instituição sustentada pelo equilíbrio económico-financeiro, com vista ao crescimento, eficiência e inovação organizacional.

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;

un
e
a
G

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 de saúde.

Ambiente Interno e Externo

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

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Capital humano diversificado, diferenciado e com qualificação técnica;• Qualidade dos cuidados prestados, com orientação para a segurança e para a qualidade;• Oferta de cuidados em todas as áreas da Medicina;• Elevada diferenciação no diagnóstico e tratamento;• Abertura à inovação;• Referência na prestação de cuidados, ensino, formação e investigação na área da saúde;• Marca nacional e internacional da excelência dos dois hospitais que deram origem ao CHLN;• Existência de protocolos de colaboração institucional a nível nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none">• Modelo de gestão burocrático com baixa integração/alinhamento entre os diferentes serviços e a organização no seu todo;• Instalações desajustadas às atuais exigências do estado da arte, condicionando a eficiência energética;• Deficiente integração da informação clínica e de gestão;• Desajustamento dos rácios entre profissionais/custos totais e da procura/produção;• Assimetrias de eficiência ao nível dos recursos humanos e das instalações e equipamentos;• Desadequação dos cuidados de internamento/ambulatório, com repercussões ao nível da eficiência e da qualidade;• Processo de contratualização assente em processos e não em ganhos de saúde.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a oferta de prestação de cuidados de elevada complexidade, centrada no doente, e centralizar serviços; Apostar no esforço da qualidade e da excelência de resultados <i>versus</i> a quantidade de produção; Promover o alinhamento estratégico da instituição e privilegiar uma gestão de proximidade; Aumentar a eficiência operacional, promovendo uma adequada afetação de recursos, assegurando a prestação de cuidados baseados na melhor evidência e com qualidade e desenvolvendo programas com vista à melhoria contínua; Reforçar a articulação de cuidados primários, hospitalares e continuados; Contribuir para a dinamização dos Centros de Referência e investir no desenvolvimento do Centro Integrado de Diagnóstico e Terapêutica (CIDT) para o reforço das respostas em saúde; Promover o desenvolvimento integrado de tecnologias de informação; Criar uma base de indicadores de <i>benchmarking</i> para estimular a qualidade e eficiência; Priorizar a inovação que permita minorar custos, ter maior qualidade e melhor acessibilidade, modernizando a organização e governação; Contribuir para a dinamização do Centro Académico de Medicina de Lisboa e sua afirmação nacional e internacional; Dinamizar a relação com a comunidade e implementar uma política de responsabilidade social. 	<ul style="list-style-type: none"> Desajustamento do planeamento de recursos humanos, do modelo de recrutamento, do sistema de progressão e de nomeação de dirigentes; Dependência de serviços externos (tais como a ACSS e SPMS); Política de financiamento restritiva, atribuindo reduzida autonomia à organização, com limitada condição negocial com a Tutela; Insustentabilidade financeira, "inovação" tecnológica e envelhecimento demográfico; Fragilidade do modelo de financiamento, da prestação de cuidados, da política do medicamento, da formação e investigação; Deficiente utilização das tecnologias de informação com impacto na duplicação de esforços e de custos; Inadequação do sistema de regulação face à concorrência do sector privado e indefinição das redes de referenciamento; Baixo nível de responsabilização do cidadão (na utilização dos serviços de saúde e na gestão da sua própria saúde); Ausência de planeamento estratégico eficaz da oferta <i>versus</i> procura e redutora cultura de avaliação e responsabilização; Insuficiência de respostas integradas na comunidade, nomeadamente a Rede Nacional de Cuidados Continuados.

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.

Un
e
w
ox

O posicionamento estratégico foi reequacionado de acordo com as características atuais da organização e das novas exigências (ameaças e oportunidades) provenientes da envolvente externa. 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;
- Definição de estratégias que agilizem a gestão das listas de espera para consulta e cirurgia programada;
- Reorganização dos processos com vista ao decréscimo do tempo de espera para consultas e intervenções cirúrgicas programadas;
- Melhoria dos processos de referenciação.

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 urgência evitáveis, internamentos evitáveis e consultas evitáveis através do desenvolvimento de projetos de integração de cuidados;
- Definição de estratégias para a melhoria do desempenho assistencial;
- 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, desenvolvimento de políticas centradas nas necessidades, conforto e segurança dos doentes, 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 (recursos estruturais, financeiros

e humanos);

- Análise da demora média observada e a demora média esperada por GDH, Serviço e Departamento;
- 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 de mecanismos de planeamento, execução e controlo de gestão, recorrendo a estratégias como a contratualização interna e monitorização regular dos resultados;
- Identificação das causas do défice e implementação das respetivas medidas corretivas;
- Aplicação de critérios/medidas tendentes à redução da despesa, sem comprometer a Missão;
- Identificação de outras fontes de receita, além do Serviço Nacional de Saúde (SNS);
- Análise com a tutela (ACSS e ARS) sobre potenciais receitas de doentes tratados fora da área de influência (considerando que implicaria igualmente pagamentos para doentes em situação contrária);
- Identificação da proveniência dos doentes com medicamentos dispensados em ambulatório com posterior faturação dos encargos, reais, daqui incorridos;
- Análise, em conjunto com ACSS e ARS, visando a equidade, sustentabilidade e, numa primeira análise, o equilíbrio financeiro e estrutural do Centro.

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, assim como a melhoria da qualidade assistencial;
- 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, sempre que 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;

W &
M&
Mafra G

- 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 de acordo com a procura 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.

