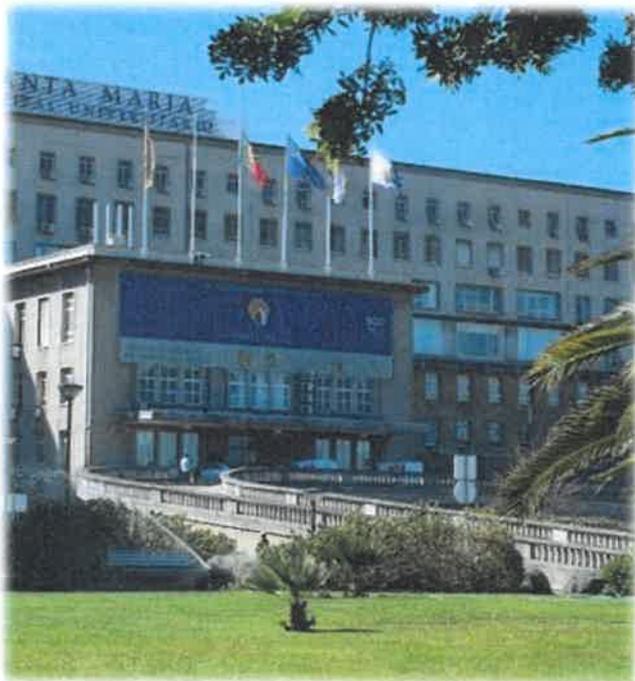




# 2021

## Plano de Atividades e Orçamento



  
**Daniel Ferro**  
Presidente do Conselho de Administração

**O.C.A. aprova**  
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
Registo na ACTA n.º **48/2020**  
de **09/10/2020**

  
**Lourdes Bastos**  
Vogal do Conselho de Administração

  
**Lúcia dos Santos Pinheiro**  
Diretor Clínico

  
**Pedro Reis**  
Conselho de Administração

## Índice

<b>Sumário Executivo</b> .....	<b>4</b>
Enquadramento .....	5
Orientação Estratégica .....	10
Plano de Ações Propostas e Medidas Correspondentes .....	11
Performance Histórica e Projetada (assistencial e económico-financeira) .....	12
<b>Posicionamento Estratégico</b> .....	<b>20</b>
Missão .....	20
Visão .....	21
Valores .....	21
Análise do Ambiente Interno e Externo (SWOT) .....	22
Objetivos Estratégicos .....	24
<b>Atividade Prevista e Recursos</b> .....	<b>30</b>
Plano de Produção .....	30
Contrato Programa .....	32
Objetivos de Acesso, Desempenho Assistencial e Eficiência .....	36
Recursos Humanos .....	38
<b>Área Financeira</b> .....	<b>40</b>
Panorama Macroeconómico .....	40
Execução Orçamental .....	40
Investimento .....	42
Plano de Investimentos e Inovação .....	42
Princípios Financeiros .....	44
EBITDA .....	44
Plano de Redução de Custos .....	45
Orçamento .....	49
Demonstração de Resultados .....	49
Balanço .....	51
Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional .....	54
Evolução do Endividamento da Entidade Previsto para o Período 2021-2023 .....	56
<b>Anexo I - Parecer do Órgão de Fiscalização</b> .....	<b>59</b>

<b>Anexo II - Declaração de Conformidade.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo III - Demonstrações Financeiras para o ano 2021 por Trimestre (Previsão) .....</b>	<b>61</b>
Balanco Previsional.....	61
Demonstração de Resultados por Natureza.....	64
Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional .....	65
<b>Anexo IV- Plano de Investimentos.....</b>	<b>67</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema gráfico do Balanced Scorecard (BSC) .....	11
--	----

## Índice de Quadros

Quadro 1 - População residente na área de influência do CHULN. ....	6
Quadro 2 - Carteira de serviços do CHULN. ....	7
Quadro 3 - Centros de Referência do CHULN. ....	8
Quadro 4 - Análise SWOT do CHULN.....	22
Quadro 5 - Resumo da atividade assistencial do CHULN - Anos 2018-2020.....	30
Quadro 6 – Resumo dos dados do Contrato-Programa do CHULN. ....	32
Quadro 7 - Objetivos de acesso, desempenho assistencial e eficiência do CHULN.....	36
Quadro 8 – Número de Efetivos do CHULN – 2019-2021. ....	38
Quadro 9 - Total de Recursos Humanos e evolução de Gastos com Pessoal do CHULN – 2019-2021. 39	
Quadro 10 - Execução Orçamental 2019-2021. ....	40
Quadro 11 – Plano de Investimentos CHULN 2019-2021. ....	42
Quadro 12 – Candidaturas em Curso para Projetos Cofinanciados 2019-2021.....	42
Quadro 13 - EBITDA do CHULN - 2019-2021.....	44
Quadro 14 – Plano de Redução de Custos do CHULN 2019-2021. ....	45
Quadro 15 – Gastos operacionais por doente padrão 2019-2021.....	46
Quadro 16 – Gastos globais com horas extras e prestação de serviços médicos 2020-2021. ....	46
Quadro 17 – Gastos globais com aquisição de serviços e fornecimentos externos 2020-2021.....	47
Quadro 18 – Gastos com pessoal vs. gastos com aquisições de serviços e fornecimentos externos 2020-2021. ....	47
Quadro 19 - Gastos com frota automóvel no CHULN 2019-2021.....	48
Quadro 20 - Demonstração de Resultados por natureza do CHULN – 2019-2021.....	49
Quadro 21 - Balanço do CHULN - Ativo - 2019-2021. ....	51
Quadro 22 - Balanço do CHULN - Passivo - 2019-2021. ....	52
Quadro 23 - Demonstração de Fluxos de Caixa do CHULN - 2019-2021. ....	54
Quadro 24 – Dívidas em atraso a 31 de dezembro de 2019.....	56



Quadro 25 – Dívidas em atraso a 31 de agosto de 2020. .... 56  
Quadro 26 – Indicadores de Dívida e Prazos Médios de Pagamento. .... 57

## Sumário Executivo

O Plano de Atividades e Orçamento para 2021 (PAO 2021) foi elaborado com base nas orientações gerais constantes do Despacho nº 395/2020 de 27 de Julho do Secretários de Estado do Tesouro e nas orientações específicas constantes do Despacho Conjunto do Secretário de Estado do Tesouro e da Secretária de Estado Adjunta e das Finanças de 3 e 4 de Setembro.

