



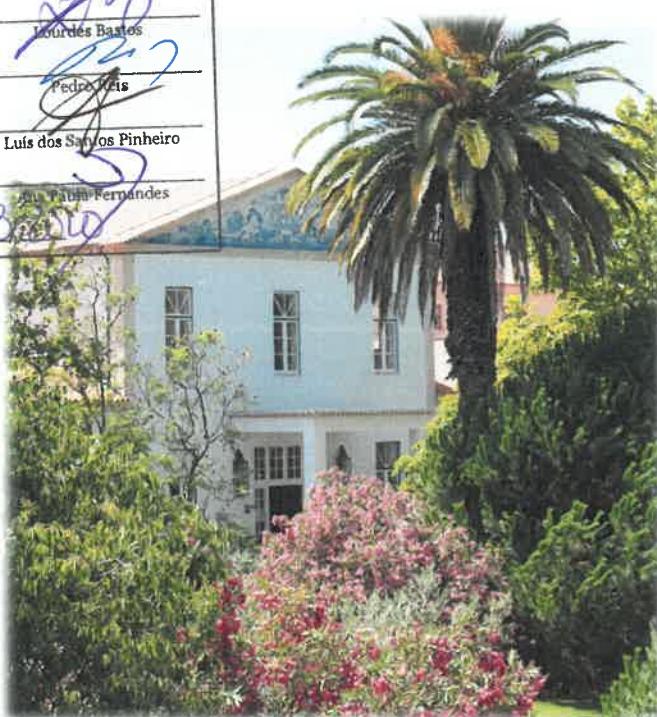
2020

Plano de Atividades e Orçamento



OS afonso

PRESENTE	A
C.A. DE	14/05/2020
O Presidente	<u>Daniel Freitas</u>
O Vocal	<u>Maurício Bastos</u>
O vocal	<u>Pedro Reis</u>
O Diretor Clínico	<u>Luis dos Santos Pinheiro</u>
A Enf.* Diretora	<u>Luísa Fernandes</u>
ATA N.º	<u>23/2020</u>



Índice

Sumário Executivo	3
Enquadramento	3
Orientação Estratégica.....	6
Plano de Ações Propostas e Medidas Correspondentes	8
Performance Histórica e Projetada (assistencial e económico-financeira)	9
Posicionamento Estratégico	15
Missão	15
Visão	15
Valores	15
Análise do Ambiente Interno e Externo (SWOT)	16
Objetivos Estratégicos	18
Atividade Prevista e Recursos	23
Plano de Produção.....	23
Contrato Programa	25
Objetivos de Acesso, Desempenho Assistencial e Eficiência	29
Recursos Humanos	30
Área Financeira	33
Panorama Macroeconómico	33
Investimento	33
Plano de Investimentos e Inovação	33
Evolução do Investimento	33
Princípios Financeiros	34
EBITDA	34
Gastos Operacionais	35
Orçamento	37
Demonstração de Resultados	37
Balanço	39
Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional	41
Evolução do Endividamento da Entidade Previsto para o Período 2020-2022	42
Anexo I - Parecer do Órgão de Fiscalização	44
Anexo II - Declaração de Conformidade	45
Anexo III - Demonstrações Financeiras para o ano 2020 por Trimestre (Previsão)	46

Balanço Previsional	46
Demonstração de Resultados	49
Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional.....	50
Anexo IV- Plano de Investimentos.....	52

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema gráfico do Balanced Scorecard (BSC)	7
--	---

Índice de Quadros

Quadro 1 - População residente na área de influência do CHULN.....	3
Quadro 2 - Carteira de serviços do CHULN.	4
Quadro 3 - Centros de Referência do CHULN.	5
Quadro 4 - Análise SWOT do CHULN.....	16
Quadro 5 - Resumo da atividade assistencial do CHULN - Anos 2017-2019.....	23
Quadro 6 – Resumo dos dados do Contrato-Programa do CHULN.....	25
Quadro 7 - Objetivos de acesso, desempenho assistencial e eficiência do CHULN.....	29
Quadro 8 – Número de Efetivos do CHULN.	31
Quadro 9 - Total de Recursos Humanos e evolução de Gastos com Pessoal do CHULN – 2018-2020.	31
Quadro 10 – Previsão de Investimentos do CHULN 2020-2022.....	33
Quadro 11 - Evolução do Investimento no CHULN 2020-2022.	33
Quadro 12 - EBITDA do CHULN - 2018-2020.	34
Quadro 13 - Gastos Operacionais do CHULN 2018-2020.	35
Quadro 14 - Gastos com frota automóvel no CHULN 2018-2020.	36
Quadro 15 - Demonstração de Resultados do CHULN - Custos – 2018-2021.....	37
Quadro 16 - Demonstração de Resultados do CHULN - Proveitos – 2018-2021.....	38
Quadro 17 - Balanço do CHULN - Ativo - 2018-2021.....	39
Quadro 18 - Balanço do CHULN - Passivo - 2018-2021.....	40
Quadro 19 - Demonstração de Fluxos de Caixa do CHULN - 2018-2021.....	41

Sumário Executivo

Enquadramento

Atualmente, o CHULN assume-se como uma das principais instituições de saúde que prestam serviços assistenciais a nível nacional, com capacidade de resposta em todas as áreas de cuidados, com capital humano diferenciado, e com o enfoque na prestação de cuidados efetivos e de qualidade à população.

A elevada diferenciação, traduzida na qualidade dos cuidados prestados a todos os que procuram os serviços do CHULN, colocam-no num patamar único no contexto de saúde português. Atualmente, a sua área de influência direta, com 218.696 habitantes, abrange, no concelho de Lisboa, as freguesias de Alvalade, Avenidas Novas, Benfica, Campolide, Carnide, Lumiar, S. Domingos de Benfica e Santa Clara. Adicionalmente, constituiu-se também como instituição de referência para atendimentos de urgência, para 103.648 habitantes no concelho da Amadora, para a freguesia de Águas Livres, e no concelho de Loures, para a União de Freguesias de Santa Iria de Azóia, São João da Talha e Bobadela e União de Freguesias de Moscavide e Portela. Para além da sua área de referência direta, a instituição recebe ainda 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.

Quadro 1 - População residente na área de influência do CHULN.

Concelho	Freguesia	População Residente
Lisboa	Alvalade	31.110
	Avenidas Novas	15.283
	Benfica	36.821
	Campolide	15.460
	Carnide	23.316
	Lumiar	41.163
	Santa Clara	21.798
Loures	S. Domingos de Benfica	33.745
	Moscavide e Portela	21.891
Amadora	Stº Iria de Azóia, S. João da Talha e Bobadela	44.331
	Águas Livres	37.426
Total		322.344

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), Censos 2011.

Ao longo dos últimos anos tem-se estimado um aumento da população residente na área de influência direta do CHULN, o que implica um maior compromisso na reorganização dos serviços e cuidados de saúde prestados, de forma a dar resposta adequada e efetiva às necessidades em saúde da população.

Destaca-se ainda o impacto da entrada em vigor do exposto no Despacho n.º 5911-B/2016, de 3 de maio, onde foi aprovado o sistema de Livre Acesso e Circulação de Utentes no Serviço Nacional de Saúde (LAC), que resultou num aumento da procura de utentes referenciados a partir dos Cuidados de Saúde Primários que não pertencem à área de influência direta do CHULN, aumentando assim o número de solicitações e influenciando os resultados em termos de resolução de listas de espera para cuidados eletivos (consulta externa e cirurgia).

No que concerne à oferta de cuidados de saúde, o CHULN apresenta uma carteira de serviços altamente especializada e diversificada, dirigindo a sua intervenção a um vasto leque de situações de saúde, com diferentes níveis de complexidade. De uma forma geral, a oferta assistencial abrange a área de ambulatório (consulta externa, hospital de dia, cirurgia de ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica), internamento e urgência.

Quadro 2 - Carteira de serviços do CHULN.

Especialidade	Internamento	Cirurgia de Ambulatório	Consulta Externa	Urgência	Hospital de Dia
Anestesiologia			X	X	
Angiologia E Cirurgia Vascular	X	X	X	X	
Cardiologia	X		X	X	X
Cardiologia Pediátrica			X	X	
Cirurgia Cardiotorácica	X	X	X	X	
Cirurgia Geral	X	X	X	X	
Cirurgia Pediátrica	X	X	X	X	X
Cirurgia Plástica e Reconstrutiva e Estética	X	X	X	X	
Dermato-Venereologia	X		X	X	
Doenças Infecciosas (Infeziologia)	X		X	X	X
Endocrinologia E Nutrição			X	X	X
Estomatologia		X	X	X	
Gastroenterologia	X		X	X	X
Genética			X		
Ginecologia	X	X	X	X	
Hematologia Clínica	X		X	X	X
Imuno-Alergologia			X	X	X
Imuno-hemoterapia			X	X	X
Medicina Física e Reabilitação			X	X	
Medicina Interna	X		X	X	X
Nefrologia	X		X	X	X
Neonatologia			X		
Neurocirurgia	X	X	X	X	
Neurologia	X		X	X	X
Neurorradiologia			X	X	
Obstetrícia	X		X	X	
Oftalmologia	X	X	X	X	X
Oncologia Médica			X	X	X
Ortopedia	X	X	X	X	
Otorrinolaringologia	X	X	X	X	
Pediatria	X		X	X	X
Pneumologia	X		X	X	X
Psiquiatria			X	X	X

Especialidade	Internamento	Cirurgia de Ambulatório	Consulta Externa	Urgência	Hospital de Dia
Psiiquiatria da Infância e Adolescência			X		
Queimados	X				
Radioncologia			X		X
Reumatologia	X		X	X	X
Saúde Ocupacional			X		
Urologia	X	X	X	X	X
U. Cuidados Intermédios	X				
U.C.I. Cirurgia	X				
U.C.I. Médicos	X				
U.C.I. Coronários	X				
U.C.I. Pediatria	X				
U.C.I. Polivalente	X				
U.C.I. Outra					
U.C.I. Recém Nascidos	X				
Psiiquiatria e Abuso de Substâncias - Agudos	X				
Berçário	X				

Para além dos diferentes serviços clínicos disponíveis, o CHULN apresenta 17 Centros de Referência, reconhecidos como centros de elevada diferenciação para a prestação de cuidados de saúde a utentes com situações clínicas específicas, com especial concentração de recursos, e constituídos por equipas multidisciplinares e altamente qualificadas, visando a prestação de cuidados com elevado padrão de qualidade.

O objetivo estratégico da instituição passa pelo reconhecimento de novos Centros de Referência e certificação dos existentes.

Quadro 3 - Centros de Referência do CHULN.

Centros de Referência	
Área de intervenção prioritária	Patologias/Procedimentos
Doenças Cardiovasculares	Cardiologia de "intervenção estrutural" Cardiopatias congénitas
Doenças Raras	Paramiloidose familiar Doenças hereditárias do metabolismo Coagulopatias congénitas Fibrose quística
Epilepsia refratária	Epilepsia refratária Cancro do esófago
Oncologia de adultos	Sarcomas das Partes Moles e Ósseos Cancro do reto Cancro hepatobilio-pancreático
Oncologia pediátrica	Tumores do sistema nervoso central*
Transplante	Transplante renal - idade pediátrica Transplante renal - adulto ECMO
Técnicas/Procedimentos	Implantes cocleares Neurorradiologia de intervenção na Doença Cerebrovascular

*em colaboração com o IPO Lisboa

Todavia, e tendo em consideração as características da procura (e o aumento da mesma) e a elevada diferenciação da oferta de serviços, são identificados constrangimentos no modelo de financiamento vigente, que não contemplam a realidade descrita, traduzindo-se numa situação de contínuo subfinanciamento, exigindo um esforço adicional por parte da instituição para assegurar cuidados efetivos e atempados, comprometendo a sua própria sustentabilidade financeira. Além disso, o facto de a Tutela não contemplar, para efeitos de financiamento, através de inscrição em Contrato-Programa da instituição, o custo que esta vem assegurando e suportando *per se* a nível da atividade assistencial prestada nas áreas das doenças raras e patologias onerosas (cuja diferenciação dos cuidados prestados e especificidade dos tratamentos é muito exigente e portanto dispendiosa), tem, ao longo dos anos e aliado a outros fatores, colocado a instituição numa situação financeira complicada.

A nível de Recursos Humanos, e especialmente a nível clínico, o CHULN depara-se com uma situação comprometedora da atividade a médio prazo. O envelhecimento dos profissionais clínicos mais qualificados e a simultânea dificuldade em atrair e manter especialistas recém-formados (em muito devido à limitação de autonomia de gestão para a contratação de pessoal) comprometem a sustentabilidade das equipas e a capacidade formativa médica em várias especialidades.

A desadequação física das instalações e dos edifícios que compõem o CHULN foram de algum modo minimizados com a criação do Parque de Saúde Pulido Valente, projeto recentemente reforçado, no âmbito da requalificação do CHULN, no que respeita à redefinição do Hospital Pulido Valente como instituição vocacionada para a prestação de cuidados na área do ambulatório. 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 relevantes melhorias para atividade do Centro Hospitalar.

A atividade e os resultados do CHULN são influenciados tanto pela conjuntura política, económico-financeira e social do meio em que se insere, como pela própria dinâmica organizacional interna da instituição.

Pretende-se que o CHULN se posicione como uma instituição de excelência, tanto a nível dos cuidados prestados e objetivos alcançados, bem como ao nível de motivação e satisfação dos seus colaboradores.

Orientação Estratégica

As linhas estratégicas definidas para o CHULN 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 2020, que define as prioridades de ação no setor da saúde a nível nacional, nomeadamente ao nível dos seus 4 eixos fundamentais:

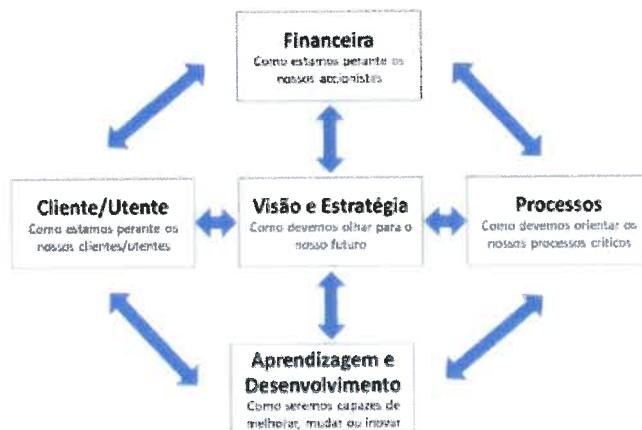
- Cidadania em saúde;
- Equidade e acesso adequado aos cuidados de saúde;
- Qualidade em saúde;
- Políticas saudáveis.

Perante estes pressupostos, a definição da estratégia do CHULN 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.

Dadas as limitações dos modelos tradicionais, demasiado centrados na vertente económico-financeira e conhecidas dificuldades de operacionalização da estratégia organizacional e avaliação do desempenho, optou o CHULN por aplicar um modelo de governação estratégica balizado por uma premissa de integração estratégica e operacional e consequente criação de valor. Este modelo, inspirado no *Balanced Scorecard* (BSC) combina desempenho financeiro e assistencial de forma integrada e multidimensional em quatro dimensões: financeira, clientes (utentes), processos internos e inovação, aprendizagem e desenvolvimento.

Figura 1 – Esquema gráfico do Balanced Scorecard (BSC).