Atividade Prevista e Recursos

Plano de Produção

Tendo em consideração as linhas estratégicas definidas para o CHLN, os objetivos definidos pela tutela e os recursos institucionais disponíveis, foi definido o plano de produção, que envolve os objetivos institucionais definidos para 2018.

Os principais objetivos assistenciais a concretizar em 2018 apresentam-se no quadro seguinte:

Atividade Assistencial	Realizado 2016	Realizado 2017	Estimativa 2018	Δ% 2017/2016	Δ% P2018/2017
Consulta Externa					
Primeiras Consultas	190.922	184.583	182.379	-3,32%	-1,19%
Consultas Subsequentes	512.214	529.575	541.543	3,39%	2,26%
Total de Consultas	703.136	714.158	723.922	1,57%	1,37%
Taxa de 1ª Consultas	27,15	25,85	25,19	-4,81%	-2,53%
Índice de Subsequentes	2,68	2,87	2,97	6,94%	3,50%
Internamento					
Lotação (N.º Camas)	1.087	1.110	1.098	2,12%	-1,08%
Doentes Saídos	40.124	40.115	39.560	-0,02%	-1,38%
Demora Média (Dias)	8,55	8,74	8,82	2,22%	0,92%
Taxa de Ocupação (%)	86,21	86,58	87,01	0,43%	0,50%
Atividade Cirúrgica					
Cirurgia Programada	21.103	21.046	21.164	-0,27%	0,56%
Convencional	10.226	8.985	8.151	-12,14%	-9,28%
Ambulatório	10.877	12.061	13.013	10,89%	7,89%
Cirurgia Urgente	4.684	4.935	5.110	5,36%	3,55%
Taxa de Ambulatorização	51,54	57,31	61,49	11,19%	7,29%
Hospital de Dia					
N.º Sessões	78.558	79.155	78.096	0,76%	-1,34%
N.º Doentes	13.615	14.731	14.820	8,20%	0,60%
Urgência					
N.º Atendimentos	228.205	241.434	254.086	5,80%	5,24%

O CHLN prevê, face a 2017, a realização de mais 9.764 consultas no ano de 2018.

No âmbito do internamento, não se prevê alteração da lotação. No entanto, importa referir que esta é uma área que é ajustada aos Planos de Contingência Sazonais (Temperaturas Adversas Verão e Inverno), o que introduzir algumas alterações ao longo do ano.

Cen &
W&A
Cx

No que concerne à produção cirúrgica, e mantendo a tendência observada no registo histórico da produção, é esperado um aumento de 7,89% na atividade cirúrgica em ambulatório, encontrando-se estes dados alinhados com os objetivos estratégicos definidos pela organização para a promoção de cuidados em ambulatório, com maior qualidade e capacitação dos utilizadores. Neste sentido, é pretendido igualmente aumentar a taxa de ambulatorização, na qual se prevê que sejam atingidos valores na ordem dos 61,49%.

Relativamente ao Hospital de Dia, embora se preveja uma ligeira diminuição do número de sessões realizadas, verifica-se uma tendência para o aumento do número de doentes tratados, aumentando assim a acessibilidade aos cuidados.

Por fim, na área de urgência, é previsto manter-se o crescimento do número de atendimentos realizados, tal como verificado em anos anteriores. Assim, a previsão de 2018 aponta para um total de 254.086 atendimentos em Serviço de Urgência, representado um crescimento de 5,24% comparativamente aos resultados de 2017.

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	2017	CP 2018
Produção			
Consultas Externas			
Nº Total Consultas Médicas	709.960	719.080	
Primeiras Consultas	183.041	212.450	
Primeiras Consultas com origem nos CSP referenciadas via CTH	48.000	55.200	
Primeiras Consultas Telemedicina em tempo real	0	350	
Primeiras Consultas CRe	2.500	3.000	
Primeiras Consultas CRI	0	0	
Primeiras Consultas Descentralizadas nos CSP	0	0	
Primeiras Consultas Cuidados Paliativos	487	500	
Primeiras Consultas (sem majoração de preço)	132.054	153.400	
Consultas Subsequentes	526.919	506.630	
Consultas Subsequentes Telemedicina em tempo real	0	200	
Consultas Subsequentes CRe	5.267	6.500	
Consultas Subsequentes CRI	0	0	
Consultas Subsequentes Descentralizadas nos CSP	0	0	
Consultas Subsequentes Cuidados Paliativos	1.917	2.050	
Consultas Subsequentes (sem majoração de preço)	519.735	497.880	
Internamento	41.286	39.490	
GDH Médicos	25.541	25.430	
GDH Médicos	25.091	24.920	
GDH Médicos CRe	450	500	
GDH Médicos CRI	0	0	
GDH Médicos Cuidados Paliativos	0	10	
GDH Cirúrgicos	15.745	14.060	
D. Saídos - GDH Cirúrgicos Programados (Total)	10.892	8.970	
GDH Cirúrgicos Programados	10.129	8.820	
GDH Cirúrgicos Prog. CRe	763	150	
GDH Cirúrgicos Prog. CRI	0	0	
D. Saídos - GDH Cirúrgicos Urgentes (Total)	4.853	5.090	
GDH Cirúrgicos Urgentes	4.853	4.750	
GDH Cirúrgicos Urgentes CRe			