A Pandemia por SARS-CoV-2 teve consequências imprevistas relativamente à execução do PAO 2020, na medida em que afetou de forma significativa a satisfação das necessidades em saúde. Durante vários meses, foram satisfeitas apenas necessidades urgentes e programadas prioritárias, com suspensão das necessidades programadas, não prioritárias. Apesar da retoma gradual da atividade assistencial, o reforço das medidas de segurança implicou o redesenho e alongamento de quase todos os processos assistenciais, com relativo prejuízo da eficiência.

Em 2021 estas limitações ou constrangimentos irão manter-se enquanto durar a pandemia, crê-se com menor impacto. Espera-se que a resposta à pandemia não implique novos períodos de suspensão da atividade assistencial, muito embora a conjugação desta resposta, com a intensidade de necessidades no período de inverno e com a manutenção da atividade operatória normal, torne quase improvável este cenário, constituindo um desafio enorme para os profissionais e lideranças do CHULN.

Deste contexto dependerá a evolução da acessibilidade aos cuidados cirúrgicos e a gestão das listas de espera, na medida em que o desempenho assistencial nesta área ficará subordinado à necessidade e intensidade de eventual mobilização de recursos (enfermarias e recursos humanos) para o plano assistencial COVID, que se pretende minimizar.

Determinante será a capacidade de resposta pelos serviços e equipas assistenciais à globalidade e diversidade de necessidades, à flexibilidade e adaptação às exigências colocadas, sendo que a experiência vivenciada durante a primeira fase da pandemia evidenciou o enorme potencial e competência dos nossos profissionais, constituindo um capital de confiança em fases mais intensas.

A pandemia tem motivado gastos adicionais e despesas de investimento imprevistas que implicarão certamente restrições ou adiamentos indesejáveis de alguns projetos, que importa minimizar através de utilização e aplicação mais rigorosa dos recursos, com o maior envolvimento dos colaboradores e chefias.

Mas este contexto também favorece algumas oportunidades, nomeadamente no que respeita a novos modelos de gestão, modernização e desmaterialização de processos, articulação com os cuidados primários e continuados, e à melhoria da qualidade de cuidados ao doente crítico.

A pandemia não pode (nem deve) impedir o desenvolvimento da inovação e diferenciação em áreas estratégicas e de modernização técnica e tecnológica que mantenham o CHULN como centro de excelência clínica da região e do país.

## 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, constitui-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
	S. Domingos de Benfica	33.745
Loures	Moscavide e Portela	21.891
	Stª Iria de Azoia, S. João da Talha e Bobadela	44.331
Amadora	Águas Livres	37.426
<b>Total</b>		<b>322.344</b>

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

Ao longo dos últimos anos tem-se verificado 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	X
Cardiologia	X		X	X	X
Cardiologia Pediátrica			X	X	
Cirurgia Cardio-Torácica	X	X	X	X	
Cirurgia Geral	X	X	X	X	
Cirurgia Pediátrica	X	X	X	X	X
Cirurgia Plástica e Reconstructiva e Estética	X	X	X	X	
Dermato-Venereologia	X		X	X	
Doenças Infecciosas (Infeccologia)	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	X
Psiquiatria 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				
Hospitalização Domiciliária	X		X		
Berçário	X				

Para além dos diferentes serviços clínicos disponíveis, o CHULN criou 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.

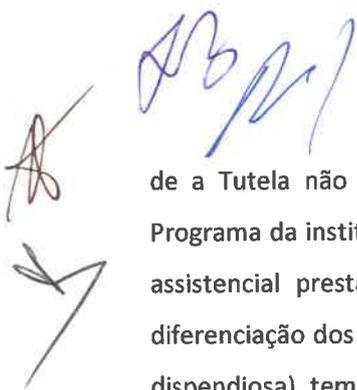
Centros de Referência	
Área de intervenção prioritária	Legislação
Epilepsia Refratária	Despacho n.º 11297/2015 de 8 de outubro
Paramiloidose Familiar	
Cardiologia de "Intervenção Estrutural"	
Cardiopatias Congénitas*	
Doenças Hereditárias do Metabolismo	
Oncologia de Adultos - Cancro do Esófago	Despacho n.º 3653/2016 de 11 de março
Oncologia de Adultos - Cancro Hepatobilio-Pancreático	
Oncologia de Adultos - Cancro do Reto	
Oncologia de Adultos - Sarcomas das Partes Moles e Ósseos	
Oncologia Pediátrica - Tumores do Sistema Nervoso Central**	
Transplantação Renal Pediátrica	Despacho n.º 9414/2016 de 22 de julho
Transplante do Rim - Adulto	
Coagulopatias Congénitas	
ECMO (Oxigenação por Membrana Extracorporal)	
Fibrose Quística	
Implantes Cocleares***	Despacho n.º 6669/2017 de 8 de fevereiro
Neurorradiologia de Intervenção na Doença Cerebrovascular (NIDC)	

\*em colaboração interinstitucional com o Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E. P. E. e Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa

\*\*em colaboração interinstitucional com o Instituto Português de Oncologia de Lisboa, Francisco Gentil, E. P. E. e Centro Hospitalar Universitário Lisboa Central, E.P.E.

\*\*\*em colaboração interinstitucional com o Centro Hospitalar Universitário de Coimbra, E. P. E., Centro Hospitalar do Porto, E. P. E. e Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho, E. P. E.

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, medicamentos 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. O ano de 2020 trouxe um contexto excecional e especialmente desafiante na área da saúde devido à pandemia por SARS-CoV-2. O CHULN desempenhou um papel preponderante neste contexto, reorganizando os seus recursos, instalações, e a própria estratégia de intervenção, de forma a manter a qualidade assistencial, a par com o cumprimento das orientações emanadas pela Tutela, de forma a fornecer as respostas adequadas e em tempo útil. Inevitavelmente, este contexto excecional influenciou os resultados operacionais, observando-se que impactou na atividade desenvolvida, com especial enfoque na atividade programada.

Não obstante o contexto pandémico e o impacto que o mesmo teve na atividade do CHULN, mantém-se a ambição de que o mesmo 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:

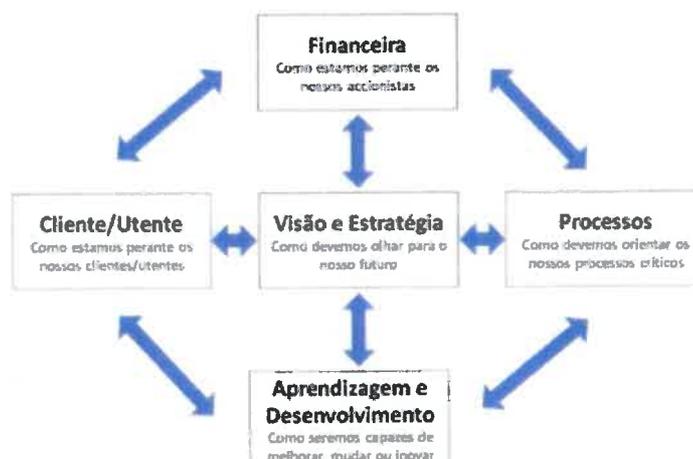
- Cidadania em saúde;
- Equidade e acesso adequado aos cuidados de saúde;
- Qualidade em saúde;
- Políticas saudáveis.