Plano de Ações Propostas e Medidas Correspondentes

A instituição ambiciona alcançar níveis elevados de satisfação dos utentes através da melhoria dos serviços prestados em termos de acessibilidade e qualidade apercebida. A nível financeiro e face à situação atual de défice de exploração e subfinanciamento, pretende-se caminhar no sentido de uma maior sustentabilidade e captação de recursos. Tal implica uma reorganização e melhoramento dos processos internos e processos assistenciais elevando o seu nível de eficiência e qualidade, o que apenas será possível com o devido investimento e empenho na aprendizagem e desenvolvimento do capital.

Em síntese, expõe-se as principais medidas estratégicas definidas para o triénio 2020-2022:

- Melhoria da gestão dos processos de internamento;
- Ambulatorização e integração de cuidados (ICC/IRC);
- Hospitalização domiciliária;
- Aumento e gestão flexível capacidade de internamento;
- Melhoria da acessibilidade aos cuidados cirúrgicos;
- Melhoria da acessibilidade à consulta externa;
- Acreditação do sistema de gestão da qualidade (ACSA);
- Certificação de serviços, Centros de Referência e excelência clínica (SINAS);
- Formação avançada das lideranças intermédias;
- Processo clínico eletrónico (PCE) e desmaterialização de suportes de apoio assistencial;
- Reorganização e modernização de processos e circuitos;
- Melhoria da segurança e da proteção de dados;
- Melhoria da comunicação interna;
- Sistema de contratualização interna e avaliação do desempenho;
- Criação de Centros de Responsabilidade Integrados (CRIs);
- Reestruturação do Centro de Investigação Clínica (CIC);
- Aumento da faturação e cobrança serviços e taxas moderadoras;
- Aumento da venda de MCDT's;
- Reestruturação área assistencial;
- Melhoria condições de aquisição e racionalização consumos serviços/materiais;
- Racionalização efetivos e da despesa com trabalho extraordinário.

Performance Histórica e Projetada (assistencial e económico-financeira)

Após o enquadramento geral do CHULN, que passou pela caracterização da procura e oferta, importa apresentar os seus principais indicadores de atividade nas diferentes áreas de intervenção, tomando como referência a atividade desenvolvida durante o ano de 2019 e projetada para 2020.

A lotação média do CHULN para o ano de 2019 foi de 1.048 camas, somando um total de 37.680 doentes saídos, com um tempo médio de permanência de 9,13 dias. A taxa de ocupação resultou em 90,0%.

Face a esta taxa de ocupação e a uma média de 64 macas com doentes em corredores por falta de camas de internamento, não poderá a lotação praticada deixar de ser ajustada, com um acréscimo de aproximadamente 500 doentes tratados para 2020, sendo objetivo do atual Conselho de Administração resolver o problema real e sobejamente conhecido da falta de acessibilidade ao internamento que afeta de forma muito negativa a reputação do CHULN. Acresce o facto da despesa com contratação de camas no exterior para doentes com alta clínica ascender a mais de 1 milhão de euros, podendo este montante ser internalizado em parte, com o ajustamento da lotação. Para fazer face a esta realidade está previsto o aumento da lotação em cerca de 68 camas até final do ano, do seguinte modo:

- Abertura em Fevereiro de 2 unidades de internamento de contingência e transição (uma no Hospital Pulido Valente com 26 camas e outra no Hospital Santa Maria com 22 camas), em que nos períodos de maior afluência reforçarão a capacidade de internamento em doentes agudos. Em períodos de menos afluência permitirão internalizar pelo menos 50% do internamento de doentes com alta clínica em camas contratualizadas no exterior;
- Criação de uma Unidade de Hospitalização Domiciliária com uma capacidade inicial de 6 camas a ampliar até às 20 camas.

No âmbito da consulta externa, realizaram-se 745.135 consultas, das quais 26,2% correspondem a primeiras consultas. Destas, 21,4% (41.746 consultas) correspondem a consultas realizadas via Consulta a Tempo e Horas, provenientes dos Cuidados de Saúde Primários, apresentando em média um tempo de resposta de 146,01 dias. Para 2020 pretende-se aumentar a atividade em cerca de 8.600 consultas, sobretudo com o objetivo de dar uma melhor resposta aos pedidos via CTH, cujo peso na oferta global é diminuto, sendo que cerca de 60% dos doentes em lista de espera são provenientes dos Cuidados de Saúde Primários. Com este acréscimo de resposta visa-se melhorar a acessibilidade dos atuais 57% de doentes com consulta efetuada dentro do tempo garantido, para cerca de 59%. Este esforço visa ainda dar boa execução ao objetivo do Ministério da Saúde, de eliminar a lista de doentes em espera para primeira consulta de especialidade hospitalar há mais de 9 meses.

O número de atendimentos em Serviço de Urgência situou-se nas 251.691 admissões em 2019, verificando-se existir uma tendência para o aumento dos atendimentos nesta linha de atividade. Do total de atendimentos em Serviço de Urgência, 9,8% originaram episódio de internamento. Para 2020, e muito embora se afigure difícil prosseguir um projeto em que se oferece aos utentes um percurso diferente para evitar o recurso à urgência, quando as práticas e cultura instalada colocaram o serviço de urgência na primeira linha do acesso aos serviços de saúde, o CHULN não deixará de tentar em áreas específicas, quer no âmbito da articulação com os Cuidados de Saúde Primários, quer criando alternativas internas de acesso, reduzir a afluência em volume semelhante à diminuição pretendida pelo Ministério da Saúde (-3%).

Outra área de produção em que se observou crescimento ao longo do ano 2019 foi o Hospital de Dia, com um total de 90.994 sessões realizadas a 17.120 doentes. Este ritmo de crescimento tem impacto muito negativo na despesa com medicamentos, em grande parte sem suporte ao nível do Contrato-Programa, seja porque não existe financiamento específico (para patologias tais como a hemofilia, artrite reumatoide e psoríase, no valor aproximado a 30 milhões de euros), seja porque o financiamento previsto é muito insuficiente para enquadrar todos os doentes tratados ou o custo efetivo dos tratamentos, conforme exposição e propostas que irão ser realizadas à Tutela no sentido de se encontrar um enquadramento financeiro que não penalize o CHULN, visto ser a unidade que incomparavelmente trata o maior número de doentes com patologias muito onerosas. O volume financeiro associado a esta questão representou em 2019 cerca de 66 milhões de euros, com tendência para crescer significativamente atendendo à evolução em curso. Haverá também que levar a cabo um profundo trabalho de avaliar o cumprimento das normas de cedência de medicação e cumprimento dos requisitos de financiamento.

Relativamente à atividade cirúrgica, realizaram-se 20.598 cirurgias programadas durante o ano de 2019, sendo que 62,8% correspondem a cirurgias em ambulatório. Por sua vez, realizaram-se 5.006 cirurgias urgentes, totalizando 25.604 cirurgias realizadas ao longo de 2019. Neste contexto, é inevitável mencionar o efeito que os dias de greve ocorridos no CHULN apresentaram na atividade cirúrgica, e, consequentemente, na resolução da lista de inscritos para cirurgia. Neste seguimento, a 31 de dezembro de 2019 encontravam-se 10.426 doentes inscritos para cirurgia, com a mediana do tempo de espera a situar-se nos 138 dias. Adicionalmente, verificou-se que 76,4% dos doentes foram operados em tempo adequado. Para 2020 projeta-se um acréscimo de 2.300 cirurgias com o pressuposto do reforço do corpo clínico de Anestesiologia em pelo menos 4 médicos, diminuindo a grande assimetria de recursos face aos hospitais do grupo, como é reconhecido pela Tutela. Pretende-se com este acréscimo melhorar a acessibilidade no que se refere à resposta das necessidades, de 81% para 89%. Os doentes operados no tempo adequado dos atuais 76% para 82% e diminuir para cerca de metade os doentes operados no exterior por falta de resposta interna.

No que respeita à criação de CRI's em 2020, a descentralização de competências de gestão de meios, deverá permitir a melhoria da qualidade da despesa, melhor controlo e aumentar a eficiência e a sustentabilidade. Este

modelo deverá ser aplicado em áreas com potencial de melhoria e que satisfaçam estes requisitos, devendo numa fase inicial abranger 4 a 6 serviços, cujo processo de avaliação através de estudos de viabilidade já foi iniciado.

Estratégia de Recursos Humanos

Enquanto instituição de saúde, o CHULN depara-se assim com o desafio e responsabilidade de prestar cuidados de saúde de excelência à população, procurando criar respostas eficazes às necessidades identificadas através das intervenções que desenvolve. No entanto, paralelamente ao crescimento da oferta e da procura, importa assegurar uma sólida política de recursos humanos e promover a sustentabilidade financeira da instituição, a qual não pode comprometer a sua excelência clínica.

No que se refere aos recursos humanos do CHULN, verifica-se que esta é uma área em crescimento, facto observado desde 2004 (à exceção do ano 2018 em que se observou um ligeiro decréscimo). O Decreto-Lei n.º 84/2019, 28 de junho, que aprovou as normas de execução do Orçamento do Estado de 2019, permitiu que o órgão máximo de gestão autorizasse a contratação de colaboradores com funções assistenciais para substituição de efetivos previsivelmente ausentes por períodos iguais ou superiores a 120 dias ou por saídos definitivamente. Esta alteração agilizou todo o procedimento e permitiu que as ausências fossem colmatadas de forma mais célere e eficaz.

De acordo com a Estratégia do CHULN, em 2020 será necessário melhorar a eficiência dada a diferença significativa do custo por doente padrão, sendo que a principal fonte de custo são os recursos humanos. Da análise do *benchmarking* do grupo, o CHULN está bem posicionado no que respeita a alguns grupos profissionais (médico e enfermagem), havendo diferenças significativas no que respeita aos restantes grupos profissionais, sendo necessário desenvolver um grande esforço da racionalização de efetivos. Neste âmbito prevê-se um ligeiro reforço do grupo médico em cerca de 20 efetivos/ano e de 30 enfermeiros/ano em função do acréscimo assistencial previsto, novas unidades/serviços.

No grupo do Pessoal Técnico de Diagnóstico e Terapêutica e Técnico Superior o reforço previsto tem apenas que ver com a ampliação do Serviço de Radioterapia, prevendo-se nas restantes áreas uma ligeira diminuição.

Na área dos Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais haverá que prosseguir vários projetos de reorganização do trabalho e/ou reestruturação de serviços, no sentido da otimização e reformulação de processos, circuitos e procedimentos, procurando diminuir os recursos necessários.

Também no que respeita à gestão de abonos, para harmonização e racionalização da despesa, tentar-se-á com medidas de reorganização e restruturação alcançar uma redução da despesa com trabalho suplementar, a aplicar em programas de atividade adicional e no reforço da capacidade de investimento.

O esforço de racionalização de efetivos além de contribuir para a redução do custo por doente padrão e a sua aproximação ao valor de referência, deverá permitir um aumento da produtividade em pelo menos 2%/ano.

Instrumentos Previsionais de Gestão

Estratégias de maximização de receitas:

O CHULN apresentou e encontra-se a negociar com a ARSLVT a proposta de produção que será objeto do Contrato-Programa. Iniciou o processo de contratualização interna com os vários serviços e tem negociado com os mesmos, após identificação dos principais custos, medidas a adotar durante a atividade do presente ano que permita reduções nos consumos de recursos dos respetivos serviços.

Mediante a monitorização e acompanhamento dos desvios face às metas acordadas de atividade e custos pelos diferentes níveis de gestão será possível maximizar os valores assumidos nos diversos planos de ação e consequentemente no Contrato-Programa.

Em simultâneo acomodámos uma percentagem que designámos de custos de contexto de cerca de 12%, destinada a cobrir parte do subfinanciamento originado por atividades envolvendo medicamentos de elevado custo que estimamos que totalize os 66 milhões de euros. Também estimámos uma percentagem de proveitos extra Contrato-Programa de cerca de 5 milhões de euros de outras entidades.

Estratégias de redução de custos:

As explicações para as diferenças de previsão entre a elaboração dos instrumentos previsionais de gestão realizada em novembro de 2019 e a versão apresentada atualmente, e consequentemente as diferenças nos aumentos dos gastos residem no facto de as estratégias adotadas e negociadas aprofundadamente com os serviços, no início do segundo semestre do ano de 2019, terem começado a revelar-se apenas no último trimestre do ano. Todavia estes 3 meses foram cruciais para inverter a situação de decréscimo da produção que se vinha registando e agravando desde o início do ano, conforme se pode verificar seguidamente:

- O aumento do número total de consultas externas em cerca de 2,9% (+20.958 consultas);
- O aumento do número de cirurgias programadas em 9,2% (+1.731 cirurgias).

Todavia a qualquer incremento da produção está subjacente um incremento de custos, por via do aumento do consumo clínico, dos medicamentos prescritos e dos fornecimentos e serviços externos.

Face a esta realidade, a estratégia de contenção de custos que propomos terá um horizonte temporal de três anos e deverá incidir prioritariamente nas seguintes vertentes:

- Em áreas em que a melhoria de processos permita a redução de consumos e de trabalho;

- Redesenho de áreas assistenciais geradoras de sinergias e com potencial de redução da despesa;
- Internalização da despesa com realização de MCDT's e cirurgias;
- Eliminação de serviços ou atividades redundantes, ou com fraco valor acrescentado;
- Racionalização dos efetivos e da despesa com pessoal.

Deste modo, à custa destas reduções, a despesa corrente deverá aumentar neste período apenas 13,6 milhões de euros (2,7%).

Relativamente ao consumo de medicamentos, há que referir em primeiro lugar que o CHULN tem um custo muito mais elevado em medicamentos cedidos gratuitamente em ambulatório que os demais hospitais.

O CHULN terminou o ano de 2019 com um consumo de medicamentos de cerca de 172 milhões de euros, dos quais cerca de 120 milhões de euros são cedidos gratuitamente em ambulatório, em programas específicos. Destes, cerca de 46 milhões de euros, ou seja quase 40%, são utilizados para tratamentos de doenças muito raras ou muito específicas, sem financiamento no Contrato-Programa.

Considerando que este montante não tem contrapartida em doentes padrão e considerando que o CHULN tem uma carteira de doentes a quem cede medicação gratuita que é quase o dobro dos hospitais do grupo, certamente que o peso desta despesa influencia muito negativamente o custo do CHULN, sem contabilização de doente padrão.

Em termos financeiros, os dados provisórios apontam para Resultados, Operacional e Líquido, na ordem dos 94,1 milhões de euros negativos no ano de 2019, que compara com Resultados, Operacional e Líquido de 67,9 milhões de euros, negativos, em 2018. Os Proveitos Totais, estima-se, virem a situar-se nos 402,4 milhões de euros e os Custos Totais, nesta previsão, atingirão os 496,5 milhões de euros.

O ano 2019 caracteriza-se por um Resultado mais negativo que o de 2018, mercê de um conjunto de situações que, cumulativamente, contribuíram para tal, como por exemplo o aumento dos encargos com Recursos Humanos (13 milhões de euros) e o consumo de novos medicamentos para a Atrofia Muscular Espinal, onde merece particular destaque o Zolgensma, (cerca de 4,2 milhões de euros), que aguarda autorização de comercialização, e o Nusinersen (4,3 milhões de euros), comercializado há pouco mais de 1 ano.

Assim, apesar do esforço na contenção de custos, efetuando a projeção dos custos para 2020, prevê-se um aumento de custos com produtos farmacêuticos na ordem dos 4,5%, devido essencialmente à pressão de introdução de novos medicamentos para o tratamento de doentes oncológicos e utilização de medicamentos biológicos prescritos no exterior do CHULN, em especial na área de Reumatologia, sem contrapartida de financiamento, de que o exemplo referido anteriormente é esclarecedor. Ao nível dos subcontratos prevemos um aumento desta rubrica dado que possivelmente a implementação estratégica de internalização da produção ao exterior irá inverter esta tendência apenas no segundo semestre do ano.