E
F.
an
apla
G

Produção SNS	2017	CP 2018
GDH Cirúrgicos Urgentes CRI	0	340
Dias de Internamento Doentes Residentes/Crónicos	0	0
Psiquiatria - No Exterior (Ordens Religiosas)	42.705	45.250
Doentes Crónicos Ventilados	41.245	43.800
Doentes Crónicos Ventilados	1.460	1.460
Emergência Pré-Hospitalar/Urgência	0	10
Programa de ECMO	0	10
Urgência (Atendimentos sem Internamento)	203.757	203.900
Urgência Polivalente	203.757	203.900
Hospital de Dia (sessões sem GDH Ambulatório Médico)	57.320	54.650
Base	47.186	45.000
Hematologia	0	0
Imuno-Hemoterapia	4.525	4.600
Psiquiatria	5.609	5.000
Cuidados Paliativos	0	50
GDH Ambulatório	42.791	41.472
GDH Médicos de Ambulatório (Total)	30.159	28.200
GDH Médicos	27.529	28.000
GDH Médicos Ambulatório CRe	2.630	200
GDH Médicos Ambulatório CRI	0	0
GDH Cirúrgicos de Ambulatório (Total)	12.632	13.272
GDH Cirúrgicos	12.437	13.202
GDH Cirúrgicos Ambulatório CRe	195	70
GDH Cirúrgicos Ambulatório CRI	0	0
Radiologia	35.212	35.300
Tratamentos Simples	21.212	21.500
Tratamentos Complexos	14.000	13.800
Visitas Domiciliárias	1.412	1.250
Consultas Domiciliárias	1.412	1.250
Hospitalização Domiciliária	0	0
Programas de Gestão da Doença Crónica		
Programa VIH/Sida		
VIH/Sida - N.º Doentes em TARC	3.290	3.070
Esclerose Múltipla		
N.º Doentes em terapêutica modificadora	505	408
Hepatite C		
N.º Doentes Tratados	159	409
Hipertensão Arterial Pulmonar		
N.º Doentes em Pré-tratamento/seguimento 1º ano	16	16
N.º Doentes em Seguimento após 1º ano CF ≤ III	116	124
N.º Doentes em Seguimento após 1º ano CF IV	0	1
Patologia Oncológica	1.006	1.110
Cancro da Mama	440	300
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	240	200
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	200	100
Cancro do Colo do Útero	120	70
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	72	50
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	48	20
Cancro do Colón e Reto	446	300
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	276	200
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	170	100
Cancro da Próstata		180
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	n.a.	180
Cancro do Pulmão		180
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	n.a.	180
Mieloma		80
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	n.a.	80
Rastreios		24.482
N.º de Rastreios do Cancro do Colo do Útero	n.a.	22.126
N.º de Rastreios do Cancro do Colón e Reto	n.a.	2.356
Telemonitorização DPOC		
Elementos de Telemonitorização	9	15

W & hospital
W G

Produção SNS	2017	CP 2018
N.º Doentes em Tratamento (doente tratado/ano)	9	15
Telemonitorização ICC		
Elementos de Telemonitorização	9	15
N.º Doentes em Tratamento (doente tratado/ano)	9	15
PSCI (Centros de Tratamento Autorizados pela DGS)	206	275
Doentes novos (Cuidados 1º ano) (doente equivalente/ano)	51	79
Doentes em Seguimento (Cuidados 2º ano e seguintes) (doente equivalente/ano)	155	196
Doenças Lisossomais de Sobrecarga - CRe	42	45
Doença de Gaucher - N.º Doentes em tratamento eq./ano	24	24
Doença de Fabry - N.º Doentes em tratamento eq./ano	6	7
Doença de Hurler - N.º Doentes em tratamento eq./ano	0	1
Doença de Hunter - N.º Doentes em tratamento eq./ano	2	2
Doença de Maroteaux-Lamy - N.º Doentes em tratamento eq./ano	1	2
Doença de Niemann-Pick - N.º Doentes em tratamento eq./ano	1	1
Doença de Pompe - N.º Doentes em tratamento eq./ano	8	8
Doenças Lisossomais de Sobrecarga CTP - CRe	0	9
Doença de Gaucher - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	n.a.	6
Doença de Fabry - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	n.a.	2
Doença de Hurler - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	n.a.	0
Doença de Hunter - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	n.a.	0
Doença de Maroteaux-Lamy - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	n.a.	0
Doença de Niemann-Pick - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	n.a.	0
Doença de Pompe - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	n.a.	1
Programa Terapêutico PAFI		
Nº Doentes em Tratamento	56	50
Outros Programas		
PMA		
Consultas de Apoio à Fertilidade	696	690
Induções da Ovulação (IO)	32	25
Inseminações Intrauterinas (IIU)	166	157
Fertilizações In Vitro (FIV)	292	278
Injecções Intracitoplasmáticas de Espermatozoides (ICSI)	180	176
Injecções Intracitoplasmáticas de Espermatozoides recolhidos cirurgicamente (ICSI com recolha cirúrgica)	18	16
IVG até 10 Semanas		
Medicamentosa (n.º I.V.G.)	532	580
Cirúrgica (n.º I.V.G.)	74	0
Diagnóstico Prénatal		
Protocolo I	1	1
Protocolo II	1	1
Colocação de Implantes Cocleares		
Implante coclear unilateral	7	5
Implante coclear bilateral	1	1
Outros		
Medicamentos		
Medicamentos de cedência hospitalar em ambulatório (Patologias abrangidas pelo CP)	5.140.889,62 €	5.325.521,88 €
Produtos de Apoio		
Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio (SAPA)	n.a.	244.461,46 €
Integração dos Cuidados		
Programa de Incentivo à Integração dos Cuidados	n.a.	4.374.290,23 €
Internos		
N.º Médicos Internos	331	365

De uma forma geral, tendo por base o quadro anterior, os termos contratualizados preveem o aumento da produção do CHLN, com especial enfoque na consulta externa e urgência, 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 dos Programas de Gestão da Doença Crónica, o que incentiva uma maior ambulatorização da atividade hospitalar, e uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis.