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 percebida. Considerando o impacto sentido na atividade programada em contexto de resposta à pandemia por SARS-CoV-2, pretende-se a recuperação dos níveis de atividade anteriormente registados (pré-pandemia), assegurando a prestação de cuidados adequados e em tempo útil. 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 humano.

Em síntese, e na continuidade dos esforços desenvolvidos até ao momento, expõem-se as principais medidas estratégicas definidas para o triénio 2021-2023:

- 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 (CRI's);
- Reestruturação do Centro de Investigação Clínica (CIC);
- Aumento da faturação e cobrança de serviços e taxas moderadoras;
- Aumento da venda de MCDT's;
- Reestruturação área assistencial;
- Melhoria das 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 estimada para 2020.

A lotação média do CHULN para o ano de 2019 foi de 1.047 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%. Estima-se que no ano de 2020 se registre um decréscimo de 15,1% no número de doentes saídos e um discreto aumento da demora média para os 9,32 dias. Relativamente à taxa de ocupação, estima-se que se situe em cerca de 75%. Estes resultados estarão inevitavelmente associados às medidas implementadas para a resposta à pandemia por SARS-CoV-2 durante o ano de 2020, que ditou a



reorganização da lotação dos Serviços de internamento, a redução dos internamentos programados e a realocação de recursos humanos para áreas específicas.

Embora os resultados de 2020 tenham sofrido um desvio quanto ao que tinha sido projetado inicialmente em contexto pré-pandemia, permanece como um objetivo do atual Conselho de Administração resolver o problema real e sobejamente conhecido da falta de acessibilidade que afeta de forma muito negativa a missão do CHULN.

Prevê-se que em 2021 se registre um aumento de 10% no número de doentes saídos, tendo sido delineadas estratégias importantes para atingir este objetivo, assim como para promover uma maior acessibilidade a cuidados atempados, efetivos e de qualidade, e para dar resposta às necessidades identificadas, mais especificamente:

- Abertura de duas unidades de internamento, totalizando 50 camas, de modo a dar resposta ao acréscimo de internamentos por COVID-19 e não-COVID-19 esperados no próximo inverno. Após o inverno, estas camas destinam-se a eliminar as cerca de 50/60 macas que este Centro acumula nos corredores por falta de camas e redução de internamentos em instituições externas de doentes com alta clínica a aguardar vaga na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) ou em Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI);
- Ampliação do Serviço de Medicina Intensiva em 14 camas, cujo processo está em curso no âmbito do programa do Ministério da Saúde para reforço dos cuidados intensivos.

Neste sentido, importa igualmente destacar a criação durante o ano de 2020 da Unidade de Hospitalização Domiciliária, que visa prestar cuidados a utentes em fase aguda da doença ou de agudização de doença crónica (para patologias elegíveis), proporcionando cuidados de intensidade e complexidade do internamento hospitalar no domicílio, sob vigilância da equipa multidisciplinar. Esta Unidade tem uma lotação de 6 camas, estimando-se atingir um total de 99 doentes saídos no final do ano corrente. No ano de 2021 definiu-se como objetivo alcançar um total de 380 doentes saídos, prevendo-se assim o aumento da capacidade instalada nesta área de intervenção.

No âmbito da consulta externa, realizaram-se em 2019 745.135 consultas, das quais 26,2% corresponderam a primeiras consultas. Destas, 21,4% (41.718 consultas) corresponderam 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. Estima-se que os resultados de 2020 demonstrem um decréscimo de cerca de 13,5% no total de consultas externas realizadas, decorrente do decréscimo





comum às primeiras consultas e consultas subsequentes. No entanto, observa-se uma tendência para o aumento da taxa de primeiras consultas, estimando-se que no final de 2020 se situe nos 28,9%.

Inevitavelmente, o decréscimo de atividade na consulta externa durante o ano de 2020 foi influenciado pelas medidas impostas para a resposta à pandemia por SARS-CoV-2, que forçou a desaceleração da atividade programada, neste caso, das consultas externas, influenciando igualmente a resposta à Lista de Espera para Consultas. Como tal, observa-se que em 2020 foram realizadas menos consultas via Consulta a Tempo e Horas, provenientes dos Cuidados de Saúde Primários, embora esteja a ser desenvolvido de forma intensiva um esforço para recuperar a atividade nesta área e dar resposta em tempo adequado aos pedidos que chegam ao Centro Hospitalar.

De forma a atenuar o decréscimo acentuado na atividade programada em consulta externa, o CHULN promoveu durante o ano de 2020 medidas que visavam promover a acessibilidade e continuidade dos cuidados. Neste âmbito, destaca-se a realização de teleconsultas, com um crescimento marcado durante o ano de 2020 e que proporcionou o acesso dos utentes à consulta de forma não presencial, assegurando a prestação segura dos cuidados neste âmbito e aumentando a satisfação dos utilizadores. Para 2021 pretende-se continuar a investir no crescimento desta área produção, estimando-se um crescimento de cerca de 9%, que corresponde a um acréscimo de cerca de 59.000 consultas no total de consultas comparativamente ao realizado no ano de 2020.

O número de atendimentos em Serviço de Urgência situou-se nas 251.691 admissões em 2019, com cerca de 9,8% que originaram episódio de internamento. No entanto, em 2020 estima-se uma redução de 30,0% no total de atendimentos, e um ligeiro aumento para os 11,5% do número de episódios que originam episódio de internamento.

Também no âmbito do serviço de urgência foi necessária uma profunda reorganização de recursos para receber de forma segura todos os utentes, quer por suspeita de infeção por SARS-CoV-2, quer por outra patologia ou sintomatologia. Assim, registou-se uma reorganização estrutural, de recursos humanos, nos circuitos e protocolos instituídos. Observou-se uma mudança na utilização do serviço de urgência, verificando-se que os episódios classificados como urgentes de acordo com o protocolo de Triagem de Manchester (classificados com cor vermelha, laranja ou amarela) ultrapassaram os 50%, invertendo a tendência observada em anos anteriores.