Os Fornecimentos e Serviços Externos apresentam um crescimento projetado de 5,5% devido essencialmente ao impacto do incremento do salário mínimo nacional (5,8%) que afeta as rúbricas de serviços especializados energia e outros fluidos e serviços diversos (limpeza, higiene e conforto). Deste facto demos já conhecimento à Tutela no âmbito dos encargos plurianuais já assumidos pois representam um incremento 2 milhões perante os custos registados de 2019.

Estratégias de investimento:

Em termos de investimento, o CHULN apresenta em 2019 um valor na ordem dos 7,9 milhões de euros em áreas distintas como obras e manutenção do edifício e equipamentos. Deste montante, cerca de 3,5 milhões de euros concerrem a projetos cofinanciados, mercê dos quais foram adquiridos 2 Aceleradores Lineares e 1 TAC que permitirá reduzir o recurso ao exterior. Para 2020, o valor será mais ambicioso, se levar em linha de conta os cofinanciamentos previstos, essencialmente no projeto de “Eficiência Energética”, e rondará os 20 milhões de euros, sendo que 95% deste valor será comparticipado.

Embora o Projeto de Orçamento de 2020 que o CHULN propôs seja mais realista que o dos anos anteriores, os valores nele plasmados concernem às nossas factuais necessidades. Não obstante anteciparmos alguma retoma no investimento público, a rigorosa monitorização por parte das entidades nacionais e internacionais sobre a situação financeira do País não deverá registar alterações dignas de registo, pelo que as restrições orçamentais verificadas ao longo dos últimos anos deverão manter-se mas, a não observância dos valores inscritos em sede de orçamento, traduzir-se-á inapelavelmente num défice de exploração.

O Projeto de Orçamento do CHULN concerne ao futuro, ou seja, a partir de 2020. Haverá, todavia, e para solver os compromissos anteriormente assumidos e não cumpridos, que delinejar, em sintonia com os Serviços Centrais das instâncias tutelares, um programa sustentado e realista de recuperação financeira da instituição que permita, por um lado, liquidar a dívida já referida e, por outro lado, permitir a renovação tecnológica do Centro, algo fundamental enquanto Hospital de “fim de linha” possuidor de uma marca indelével de prestígio nacional e internacional. O constante adiamento desta impescindibilidade contribui para o definhar da situação financeira com o consequente impacto nos Capitais Próprios da Instituição.

A sustentabilidade do CHULN implica uma reflexão dos resultados apresentados, das possibilidades de maior rentabilização e aproveitamento da capacidade já instalada, da implementação de medidas que promovam uma redução da despesa sem prejuízo na produtividade, mas também implica uma revisão do seu modelo de financiamento de modo a acomodar as despesas reais incorridas pela instituição no desempenho da Missão que está constitucionalmente consagrada.

Posicionamento Estratégico

Missão

O CHULN, 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 CHULN 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.

Visão

A Visão do CHULN 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 CHULN, 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.

Valores

No cumprimento da sua Missão, o CHULN 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.

Análise do Ambiente Interno e Externo (SWOT)

Quadro 4 - Análise SWOT do CHULN.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano diversificado, diferenciado e com qualificação técnica, formando equipas de trabalho multidisciplinares; • Potencial de motivação dos profissionais associado a maior participação e envolvimento em projetos relevantes da instituição; • Qualidade dos cuidados prestados, com orientação para a segurança e para a qualidade; • Oferta de cuidados em todas as áreas da Medicina, com elevada diferenciação no diagnóstico e tratamento; • Abertura à inovação; • Histórica e forte ligação à Faculdade de Medicina de Lisboa e ao Instituto de Medicina Nuclear, com recente articulação estratégica através do CAML, potenciadora de maior coesão e projetos comuns de maior relevância; • 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 CHULN; • Existência de protocolos de colaboração institucional a nível nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alinhamento entre os diferentes serviços e a organização no seu todo; • Estrutura física muito descaracterizada e dificultadora de áreas e circuitos assistenciais simples, racionais e coerentes; • Deficiente integração da informação clínica e de gestão; • Sistemas de Informação desajustados das reais necessidades da instituição; • Ausência de política de recursos humanos numa situação atual de envelhecimento dos profissionais clínicos mais qualificados e simultânea dificuldade em atrair e manter especialistas recém-formados; • 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; • Acentuado défice de exploração. Défice estrutural e acumulado entre o nível de despesa fixa e os proveitos gerados; • Processo de contratualização assente em processos e não em ganhos de saúde; • Ausência de contratualização interna. Falta de sentido de compromisso e responsabilidade interna; • Dificuldade na avaliação do desempenho.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Requalificação do CHULN, reorganizando os dois polos hospitalares de que dispõe: Centralizar no HSM cuidados assistenciais de maior severidade, serviços com maior dependência de tecnologia pesada, blocos convencionais e cuidados intensivos, e direcionar para o HPV valências preferencialmente ambulatórias, unidades de internamento de transição ou de contingência, e criação de espaço multiuso para instalação de associações várias; • Desenvolver a hospitalização domiciliária para um conjunto de patologias; • 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; • Potencial de oferta clínica diferenciada e de inovação, como instituição de referência e “fim de linha” num contexto de dificuldades crescentes em unidades hospitalares mais periféricas; • Reconhecimento histórico e público da instituição ligado à inovação da prática clínica; • Promover o alinhamento estratégico da instituição e privilegiar uma gestão de proximidade; • O Livre Acesso e Circulação de Utentes no SNS veio alargar em grande escala a procura de cuidados de saúde no CHULN de utentes provenientes de outras áreas geográficas. Tal pode afigurar-se como uma oportunidade para as especialidades e áreas com maior facilidade de adaptação à procura, promovendo aumento da produção; • 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 integração de cuidados através da articulação hospitalar com os Cuidados Primários e Cuidados de Saúde Continuados; • Promover o desenvolvimento integrado de tecnologias de informação; • Priorizar a inovação que permita minorar custos, ter maior qualidade e melhor acessibilidade, modernizando a organização e governação; • Contribuir para a dinamização do CAML 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 e do sistema de progressão; • Redução da força de trabalho decorrente da atribuição de benefícios laborais. O envelhecimento do corpo clínico, potenciado pelo alargamento da idade de reforma, compromete a atividade da instituição no curto prazo (a nível do Serviço de Urgência); • Dependência de serviços externos (tais como a ACSS e SPMS); • Incapacidade de contratualização por parte da ARSLVT/ACSS ao nível das patologias muito específicas e onerosas que o CHULN suporta <i>per se</i>; • Subfinanciamento. Desadequação do financiamento atribuído à instituição face a uma procura cada vez maior dos serviços prestados; • O LAC de Utentes no SNS veio alargar em grande escala a procura de cuidados de saúde no CHULN de utentes provenientes de outras áreas geográficas. Em especialidades com maior dificuldade de adaptação à procura, as listas e os tempos de espera aumentaram; • Política de financiamento restritiva, atribuindo reduzida autonomia à organização, com limitada condição negocial com a Tutela; • Falta de autonomia financeira e de gestão na contratação de pessoal especialista recém-formado, ameaçando a sustentabilidade das equipas e a capacidade formativa médica em várias especialidades; • Fragilidade do modelo de financiamento, da prestação de cuidados, da política do medicamento, da formação e investigação; • Inadequação do sistema de regulação face à concorrência do sector privado e indefinição das redes de referência; • Deficiente utilização das tecnologias de informação com impacto na duplicação de esforços e de custos; • Baixo nível de responsabilização do cidadão (na utilização dos serviços de saúde e na gestão da sua própria saúde); • Modificação do perfil demográfico dos utentes (idade mais avançada, com maior número de co-morbilidades e situações de saúde mais complexas); • 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 Estratégicos

Eixo 1: Valor e satisfação do interesse dos utentes

Ação I - Avaliar a experiência do doente e apurar o seu grau de satisfação com os cuidados de saúde nas principais linhas de atividade, tendo em consideração as formas de acesso mais diretas – consulta externa e urgência

Descrição das medidas:

- Criar mecanismos para a avaliação sobre a satisfação dos utentes na qualidade dos cuidados recebidos;
- Desenvolver estudos globais de aferição do grau de satisfação, de modo a elaborar programas visando a sua melhoria, se for o caso.

Ação II – Garantir a Acessibilidade

Descrição das medidas:

- Melhorar a oferta e o nível de resposta às necessidades de cuidados de saúde programados, designadamente na área das consultas externas e cirurgia programada;
- Otimização e recuperação da atividade cirúrgica, com o acréscimo de tempos operatórios, organização de programas de cirurgia adicional internos, por falta de anestesia, que permitirá a internalização de um volume significativo de cirurgias reduzindo o número de doentes operados no exterior. Na eventual incapacidade interna para este efeito, tentar-se-á alugar espaço de sala exterior;
- Resolução de episódios, nomeadamente em regime ambulatório, apesar de esta modalidade ser cada vez mais frequente, admitindo-se que existam oportunidades de melhoria a incluir nos programas de melhoria dos processos, sendo por isso importante a sua avaliação, com a ajuda dos sistemas de informação;
- Melhoria da acessibilidade ao internamento e eliminação de macas;
- Manter os bons níveis de cuidados em qualquer das urgências do CHULN.

Eixo 2: Assegurar a sustentabilidade financeira

Ação I - Implementação de medidas concretas com vista ao aumento de proveitos

Descrição das medidas:

- Aumento da atividade assistencial em áreas possíveis de recuperação da acessibilidade sem necessidade de aumento ou com ligeiro acréscimo da despesa fixa, potenciando a capacidade já instalada;

- Aumento da atividade com majoração, assegurada pelos Centros de Referência e Centros de Responsabilidade Integrada a criar, seja nas primeiras consultas pedidas pelos Cuidados de Saúde Primários via Consulta a Tempo e Horas (CTH), seja nas restantes linhas de atividade;
- Sensibilização e negociação com a Tutela para o financiamento específico da atividade assistencial nas áreas das doenças raras e patologias com cedência em ambulatório de medicação onerosa, a título de verbas de convergência ou custos de contexto, minimizando o impacto destes custos no défice de exploração do CHULN;
- Aumento da faturação e cobrança de serviços prestados a subsistemas, seguradoras e de taxas moderadoras;
- Venda de MCDT's a outras entidades do SNS ou terceiras entidades;
- Proveitos decorrentes da investigação clínica.

Ação II - Implementação de medidas concretas com vista à diminuição da despesa

Descrição das medidas:

- Identificação de áreas específicas em que a melhoria de processos permita uma redução direta de consumos e de trabalho;
- Redesenho de áreas assistenciais geradoras de sinergias e com potencial de redução da despesa;
- Internalização da despesa com realização de MCDT's e cirurgias;
- Eliminação de serviços ou atividades redundantes ou com fraco valor acrescentado;
- Racionalização dos efetivos e da despesa com pessoal;
- Racionalização na despesa com medicamentos nas áreas em que exista margem de atuação;
- Renegociação das condições de aquisição do material de consumo clínico e racionalização de consumos;
- Redução da despesa com fornecimentos e serviços.

Eixo 3: Organização de atividades e processos assistenciais

Ação I - Melhoria da gestão de processos de internamento

Descrição das medidas:

- Aplicação de técnicas de reengenharia, auditoria clínica, *benchmarking*, planeamento de altas e redução dos tempos médios de execução de MCDT's;
- Aumento e gestão flexível da capacidade de internamento com a criação de unidades de internamento de transição (para internalização de doentes internados no exterior em unidades privadas contratualizadas ou para internamento de doentes agudos em períodos de maior afluência);

- Apostar em novas formas de prestação de cuidados, nomeadamente no campo da ambulatorização, telemonitorização, integração de cuidados na área das doenças crónicas (IRC/ICC) e da hospitalização domiciliária.

Ação II - Aperfeiçoamento na gestão das listas de espera para cirurgia

Descrição das medidas:

- Otimização do planeamento da atividade operatória;
- Otimização das estruturas cirúrgicas;
- Definir regras de acesso e cumprimento dos tempos de espera regulamentados.

Ação III - Melhoria da gestão de processos em ambulatório (Consulta Externa)

Descrição das medidas:

- Aperfeiçoamento no que respeita às regras de acesso, e na gestão da lista de espera;
- Aperfeiçoamento na otimização do agendamento;
- Aperfeiçoamento no cumprimento dos tempos de espera garantidos.

Ação IV - Melhoria na qualidade dos processos

Descrição das medidas:

- Melhoria do empenho no reconhecimento de novos Centros de Referência e certificação dos existentes, na certificação de novos serviços pela Organização Internacional de Normalização (normas ISO) e pela *Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía* (modelo ACSA), no reconhecimento da excelência (Sistema Nacional de Avaliação em Saúde – SINAS), e na acreditação da instituição como piloto da Direção Geral de Saúde (DGS) pelo modelo ACSA.

Eixo 4: Aprendizagem e Desenvolvimento

Ação I - Valorização a intervenção dos colaboradores

Descrição das medidas:

- Efetuar estudo de clima organizacional, procurando caracterizar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores;
- Apostar na formação e desenvolvimento profissional, de modo a potenciar o efeito dos projetos estratégicos;

- Promover a reorganização de áreas ou serviços clínicos e de suporte, através da constituição de equipas de melhoria, com o necessário empowerment, de modo a melhorar a participação e o envolvimento dos colaboradores na execução dos principais projetos estratégicos;
- Promover o trabalho técnico científico, nomeadamente a investigação clínica, reorganizando o CIC e repartindo as verbas próprias do CHULN com os serviços, para financiar a formação e reforçar o investimento em condições de trabalho.

Ação II - Melhorar os sistemas de informação

Descrição das medidas:

- Agilização do suporte informático para rápido e fácil acesso à informação, principalmente na área assistencial, que fomente um ambiente de trabalho amigável, funcional e integrado a nível de registos clínicos, prescrição de exames e acesso a resultados;
- Adoção uniforme e generalizada do processo clínico eletrónico e promover a desmaterialização a curto prazo do processo clínico em papel;
- Promover a modernização a desmaterialização dos principais processos, circuitos e suportes documentais de suporte na área de suporte e apoio clínico;
- Melhoria da segurança e proteção de dados.

Ação III - Modernização técnica e tecnológica

Descrição das medidas:

- Identificar oportunidades de modernização e inovação técnica e tecnológica, mediante estudos prévios de custo-benefício, de modo a assegurar o diagnóstico e tratamento considerando as opções mais adequadas à realização da missão do CHULN;
- Procurar, sempre que possível, fontes de financiamento alternativas para os investimentos prioritários a realizar.

Ação IV – Promover a comunicação interna

Descrição das medidas:

- Disseminação da informação pelos colaboradores, utentes e *stakeholders* da instituição;
- Dar a conhecer a estratégia da instituição e dos resultados alcançados;
- Acompanhamento das atividades e projetos relevantes dos serviços clínicos e respetiva divulgação interna e externa;
- Recurso mais frequente a comunicados de imprensa proativos para divulgação externa de notícias do CHULN;

- Modernização dos canais e suportes de comunicação – *newsletter*, revista digital, publicação regular de estatísticas, artigos, reportagens, entrevistas.