Na área do medicamento, regista-se um ligeiro aumento na despesa com medicamentos de dispensa em ambulatório. Por outro lado, a introdução do Programa de Incentivo à Integração dos Cuidados no âmbito da contratualização da atividade é considerado um ponto positivo para o desenvolvimento de projetos nesta área (CIDT, entre outros).

Objetivos de Acesso, Desempenho Assistencial e Eficiência

Tendo em conta os pressupostos anteriormente expostos, importa considerar os indicadores definidos no âmbito dos objetivos de acesso, desempenho assistencial e eficiência, assim como as metas estabelecidas para o ano de 2018.

Objetivos	Realizado 2017	Meta 2018
A. Acesso		
A.1 -Percentagem de primeiras consultas médicas no total de consultas médicas	25,8	29,5
A.2- Peso das consultas externas médicas com registo de alta no total de consultas externas médicas (%)	4,3	8,6
A.3 – Mediana de tempo de espera da LIC, em meses	3,6	3,2
A.4 – Percentagem de episódios de urgência atendidos dentro do tempo de espera previsto no protocolo de triagem	99,7	99,7
A.5 – Percentagem de doentes referenciados para a RNCCI, avallados/confirmados pela EGA até 2 dias úteis após a referenciação, no total de doentes referenciados para a RNCCI	84,0	80,0
B. Desempenho Assistencial		
B.1 – Percentagem de doentes saídos com duração de internamento acima do limiar máximo	1,66	1,46
B.2 – Percentagem de cirurgias realizadas em ambulatório, para procedimentos tendencialmente ambulatorizáveis	26,8	30,0
B.3 – Percentagem de cirurgias da anca efetuadas nas primeiras 48 horas	35,2	45,8
B.4 – Índice de risco e segurança do doente	8,0	9
B.5 – Índice PPCIRA	0	10
B.6 – Quota de Biossimilares em unidades, por DCI (Infliximab, Rituximab, Etanercept), em 2018		
B.6.1 – Quota de Biossimilares por DCI (Infliximab)	n.a.	44
B.6.2 – Quota de Biossimilares por DCI (Rituximab)	n.a.	15

*fun
W. Afonso
Cx*

Objetivos	Realizado 2017	Meta 2018
B.6.3 – Quota de Biossimilares por DCI (Etanercept)	n.a.	15
C. Eficiência		
C.1 – Percentagem dos custos com Horas Extraordinárias, Suplementos e Fornecimento de Serviços Externos III (selecionados) no total de custos com o pessoal	12,7	12,2
C.2 - Custos com pessoal por doente padrão	n.a.	valor do melhor do grupo
C.3 – Custos com produtos farmacêuticos por doente padrão	n.a.	valor do melhor do grupo
C.4 – Custos com material consumo clínico por doente padrão	n.a.	valor do melhor do grupo
Objetivos Regionais		
Percentagem de utentes referenciados dos cuidados de saúde primários para consulta externa atendidos em tempo adequado	n.a.	75,0
Percentagem de doentes cirúrgicos inscritos em LIC com tempo de espera > TMRG	12,7	12,0
Despesa de medicamentos faturados por utilizador (PVP)	n.a.	136,65
N.º de projetos de articulação implementados com os CSP	2	4
Demora média antes da cirurgia	n.a.	0,7
Objetivos de Desempenho do Serviço de Urgência		
U.1 - Peso de episódios de urgência com prioridade atribuída Verde/Azul/Branca	51,9	50,0
U.2 - Peso dos episódios de urgência com internamento	10,8	10,8
U.3 - Peso dos utilizadores frequentes (> 4 episódios), no total de utilizadores do Serviço de Urgência	3,3	2,5
U.4 - Rácio consultas externas/episódios de urgência	3,5	3,0

Recursos Humanos

Os Recursos Humanos são fundamentais para a concretização dos objetivos da instituição no seu âmbito de intervenção.

No quadro que se segue é possível consultar a evolução dos gastos com pessoal, assim como do número de profissionais alocados à instituição.

Designação	Execução 2014	Execução 2015	Execução 2016	Execução 2017	Previsão 2018	Var. 2018/2017	Valor	%
Gastos totais com pessoal (1)=a+b+c+d+e+f	171.344.812	169.922.514	176.505.455	184.375.212	183.565.673	-609.538	-0,4	
a) Gastos com Órgãos Sociais	350.659	388.972	438.684	437.716	457.493	19.778	4,5	
b) Gastos com cargos de Direção	2.020.230	1.768.223	1.802.264	1.928.905	2.155.562	226.657	11,8	
c) Remunerações do pessoal	136.253.917	136.351.417	141.390.392	147.644.420	151.787.830	4.143.410	2,8	
i) Vencimento base+subs. férias+subs. Natal	108.283.761	108.813.894	112.467.550	116.435.552	118.040.036	1.604.484	1,4	
ii) Outros subsídios	27.970.156	27.537.522	28.922.842	31.208.867	33.747.794	2.538.927	8,1	
iii) Impacto reduções remuneratórias/suspensão subsídios em cada ano	7.137.782	5.078.687	2.152.155	24.940	449.303	424.363	1701,6	
IV) Impacto da aplicação dos artigos 20º e 21º LOE 2017	-	-	-	946.356	3.354.157	2.407.801	254,4	