Para 2021, 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 e frequência das admissões potencialmente evitáveis. Não obstante, prevê-se um crescimento de 18% nesta área de produção, que se traduz em cerca de mais 32.000 episódios de urgência comparativamente a 2020.

Relativamente à atividade em Hospital de Dia, em 2019 registaram-se 90.994 sessões realizadas a 17.120 utentes, estimando-se que no final de 2020 totalizem 79.364 sessões realizadas a 15.120 utentes.

Em 2019 foram realizadas 20.598 cirurgias programadas, das quais 62,8% correspondiam a cirurgias em ambulatório. Por sua vez, realizaram-se 5.006 cirurgias urgentes, totalizando 25.604 cirurgias realizadas ao longo de 2019. A 31 de dezembro de 2019 encontravam-se 10.426 doentes inscritos para cirurgia, com o tempo médio de espera a situar-se nos 206,1 dias. Adicionalmente, verificou-se que 76,4% dos doentes foram operados em tempo adequado. No entanto, o contexto pandémico em 2020 também não se revelou favorável para a atividade cirúrgica programada e, consequentemente, para a resolução da lista de inscritos para cirurgia do CHULN. Estima-se que no final de 2020 tenham sido realizadas 18.363 cirurgias programadas e 4.448 cirurgias urgentes, com uma taxa de ambulatorização de 51,8%. Estes resultados afastam-se dos inicialmente traçados para 2020, como anteriormente referido, tendo sido necessário o devido ajuste aos objetivos de atividade delineados devido ao contexto pandémico atual. No que concerne à lista de inscritos para cirurgia, está a ser desenvolvido um árduo trabalho no sentido de recuperar a atividade e reduzir o tempo de espera para cirurgia, na tentativa de cumprir os pressupostos definidos pela Lei nº 15/2014 de 21 de março, alterada pelo Decreto-Lei nº 44/2017, de 20 de abril e pela Portaria nº 153/2017, de 4 de Maio. As estimativas efetuadas apontam para 8.983 doentes inscritos para cirurgia no final de 2020.

No que respeita à criação de CRI's em 2021, 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 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 âmbito dos recursos humanos do CHULN, observou-se desde 2004 um crescimento no número de efetivos (à exceção do ano de 2018 em que se verificou um ligeiro decréscimo). Estes dados e a projeção para o ano de 2021 não poderão ser dissociados dos objetivos assistenciais e económico-financeiros traçados.

De acordo com a proposta de atividade assistencial a realizar em 2021, foram previstos acréscimos significativos de atividade em diversas linhas de produção, nomeadamente no internamento (10%), consulta externa (9%), atividade cirúrgica (17%) e na urgência (18%). Este acréscimo de atividade pressupõe aumento da capacidade instalada em vários setores assistenciais, destacando-se o internamento e a medicina intensiva. Haverá que melhorar também a resposta e a capacidade instalada em algumas áreas de meios complementares de diagnóstico e terapêutica (MCDT) e ajustar ligeiramente as dotações de quadros em alguns serviços de suporte, de acordo com o racional que se segue:

- Abertura de duas unidades de internamento e ampliação do Serviço de Medicina Intensiva;
- Reforço das equipas dedicadas ao doente com infeção pelo vírus SARS-CoV-2, mais especificamente no serviço de urgência, internamento e nas unidades de cuidados intensivos. Nos últimos meses estes cuidados foram essencialmente assegurados por enfermeiros (cerca de 50) e assistentes operacionais (cerca de 25) provenientes de outros serviços clínicos, encerrados ou com diminuição de atividade, minimizando-se a necessidade de contratações adicionais. Em 2021, pelo contrário, não se prevêem encerramentos de serviços, mas sim acréscimo de necessidades de internamento na área médica, pelo menos nos primeiros meses do ano. Na área cirúrgica espera-se que não seja decretada a suspensão da atividade, pelo menos com a intensidade ocorrida nos últimos meses, sob pena das restrições ao acesso aos cuidados cirúrgicos afetarem negativamente a saúde dos utentes que viram as suas intervenções programadas adiadas ou não realizadas;



JB



A  
P,  
A

- Acréscimo de recursos no caso de maior necessidade da pandemia, ou em múltiplos postos de trabalho associados à criação e manutenção das múltiplas regras de segurança. A título de exemplo, só na triagem dos doentes às consultas, hospitais de dia e salas de tratamento, estão envolvidos 22 postos de trabalho específicos, sem contar com muitos outros postos que asseguram esta função em acumulação com outras tarefas de enfermagem. Na área de assistentes operacionais refira-se o acréscimo significativo de trabalho resultante das atuais necessidades de higienização de espaços de espera, espaços assistenciais, materiais e equipamentos;
- O acréscimo do quadro médico é justificado pelas necessidades de contratação incluídas nos concursos de provimento, designadamente em áreas muito carenciadas como a Anestesiologia, Medicina Interna, Medicina Intensiva, Radiodiagnóstico, Obstetrícia e Ginecologia, Ortopedia e outras menos carenciadas mas com necessidades de admissão de profissionais. O reforço das dotações está relacionado principalmente com (i) o envelhecimento do quadro médico de uma forma geral e a dificuldade crescente em obter profissionais elegíveis para integrar as escalar de urgência (o aumento da capacidade de internamento da medicina interna), (ii) o aumento da resposta às necessidades de cuidados cirúrgicos (70% para 80%), designadamente na área de anestesiologia, (iii) ampliação da medicina intensiva, conforme referido, (iv) melhoria da resposta dos MCDT e internalização de exames/tratamentos efetuados no exterior (imagem);
- O acréscimo de técnicos de diagnóstico e terapêutica resulta essencialmente da ampliação do Serviço de Radioterapia, melhoria da resposta interna e externa em determinadas áreas de MCDT (Imagem, Cardiologia, Patologia Clínica e Farmácia) e redução do volume de trabalho extraordinário em várias áreas (Urgência, Cardiologia, Farmácia);
- O acréscimo de técnicos superiores é justificado pela requalificação de profissionais, designadamente em áreas de suporte, dadas as exigências crescentes de conhecimento especializado;
- O acréscimo na área de informática é justificado pela necessidade de redução da despesa em assistência técnica, garantindo maior autonomia da equipa do Serviço de Sistemas de Informação, não só para manutenção mas igualmente para pequenos desenvolvimentos, passando esta estratégia a constar dos cadernos de encargos. É necessário ainda garantir o apoio do projeto de desmaterialização e aposta no processo clínico eletrónico, modernização de circuitos e processos na área assistencial e de suporte.