Ação V - Apostar na qualidade da gestão

Descrição das medidas:

- Alinhamento entre o nível estratégico e operacional – através de reuniões periódicas com os órgãos de estrutura e contratualização interna;
- Aperfeiçoamento do sistema de gestão no planeamento, acompanhamento e controlo da atividade assistencial, execução dos objetivos e projetos contratualizados;
- Promover e confirmar elevados níveis de envolvimento, delegação, responsabilização e reconhecimento das equipas;
- Melhoria do sistema de informação de apoio à gestão estratégica e intermédia para uma tomada de decisão de qualidade;
- Apostar na formação avançada das lideranças intermédias;
- Criação de um conjunto de Centros de Responsabilidade Integrada, promovendo um modelo de gestão mais eficaz, integrado e sustentável;
- Criar um sistema de contratualização interna;
- Avaliação do desempenho das chefias intermédias em moldes semelhantes à avaliação do Conselho de Administração e promover a responsabilização pelos resultados.

Atividade Prevista e Recursos

Plano de Produção

Tendo em consideração as linhas estratégicas definidas para o CHULN, os objetivos definidos pela Tutela e os recursos institucionais disponíveis, é apresentado o plano de produção, que envolve a evolução dos resultados de atividade assistencial nos anos 2017-2019.

Os resultados das principais linhas de atividade assistencial do CHULN são apresentados no quadro seguinte:

Quadro 5 - Resumo da atividade assistencial do CHULN - Anos 2017-2019.

Atividade Assistencial	Realizado 2017	Realizado 2018	Realizado 2019	Δ% 2018/2017	Δ% 2019/2018
Internamento					
Lotação	1.110	1.078	1.048	-2,9%	-2,8%
Doentes Saídos*	40.115	38.473	37.680	-4,1%	-2,1%
Demora Média (dias)	8,74	8,78	9,13	0,4%	3,9%
Taxa de Ocupação	86,6%	85,8%	90,0%	-0,9%	4,9%
Atividade Cirúrgica					
Cirurgia Programada	21.046	18.867	20.598	-10,4%	9,2%
Convencional	8.985	7.396	7.671	-17,7%	3,7%
Ambulatório	12.061	11.471	12.927	-4,9%	12,7%
Cirurgia Urgente	4.935	5.002	5.006	1,4%	0,1%
Taxa de Ambulatorização	57,3%	60,8%	62,8%	6,1%	3,2%
Lista de Inscritos para Cirurgia					
N.º utentes inscritos para cirurgia	9.280	10.920	10.426	17,7%	-4,5%
Tempo médio de espera (dias)	158,55	175,68	206,10	10,8%	17,3%
Consulta Externa					
Primeiras Consultas	184.583	183.648	195.220	-0,5%	6,3%
Consultas Subsequentes	529.575	540.529	549.915	2,1%	1,7%
Total de Consultas	714.158	724.177	745.135	1,4%	2,9%
Taxa de 1ª Consultas	25,8%	25,4%	26,2%	-1,9%	3,3%
Índice de Subsequentes	2,87	2,94	2,82	2,6%	-4,3%
Lista de Espera para Consulta					
N.º pedidos em lista de espera para consulta	23.921	26.341	24.717	10,1%	-6,2%
Consultas realizadas via CTH	40.230	41.045	41.746	2,0%	1,7%
Tempo médio de resposta de pedidos realizados (dias)	124,93	139,36	146,01	11,6%	4,8%
Hospital de Dia					
N.º de Sessões	79.155	82.140	90.994	3,8%	10,8%
N.º de Doentes	14.731	15.507	17.120	5,3%	10,4%
Urgência					
N.º de Atendimentos	241.434	247.542	251.691	2,5%	1,7%
% Alta para internamento	10,8%	10,3%	9,8%	-4,4%	-5,3%
Partos					
N.º de Partos	2.467	2.481	2.501	0,6%	0,8%
Taxa de Cesarianas	25,6%	24,5%	25,4%	-4,2%	3,5%

*Não inclui berçário.

No internamento do CHULN tem-se registado ao longo dos últimos anos um decréscimo no total de doentes saídos. O ano 2019 apresentou um decréscimo de 2,1% (-793 doentes saídos) face ao verificado no ano 2018, sendo que este decréscimo aconteceu essencialmente no 1º semestre (-1.299 doentes saídos). O impacto financeiro deste decréscimo é muito significativo (- 8,5 M€). Em contrapartida a demora média do internamento tem registado um acréscimo (9,13 dias, + 0,35 dias face ao ano anterior). Acresce a contratualização externa de camas de cuidados continuados e em lares, para colocar os doentes com alta clínica a aguardar vaga. De acordo com a estratégia de internalização, de 60 a 80 doentes durante o 1º semestre, passou-se para 10/15 doentes a aguardar vaga no final do 2º semestre. Muito embora o grau de severidade e exigência de cuidados dos doentes tratados seja cada vez maior, a razão principal do elevado número de doentes com alta clínica tem que ver com a falta de resposta dos cuidados continuados e insuficiente resposta do Sector Social em relação à institucionalização de doentes com carência social. Está a ser realizada uma tentativa de inversão desta situação através da melhoria da gestão dos processos do internamento e consequente redução do tempo médio de internamento.

No que concerne à produção cirúrgica, a tendência até meados do ano de 2019 foi de decréscimo significativo da cirurgia programada (-1.330 doentes operados). No 2º semestre foi possível inverter esta tendência e recuperar quase 3000 cirurgias (finalizando o ano com um acréscimo de 1.735 cirurgias), em resultado da grande mobilização dos serviços e equipas. A cirurgia de ambulatório foi a principal responsável por esta recuperação de produção, com um acréscimo de 12,7% face ao ano 2018. A taxa de ambulatorização passou de 60,8% para 62,8%.

No âmbito da consulta externa médica, verificou-se um aumento, tanto no total de consultas, como por tipo de consulta. Invertendo a tendência de 2017-2018, as primeiras consultas registam um aumento de 6,3% em 2019 (+11.572 consultas). A tendência de decréscimo verificada no total de consultas no 1º semestre (-1.429 consultas) foi também invertida no 2º semestre, registando no final do ano um acréscimo de 20.958 consultas, encurtando ligeiramente a lista de espera e minimizando a perda de receitas com a quebra da atividade de internamento.

Relativamente ao Hospital de Dia, observa-se uma tendência para o aumento de sessões realizadas, assim como de doentes tratados (+10,8% e +10,4%, respetivamente), correspondendo a um aumento de custos considerável (+14%) com medicamentos cedidos em ambulatório (cerca de 12 milhões de euros). Este incremento dos doentes tratados foi o resultado da crescente procura dos Centros de Referência, onde se sabe haver acesso mais precoce e célere aos esquemas terapêuticos inovadores, acentuando o peso do CHULN no SNS nesta matéria.

Na área de urgência, verificou-se um ligeiro aumento no número de atendimentos, tal como verificado em anos anteriores. O CHULN atende em média 690 doentes por dia nas suas valências de urgência polivalente. O afluxo de utentes que recorrem aos serviços de urgência do CHULN tem sido crescente, não apenas devido à extensão da área de influência da instituição para o acesso à urgência, mas também devido a falta de articulação integrada com os Cuidados de Saúde Primários, principalmente a nível da sensibilização e informação dos utentes. Cerca

de 52% dos utentes que recorrem ao serviço de urgência do CHULN são triados com a prioridade verde ou azul. A maior parte destes atendimentos poderiam ser resolvidos pelos Cuidados de Saúde Primários, e alguns casos na consulta externa e hospitais de dia do CHULN, projetos a estimular em 2020 numa clara aposta do Ministério da Saúde nos Cuidados de Saúde Primários e na deslocalização do atendimento primário da doença aguda.

Por fim, e relativamente aos partos realizados no CHULN, observa-se em ligeiro aumento tal como verificado nos anos antecedentes. A taxa de cesarianas em 2019 foi de 25,4%, ligeiramente superior à taxa verificada em 2018. Quando comparado com os hospitais de referência pertencentes ao grupo de comparação em que o CHULN se inclui para efeitos de *benchmarking* este apresenta o melhor valor (taxa de cesarianas mais baixa), situando-se no 1.º lugar do ranking interpares.

Contrato Programa

Em termos de produção, as orientações e os objetivos de gestão no âmbito da prestação de serviços e cuidados de saúde propostos à ARSLVT e ACSS concretizam-se no Contrato-Programa cujos dados ainda provisórios se apresentam no quadro seguinte:

Quadro 6 – Resumo dos dados do Contrato-Programa do CHULN.

Produção SNS	CP 2019	Realizado 2019	Previsão 2020	Δ% R2019/ CP2019	Δ% P2020/ R2019
Produção					
Consulta Externa					
Nº Total Consultas Médicas	749.685	739.828	743.920	-1,3%	0,6%
Primeiras Consultas	212.935	193.176	201.785	-9,3%	4,5%
Primeiras Consultas com origem nos CSP referenciadas via CTH	55.200	41.718	48.030	-24,4%	15,1%
Primeiras Consultas Telemedicina em tempo real	500	3.550	3.560	610,0%	0,3%
Primeiras Consultas de Saúde Mental na Comunidade	170	99	120	-41,8%	21,2%
Primeiras Consultas CRe	3.200	3.951	4.050	23,5%	2,5%
Primeiras Consultas CRI	500	0	10.450	-100,0%	-
Primeiras Consultas Descentralizadas nos CSP	180	79	85	-56,1%	7,6%
Primeiras Consultas Cuidados Paliativos	510	479	500	-6,1%	4,4%
Primeiras Consultas (sem majoração de preço)	152.675	143.300	134.990	-6,1%	-5,8%
Consultas Subsequentes	536.750	546.652	542.135	1,8%	-0,8%
Consultas Subsequentes Telemedicina em tempo real	100	42	45	-58,0%	7,1%
Primeiras Consultas de Saúde Mental na Comunidade	425	362	380	-14,8%	5,0%
Consultas Subsequentes CRe	12.500	11.954	12.000	-4,4%	0,4%
Consultas Subsequentes CRI	1.000	0	20.270	-100,0%	-
Consultas Subsequentes Descentralizadas nos CSP	130	150	150	15,4%	0,0%
Consultas Subsequentes Cuidados Paliativos	2.150	2.303	2.380	7,1%	3,3%
Consultas Subsequentes (sem majoração de preço)	520.445	531.841	506.910	2,2%	-4,7%
Internamento					
GDH Médicos	42.370	39.350	39.844	-7,1%	1,3%
GDH Médicos	26.550	26.342	26.050	-0,8%	-1,1%
GDH Médicos	25.890	25.742	24.950	-0,6%	-3,1%

Produção SNS	CP 2019	Realizado 2019	Previsão 2020	Δ% R2019/ CP2019	Δ% P2020/ R2019
GDH Médicos Cre	600	600	580	0,0%	-3,3%
GDH Médicos CRI	50	0	520	-100,0%	-
GDH Médicos Cuidados Paliativos	10	0	0	-100,0%	-
GDH Cirúrgicos	15.820	13.008	13.794	-17,8%	6,0%
D. Saídos - GDH Cirúrgicos Programados (Total)	10.250	8.380	9.166	-18,2%	9,4%
GDH Cirúrgicos Programados	10.000	8.180	8.456	-18,2%	3,4%
GDH Cirúrgicos Prog. CRe	200	200	200	0,0%	0,0%
GDH Cirúrgicos Prog. CRI	50	0	510	-100,0%	-
D. Saídos - GDH Cirúrgicos Urgentes (Total)	5.570	4.628	4.628	-16,9%	0,0%
GDH Cirúrgicos Urgentes	5.350	4.428	4.258	-17,2%	-3,8%
GDH Cirúrgicos Urgentes CRe	200	200	200	0,0%	0,0%
GDH Cirúrgicos Urgentes CRI	20	0	170	-100,0%	-
Dias de Internamento Doentes Residentes/Crónicos	47.085	47.085	45.260	0,0%	-3,9%
Psiquiatria - No Exterior (Ordens Religiosas)	45.625	45.625	43.800	0,0%	-4,0%
Doentes Crónicos Ventilados	1.460	1.460	1.460	0,0%	0,0%
Emergência Pré-Hospitalar/Urgência	15	8	8	-46,7%	0,0%
Programa de ECMO	15	8	8	-46,7%	0,0%
Urgência (Atendimentos sem Internamento)	215.000	213.721	207.309	-0,6%	-3,0%
Urgência Polivalente	215.000	213.721	207.309	-0,6%	-3,0%
Hospital de Dia (sessões sem GDH Ambulatório Médico)	56.000	35.408	36.000	-36,8%	1,7%
Hematologia	0	0	0	-	-
Imuno-Hemoterapia	3.700	4.598	5.000	24,3%	8,7%
Psiquiatria	6.300	5.966	6.000	-5,3%	0,6%
Cuidados Paliativos	0	0	0	-	-
Outros	46.000	24.844	25.000	-46,0%	0,6%
GDH Ambulatório	46.450	40.766	42.925	-13,6%	6,9%
GDH Médicos de Ambulatório (Total)	30.050	27.853	28.475	-7,3%	2,2%
GDH Médicos	29.800	27.603	28.071	-7,4%	1,7%
GDH Médicos Ambulatório CRe	250	250	250	0,0%	0,0%
GDH Médicos Ambulatório CRI	0	0	154	-	-
GDH Cirúrgicos de Ambulatório (Total)	16.400	12.913	14.450	-25,1%	17,6%
GDH Cirúrgicos	16.300	12.813	12.820	-25,2%	5,2%
GDH Cirúrgicos Ambulatório CRe	100	100	110	0,0%	10,0%
GDH Cirúrgicos Ambulatório CRI	0	0	1.520	-	-
Radionecrologia	35.500	34.614	36.942	-2,5%	6,7%
Tratamentos Simples	19.000	18.034	19.088	-5,1%	5,8%
Tratamentos Complexos	16.500	16.580	17.854	0,5%	7,7%
Visitas Domiciliárias	1.500	1.231	1.600	-17,9%	30,0%
Consultas Domiciliárias	1.500	1.231	1.600	-17,9%	30,0%
Hospitalização Domiciliária	500	0	200	-	-
Programas de Gestão da Doença Crónica					
Programa VIH/Sida	3.110	3.264	3.270	4,9%	0,2%
VIH/Sida - N.º Doentes em TARC (1º e 2º ETR)	200	284	200	41,8%	-29,5%
VIH/Sida - Doentes Transitados TARC (1º e 2º ETR)	210	250	250	19,2%	-0,1%
VIH/Sida - Outros Doentes TARC (outros ETR)	2.700	2.730	2.820	1,1%	3,3%
Esclerose Múltipla	460	480	762	4,4%	58,6%
N.º Doentes em terapêutica modificadora	460	480	762	4,4%	58,6%
Hepatite C	420	324	330	-22,9%	1,9%
N.º Doentes Tratados	420	324	330	-22,9%	1,9%
Hipertensão Arterial Pulmonar	147	143	214	-2,6%	49,5%
N.º Doentes em Pré-tratamento/seguimento 1º ano	16	26	34	59,9%	32,9%
N.º Doentes em Seguimento após 1º ano CF ≤ III	130	111	172	-14,4%	54,6%