Apesar

Designação	Execução 2014	Execução 2015	Execução 2016	Execução 2017	Previsão 2018	Var. 2018/2017 Valor	Var. 2018/2017 %
V) Impacto estimado com valorizações remuneratórias nos termos do despacho n.º 3746/2017	-	-	-	-	315.572	-	-
d) Benefícios pós-emprego	-	-	-	-	-	-	-
e) Restantes encargos	32.342.388	31.413.903	32.874.115	34.364.171	29.164.788	-5.199.383	-15,1
f) Rescisões indemnizações	377.618				0		

Designação	Execução 2014	Execução 2015	Execução 2016	Execução 2017	Previsão 2018	Var. 2018/2017 Valor	Var. 2018/2017 %
N.º total RH (O.S.+Cargos de Direção+Trabalhadores)	6.064	6.115	6.234	6.290	6.476	186	3,0
N.º Órgãos Sociais (O.S.) (nº)	5	6	6	6	6	0	0,0
N.º Cargos de Direção sem O.S. (nº)	45	39	44	44	45	1	2,3
N.º Trabalhadores sem O.S. e sem Cargos de Direção (nº)	6.014	6.070	6.184	6.240	6.425	185	3,0
Gastos com dirigentes/Gastos com o Pessoal [b/(1-f)]	0,012	0,010	0,010	0,010	0,012	0	12,2

Em 2017 houve um aumento de efetivos, relativamente a 2016, de 56 trabalhadores na senda do que já vinha do ano anterior. Esta evolução prendeu-se com a necessidade que este CHLN teve em renovar quadros de serviços clínicos de forma a fazer face aos novos desafios que determinados pela tutela – aumento da área de influência do CHLN – e o crescente aumento do afluxo de utentes ao Serviço de Urgência, corolário da aplicação do princípio da liberdade de escolha.

Todas as contratações e mobilidades foram devidamente autorizadas pelos competentes serviços das Tutelas, Setorial e das Finanças, abrangendo, essencialmente, as carreiras médicas, de enfermagem e de assistentes operacionais. Tem aumentado a carência de recursos humanos nas carreiras de técnico superior e de assistente técnico, transversal a todas as áreas do Centro Hospitalar.

A justificação para o facto de os gastos com pessoal serem superiores aos de observados em 2016 relaciona-se com o facto de haver mais efetivos, bem como as remunerações base e a forma de pagamento das horas extraordinárias e prevenções terem sido revistas em alta.

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 rúbricas 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	0,00€	0,00€	0,00€	- €
Total estimado	45 405 421 €	26 251 253 €	15 176 000 €	86 832 674 €

Evolução do Investimento

Investimento	2016	2017	Previsão 2018
Obras e manutenção no edifício (em curso)	4 421 950,00€	2 036 716,00€	15 700 000,00€
Equipamento básico	1 104 928,00€	2 903 463,00€	7 300 000,00€
Equipamento administrativo (software e hardware)	14 157,00€	754 347,00€	2 000 000,00€
Equipamento administrativo e outros			

Princípios Financeiros

EBITDA

	2015	2016	2017	Previsão 2018	Δ % 2018/2017	Δ % 2018/2016
EBITDA	-37 403 005,00€	13 757 410,00€	15 605 135,00€	-49 211 279,00€	-415,35%	-457,7%

O EBITDA equilibrado, tal como é solicitado aquando da elaboração e submissão dos Projetos de Orçamento, é apenas possível se a dotação atribuída estiver em harmonia com as reais necessidades em termos de despesa, caso contrário terá lugar um mero exercício teórico com efeito placebo. Aliás, deste facto tem sido dada sucessiva conta no capítulo da "Memória Justificativa" dos Projetos de Orçamento que têm vindo a ser apresentados desde que a integração do denominado "Perímetro" do OE.

2018
2017
2016

Gastos Operacionais

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

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Previsão	Δ %	Δ %	Δ %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2017	2018/2016	2018/2010	
CHVMC (a)	158 657 409,00€	171 741 231,00€	164 799 769,00€	159 276 459,00€	150 736 513,00€	170 371 524,00€	170 372 344,00€	182 268 768,00€	187 000 000,00€	2,61%	5,76%	17,65%	
FSE (b)	62 245 437,00€	65 728 570,00€	53 013 303,00€	58 734 903,00€	56 149 470,00€	51 157 511,00€	47 208 104,00€	48 624 516,00€	48 930 000,00€	0,22%	-4,33%	-21,52%	
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€	479 309,82€	650 000,00€	0,36€	0,13€	-0,37€	
Deslocações	9 822,96€	8 574,08€	4 149,41€	2 381,90€	16 558,24€	5 241,21€	6 138,57€	17 127,20€	10 000,00€	-0,42€	0,91€	0,02€	
Ajudas de Custo e Alojamento	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€	170 261 253,00€	169 465 414,00€	176 648 340,00€	183 367 254,00€	183 565 673,00€	0,10%	0,33%	-5,57%	
(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€	394 728 788,00€	414 460 556,00€	419 495 673,00€	0,01€	0,07€	-0,01€	
(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€	402 634 809,08€	418 100 129,64€	364 762 394,00€	-0,13€	0,05€	-0,06€	
GO/VN (1)/(2)	1,10€	1,15€	1,25€	1,33€	1,20€	1,00€	1,13€	0,98€	0,99€	1,13€	1,07%	2,23%	