## **Instrumentos Previsionais de Gestão**

### Estratégias de maximização de receitas:

O processo de contratualização interna, iniciado em meados de 2019, foi ampliado aos vários serviços e negociado com os mesmos, após identificação dos principais custos, de 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 conseqüentemente no Contrato-Programa.

Em simultâneo foi acomodada uma percentagem que se designou de custos de contexto, destinada a cobrir parte do subfinanciamento originado por atividades envolvendo medicamentos de elevado custo que se estima que totalize os 66 milhões de euros. Também se estimou uma percentagem de proveitos extra Contrato-Programa de cerca de 5 milhões de euros de outras entidades.

### Estratégias de redução de custos:

No seguimento do preconizado no plano de atividades de 2020 para o triénio, as estratégias de redução de custos deverão 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 e cirurgias;
- Eliminação de serviços ou atividades redundantes, ou com fraco valor acrescentado.

Quantificando estas medidas, espera-se obter uma poupança que todavia não será visível devido ao esforço exigido pela pandemia nos três últimos trimestres de 2020, cujos efeitos continuarão em 2021, apontando para um aumento de despesa corrente operacional na ordem dos 8 milhões de euros.

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. Para 2020 exige-se um esforço de antecipação de distribuição de medicamentos para maiores períodos acompanhando as instruções da Direção Geral da Saúde, no sentido de diminuir as deslocações dos utentes ao hospital, o que provocou um aumento de consumos ao longo do ano de 2020, criando para 2021 a necessidade de continuar esta medida de prevenção. Considera-se que o maior diferencial será atingido entre o ano de 2020 e 2019. Para o ano de 2021, e considerando que as necessidades de *stockagem* não se irão manter, prevê-se uma ligeira diminuição ao nível dos reagentes e um ligeiro acréscimo de medicamentos, traduzindo-se esta variação num aumento de 1,2%.

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 um Resultado Líquido na ordem dos 37 milhões de euros negativos no ano de 2021, que compara com Resultado Líquido de 46 milhões de euros negativos em 2020. Quanto aos Proveitos Totais em 2021, estima-se, virem a situar-se nos 495,95 milhões de euros, e os Custos Totais, nesta previsão, atingirão os 533,21 milhões de euros.

Estimamos que o ano de 2020 irá obter Resultado mais negativo que o de 2019, mercê de um conjunto de situações que, cumulativamente, contribuíram para tal, como, por exemplo, o aumento dos encargos com Recursos Humanos (6 milhões de euros) e o consumo de novos medicamentos para a Atrofia Muscular Espinhal, 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 2021, prevê-se um aumento de custos com produtos farmacêuticos na ordem dos 1,2%, 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 prevê-se um aumento desta rubrica, dado que possivelmente a implementação

estratégica de internalização da produção ao exterior irá inverter esta tendência no decorrer do ano de 2021.

Os Fornecimentos e Serviços Externos apresentam um crescimento projetado de 2,7% devido essencialmente ao impacto do incremento do salário mínimo nacional (5,8%) que afeta as rubricas de serviços especializados, energia e outros fluidos e serviços diversos (limpeza, higiene e conforto).

#### Estratégias de investimento:

Em termos de investimento, o CHULN apresenta para 2020 um valor na ordem dos 22,04 milhões de euros em áreas distintas como obras e manutenção do edifício e equipamentos. Deste montante, cerca de 15,1 milhões de euros concernem a projetos cofinanciados, se levarmos 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 participado.

À data da elaboração do Orçamento para 2021 previa-se que parte deste projeto não se iria concretizar no ano de 2020, pelo que se assume um investimento para 2021 na ordem dos 24,65 milhões de euros constituídos maioritariamente por projetos financiados.

A sustentabilidade do CHULN implica uma reflexão sobre as 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"> <li>• Capital humano diversificado, diferenciado e com qualificação técnica, formando equipas de trabalho multidisciplinares;</li> <li>• Potencial de motivação dos profissionais associado a maior participação e envolvimento em projetos relevantes da Instituição;</li> <li>• Qualidade dos cuidados prestados, com orientação para a segurança e para a qualidade;</li> <li>• Oferta de cuidados em todas as áreas da Medicina, com elevada diferenciação no diagnóstico e tratamento;</li> <li>• Abertura à inovação;</li> <li>• 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;</li> <li>• Referência na prestação de cuidados, ensino, formação e investigação na área da saúde;</li> <li>• Marca nacional e internacional da excelência dos dois hospitais que deram origem ao CHULN;</li> <li>• Existência de protocolos de colaboração institucional a nível nacional e Internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de alinhamento entre os diferentes serviços e a organização no seu todo;</li> <li>• Estrutura física muito descaraterizada e dificultadora de áreas e circuitos assistenciais simples, racionais e coerentes;</li> <li>• Deficiente integração da informação clínica e de gestão;</li> <li>• Sistemas de Informação desajustados das reais necessidades da instituição;</li> <li>• 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;</li> <li>• Desajustamento dos rácios entre profissionais/custos totais e da procura/produção;</li> <li>• Assimetrias de eficiência ao nível dos recursos humanos e das instalações e equipamentos;</li> <li>• Desadequação dos cuidados de internamento/ambulatório, com repercussões ao nível da eficiência e da qualidade;</li> <li>• Acentuado défice de exploração. Déficit estrutural e acumulado entre o nível de despesa fixa e os proveitos gerados;</li> <li>• Processo de contratualização assente em processos e não em ganhos de saúde;</li> <li>• Falta de sentido de compromisso e responsabilidade interna;</li> <li>• Dificuldade na avaliação do desempenho.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto de incerteza quanto à evolução da pandemia por SARS-CoV-2 e, conseqüentemente, do impacto previsível nas necessidades em saúde da população e na atividade da instituição;</li> </ul>

cuidados intensivos, e direcionar para o HPV valências preferencialmente ambulatoriais, 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 *versus* 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.

- 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 *per se*;

- Subfinanciamento: Desadequação do financiamento atribuído à instituição face à procura dos serviços;

- 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 referênciação;

- 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 comorbilidades e situações de saúde mais complexas);

- Ausência de planeamento estratégico eficaz da oferta *versus* 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 ambulatorio, 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;
- Aposta 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 proactivos 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;
- Aposta 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 2018, 2019 e o estimado para o ano de 2020.

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

Quadro 5 - Resumo da atividade assistencial do CHULN - Anos 2018-2020.