Produção SNS	CP 2019	Realizado 2019	Previsão 2020	Δ% R2019/ CP2019	Δ% P2020/ R2019
N.º Doentes em Seguimento após 1º ano CF IV	1	6	8	533,3%	26,3%
Patologia Oncológica	1.525	1.525	1.638	0,0%	7,4%
Cancro da Mama	335	335	359	0,0%	7,2%
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	215	215	230	0,0%	7,0%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	120	120	129	0,0%	7,5%
Cancro do Colo do Útero	80	80	85	0,0%	6,3%
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	60	60	64	0,0%	6,7%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	20	20	21	0,0%	5,0%
Cancro do Colón e Reto	335	335	359	0,0%	7,2%
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	215	215	230	0,0%	7,0%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	120	120	129	0,0%	7,5%
Cancro da Próstata	365	365	400	0,0%	9,6%
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	190	190	203	0,0%	6,8%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	175	175	197	0,0%	12,6%
Cancro do Pulmão	265	265	282	0,0%	6,4%
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	185	185	197	0,0%	6,5%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	80	80	85	0,0%	6,3%
Mieloma	145	145	153	0,0%	5,5%
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	90	90	96	0,0%	6,7%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	55	55	57	0,0%	3,6%
Rastreios	25.619	21.649	31.150	-18,7%	43,9%
N.º de Rastreios do Cancro do Colo do Útero	25.537	20.567	30.000	-19,5%	45,9%
N.º de Rastreios do Cancro do Colón e Reto	1.082	1.082	1.150	0,0%	6,3%
Telemonitorização DPOC					
Elementos de Telemonitorização	15	6	10	-60,0%	-
N.º Doentes em Tratamento (doente tratado/ano)	15	27	40	80,0%	-
Telemonitorização ICC					
Elementos de Telemonitorização	15	6	8	-60,0%	33,3%
N.º Doentes em Tratamento (doente tratado/ano)	15	27	30	80,0%	11,1%
PSCT (Centros de Tratamento Autorizados pela DGSS)	280	280	380	0,0%	35,7%
Doentes novos (Cuidados 1º ano) (doente equivalente/ano)	80	80	90	0,0%	12,5%
Doentes em Seguimento (Cuidados 2º ano e seguintes) (doente equivalente/ano)	200	200	290	0,0%	45,0%
Doenças Lisossomais de SobreCarga - CRe	41	44	43	8,1%	-3,0%
Doença de Gaucher - N.º Doentes em tratamento eq./ano	24	24	23	0,3%	-4,5%
Doença de Fabry - N.º Doentes em tratamento eq./ano	6	9	8	43,1%	-6,8%
Doença de Hurler - N.º Doentes em tratamento eq./ano	0	0	0	-	-
Doença de Hunter - N.º Doentes em tratamento eq./ano	1	1	1	0,0%	0,0%
Doença de Maroteaux-Lamy - N.º Doentes em tratamento eq./ano	1	1	1	0,0%	0,0%
Doença de Niemann-Pick - N.º Doentes em tratamento eq./ano	1	1	1	-33,3%	50,0%
Doença de Pompe - N.º Doentes em tratamento eq./ano	8	9	9	12,5%	0,0%
Doenças Lisossomais de SobreCarga - CTP - CRe	9	14	14	55,6%	0,0%
Doença de Gaucher - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	6	8	8	33,3%	0,0%
Doença de Fabry - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	2	5	5	150,0%	0,0%
Doença de Hurler - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	0	0	0	-	-
Doença de Hunter - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	0	0	0	-	-
Doença de Maroteaux-Lamy - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	0	0	0	-	-
Doença de Niemann-Pick - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	0	0	0	-	-
Doença de Pompe - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	1	1	1	0,0%	0,0%
Programa Terapêutico PAFI	70	70	94	0,4%	33,8%
Nº Doentes em Tratamento	70	70	94	0,4%	33,8%
Outros Programas					

Produção SNS	CP 2019	Realizado 2019	Previsão 2020	Δ% R2019/ CP2019	Δ% P2020/ R2019
PMA					
Consultas de Apoio à Fertilidade	718	782	780	8,9%	-0,3%
Induções da Ovulação (IO)	92	46	46	-50,0%	0,0%
Inseminações Intra-Uterinas (IIU)	204	190	200	-6,9%	5,3%
Fertilizações In Vitro (FIV)	294	250	280	-15,0%	12,0%
Injecções Intra-Citoplasmáticas de Espermatozóides (ICSI)	244	188	210	-23,0%	11,7%
ICSI com recolha cirúrgica	6	12	15	100,0%	25,0%
IVG até 10 Semanas		510	766	780	50,2%
Medicamentosa (n.º I.V.G.)	500	750	780	50,0%	4,0%
Cirúrgica (n.º I.V.G.)	10	16	0	60,0%	-
Diagnóstico Pré-Natal		2	0	464	-100,0%
Protocolo I	1	0	214	-100,0%	-
Protocolo II	1	0	250	-100,0%	-
Colocação de Implantes Cocleares		20	1	14	-95,0%
Implante coclear unilateral	15	0	1	-100,0%	-
Implante coclear bilateral	5	1	13	-80,0%	1200,0%
Programa de Tratamento Cirúrgico da Obesidade (PTCO)					
Nº Doentes com Pré-Avaliação e Cirurgia Bariátrica - Cirurgia de Banda Gástrica	0	0	0	-	-
Cirurgia de Banda Gástrica - 1º ano de follow-up	0	0	0	-	-
Cirurgia de Banda Gástrica - 2º ano de follow-up	0	0	0	-	-
Nº Doentes com Pré-Avaliação e Cirurgia Bariátrica - Cirurgia de Bypass Gástrica	12	0	12	-100,0%	-
Cirurgia de Bypass Gástrica - 1º ano de follow-up	0	0	0	-	-
Cirurgia de Bypass Gástrica - 2º ano de follow-up	0	0	0	-	-
Nº Doentes Outras Técnicas - Modelo 1 - Banda Gástrica e Gastrectomia	108	0	108	-100,0%	-
Outras Técnicas - 1º ano de follow-up	0	0	0	-	-
Outros					
Medicamentos					
Medicamentos de cedência hospitalar em ambulatório (Patologias abrangidas pelo CP)	5.430.001,38 €	5.018.903,75 €	5.163.594,38 €	-7,6%	2,9%
Produtos de Apoio					
Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio (SAPA)	1.244.461,46 €	1.244.461,46 €	1.444.461,00 €	0,0%	16,1%
Integração dos Cuidados					
Programa de Incentivo à Integração dos Cuidados	4.361.264,74 €	4.361.265,00 €	4.352.105,00 €	0,0%	-0,2%
Internos					
Internos	4.959.540,00 €	4.959.540,00 €	4.058.648,00 €	0,0%	-18,2%
Incentivos					
Incentivos	18.553.826,35 €	17.217.950,85 €	22.385.369,45 €	-7,2%	30,0%
Custos de Contexto					
Custos de Contexto	13.168.128,00 €	13.168.128,00 €	56.255.841,16 €	0,0%	327,2%

De uma forma geral, tendo por base o quadro anterior, os termos contratualizados preveem o aumento da produção do CHULN, comum a sensivelmente todas as áreas de produção, indo ao encontro dos eixos estratégicos definidos para 2020, de forma a dar resposta assistencial adequada às necessidades da população.

Objetivos de Acesso, Desempenho Assistencial e Eficiência

Tendo em consideração os pressupostos anteriormente expostos, importa considerar os indicadores definidos no âmbito dos objetivos de acesso, desempenho assistencial e eficiência, assim como as metas a estabelecer para o ano 2020.

Quadro 7 - Objetivos de acesso, desempenho assistencial e eficiência do CHULN.

Objetivos	Meta Proposta para 2020
Objetivos Nacionais	
A. Acesso	
A.1 - Percentagem de utentes em Lista de Espera para a Consulta (LEC) dentro do TMRG	49,1%
A.2- Percentagem de consultas realizadas dentro dos tempos máximos de resposta garantidos (TMRG)	59,0%
A.3 - Percentagem utentes em Lista de Inscritos para Cirurgia (LIC) dentro do TMRG	60,0%
A.4 - Percentagem de doentes operados dentro dos TMRG	82,0%
A.5 - Percentagem de episódios de urgência atendidos dentro do tempo de espera previsto no protocolo de triagem	96,0%
A.6 - Percentagem de doentes referenciados para a RNCCI, avaliados/confirmados pela EGA em tempo adequado (até 2 dias úteis), no total doentes referenciados para a RNCCI	33,0%
B. Qualidade	
B.1 - Percentagem de readmissiones em 30 dias, na mesma Grande Categoria Diagnóstico	4,0%
B.2 - Percentagem de cirurgias realizadas em ambulatório, para procedimentos tendencialmente ambulatorizáveis	24,0%
B.3 - Percentagem de cirurgias da anca efetuadas nas primeiras 48 horas	31,0%
B.4 - Índice de mortalidade ajustada	1,00
B.5 - Índice de demora média ajustada	1,02
B.6 - Demora média antes da cirurgia	0,95
C. Eficiência	
C.1 - Gastos operacionais por doente padrão	*
C.2 - Doente padrão por médico ETC	74,96
C.3 - Doente padrão por enfermeiro ETC	65
C.4 - Percentagem de gastos com horas extraordinárias, suplementos e fornecimentos de serviços externos (selecionados) no total de gastos com pessoal	17,7%

Objetivos	Meta Proposta para 2020
Índice de Desempenho do Serviço de Urgência	
Peso dos episódios de urgência com prioridade verde/azul/branca	52,0%
Peso dos episódios de urgência com internamento	10,0%
Percentagem de episódios de urgência atendidos dentro do tempo de espera previsto no protocolo de triagem	96,0%
Peso dos utilizadores frequentes (> 4 episódios), no total de utilizadores do Serviço de Urgência	2,7%
Rácio entre consultas externas/episódios de urgência	2,9

*valor do melhor do grupo de *benchmarking*

No que se refere à acessibilidade, as metas colocadas ao CHULN são muito exigentes e implicam alterações significativas das práticas e cultura instalada, mas também inevitavelmente o apoio da Tutela.

Esta exigência obrigará à restruturação da Unidade Local de Gestão do Acesso e reforço das estruturas de acompanhamento, designadamente na área da consulta externa e da atividade cirúrgica, no sentido de alcançar maior conformidade com as regras e tempos de resposta (TMRG) instituídos.

Mais especificamente, no que se refere à acessibilidade aos cuidados cirúrgicos, para além da otimização dos processos, através de reengenharia e da melhoria do processo de planeamento, contratualização e controlo, o CHULN espera que a Tutela, reconhecendo a assimetria existente nos recursos de Anestesiologia, compense e melhore a sua posição, com a consequente distribuição de vagas ou aprovação de contratações.

No que se refere à qualidade, as metas também são exigentes, mas existem boas condições para serem alcançadas. De referir que relativamente à redução da demora média, os condicionalismos na área social, agravados pela estratégia de internalização dos doentes com alta clínica que eram transferidos para camas contratualizadas no exterior, dificultam a concretização da meta, mas tudo está a ser feito para atingir a meta proposta.

Recursos Humanos

Na rúbrica de recursos humanos, o CHULN prevê que em 2020 se registe um ligeiro aumento no total de efetivos, crescimento que terá continuidade no ano seguinte, como se pode observar no Quadro 8:

Quadro 8 – Número de Efetivos do CHULN.

Grupos profissionais	2019	2020	2021
Pessoal Dirigente	52	50	49
Pessoal Médico*	856	875	895
Pessoal de Enfermagem	2.018	2.045	2.080
Pessoal Farmacêutico	50	48	48
Pessoal Técnico Superior de Saúde	25	25	24
Pessoal Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	492	503	499
Técnicos Superiores	179	183	181
Pessoal de Informática	24	24	24
Pessoal Docente	14	13	12
Assistente Técnico	592	590	585
Assistente Operacional	1.525	1.501	1.490
Outro Pessoal	4	4	4
Total Geral	5.831	5.861	5.891

* Sem Internos

No entanto, é possível constatar que o incremento do número de profissionais não é comum a todos os grupos profissionais, sendo essencial a reorganização do trabalho e/ou reestruturação de serviços, no sentido da otimização e reformulação de processos, circuitos e procedimentos, procurando diminuir os recursos necessários. A par com o número absoluto de efetivos, importa apresentar a evolução dos gastos com pessoal prevista.

Quadro 9 - Total de Recursos Humanos e evolução de Gastos com Pessoal do CHULN – 2018-2020.

Designação	Execução 2018	Estimativa 2019	Previsão 2020	Var. 2019/2018 Valor	Var. 2019/2018 %	Var. 2020/2019 Valor	Var. 2020/2019 %
Gastos totais com pessoal (1)=a+b+c+d+e+f+g	194.534.789	210.113.422	209.471.213	15.578.633	8,0	-642.209	-0,3
a) Gastos com Órgãos Sociais	422.665	522.367	522.367	99.703	23,6	0	0,0
b) Gastos com cargos de Direção	1.879.379	2.087.507	2.002.062	208.128	11,1	-85.445	-4,1
c) Remunerações do pessoal	156.113.738	168.997.288	168.268.985	12.883.550	8,3	-728.303	-0,4
i) Vencimento base+ Subs. Férias+ Subs. Natal	116.863.176	121.833.814	124.460.312	4.970.639	4,3	2.626.498	2,2
ii) Outros subsídios	38.500.777	44.066.221	42.487.157	5.565.443	14,5	-1.579.063	-3,6
iii) Valorizações remuneratórias	749.785	3.097.253	1.321.516	2.347.468	313,1	-1.775.738	57,3
d) Benefícios pós-emprego							
e) Ajudas de Custo							
f) Restantes Encargos	36.119.007	38.506.259	38.677.799	2.387.252	6,6	171.540	0,4
g) Rescisões/Indemnizações							
Gastos Totais com pessoal (2) = (1) sem o impacto das medidas identificadas em iii) e g)	193.785.004	207.016.169	208.149.698	13.231.164	6,8	1.133.529	0,5

Designação	Execução 2018	Estimativa 2019	Previsão 2020	Var. 2019/2018 Valor	Var. 2019/2018 %	Var. 2020/2019 Valor	Var. 2020/2019 %
N.º Total RH (O.S.+ Cargos de Direção+ Trabalhadores)	6.281	6.482	6.482	201	3,2	0	0,0
N.º Orgãos Sociais (O.S.) (n.º)	5	7	7	2	40,0	0	0,0
N.º Cargos de Direção sem O.S. (n.º)	43	46	43	3	7,0	-3	-6,5
N.º Trabalhadores sem O.S. e sem Cargos de Direção (n.º)	6.233	6.429	6.432	196	3,1	3	0,0
Gastos com Dirigentes/Gastos com o Pessoal [b/(1-g)]	0,010	0,010	0,010	0	2,8	0	-3,8

Área Financeira

Panorama Macroeconómico

A aplicação de modelos económicos num setor com as especificidades e imprevisibilidades inerentes ao da saúde configura sempre um exercício estatístico e previsional, uma vez que as principais rúbricas de despesa (medicamentos, recursos humanos e material de consumo clínico) não estão dependentes da conjuntura nem de quaisquer ciclos económicos, expansivos ou recessivos.

A constante inovação colocada à disposição dos utentes e profissionais de saúde tem o efeito de “alavancagem” potenciando o aumento dos encargos com medicamentos o que, aliado ao aumento da esperança de vida contribui para a subida da despesa em fármacos e similares.

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

Investimento

Plano de Investimentos e Inovação

Quadro 10 – Previsão de Investimentos do CHULN 2020-2022.

Previsão de Investimentos 2020-2022	Financiamento CHLN	Financiamento Comunitário	Financiamento Externo	Total Estimado
Nova Infraestrutura	4.872.801 €	14.638.369 €	21.567.532 €	41.078.702 €
Reabilitação de Infraestrutura	9.878.255 €	0 €	2.460.030 €	12.338.285 €
Substituição de Equipamento	2.747.125 €	0 €	68.573 €	2.815.697 €
Novo Equipamento	621.177 €	0 €	2.021.419 €	2.642.596 €
Ampliação de Infraestrutura	0 €	0 €	252.150 €	252.150 €
Total estimado	18.119.357 €	14.638.369 €	26.369.703 €	59.127.430 €

Evolução do Investimento

Quadro 11 - Evolução do Investimento no CHULN 2020-2022.