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

Gastos com a frota automóvel

	2015	2016	2017	Previsão
Nº viaturas	36	36	36	36
Amortização anual	41 318,14€	39 700,00€	33 123,70€	30 000,00€
IIUC	806,10€	1 265,98€	813,10€	1 300,00€
Seguros	9 117,42€	9 026,60€	7 948,00€	9 000,00€
Via verde e portagens	5 242,30€	4 643,34€	4 642,25€	4 700,00€
Combustíveis	71 107,15€	59 708,00€	54 292,71€	60 000,00€
Conservação e Reparação	15 958,34€	46 418,71€	32 494,86€	47 000,00€



Orçamento

Demonstração de Resultados

Custos

	2015	2016	2017	Previsão 2018	Acréscimo % CP2017/2016	Acréscimo % CP2017/2015
Administração de Resultados - Custos						
61-Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	170 371 524,27 €	170 872 343,54 €	182 248 788,00 €	187 000 000,00 €	6,66%	6,97%
621-Subcontratos	20 259 574,00 €	16 335 997,00 €	17 583 424,00 €	15 800 000,00 €	7,64%	-13,21%
622-Forneccimentos e serviços	30 897 937,52 €	30 872 106,90 €	31 241 092,00 €	33 130 000,00 €	1,20%	1,11%
63-Transf. correntes conced. e prest. sociais	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
64-Custos com o pessoal	169 465 414,01 €	176 648 340,18 €	183 387 254,00 €	183 565 673,00 €	3,81%	8,22%
642211-Horas extraordinárias	10 049 543,81 €	10 900 125,81 €	11 854 642,89 €	10 984 315,00 €	8,76%	17,96%
642212-Prevenções	2 223 058,51 €	2 811 279,66 €	3 461 045,97 €	2 735 685,00 €	23,11%	55,69%
65-Outros custos e perdas operacionais	96 416,55 €	93 591,54 €	122 691,00 €	98 000,00 €	31,09%	27,25%
66-Amortizações do exercício	11 079 852,11 €	9 757 558,31 €	9 539 098,00 €	9 600 000,00 €	-2,24%	-13,91%
67-Provisões do exercício	629 131,29 €	1 770 200,26 €	773 140,00 €	500 000,00 €	-56,52%	22,89%
68-Custos e perdas financeiras	42 434,93 €	92 191,84 €	49 697,00 €	90 000,00 €	-46,09%	17,11%
69-Custos e perdas extraordinários	5 474 597,53 €	4 282 609,33 €	6 999 276,00 €	3 200 000,00 €	63,43%	27,85%
TOTAL Geral	408 316 882,21 €	410 724 938,90 €	431 944 460,00 €	432 983 673,00 €	5,17%	5,79%
Custos com Pessoal Ajustados						
Custos Operacionais	169 465 414,01 €	176 648 340,18 €	183 387 254,00 €	183 565 673,00 €	3,81%	8,22%
% Custos com HE, Suplementos e FSE	10,5%	12,3%	11,2%		5,14%	3,50%
Custos Operacionais						
Custos Operacionais relevantes para EBITDA	402 799 849,75 €	406 350 137,73 €	424 895 487,00 €	429 693 673,00 €	4,56%	6,87%
Custos Operacionais relevantes para EBITDA	391 090 866,35 €	394 822 379,16 €	414 583 249,00 €	419 593 673,00 €	5,01%	6,01%

Chaves
49

Proveitos

	2015	2016	2017	Previsão 2018	% CP2017/2016	Acréscimo % CP2017/2015
Demonstração de Resultados - Proveitos						
71-Vendas e prestações de serviços	329 536 677,16 €	381 174 547,61 €	406 997 855,00 €	345 262 394,00 €	6,77%	23,51%
72-Impostos e taxas	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€		
73-Proveitos suplementares	2 016 654,13 €	2 022 575,16 €	2 071 599,00 €	2 100 000,00 €	2,42%	2,72%
74-Transf. e subsídios correntes obtidos	1 472 011,15 €	1 380 023,16 €	1 320 581,00 €	1 720 000,00 €	-4,32%	-10,30%
75 - Trabalhos para própria entidade	1 859 752,21 €	1 754 415,07 €	1 640 032,00 €	1 800 000,00 €	-6,52%	-11,83%
76 - Outros proveitos e ganhos operacionais	18 802 766,58 €	22 248 228,33 €	18 158 518,00 €	19 500 000,00 €	-18,38%	-3,43%
78 - Proveitos e ganhos financeiros	3 044 799,68 €	389 020,85 €	55 531,00 €	100 000,00 €	-85,73%	-98,18%
79 - Proveitos e ganhos extraordinários	1 804 551,63 €	3 093 186,77 €	3 781 957,00 €	2 640 000,00 €	22,27%	109,53%
TOTAL Geral	358 537 212,54 €	412 061 986,95 €	434 025 873,00 €	373 122 394,00 €	5,33%	21,05%
Resultados Operacionais	-49 111 988,52 €	2 229 651,60 €	51 292 888,00 €	-59 311 279,00 €	137,39%	110,70%
Resultado Líquido do Exercício	-49 779 669,67 €	1 337 058,05 €	2 081 413,00 €	-59 461 279,00 €	55,67%	104,15%
Resultado Operacional (EBITDA)	-37 403 005,12 €	13 757 410,17 €	15 605 136,00 €	-69 211 279,00 €	13,43%	141,72%
Proveitos Operacionais Próprios (Extra-Contrato)	11,02%	9,62%	11,22%	11,04%	1,60%	1,85%