Atividade Assistencial	Realizado 2018	Realizado 2019	Estimado 2020	Δ% 2019/2018	Δ% 2020/2019
<b>Internamento</b>					
Lotação	1.059	1.047	1.000	-1,1%	-4,5%
Doentes Saídos*	38.473	37.680	32.008	-2,1%	-15,1%
Demora Média (dias)	8,78	9,13	9,32	4,0%	2,1%
Taxa de Ocupação	87,4%	90,0%	74,9%	3,0%	-16,8%
<b>Hospitalização Domiciliária</b>					
Lotação	n.a.	n.a.	6	-	-
Doentes Saídos	n.a.	n.a.	99	-	-
Demora Média (dias)	n.a.	n.a.	11,46	-	-
Taxa de Ocupação	n.a.	n.a.	51,8%	-	-
<b>Atividade Cirúrgica</b>					
<b>Cirurgia Programada</b>	<b>18.867</b>	<b>20.598</b>	<b>18.363</b>	9,2%	-10,9%
Convencional	7.396	7.671	8.856	3,7%	15,4%
Ambulatório	11.471	12.927	9.507	12,7%	-26,5%
<b>Cirurgia Urgente</b>	<b>5.002</b>	<b>5.006</b>	<b>4.448</b>	0,1%	-11,1%
Taxa de Ambulatorização	60,8%	62,8%	51,8%	3,2%	-17,5%
<b>Lista de Inscritos para Cirurgia</b>					
N.º utentes inscritos para cirurgia	10.920	10.426	8.983	-4,5%	-13,8%
Tempo médio de espera (dias)	175,68	206,1	n.d	17,3%	-
<b>Consulta Externa</b>					
Primeiras Consultas	183.648	195.220	186.295	6,3%	-4,6%
Consultas Subsequentes	540.529	549.915	458.231	1,7%	-16,7%
<b>Total de Consultas</b>	<b>724.177</b>	<b>745.135</b>	<b>644.526</b>	2,9%	-13,5%
Taxa de 1ª Consultas	25,4%	26,2%	28,9%	3,3%	10,3%
Índice de Subsequentes	2,94	2,82	2,46	-4,3%	-12,7%
<b>Lista de Espera para Consulta</b>					
N.º pedidos em lista de espera para consulta	26.341	24.717	17.214	-6,2%	-30,4%
Consultas realizadas via CTH	41.045	41.718	41.746	1,6%	0,1%

Atividade Assistencial	Realizado 2018	Realizado 2019	Estimado 2020	Δ% 2019/2018	Δ% 2020/2019
Tempo médio de resposta de pedidos realizados (dias)	139,36	146,01	n.d	4,8%	-
<b>Hospital de Dia</b>					
N.º de Sessões	82.140	90.994	79.364	10,8%	-12,8%
N.º de Doentes	15.507	17.120	15.120	10,4%	-11,7%
<b>Urgência</b>					
N.º de Atendimento	247.542	251.691	176.197	1,7%	-30,0%
% Alta para internamento	10,3%	9,8%	11,5%	-5,2%	17,2%
<b>Visitas Domiciliárias</b>					
Visitas Domiciliárias	1.326	1.249	1.300	-5,8%	4,1%
<b>Partos</b>					
N.º de Partos	2.481	2.501	2.287	0,8%	-8,6%
Taxa de Cesarianas	24,6%	25,4%	26,4%	3,6%	4,0%

\*Não inclui berçário.

O ano de 2019 foi um ano em que se registou um crescimento da atividade na área cirúrgica e de consulta externa, fruto da estratégia definida pelo Centro Hospitalar de promoção do acesso aos cuidados e investimento em estratégias de reorganização e aumento da eficiência dos serviços prestados.

Ao analisar os resultados estimados para 2020, é perceptível o decréscimo significativo observado em praticamente todas as linhas de produção, que não pode de modo algum ser dissociado do contexto pandémico vivido e que levou a uma redução considerável da atividade programada, mas que também teve impacto, por exemplo, na afluência ao serviço de urgência. Está a ser desenvolvido um intenso trabalho no segundo semestre de 2020 para a retoma da atividade programada, registando-se resultados positivos relativamente à atividade cirúrgica e na consulta externa, com reflexo nas respetivas listas de espera.

Relativamente à atividade em serviço de urgência, o CHULN passou de uma média diária de 690 episódios de urgência nas suas valências de urgência polivalente para cerca de 480, sendo visível que houve um ligeiro crescimento na proporção de episódios classificados como urgentes de acordo com a Triagem de Manchester (com cor vermelha, laranja e amarela) comparativamente a anos anteriores. Esta é considerada uma oportunidade para mudar o paradigma associado à utilização de urgência polivalente, e promover a articulação com os Cuidados de Saúde Primários (e eventualmente igualmente com a consulta externa e hospitais de dia do CHULN), de forma a reduzir efetivamente os episódios não urgentes, promovendo igualmente a literacia em saúde e a integração de cuidados.

Torna-se relevante destacar a introdução de uma nova linha de atividade, que diz respeito à Hospitalização Domiciliária. Esta linha de atividade constitui uma grande aposta do CHULN na promoção de cuidados de proximidade e centrados no doente, proporcionando uma alternativa ao internamento convencional, com conhecidos benefícios para o doente/família. Neste sentido, é expectável que no final de 2020 se atinjam 99 doentes saídos desta Unidade, sendo que é objetivo deste Centro Hospitalar aumentar a capacidade para ser possível acolher mais doentes nesta modalidade de internamento.

Também no âmbito da ambulatorização dos cuidados e prestação de cuidados de proximidade, destaca-se o crescimento registado a nível das visitas domiciliárias, em que se prevê um aumento de cerca de 4,1% comparativamente a 2019.

## 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	Realizado 2019	CP 2020	Previsão 2021	Δ% CP2020/ R2019	Δ% P2021/ R2019
<b>Produção</b>					
<b>Consulta Externa</b>					
<b>Nº Total Consultas Médicas</b>	<b>740.044</b>	<b>642.341</b>	<b>700.000</b>	<b>-13,2%</b>	<b>-5,4%</b>
<b>Primeiras Consultas</b>	<b>193.235</b>	<b>185.385</b>	<b>200.000</b>	<b>-4,1%</b>	<b>3,5%</b>
Primeiras Consultas com origem nos CSP referenciadas via CTH	41.746	41.497	50.205	-0,6%	20,3%
Primeiras Consultas Telemedicina em tempo real	3.551	2.900	3.560	-18,3%	0,3%
Primeiras Consultas de Saúde Mental na Comunidade	98	70	120	-28,6%	22,4%
Primeiras Consultas CRE	3.951	3.650	4.050	-7,6%	2,5%
Primeiras Consultas CRI	0	2.700	30.630	-	-
Primeiras Consultas Descentralizadas nos CSP	79	65	85	-17,7%	7,6%
Primeiras Consultas Cuidados Paliativos	479	500	500	4,4%	4,4%
Primeiras Consultas (sem majoração de preço)	143.331	134.003	110.850	-6,5%	-22,7%
<b>Consultas Subsequentes</b>	<b>546.809</b>	<b>456.956</b>	<b>500.000</b>	<b>-16,4%</b>	<b>-8,6%</b>
Consultas Subsequentes Telemedicina em tempo real	42	110	45	161,9%	7,1%
Primeiras Consultas de Saúde Mental na Comunidade	362	270	400	-25,4%	10,5%
Consultas Subsequentes CRE	11.953	11.000	12.000	-8,0%	0,4%
Consultas Subsequentes CRI	0	6.500	65.890	-	-
Consultas Subsequentes Descentralizadas nos CSP	150	62	150	-58,7%	0,0%
Consultas Subsequentes Cuidados Paliativos	2.303	3.300	2.380	43,3%	3,3%