Investimento	2020	2021	2022
Obras e manutenção no Edifício HSM	17.821.192 €	22.824.656 €	36.831 €
Obras e manutenção no Edifício HPV	1.827.360 €	11.198.855 €	
TOTAL	19.648.552 €	34.025.531 €	36.831 €
Equipamento HSM	4.760.487 €	234.930 €	
Equipamento HPV	423.120 €		
TOTAL	5.183.607 €	234.930 €	0 €

Princípios Financeiros

EBITDA

Quadro 12 - EBITDA do CHULN - 2018-2020.

	2018	2019 (Previsão)	2019 (Estimativa)	2020 (Previsão)	Δ % P2020/E2019	Δ % P2020/P2019	Δ % P2020/2018
EBITDA	-58.649.679,60€	-43.499.631,00€	-84.842.051,72€	-17.974.452,65€	-78,81%	-58,55%	-69,35%

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. Pela primeira vez, desde que passámos a (re) integrar o Perímetro de OE, submetemos um Projeto de Orçamento com Resultado Equilibrado mas, com dotação adequada à despesa que, realisticamente, se prevê incorrer.

Gastos Operacionais

CENTRO HOSPITALAR
UNIVERSITÁRIO
LISBOA NORTE, E.P.E



HOSPITAL
Pulido Valente

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

Quadro 13 - Gastos Operacionais do CHULN 2018-2020.

	2018	2019 (Previsão)	2019 (Estimativa)	2020 (Previsão)	P2020/E2019	P2020/P2019	Δ % P2020/2018
(1) CMVM/C	193.430.621,96€	199.400.000,00€	216.163.324,00€	225.701.165,85€	4,41%	13,42%	16,68%
(2) FSE	58.447.445,98€	49.560.000,00€	59.894.698,00€	62.693.322,00€	4,67%	26,40%	7,26%
Comunicações	516.374,72€	655.000,00€	368.467,45€	373.994,26€	0,01€	-0,43€	-0,28€
Deslocações	5.929,38€	12.000,00€	5.995,00€	6.054,00€	0,01€	-0,50€	0,02€
Ajudas de Custo e Alojamento	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	-	-	-
(3) Gastos com Pessoal	196.902.391,86€	204.954.000,00€	210.033.762,00€	211.618.511,79€	0,75%	3,25%	7,47%
Indemnizações por rescisão							
Valorizações Remuneratórias							
(4) Gastos Operacionais = [(1)+(2)+(3)]	448.780.159,80€	453.554.000,00€	486.091.984,00€	500.012.999,64€	2,86%	10,24%	11,42%
(5) Volume de Negócios (VN)	348.215.368,27€	407.804.369,00€	386.358.960,28€	423.255.483,99€	0,095498041	3,78%	21,55%
Subsídios à exploração							
Indemnizações Compensatórias							
(6) Peso dos Gastos/VN = (4)/(5)	1,29	1,11	1,26	1,18	-6,10%	6,23%	-8,34%

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

Gastos com a frota automóvel

Quadro 14 - Gastos com frota automóvel no CHULN 2018-2020.

	2018	2019 (Previsão)	2019 (Estimativa)	2020 (Previsão)
Nº viaturas			36	
Amortização anual	26.237,79€	28.000,00€	28.000,00€	28.000,00€
IUC	822,81€	1.300,00€	1.300,00€	1.300,00€
Seguros	7.638,00€	9.000,00€	9.000,00€	9.000,00€
Via verde e portagens	4.992,39€	4.700,00€	4.700,00€	4.700,00€
Combustíveis	57.983,32€	60.000,00€	60.000,00€	60.000,00€
Conservação e Reparação	22.581,24€	49.000,00€	49.000,00€	49.000,00€

Orçamento

Demonstração de Resultados

Quadro 15 - Demonstração de Resultados do CHULN - Custos – 2018-2021.

	2018	2019 (Previsão PAO)	2019 (Estimado)	2020 (Previsto)	2021 (Previsto)	% P2019/2018	Acréscimo % P2020/E2019
Demonstração de Resultados - GASTOS							
61-Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	193.430.621,96	199.000.000,00	215.163.324,00	225.701.165,85	233.565.776,00	2,88%	4,41%
621-Subcontratos	21.357.407,25	18.600.000,00	20.188.801,00	20.791.636,00	20.999.551,00	-12,91%	2,99%
622-Fornecimentos e serviços	37.089.740,00	31.000.000,00	39.706.097,00	41.901.686,00	42.002.689,00	-16,42%	5,53%
63-Transf. correntes conced. e prest. sociais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
63-Custos com o pessoal	196.902.391,00	204.954.000,00	210.033.762,00	211.618.511,79	212.936.594,00	4,09%	0,75%
6322041-Horas extraordinárias	15.454.896,00	14.700.000,00	16.905.847,00	16.990.369,00	17.024.351,00	-4,88%	0,50%
6322042-Prevenções	4.530.356,00	4.200.000,00	5.179.670,00	5.205.569,00	5.215.979,00	-7,29%	0,50%
9.264.028,29	9.600.000,00	9.252.758,00	9.170.390,00	9.228.936,00	3.63%	-0,89%	-
746.897,77	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	-33,06%	0,00%	-
1.455.177,34	500.000,00	644.290,00	397.439,00	399.967,00	-65,64%	-38,32%	-
69-Gastos e perdas de financiamento	50.517,00	0,00	45.044,00	40.457,00	40.717,00	-100,00%	-10,18%
TOTAL Geral	460.296.780,61	464.154.000,00	496.534.076,00	510.121.276,64	519.674.230,00	0,84%	2,74%
Gastos com Pessoal Ajustados	198.654.549,00€	206.454.000,00€	212.132.131,00€	213.718.511,79€	215.136.594,00€	3,95%	0,75%
Outros Gastos Operacionais	261.591.714,61€	257.700.000,00€	284.356.901,00€	296.362.307,85€	304.496.919,00€	-1,43%	4,22%
% Gastos com HE, Suplementos e FSE	17,0%	14,8%	16,5%	16,6%	16,4%	-13,39%	0,79%
Gastos Operacionais	460.296.783,61€	464.154.000,00€	496.489.012,00€	510.080.819,64€	519.638.513,00€	0,85%	2,74%
Gastos Operacionais relevantes para EBITDA	450.932.235,32€	454.554.000,00€	487.236.274,00€	500.910.429,64€	510.404.577,00€	0,79%	2,81%

Quadro 16 - Demonstração de Resultados do CHULN - Proveitos – 2018-2021.

	2018	(Previsão PAC)	2019 (Estimado)	2020 (Previsto)	2021 (Previsto)	Acréscimo % P2019/2018	Acréscimo % P2020/E2019
Demonstração de Resultados - Proveitos							
71-Vendas e prestações de serviços	344.807.081,50 €	375.666.154,32 €	365.739.888,00 €	399.995.886,99 €	395.184.595,24 €	8,95%	9,37%
704-Impostos e taxas	3.408.286,97 €	7.000.000,00 €	4.014.396,28 €	5.500.000,00 €	5.500.000,00 €	105,38%	37,01%
75-Transf. e subsídios correntes obtidos	26.804.899,89 €	1.500.000,00 €	14.365.686,00 €	57.979.841,00 €	34.724.250,00 €	-94,40%	303,60%
74 - Trabalhos para a própria entidade	1.468.016,36 €	1.800.000,00 €	1.669.576,00 €	1.700.552,00 €	1.642.652,00 €	22,61%	1,88%
78 - Outros proveitos e ganhos operacionais	15.844.071,00 €	25.178.214,68 €	16.604.676,00 €	17.758.597,00 €	18.646.527,00 €	58,91%	6,95%
79 - Proveitos e ganhos extraordinários	5.431,00 €	0,00 €	11.092,00 €	5.162,00 €	5.195,00 €	-100,00%	-53,46%
TOTAL Geral	392.337.786,72€	411.144.369,00€	402.405.314,28€	482.941.138,99€	455.703.219,24€	4,79%	20,01%
Resultados Operacionais	-67.913.907,89€	-53.009.631,00€	-94.094.809,72€	-27.144.842,65€	-63.335.488,75€	-21,95%	-71,15%
Resultado Líquido do Exercício	-67.986.593,89€	-53.009.631,00€	-94.094.809,72€	-27.180.137,65€	-63.971.010,76€	-22,03%	-71,12%
Resultado Operacional (EBITDA)	-58.619.879,60€	-43.409.631,00€	-84.342.051,72€	-17.974.452,55€	-54.706.552,76€	-25,99%	-78,81%
Proveitos Operacionais Próprios (Extra-Contrato)	15,55%	8,18%	9,82%	18,01%	14,12%	43,1,83%	83,37%

Balanço

Quadro 17 - Balanço do CHULN - Ativo - 2018-2021.

	AL - Ativo Líquido 2018	AL - Ativo Líquido Previsão 2019	AL - Ativo Líquido 2019 (Estimativa)	AL - Ativo Líquido 2020 (Previsão)	AL - Ativo Líquido 2021 (Previsão)
Ativo não corrente	190.049.102,44€	185.728.000,00€	194.308.242,87€	195.238.242,87€	196.168.242,87€
43-45 - Ativos fixos tangíveis	189.632.235,90 €	185.228.000,00€	193.717.496,76€	194.547.496,76€	195.377.496,76€
42-45 - Propriedades de Investimento					
44- 45 - Ativos intangíveis					
37 - Ativos biológicos					
41 - Investimentos Financeiros	416.866,54 €	500.000,00€	590.746,11€	690.746,11€	790.746,11€
419 - Outros ativos financeiros					
Ativo corrente:	253.283.064,73€	312.149.548,40€	274.372.611,08€	389.432.582,83€	501.083.552,83€
33 - Inventários	29.967.214,26€	29.315.000,00€	23.940.425,82€	25.940.425,82€	27.440.425,82
37 - Ativos biológicos					
20 - Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis					
21+213+215-219 - Clientes, contribuintes e utentes	45.472.951,76€	59.018.000,00€	59.706.983,50€	75.715.983,50€	97.877.983,50€
24 - Estado e Outros Entes Públicos	636.286,12€	636.286,12€	636.286,12€	636.286,12€	636.286,12€
26 - Acionistas					
27 - Outras contas a receber	171.642.680,43€	217.777.706,00€	184.658.231,11€	282.109.231,11€	370.076.231,11€
28 - Diferimentos					
27 - Outros ativos financeiros					
12+13 - Caixa e depósitos	4.973.469,99€	5.402.656,28€	5.222.656,28€	5.022.656,28€	5.044.656,28€
TOTAL do ATIVO	443.332.167,17€	497.877.548,40€	468.780.853,95€	584.670.825,70€	697.251.825,70€

Quadro 18 - Balanço do CHULN - Passivo - 2018-2021.

	Fundos Próprios e Passivo 2018	Fundos Próprios e Passivo Previsão 2019	Fundos Próprios e Passivo 2019 (Estimativa)	Fundos Próprios e Passivo 2020 (Previsão)	Fundos Próprios e Passivo 2021 (Previsão)
Património Líquido					
51 - Património	312.440.000,00€	367.440.000,00€	312.440.000,00€	312.440.000,00€	312.440.000,00€
52 - Ações	11.330.485,92€	11.330.485,92€	11.330.485,92€	11.330.485,92€	11.330.485,92€
55 - Reservas	-359.520.191,65€	-522.815.669,30€	-289.313.872,53€	-383.442.634,25€	-447.413.645,01€
56 - Resultados Transitados					
57 - Ajustamentos em ativos financeiros					
58 - Excedentes de revalorização					
59 - Outras variações no património líquido					
818 - Resultado Líquido do período	11.642.578,54€	25.334.344,35€	11.073.457,90€	11.003.457,90€	10.933.457,90€
89 - Dividendos antecipados	-67.986.993,89€	-53.009.631,00€	-94.128.761,72€	-27.180.137,65€	-63.971.010,76€
Património Líquido	-92.094.121,08€	-171.720.470,03€	-48.598.650,43€	-75.848.828,08€	-175.680.711,95€
Passivo					
Passivo não corrente	17.540.300,42€	18.004.484,00€	17.540.300,42€	18.040.300,42€	18.540.300,42€
29 - Provisões	2.748.341,42€	3.212.525,00€	2.748.341,42€	3.248.341,42€	3.748.341,42€
25 - Financiamentos obtidos	14.791.959,00€	14.791.959,00€	14.791.959,00€	14.791.959,00€	14.791.959,00€
27 - Outras contas a pagar					
Passivo corrente	517.885.987,83€	651.593.634,43€	499.539.243,95€	642.479.353,36€	855.392.237,23€
224+225 - Fornecedores c/c	254.368.609,86€	359.826.347,00€	184.968.754,42€	269.463.878,17€	378.273.878,17€
218 - Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes	110.172.454,39€	124.453.287,43€	163.162.608,10€	212.899.608,10€	305.899.608,10€
24 - Estado e Outros Entes Públicos	6.816.632,98€	6.700.000,00€	7.522.105,15€	7.722.105,15€	7.922.105,15€
252 - Financiamentos obtidos					
271 - Fornecedores de investimentos	1.697.921,91€		4.186.279,77€	8.186.279,77€	13.186.279,77€
27 - Outras contas a pagar	144.821.854,34€	160.606.000,00€	139.690.982,17€	144.198.982,17€	150.101.866,04€
28 - Diferimentos	8.514,35€	8.000,00€	8.514,35€	8.500,00€	8.500,00€
14 - Outros passivos financeiros					
Total Passivo	555.426.288,25€	669.598.118,43€	517.079.544,38€	660.519.653,78€	873.932.537,65€
Total Património Líquido e Passivo	443.332.167,17€	497.877.648,40€	468.460.853,95€	584.670.825,70€	657.251.825,70€

Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

Quadro 19 - Demonstração de Fluxos de Caixa do CHULN - 2018-2021.

	2018	2019 (Previsão)	2019 (Estimado)	2020 (Previsão)	2021 (Previsão)
Fluxos de Atividades Operacionais					
Recebimentos de clientes	360.810.185,92€	391.719.084,00€	373.144.832,90€	399.597.000,00€	397.024.000,00€
Recebimentos de utentes	3.605.133,72€	4.000.000,00€	3.154.874,05€	3.000.000,00€	3.000.000,00€
Pagamentos a fornecedores	-254.838.442,00€	-186.671.711,00€	-345.495.387,47€	-186.000.000,00€	-182.266.000,00€
Pagamentos ao pessoal	-198.025.142,57€	-204.954.000,00€	-209.714.794,60€	-213.797.000,00€	-212.936.000,00€
Outros (inclui outros operac. e extraord.)	-89.096,80€	0,00€	187.002.166,90€		
Fluxos de Atividades Operacionais	-88.517.361,73€	4.093.373,00€	8.091.671,78€	2.800.000,00€	4.822.000,00€
Fluxos de Atividades de Investimento					
Pagamentos respeitantes a (-):					
Ativos fixo tangíveis	-3.520.640,10€	-23.089.471,71€	-7.842.485,49€	-3.000.000,00€	-5.000.000,00€
Ativos intangíveis	-148.643,53€	-229.536,71€			
Recebimentos provenientes de (+):	-3.381.996,57€	-22.859.935,00€	-7.842.485,49€	-3.000.000,00€	-5.000.000,00€
Subsídios ao investimento	3.332.992,09€	19.425.285,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Fluxos de Atividades de Investimento	-197.648,01€	-3.664.186,71€	-7.842.485,49€	-3.000.000,00€	-5.000.000,00€
Fluxos de Atividades de Financiamento					
Recebimentos provenientes de (+):	88.904.374,69€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Aumentos de Capital e P. Suplementares	55.576.666,69€				
Cobertura de prejuízos	33.327.708,00€				
Pagamentos respeitantes a (-):					
Empréstimos Obtidos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Juros e Custos Similares	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Fluxos de Atividades de Financiamento	88.904.374,69€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Variação de Caixa e seus equivalentes	189.364,95€	429.186,29€	249.186,29€	-200.000,00€	-178.000,00€
Caixa no início do período	4.784.105,04€	4.973.469,99€	4.973.469,99€	5.222.656,28€	5.222.656,28€
Caixa no fim do período	4.973.469,99€	5.402.656,28€	5.222.656,28€	5.044.656,28€	
TOTAL	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€

Evolução do Endividamento da Entidade Previsto para o Período 2020-2022

Não aplicável.