Balanço

Ativo

	AL - Ativo Líquido 2015	AL - Ativo Líquido 2016	AB - Ativo Bruto 2017	AP - Amortizações ou Provisões 2017	AL - Ativo Líquido 2017
Imobilizado					
Imobilizações Corpóreas					
421 - Terrenos e Recursos Naturais	196 227 132,59€	192 051 486,20€	376 884 577,19€	188 159 754,95€	207 799 316,00€
422 - Edifícios e Outras Construções	60 200 700,00 €	60 200 700,00 €	60 200 700,00 €	60 200 700,00 €	60 200 700,00 €
423 - Equipamento Básico	87 527 998,92 €	93 661 680,35€	168 968 227,90€	95 605 663,54€	95 271 310,59€
424 - Equipamento de Transporte	30 591 047,76 €	27 862 201,30€	114 702 439,14€	25 624 280,66€	28 724 280,66€
425 - Ferramentas e Utensílios	148 802,49 €	108 861,36€	626 006,18€	550 495,22€	75 510,96€
426 - Equipamento Administrativo e Informático	23 296,40 €	19 737,93€	126 063,78€	97 184,42€	28 879,36€
427 - Taras e Vasilhame	4 944 442,12 €	5 317 899,29€	30 760 738,83€	5 415 510,79€	6 589 424,79€
429 - Outras Imobilizações Corpóreas	0,00 €	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
442 - Imobilizações em Curso de Imobilizações Corpóreas	6 939,14 €	6 071,14€	296 460,94€	291 191,72€	5 269,22€
448 - Adiantamentos por Conta de Imobilizações Corpóreas	12 883 905,86 €	4 874 334,83€	1 203 940,42€	1 203 940,42€	16 903 940,42€
Investimentos Financeiros					
Empréstimos					
30 458 504,98€	32 054 376,28€	33 335 647,33€	268 223,01€	391 045,00€	
52 295 864,20€	46 353 342,62€	149 026 105,85€	10 453 370,92€	33 335 647,33€	30 105 000,00
Dividas de Terceiros - Curto prazo					
1 864 519,58€	1 465 717,91€	952 178,83€	952 178,83€	138 572 731,94€	87 248 708,23€
209,55€	0,00€	0,00€	52 444 516,90€	52 444 516,90€	1 265 718,01€
31 302 600,05€	37 360 910,45€	10 453 370,92€	10 453 370,92€	0,00€	0,00€
269 556,23€	269 556,23€	10 453 370,92€	10 453 370,92€	52 444 516,90€	66 631 168,00€
0,00€	0,00€	14 351,00€	14 351,00€	0,00€	269 556,23€
227,44€	37 960,80€	22 589,09€	22 589,09€	472 831,45€	0,00€
22 589,09€	22 589,09€	84 666 267,67€	84 666 267,67€	84 666 267,67€	35 000,00€
341 668,95€	411 668,97€	4 784 105,04€	4 784 105,04€	4 784 105,04€	22 589,09€
18 498 493,31€	6 824 939,17€	4 653 127,66€	4 653 127,66€	4 653 127,66€	576 659,00€
5 130 732,75€	5 057 357,12€	103 659,20€	103 659,20€	103 659,20€	18 448 008,00€
4 845 568,08€	4 988 651,32€	27 318,18€	27 318,18€	27 318,18€	5 128 706,00€
247 000,20€	100 060,67€				5 000 000,00€
38 229,47€	28 645,18€				1 00 661,00€
Acréscimos e Diferimentos					
428 279 593,61€	262 016 872,40€	127 432 093,50€	127 432 093,50€	127 432 093,50€	332 385 054,00€
428 173 580,89€	261 890 852,63€	127 424 455,50€	127 424 455,50€	127 424 455,50€	332 380 024,00€
106 012,72€	126 019,77€	7 638,00€	7 638,00€	7 638,00€	5 000,00€
Total das Amortizações	171 374 313,21€	180 096 715,81€	188 774 822,24€	188 774 822,24€	199 195 715,00€
Total de Provisões	3 277 561,88€	10 448 397,08€	10 453 370,92€	10 453 370,92€	87 248 708,33€
TOTAL do ACTIVO	712 547 038,51€	537 712 349,33€	691 730 751,93€	691 730 751,93€	462 657 550,77€