Produção SNS	Realizado 2019	CP 2020	Previsão 2021	Δ% CP2020/ R2019	Δ% P2021/ R2019
Consultas Subsequentes (sem majoração de preço)	531.999	435.714	419.135	-18,1%	-21,2%
<b>Internamento</b>	<b>37.776</b>	<b>33.688</b>	<b>36.628</b>	<b>-10,8%</b>	<b>-3,0%</b>
<b>GDH Médicos</b>	<b>26.520</b>	<b>20.591</b>	<b>23.200</b>	<b>-22,4%</b>	<b>-12,5%</b>
GDH Médicos	25.920	19.751	21.074	-23,8%	-18,7%
GDH Médicos Cre	600	580	580	-3,3%	-3,3%
GDH Médicos CRI	0	260	1.546	-	-
<b>GDH Cirúrgicos</b>	<b>11.256</b>	<b>13.097</b>	<b>13.428</b>	<b>16,4%</b>	<b>19,3%</b>
<b>D. Saídos - GDH Cirúrgicos Programados (Total)</b>	<b>6.796</b>	<b>8.791</b>	<b>8.800</b>	<b>29,4%</b>	<b>29,5%</b>
GDH Cirúrgicos Programados	6.596	8.591	7.600	30,2%	15,2%
GDH Cirúrgicos Prog. CRe	200	200	200	0,0%	0,0%
GDH Cirúrgicos Prog. CRI	0	0	1.000	-	-
<b>D. Saídos - GDH Cirúrgicos Urgentes (Total)</b>	<b>4.460</b>	<b>4.306</b>	<b>4.628</b>	<b>-3,5%</b>	<b>3,8%</b>
GDH Cirúrgicos Urgentes	4.260	4.106	3.828	-3,6%	-10,1%
GDH Cirúrgicos Urgentes CRe	200	200	200	0,0%	0,0%
GDH Cirúrgicos Urgentes CRI	0	0	600	-	-
<b>Dias de Internamento Doentes Residentes/Crónicos</b>	<b>47.085</b>	<b>45.384</b>	<b>45.260</b>	<b>-3,6%</b>	<b>-3,9%</b>
Psiquiatria - No Exterior (Ordens Religiosas)	45.625	43.920	43.800	-3,7%	-4,0%
Doentes Crónicos Ventilados	1.460	1.464	1.460	0,3%	0,0%
<b>Emergência Pré-Hospitalar/Urgência</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>-20,0%</b>	<b>-20,0%</b>
Programa de ECMO	10	8	8	-20,0%	-20,0%
<b>Urgência (Atendimentos sem internamento)</b>	<b>214.053</b>	<b>150.411</b>	<b>175.000</b>	<b>-29,7%</b>	<b>-18,2%</b>
Urgência Polivalente	214.053	150.411	175.000	-29,7%	-18,2%
<b>Hospital de Dia (sessões sem GDH Ambulatório Médico)</b>	<b>68.061</b>	<b>26.380</b>	<b>40.000</b>	<b>-61,2%</b>	<b>-41,2%</b>
Hematologia	0	1	0	-	-
Imuno-Hemoterapia	4.597	4.300	5.000	-6,5%	8,8%
Psiquiatria	6.199	3.000	6.000	-51,6%	-3,2%
Outros	57.265	19.079	29.000	-66,7%	-49,4%
<b>Serviços Domiciliários</b>	<b>1.249</b>	<b>1.420</b>	<b>2.100</b>	<b>13,7%</b>	<b>68,1%</b>
Total de Domicílios	1.249	1.300	1.600	4,1%	28,1%
Hospitalização Domiciliária	0	120	500	-	-
<b>GDH Ambulatório</b>	<b>41.093</b>	<b>31.915</b>	<b>38.500</b>	<b>-22,3%</b>	<b>-6,3%</b>
<b>GDH Médicos de Ambulatório (Total)</b>	<b>28.225</b>	<b>22.500</b>	<b>26.000</b>	<b>-20,3%</b>	<b>-7,9%</b>
GDH Médicos	27.975	22.250	25.205	-20,5%	-9,9%
GDH Médicos Ambulatório CRe	250	250	250	0,0%	0,0%
GDH Médicos Ambulatório CRI	0	0	545	-	-
<b>GDH Cirúrgicos de Ambulatório (Total)</b>	<b>12.868</b>	<b>9.415</b>	<b>12.500</b>	<b>-26,8%</b>	<b>-2,9%</b>
GDH Cirúrgicos	12.768	9.305	9.600	-27,1%	-24,8%
GDH Cirúrgicos Ambulatório CRe	100	110	110	10,0%	10,0%
GDH Cirúrgicos Ambulatório CRI	0	0	2.790	-	-
<b>Radioncologia</b>	<b>34.614</b>	<b>24.000</b>	<b>39.354</b>	<b>-30,7%</b>	<b>13,7%</b>
Tratamentos Simples	18.034	11.000	20.333	-39,0%	12,7%
Tratamentos Complexos	16.580	13.000	19.021	-21,6%	14,7%
<b>Programas de Gestão da Doença Crónica</b>					
<b>Programa VIH/Sida</b>	<b>3.264</b>	<b>3.270</b>	<b>3.300</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,1%</b>
VIH/Sida - N.º Doentes em TARC (1º e 2º ETR)	284	200	200	-29,5%	-29,5%
VIH/Sida - Doentes Transitados TARC (1º e 2º ETR)	250	250	300	-0,1%	19,8%
VIH/Sida - Outros Doentes TARC (outros ETR)	2.730	2.820	2.800	3,3%	2,6%
<b>Esclerose Múltipla</b>	<b>480</b>	<b>762</b>	<b>515</b>	<b>58,6%</b>	<b>7,2%</b>
<b>Hepatite C</b>	<b>324</b>	<b>330</b>	<b>333</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,8%</b>
<b>Hipertensão Arterial Pulmonar</b>	<b>143</b>	<b>214</b>	<b>162</b>	<b>49,5%</b>	<b>13,2%</b>
N.º Doentes em Pré-tratamento/seguimento 1º ano	26	34	32	32,9%	25,1%
N.º Doentes em Seguimento após 1º ano CF ≤ III	111	172	124	54,6%	11,5%
N.º Doentes em Seguimento após 1º ano CF IV	6,33	8	6	26,4%	-5,2%