Anexos

Anexo I - Parecer do Órgão de Fiscalização

Anexo II - Declaração de Conformidade

Anexo III - Demonstrações Financeiras para o ano 2020 por Trimestre (Previsão)

Balanço Previsional

Rúbricas SNC AP	Designação	Unid. Euro (€)	Contas do Ativo				SNC - Balanço
			I TR 2020	II TR 2020	III TR 2020	IV TR 2020	Previsão ano 2020
BALANÇO	Ativo não corrente		193.527.496,8 €	193.827.496,8 €	194.057.496,8 €	194.357.496,8 €	194.357.496,8 €
43	Ativos fixos tangíveis		190.000,0 €	190.000,0 €	190.000,0 €	190.000,0 €	190.000,0 €
453	Ativos fixos tangíveis em curso						
42+452	Propriedades de investimento						
429	Perdas por imparidade acumuladas						
441	Goodwill						
442	Projetos de desenvolvimento						
443	Programas de Computador						
444	Propriedade Industrial						
446	Outros Ativos Fixos Intangíveis						
448	Amortizações Acumuladas						
449	Perdas por imparidade acumuladas						
454	Ativos intangíveis em curso						
372	Estudo, projeto ou logótipo						
41	Ativos Biológicos						
41	Investimentos Financeiros	648.148,3 €	662.347,6 €	676.546,9 €	690.746,1 €	690.746,1 €	690.746,1 €
419	Perdas por imparidade acumuladas						
451	Investimentos Financeiros em curso						
266+268-269	Acionistas/Sócios						
2741	Ativos por impostos diferidos						
455	Adiantamentos por conta de investimentos						
459	Perdas por imparidade acumuladas						
	Total Ativo não Corrente	194.365.645,1 €	194.679.844,3 €	194.924.043,7 €	195.238.242,9 €	195.238.242,9 €	195.238.242,9 €

Rúbricas SNC AP	Unid. Euro (€)	Designação	I TR 2020	II TR 2020	III TR 2020	IV TR 2020	Previsão ano 2020
SNC - Balanço							
Contas do Ativo							
		Ativo corrente					
32@36	Existências	20.717.225,3 €	22.458.292,1 €	24.199.359,0 €	25.940.425,8 €	25.940.425,8 €	
	Perdas por imparidade acumuladas						
371	Ativos Biológicos						
38	Reclassificação e Regularização de inventários						
39	Adiantamentos por conta de compras	65.606.983,50€	71.506.983,5 €	77.406.983,5 €	75.715.983,5 €	75.715.983,5 €	
211+212+219	Clientes						
228+229+2713+279	Adiantamentos a fornecedores						
24	Estado e outros entes públicos	636.286,1 €	636.286,1 €	636.286,1 €	636.286,1 €	636.286,1 €	
263+268-269	Acionistas/Sócios						
232+238+239+2721+278-279	Outras contas a receber						
281	Gastos a reconhecer						
1411+1421	Ativos Financeiros detidos para negociação						
1431	Outros Ativos financeiros						
46	Ativos não correntes detidos para venda						
11+12+13	Caixa e Depósitos Bancários	7.222.656,3 €	9.222.656,3 €	6.222.656,3 €	5.022.656,3 €	5.022.656,3 €	
	Total Ativo corrente	393.349.382,3 €	517.490.449,2 €	636.631.516,0 €	389.432.582,8 €	389.432.582,8 €	
	Total Ativo	587.715.027,4 €	712.170.293,5 €	831.555.559,6 €	584.670.825,7 €	584.670.825,7 €	
Capital Próprio							
51	Capital	312.440.000,0 €	312.440.000,0 €	312.440.000,0 €	312.440.000,0 €	312.440.000,0 €	312.440.000,0 €
261+262	Acionistas com Subscrição + Quotas não liberadas						
	Entidades públicas subscritoras de capital						
52	Ações (quotas) próprias						
53	Outros instrumentos de capital próprio						
54	Prémios de Emissão	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €
55	Reservas	-383.442.634,3 €	-383.442.634,3 €	-383.442.634,3 €	-383.442.634,3 €	-383.442.634,3 €	-383.442.634,3 €
56	Resultados Transitados						
57	Ajustamentos em Ativos Financeiros						
58	Excedentes de Revalorização de ativos fixos						
591	Diferenças de Conversão de Demonstrações						
592	Ajustamentos por impostos diferidos						

Unid. Euro (€)	SNC - Balanço	I TR 2020	II TR 2020	III TR 2020	IV TR 2020	Previsão ano 2020
Rúbricas SNC AP						
	Designação					
	Contas do Ativo					
593	Subsídios	11.003.457,9 €	11.003.457,9 €	11.003.457,9 €	11.003.457,9 €	11.003.457,9 €
	Subsídios (do ano) provenientes de Entidades Públicas	11.003.457,9 €	11.003.457,9 €	11.003.457,9 €	11.003.457,9 €	11.003.457,9 €
	Subsídios (do ano) - Outros					
594	Doações					
818	Resultado Líquido do Período	-6.795.034,4 €	-13.590.068,8 €	-20.385.103,2 €	-27.180.137,6 €	-27.180.137,7 €
	Total Capital Próprio	-55.463.724,9 €	-62.238.759,3 €	-69.053.793,7 €	-75.848.828,1 €	-75.848.828,1 €
Passivo não corrente						
29	Provisões	3.248.341,4 €	3.248.341,4 €	3.248.341,4 €	3.248.341,4 €	3.248.341,4 €
25	Financiamentos Obtidos	14.791.959,0 €	14.791.959,0 €	14.791.959,0 €	14.791.959,0 €	14.791.959,0 €
273	Responsabilidades por benefícios pós-emprego					
2742	Passivos por impostos diferidos					
237+2711+2712+275	Outras contas a pagar					
	Passivo corrente					
221+222+225	Fornecedores	215.755.033,4 €	241.305.333,9 €	266.885.634,5 €	277.650.158,0 €	277.650.158,0 €
218+276	Adiantamentos de clientes	263.162.608,1 €	363.162.608,1 €	463.162.608,1 €	212.899.608,1 €	212.899.608,1 €
24	Estado e outros entes públicos	7.522.105,2 €	7.622.105,2 €	7.622.105,15	7.722.105,2 €	7.722.105,2 €
264+265+268	Acionistas/Sócios					
25	Financiamentos obtidos					
231+238+2711+2712+2722+278	Outras contas a pagar					
282	Rendimentos a reconhecer					
	Subsídios ao investimento					
	Transferências correntes (do ano) de Administrações					
	Públicas que não Subsídios ao investimento					
	(indemnizações compensatórias)					
	Transferências (do ano) de entidades privadas					
1412+1422	Passivos Financeiros detidos para negociação					
1432	Outros Passivos financeiros					
	Total Passivo	643.178.732,3 €	774.429.052,8 €	900.609.353,4 €	660.519.653,8 €	660.519.653,8 €
	Total Capital Próprio e Passivo	587.715.027,4 €	712.170.293,5 €	831.555.559,7 €	584.670.825,7 €	584.670.825,7 €

Demonstração de Resultados

SNC - Demonstração dos Resultados						
Unid. Euro (€)	Rúbricas SNC	Designação	I TR 2020	II TR 2020	III TR 2020	IV TR 2020
		Gastos				
61	CMVMC	56.425,291,5 €	112.850,582,9 €	169.275.874,4 €	225.701.165,9 €	225.701.165,9 €
62	Fornecimentos e Serviços Externos	15.673.330,5 €	31.346.664,0 €	47.019.991,5 €	62.693.322,0 €	62.693.322,0 €
63	Gastos com o pessoal	52.904.627,9 €	105.809.255,9 €	158.713.883,8 €	211.618.511,8 €	211.618.511,8 €
64	Gastos de Depreciação e de Amortização	2.292.597,6 €	4.585.195,3 €	6.877.792,9 €	9.170.390,5 €	9.170.390,5 €
65	Perdas por Imparidade	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
66	Perdas por reduções de justo valor	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
67	Provisões do Período	125.000,0 €	250.000,0 €	375.000,0 €	500.000,0 €	500.000,0 €
68	Outros gastos e perdas	99.357,5 €	198.714,9 €	298.072,4 €	397.429,8 €	397.429,8 €
69	Juros Suportados e outros gastos / perdas de financiamento	10.114,3 €	20.228,7 €	30.343,0 €	40.457,3 €	40.457,3 €
	Total Gastos	127.530.319,3 €	255.060.638,6 €	382.590.957,9 €	510.121.277,2 €	510.121.277,2 €
812	Imposto sobre o rendimento do período	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
818	Resultado Líquido	-6.795.034,4 €	-13.590.068,8 €	-20.385.103,2 €	-27.180.137,6 €	-27.180.137,6 €
	Total	120.735.284,9 €	241.470.569,3 €	362.205.854,7 €	482.941.139,6 €	482.941.139,6 €
			0	0	0	0
		Rendimentos				
70	Taxas moderadoras	1.375.000,0 €	2.750.000,0 €	4.125.000,0 €	5.150.000,0 €	5.150.000,0 €
72	Prestações de Serviços	99.999.221,7 €	199.998.443,5 €	299.997.665,2 €	399.996.887,0 €	399.996.887,0 €
73	Variações nos Inventários da produção	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
74	Trabalhos para a própria entidade	425.163,0 €	850.326,0 €	1.275.489,0 €	1.700.652,0 €	1.700.652,0 €
75	Subsídios à exploração	14.494.960,3 €	28.989.920,5 €	43.484.880,8 €	57.979.841,0 €	57.979.841,0 €
76	Reversões	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
77	Ganhos por aumentos de justo valor	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
78	Proveitos Suplementares	4.439.649,3 €	8.879.298,5 €	13.318.947,8 €	17.758.597,0 €	17.758.597,0 €
79	Juros Obtidos	1.290,6 €	2.581,1 €	3.871,7 €	5.162,2 €	5.162,2 €
	Total Rendimentos	120.735.284,8 €	241.470.569,6 €	362.205.854,4 €	482.941.139,2 €	482.941.139,2 €

Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

Designação	SNC - Demonstração dos Fluxos de Caixa				Previsão ano 2020
	I TR 2020	II TR 2020	III TR 2020	IV TR 2020	
Fluxos de Atividades Operacionais					
Recebimentos de clientes	100.000.000,00€	200.000.000,00€	300.000.000,00€	399.597.000,00€	399.597.000,00€
Recebimentos de utentes	750.000,00€	1.500.000,00€	2.500.000,00€	3.000.000,00 €	3.000.000,00€
Pagamentos a fornecedores	-45.000.000,00€	-90.000.000,00 €	-140.000.000,00 €	-186.000.000,00 €	-186.000.000,00€
Pagamentos ao pessoal	-53.000.000,00€	-106.000.000,00 €	-159.000.000,00 €	-213.797.000,00 €	-213.797.000,00€
Outros (inclui outros operac. e extraord.)					
Fluxos de Atividades Operacionais	2.750.000,00€	5.500.000,00€	3.500.000,00€	2.800.000,00€	2.800.000,00€
Fluxos de Atividades de Investimento					
Pagamentos respeitantes a (-):					
Ativos fixo tangíveis	-750.000,00€	-1.500.000,00€	-2.500.000,00€	-3.000.000,00€	-3.000.000,00€
Ativos intangíveis	-750.000,00€	-1.500.000,00€	-2.500.000,00€	-3.000.000,00€	-3.000.000,00€
Propriedades de investimento					
Juros e Proveitos Similares					
Dividendos					
Outros					
Recebimentos provenientes de (+):	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Ativos fixo tangíveis					
Ativos intangíveis					
Propriedades de investimento					
Subsídios ao Investimento					
Fluxos de Atividades de Investimento	-750.000,00€	-1.500.000,00€	-2.500.000,00€	-3.000.000,00€	-3.000.000,00€
Fluxos de Atividades de Financiamento	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Recebimentos provenientes de (+):	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Empréstimos Obtidos					
Aumentos de Capital e P. Suplementares					
Subsídios e Doações					
Vendas de Ações Próprias					
Cobertura de prejuízos					

Designação	SNC - Demonstração dos Fluxos de Caixa				Previsão ano 2020
	I TR 2020	II TR 2020	III TR 2020	IV TR 2020	
 Pagamentos respetantes a (-):					
Emprestimos Obtidos					
Amortizações de Contratos de Leasing					
Juros e Custos Similares					
Dividendos					
Reduções de Capital e P. Suplementares					
Aquisição de Ações Próprias					
Fluxos de Atividades de Financiamento					
Variação de Caixa e seus equivalentes	2.000.000,00€	4.000.000,00€	0,00€	0,00€	-200.000,00€
Caixa no início do período	5.222.656,28€	5.222.656,28€			5.222.656,28€
Caixa no fim do período	7.222.656,28 €	9.222.656,28 €			5.022.656,28 €
TOTAL	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€

Anexo IV - Plano de Investimentos

Designação do Projeto	Tipologia de Investimento	Objetivo do investimento	Projectos de Financiamento até 2019 (€)					Projectos de Investimento em Curso					Projectos de Investimentos P.A.O.								
			Própria	Fundos Comunit.	Outra	Total do invest.	Aut. 2018	Estimativa 2019	Total do invest.	Própria	Fundos Comunit.	Outra	Total do invest.	Estimado 2020 (Ano N)	Estimado 2021 (Ano N+1)	Estimado 2022 (Ano N+2)	Valor do investimento (€)	Payout Previsão	Código da Operação a Financeira Comunit. aprovada	Data prevista inicio projeto (dd-mm-aaaa)	Despesa já efectuada (Execução financeira)
Beneficiação do Serviço de Neurologia - Laboratório de EEG	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	257043,38			257043,38			257043,38				0,00				0,00	0	Aprovado	03-04-2018	257043,38
Reabilitação do muro e vedação no perímetro do HSM	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Acesso	0,00			0,00			0,00				448950,00	448950,00			448950,00	0	Aprovado	01-09-2020	
Projeto e obra de Telereabilitação Respiratória	Ampliação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00			0,00			0,00				252150,00	252150,00			252150,00	0	Em aprovação: ACSS	01-09-2020	
Remodelação do Serviço de Cirurgia Plástica - Piso 7	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00			0,00			0,00				387450,00	387450,00			387450,00	0	Aprovado	01-09-2020	
POSTUR - Central Térmica, Solar Térmico e GTC - Empreitada	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00			0,00			0,00				9198424,12	9198424,12			9682551,70	0	Approved	01-05-2020	
POSTUR - Instalações de Fotovoltaico para Autoconsumo - Empreitada	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00			0,00			0,00				4841275,85	4841275,85			9682551,70	0	Approved	000017	
POSTUR - Empreitada de Substituição de lâmpadas existentes por tecnologia LED para iluminação interior	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00			0,00			0,00				167046,70	3173887,33			1753155,61	0	Approved	01-05-2020	
POSTUR - Substituição de lâmpadas existentes por tecnologia LED para iluminação interior	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00			0,00			0,00				3340934,03	3340934,03			3340934,03	0	Approved	000017	
POSTUR - Substituição de lâmpadas existentes por tecnologia LED para iluminação interior	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00			0,00			0,00				483928,62	483928,62			509398,55	0	Approved	01-03-2020	
POSTUR - Suporte técnico (Certificado energético final + Análise Ex-Post)	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00			0,00			0,00				116631,50	116631,50			122770,00	0	Preparação na propria entidade	01-03-2020	
Construção do CDT	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00			0,00			0,00				11198854,80	11198854,80			11198854,80	0	Aprovado	02-01-2021	