24



Passivo

	Fundos Próprios e Passivo 2015	Fundos Próprios e Passivo 2016	Fundos Próprios e Passivo 2017	Fundos Próprios e Passivo 2018
Fundos Próprios:				
51 - Património	256 863 333,33€	256 863 333,33€	312 440 000,00€	256 863 333,33€
56 - Reservas de Reavaliação	35 383 497,94€	35 383 497,94€	35 383 497,94€	35 383 497,94€
Reservas:	Subtotal	292 246 831,27€	292 246 831,27€	292 246 831,27€
571 - Reservas Legais	2 692 645,00€	2 692 645,00€	2 692 645,00€	2 692 645,00€
572 - Reservas Estruturárias				
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	4 418 924,44€	4 458 900,96€	4 472 098,94€	4 471 024,96€
577 - Reservas Decorrentes da Transferência de Ativos	21 060 982,55€	21 060 982,55€	21 060 982,55€	21 060 982,55€
Subtotal	50 372 891,54€	50 412 868,06€	50 426 066,04€	50 449 992,06€
Resultados Transatuados	-345 905 932,11€	-409 363 478,01€	-441 840 204,92€	-473 636 000,00€
Resultado Líquido do Exercício	-49 803 518,77€	-1 310 859,10€	-2 053 479,04€	-59 861 279,00€
Fundo Patrimonial	-53 093 778,07€	-65 392 919,58€	-41 150 161,90€	-190 805 455,67€
Passivo				
Provisões				
Dividas a Terciários - Médio e Longo Prazo:				
Terciários:				
213 - Utentes c/c				
219 - Adiantamentos de Clientes, Utentes e Instit. MS	360 320 740,25€	187 554 218,87€	80 451 646,67€	230 115 080,00€
221 - Fornecedores c/c	238 531 781,10€	249 467 101,74€	258 625 278,03€	405 966 103,00€
228 - Fornecedores - Faturas recep. e conf.	1 199 219,17€	992 925,14€	682 747,96€	850 000,00€
233 - Emprestimos obtidos				
252 - Credores pela Execução do Orçamento				
2611 - Fornecedores de imobilizado c/c	673 932,35€	148 120,89€	419 422,08€	6 800 549,00€
24 - Estado e Outros Entes Públicos	6 154 860,08€	6 499 690,54€	6 653 803,61€	6 500 000,00€
261/3/4 - Outros Credores	80 434 118,31€	77 557 465,30€	84 913 904,78€	92 991 345,00€
Acréscimos e Diferimentos	73 285 743,22€	78 426 914,59€	85 346 432,47€	107 381 390,00€
273 - Acréscimos de Custos	69 536 109,09€	73 244 360,76€	73 470 482,44€	80 744 360,00€
274 - Proveitos Diferidos	3 749 634,13€	5 182 553,83€	11 875 950,43€	26 637 030,00€
Acréscimos e Diferimentos				
Passivo	765 640 766,58€	603 105 268,91€	534 097 720,57€	853 863 295,00€
Fundos Próprios e Passivo	712 547 038,51€	597 712 349,33€	492 552 558,77€	663 057 839,33€



Demonstração de Fluxos e Caixa Previsional

	2015	2016	2017	Previsão 2018
Método Direto				
Fluxos de Atividades Operacionais				
Recebimentos (+):				
Contrato-programa (produção)	350 534 189,47€	391 740 953,99€	419 620 651,40€	389 823 806,00€
Dívidas de Terceiros (outras entidades)	339 086 810,21€	379 285 957,00€	408 693 653,69€	376 823 806,00€
Taxas Moderadoras (R)	4 542 841,00€	8 826 577,99€	7 540 398,73€	10 000 000,00€
Outros (inclui outros operacionais e extraordinários)	3 899 735,00€	3 628 424,00€	3 386 598,98€	3 000 000,00€
Pagamentos (-):				
Fornecedores e outros c/c	-374 120 798,88€	-386 329 790,52€	-416 020 034,01€	-384 000 000,00€
Custos com Pessoal	-200 764 138,52€	-208 503 901,71€	-230 011 984,91€	-200 000 000,00€
Outros (inclui outros operac. e extraord.)	-171 331 357,47€	-177 743 766,83€	-185 920 744,42€	-184 000 000,00€
Fluxos de Atividades Operacionais	-2 025 272,89€	-82 121,98€	-87 304,68€	0,00€
Fluxos de Atividades de Investimento				
Recebimentos provenientes de (+):				
Juros e Proveitos Similares	-1 157 563,20€	-5 487 729,13€	-3 873 569,52€	-5 126 085,00€
Dividendos	1 561,67€	221,00€	559 746,68€	-5 126 085,00€
Outros	1 561,67€	227,08€	0,00€	0,00€
Pagamentos respeitantes a (-):				
Investimentos Financeiros	-1 159 124,87€	-5 487 956,21€	-4 432 616,20€	-5 126 085,00€
Imobilizações Corpóreas	-44 227,85€	-87 849,38€	-129 308,35€	-126 085,00€
Imobilizações Incorpóreas	-1 114 897,02€	-5 400 106,83€	-4 303 307,85€	-5 000 000,00€
Fluxos de Atividades de Investimento	-1 157 563,20€	-5 487 729,13€	-3 873 569,52€	-5 126 085,00€
Fluxos de Atividades de Financiamento				
Recebimentos provenientes de (+):				
Aumentos de Capital e P. Suplementares	6 433 333,33€	3 120,08€	0,00€	0,00€
Subsídios e Doações	6 433 333,33€	0,00€	0,00€	0,00€
Pagamentos respeitantes a (-):				
Emprestimos Obtidos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Juros e Custos Similares	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Fluxos de Atividades de Financiamento	6 433 333,33€	3 120,08€	0,00€	0,00€
Variação de Caixa e seus equivalentes	-18 310 839,28€	-73 440,58€	-273 252,15€	697 721,00€
Caixa no inicio do periodo	23 441 637,03€	5 130 797,75€	5 057 357,17€	4 430 985,00€
Caixa no fim do periodo	5 130 797,75€	5 057 357,17€	4 784 105,04€	5 128 706,00€
TOTAL	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€

Apurado
49/01/2018
26

*Cen
Lisboa Norte*

CENTRO HOSPITALAR
LISBOA NORTE, EPE



Evolução do Endividamento da Entidade Previsto para o Período 2018-2020

Não aplicável.

Centro Hospitalar Lisboa Norte, E.P.E
Reunião do Conselho de Administração

03/06/2013

Presidente CA

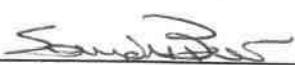
Dr. Carlos José das Neves Martins

Vogal Executivo



Dr. Carlos Magno Neves Fontes

Vogal Executivo



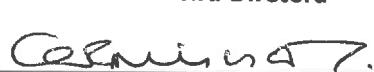
Dr.ª Sandra Isabel Brás

Diretora Clínica



Dra. Maria Margarida Barreira Lucas

Enfermeira-Diretora



Enf.ª Catarina das Dores Praça dos Santos Batuca