**CENTRO HOSPITALAR
UNIVERSITÁRIO
LISBOA NORTE EPE**



H O S P I T A L
Pulido Valente

Requalificação e ampliação da Unidade de Queimados e SMI + EQUI	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	10368677,10	10368677,10	10368677,10	0	Preparação na propria entidade	02-04-2021
Equipamento de Angiografia (2)	Substituição de Equipamento	Evitar a interrupção da prestação de Cuidados	1223760,49	1223760,49	2447520,98	2447520,98	0,00	Aprovado	Lisboa-06-4842-FEDER-000045
Cama articulada (11) + colchão (11)	Substituição de Equipamento	Evitar a interrupção da prestação de Cuidados	243472,35	243472,35	243472,35	243472,35	0,00	Aprovado	09-03-2018 243472,35
Monitor fixo (11) + Central (1)	Substituição de Equipamento	Evitar a interrupção da prestação de Cuidados	147267,00	147267,00	147267,00	147267,00	0,00	Aprovado	07-06-2018 147267,00
Equipamento ECMO - Sistema de circulação (2)	Novo Equipamento	Evitar a interrupção da prestação de Cuidados	147354,00	147354,00	147354,00	147354,00	0,00	Aprovado	02-04-2018 147354,00
Manógrafo	Substituição de Equipamento	Evitar a interrupção da prestação de Cuidados	245661,75	245661,75	491323,50	491323,50	0,00	Aprovado	Lisboa-06-4842-FEDER-000045
Equipamento de Gastro e Endoscopia	Substituição de Equipamento	Evitar a interrupção da prestação de Cuidados	354528,80	354528,80	709857,60	709857,60	0,00	Aprovado	04-01-2018 709857,60
Ventiladores pulmonares de cuidados intensivos (32)	Substituição de Equipamento	Evitar a interrupção da prestação de Cuidados	287328,00	287328,00	574656,00	574656,00	0,00	Aprovado	04-01-2018 574656,00
Aceleradores Lineares	Novo Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	3075000,00	3075000,00	6150000,00	6150000,00	0,00	Aprovado	01-04-2019 6150000,00
Tomografia Axial Computorizada	Novo Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	461250,00	461250,00	922500,00	922500,00	0,00	Aprovado	Lisboa-06-4842-FEDER-000045
Equipamento de Angiocardiografia a	Substituição de Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	368420,00	200000,00	568420,00	568420,00	0,00	Aprovado	14-08-2019 568420,00
Monitor cardíaco Novo magnético	Novo Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	110700,00	110700,00	110700,00	110700,00	0,00	Aprovado	26-05-2019 922500,00
Sala de Raio-X	Substituição de Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	132280,19	132280,19	132280,19	Aprovado	16-03-2020
Sala de Raio-X	Substituição de Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	132280,19	132280,19	132280,19	Aprovado	16-03-2020
Sala de Raio-X	Substituição de Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	132280,19	132280,19	132280,19	Aprovado	16-03-2020
Monitor sinais vitais (9)	Substituição de Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	120540,00	120540,00	120540,00	120540,00	0,00	Aprovado	06-06-2019 120540,00
Monitor transporte (1) Central monitorização (1)	Substituição de Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Aprovado	



CENTRO HOSPITALAR
UNIVERSITÁRIO
LISBOA NORTE, EPE

HOSPITAL DE
SANTAMARIA

Fornecimento e Montagem de AC - Internamento	Novo Equipamento	0,00	4132,80	4132,80	4132,80	0	Preparação na própria entidade
Instalação do CF nas instalações das Gabinete de Comunicação e impressão	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	31980,00	31980,00	31980,00	0	Preparação na própria entidade
Reabilitação de Reservatórios de Água Consumo Humano 1 e 3	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	78720,00	78720,00	78720,00	0	Preparação na própria entidade
Intervenção no Armazém Central	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	86100,00	86100,00	86100,00	0	Preparação na própria entidade
Reabilitação do Reservatório de Água Consumo Humano	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	20641,91	20641,91	20641,91	0	Preparação na própria entidade
Fornecimento e montagem de 8 aparelhos de AC Humano	Novo Equipamento	0,00	15990,00	15990,00	15990,00	0	Preparação na própria entidade
5							
Fornecimento e Montagem de AC - Cirurgia II - Piso	Novo Equipamento	0,00	69533,40	69533,40	34796,70	34796,70	Preparação na própria entidade
Montagem de AC - Cirurgia Vascular	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	196800,00	196800,00	196800,00	0	Preparação na própria entidade
Instalação das Comissões CO, GI e DIM no piso 9	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	25830,00	25830,00	25830,00	0	Preparação na própria entidade
Construção de anelarário da Cardiologia	Substituição de Infraestrutura	0,00	988200,00	988200,00	988200,00	0	Preparação na própria entidade
Fornecimento e montagem de 16 aparelhos de AC - Reabilitação Resp. e Bloco Partos	Substituição de Equipamento	0,00	11439,00	11439,00	11439,00	0	Preparação na própria entidade
Execução de uma plataforma	Novo Equipamento	0,00	15867,00	15867,00	15867,00	0	Preparação na própria entidade
Automação e Fornecimento e Montagem de AC Obstétrica	Novo Equipamento	0,00	1832,70	1832,70	1832,70	0	Preparação na própria entidade
Remodelação da Hematologia, UTMO e Inletamento	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	1808100,00	1808100,00	1808100,00	0	Preparação na própria entidade
Empreitada Remodelação da Hemodialise	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	61500,00	61500,00	61500,00	0	Preparação na própria entidade
Beneficiado de Medicina 1B	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	104550,00	104550,00	104550,00	0	Preparação na própria entidade





CENTRO HOSPITALAR
UNIVERSITÁRIO
LISBOA NORTE EPE

Fornecimento e manutenção de AC - Medicina ID	Novo Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	27060,00	27060,00	Preparação na propria entidade	01-04-2020
Beneficiação do novo Serviço de Nefrologia	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	525000,00	525000,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Criação de quarto de internamento no S. Neurologia Piso 7	Realização de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	67650,00	67650,00	Preparação na propria entidade	01-03-2020
Fornecimento e Montagem de AC e Ventilação - Serviço de Ortopedia Piso 6	Novo Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	60270,00	60270,00	Preparação na propria entidade	30-11-2020
Fornecimento e montagem de AC - Otorrinoto - Internamento (Piso 5)	Novo Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	21525,00	21525,00	Preparação na propria entidade	01-12-2020
Empreitada - Substituição de portas existentes por automáticas no acesso a Laboratórios de Patologia Clínica	Novo Equipamento	Melhoria Acesso	0,00	46976,16	23488,08	46976,16	Preparação na propria entidade
Beneficiação da Consulta de Psiquiatria e internamento piso 3 e 4	Realização de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	702221,43	266973,89	702221,43	Preparação na propria entidade
Instalação de pavilhão para instalação do SRH	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	503560,00	503560,00	503560,00	Preparação na propria entidade
Beneficiação da Unidade de Quimiodos existente (colocação de A/C na cobertura)	Realização de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	307500,00	307500,00	307500,00	Preparação na propria entidade
Criação das novas instalações para a URG (417m ² >73m ²) no antigo refeitório	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	765600,00	765600,00	765600,00	Preparação na propria entidade
Alteração da instalação sanitária e quarto de isolamento dos "Amarelos" da Urgência Central	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	73800,00	73800,00	73800,00	01-08-2020
Instalação da STAR e Oncologia	Nova Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	1845000,00	1845000,00	1845000,00	01-08-2020
Ecógrafo	Substituição de Equipamento	Evitar a interrupção da prestação de cuidados a curto prazo	0,00	14760,00	14760,00	14760,00	01-04-2020



CENTRO HOSPITALAR
UNIVERSITÁRIO
LISBOA NORTE, EPE



HOSPITAL DE
SANTAMARIA

Processador de Tecidos	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	122754,00	122754,00	122754,00	0	Preparação na própria entidade
								Preparação na própria entidade
Eletrofuso	Novo Equipamento	0,00	0,00	62730,00	62730,00	62730,00	0	Preparação na própria entidade
Balão intra-aórtico	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	122754,00	122754,00	122754,00	0	Preparação na própria entidade
Consola de Circulação extracorpórea e permitidor de calor	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	227550,00	227550,00	227550,00	0	Preparação na própria entidade
Eletrografia c/3 sondas	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	73800,00	73800,00	73800,00	0	Preparação na própria entidade
Ortopantomógrafo	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	89175,00	89175,00	89175,00	0	Preparação na própria entidade
Microscópio cirúrgico c/ câmara incorporada	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	246000,00	246000,00	246000,00	0	Preparação na própria entidade
Mesa operatória	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	120540,00	120540,00	120540,00	0	Preparação na própria entidade
Trolley video-endoscopia	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	135300,00	135300,00	135300,00	0	Preparação na própria entidade
Video Broncofibroscópio	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	30000,00	30000,00	30000,00	0	Preparação na própria entidade
Trolley de suporte, Videorresuscitador, Fente Luz e Monitor	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	122292,00	122292,00	122292,00	0	Preparação na própria entidade
Videogastroskopio	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	45000,00	45000,00	45000,00	0	Preparação na própria entidade
Monitor de sinal etílico + monitorização	Substituição de Equipamento	0,00	0,00	153750,00	153750,00	153750,00	0	Preparação na própria entidade
Videobroncofibrooscópio	Novo Equipamento	0,00	0,00	61500,00	61500,00	61500,00	0	Preparação na própria entidade

**CENTRO HOSPITALAR
UNIVERSITÁRIO
LISBOA NORTE, E.P.T**



Evitar a interrupção da prestação de cuidados a curto prazo	Substituição de Equipamento	0,00	30750,00	30750,00	Preparação na propria entidade	01-05-2020
Pacote de aquisições diversas	Substituição de Equipamento	0,00	184500,00	184500,00	Preparação na propria entidade	01-05-2020
Beneficiamento de interramento de Cardiologia, piso 8	Realização de Infraestrutura	0,00	1000000,00	1000000,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Remodelação dos Curridos Intensivos, piso 8	Realização de Infraestrutura	0,00	728000,00	728000,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Remodelação dos Curridos Intermédios, piso 8	Realização de Infraestrutura	0,00	195000,00	195000,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Beneficiamento de Hemodinâmica (electrofisiologia+ pacings) e Serviços de Apoio	Realização de Infraestrutura	0,00	481680,00	481680,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Mesa operatória cam tabuleiro de carbono, Bloco CCT	Novo Equipamento	0,00	92250,00	92250,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Intensificador, Bloco CCT	Novo Equipamento	0,00	123000,00	123000,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Ecógrafo com sonda transesofágica, Bloco CCT Trolley Video-Endoscopia, Bloco CCT	Novo Equipamento	0,00	122262,00	122262,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Equipamento pequeno diverso, Bloco CCT	Novo Equipamento	0,00	123000,00	123000,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Centrais de Telemetria	Novo Equipamento	0,00	207906,90	207906,90	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Diverso equipamento pequeno para interramento de Cardiologia	Substituição de Equipamento	0,00	68572,50	68572,50	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Pendentes para Unidade de Cuidados Intensivos da Cardiologia	Novo Equipamento	0,00	344400,00	344400,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Pendentes para Unidade de Cuidados Intermédios da Cardiologia	Novo Equipamento	0,00	172200,00	172200,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Meioria do Bloco de CCT	Realização de Infraestrutura	0,00	55350,00	55350,00	Preparação na propria entidade	01-06-2020



Hospital
Pulido Valente

HOSPITAL
SANTAMARIA



CENTRO HOSPITALAR
UNIVERSITÁRIO
LISBOA NORTE, EPE

Angiograma para o Bloco do CCT	Novo Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	615000,00	615000,00	615000,00	0	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Remodelação da Hematologia, UTMO interno - lateral -	Novo Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	73800,00	73800,00	73800,00	0	Preparação na propria entidade	01-10-2020
Beneficiado da UCIR e novo espaço para instalar a Cirurgia Torácica	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	842132,00	842132,00	842132,00	0	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Beneficiado da UCIR e novo espaço para instalar a Cirurgia Torácica - equipamento	Novo Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	159900,00	159900,00	159900,00	0	Preparação na propria entidade	01-06-2020
Criação das novas instalações para a UTG (417m2- >36m2) no antigo refeitório - 1 intérino	Substituição de Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	196800,00	196800,00	196800,00	0	Preparação na propria entidade	01-09-2020
Instalação da Consulta de Estomatologia no HPV	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	747500,00	747500,00	747500,00	0	Preparação na propria entidade	01-09-2020
Instalação da Consulta de Estomatologia no HPV - Equipamento (1 ortopantomograf o + 4 equipas)	Substituição de Equipamento	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	423120,00	423120,00	423120,00	0	Preparação na propria entidade	01-09-2020
Beneficiado da Consulta de Neurologia e Neurocirurgia	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	268000,00	268000,00	268000,00	0	Preparação na propria entidade	01-09-2020
Construção de novo Bloco de Partos e beneficiado da Urgência de OB Construção de novo Bloco de Partos e beneficiado da Urgência de OB - equipamento diverso	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	175000,00	175000,00	175000,00	0	Preparação na propria entidade	01-10-2020
Instalação da Consulta de Pediatria no HPV	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	234930,00	234930,00	234930,00	0	Preparação na propria entidade	10-01-2021
Instalação do Serviço de Genética no HPV	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	211500,00	211500,00	211500,00	0	Preparação na propria entidade	01-08-2020
Beneficiado do Serviço de Ginecologia piso 3	Reabilitação de Infraestrutura	Melhoria Eficiência e Produtividade	0,00	0,00	242500,00	242500,00	242500,00	0	Preparação na propria entidade	01-08-2021



CENTRO HOSPITALAR
UNIVERSITÁRIO
LISBOA NORTE. EPE

Hospital
Pulido Valente

Beneficiário do Serviço de Ginecologia piso 4	Melhoria da Eficiência e Produtividade	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	242500,00	242500,00	Preparação na propria entidade	01-08-2021
Beneficiário da UTIC	Melhoria da Eficiência e Produtividade	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	196000,00	196000,00	Preparação na propria entidade	01-08-2021
Beneficiário do Serviço de Pneumologia piso 7	Melhoria da Eficiência e Produtividade	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	50000,00	50000,00	Preparação na propria entidade	01-08-2021
Beneficiário do Serviço de Pneumologia piso 3	Melhoria da Eficiência e Produtividade	Reabilitação de Infraestrutura	0,00	53750,00	53750,00	Preparação na propria entidade	01-09-2021

Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte, E.P.E

Reunião do Conselho de Administração

16/05/2020

Presidente CA

Dr. Joaquim Daniel Lopes Ferro

Vogal Executivo

Dr. Pedro de Andrade Pais Pinto dos Reis

Vogal Executiva

Dr.ª Maria de Lourdes Caixaria Bastos

Diretor Clínico

Dr. Luís Filipe Pereira dos Santos Pinheiro

Enfermeira-Diretora

Enf.ª Ana Paula Dias Costa Fernandes