Produção SNS	Realizado 2019	CP 2020	Previsão 2021	Δ% CP2020/ R2019	Δ% P2021/ R2019
<b>Patologia Oncológica</b>	<b>1.525</b>	<b>1.638</b>	<b>1.751</b>	<b>7,4%</b>	<b>14,8%</b>
<b>Cancro da Mama</b>	<b>335</b>	<b>359</b>	<b>383</b>	<b>7,2%</b>	<b>14,3%</b>
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	215	230	245	7,0%	14,0%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	120	129	138	7,5%	15,0%
<b>Cancro do Colo do Útero</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>6,3%</b>	<b>12,5%</b>
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	60	64	68	6,7%	13,3%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	20	21	22	5,0%	10,0%
<b>Cancro do Cólon e Reto</b>	<b>335</b>	<b>359</b>	<b>383</b>	<b>7,2%</b>	<b>14,3%</b>
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	215	230	245	7,0%	14,0%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	120	129	138	7,5%	15,0%
<b>Cancro da Próstata</b>	<b>365</b>	<b>400</b>	<b>435</b>	<b>9,6%</b>	<b>19,2%</b>
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	190	203	216	6,8%	13,7%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	175	197	219	12,6%	25,1%
<b>Cancro do Pulmão</b>	<b>265</b>	<b>282</b>	<b>299</b>	<b>6,4%</b>	<b>12,8%</b>
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	185	197	209	6,5%	13,0%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	80	85	90	6,3%	12,5%
<b>Mieloma</b>	<b>145</b>	<b>153</b>	<b>161</b>	<b>5,5%</b>	<b>11,0%</b>
N.º doentes equivalente/ano - 1º ano	90	96	102	6,7%	13,3%
N.º doentes equivalente/ano - 2º ano	55	57	59	3,6%	7,3%
<b>Rastreios</b>	<b>22.452</b>	<b>14.711</b>	<b>19.000</b>	<b>-34,5%</b>	<b>-15,4%</b>
N.º de Rastreios do Cancro do Colo do Útero	21.563	14.124	18.000	-34,5%	-16,5%
N.º de Rastreios do Cancro do Cólon e Reto	889	587	1.000	-34,0%	12,5%
<b>Telemonitorização DPOC</b>					
Elementos de Telemonitorização	10	20	20	100,0%	100,0%
N.º Doentes em Tratamento (doente tratado/ano)	50	100	100	100,0%	100,0%
<b>Telemonitorização ICC</b>					
Elementos de Telemonitorização	6	10	10	66,7%	66,7%
N.º Doentes em Tratamento (doente tratado/ano)	27	40	32	48,1%	18,5%
<b>PSCI (Centros de Tratamento Autorizados pela DGS)</b>	<b>280</b>	<b>380</b>	<b>234</b>	<b>35,7%</b>	<b>-16,4%</b>
Doentes novos (Cuidados 1º ano) (doente equivalente/ano)	80	90	80	12,5%	0,0%
Doentes em Seguimento (2º ano e seguintes) (doente eq./ano)	200	290	154	45,0%	-23,0%
<b>Doenças Lisossomais de Sobrecarga - CRe</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>-3,0%</b>	<b>-3,0%</b>
Doença de Gaucher - N.º Doentes em tratamento eq./ano	24	23	23	-4,5%	-4,5%
Doença de Fabry - N.º Doentes em tratamento eq./ano	9	8	8	-6,8%	-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 trat. eq./ano	1	1	1	0,0%	0,0%
Doença de Niemann-Pick - N.º Doentes em tratamento eq./ano	1	1	1	49,3%	49,3%
Doença de Pompe - N.º Doentes em tratamento eq./ano	9	9	9	0,0%	0,0%
<b>Doenças Lisossomais de Sobrecarga CTP - CRe</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Doença de Gaucher - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	8	8	8	0,0%	0,0%
Doença de Fabry - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	5	5	5	0,0%	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 trat. eq./ano (CRe)	0	0	0	-	-
Doença de Niemann-Pick - N.º Doentes em trat. eq./ano (CRe)	0	0	0	-	-
Doença de Pompe - N.º Doentes em tratamento eq./ano (CRe)	1	1	1	0,0%	0,0%
<b>Programa Terapêutico PAF1</b>	<b>82</b>	<b>94</b>	<b>72</b>	<b>14,4%</b>	<b>-12,4%</b>
<b>Outros Programas</b>					
<b>PMA</b>					
Consultas de Apoio à Fertilidade	782	532	784	-32,0%	0,3%
Induções da Ovulação (IO)	46	24	46	-47,8%	0,0%
Inseminações Intra-Uterinas (IIU)	190	55	202	-71,1%	6,3%
Fertilizações In Vitro (FIV)	250	298	283	19,2%	13,2%

Produção SNS	Realizado 2019	CP 2020	Previsão 2021	Δ% CP2020/R2019	Δ% P2021/R2019
Injeções Intra-Citoplasmáticas de Espermatozoides (ICSI)	188	163	213	-13,3%	13,3%
ICSI com recolha cirúrgica	12	5	16	-58,3%	33,3%
IVG até 10 Semanas	766	441	780	-42,4%	1,8%
Medicamentosa (n.º I.V.G.)	750	441	780	-41,2%	4,0%
Cirúrgica (n.º I.V.G.)	16	0	0	-100,0%	-100,0%
Diagnóstico Pré-Natal	2	464	0	23100,0%	-100,0%
Protocolo I	1	214	0	21300,0%	-100,0%
Protocolo II	1	250	0	24900,0%	-100,0%
Colocação de Implantes Cocleares	1	4	23	300,0%	2200,0%
Implante coclear unilateral	0	0	10	-	-
Implante coclear bilateral	1	4	13	300,0%	1200,0%
<b>Programa de Tratamento Cirúrgico da Obesidade (PTCO)</b>					
Nº Doentes com Pré-Avaliação e Cir. Bariátrica - 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 Cir. Bariátrica - Bypass Gástrica	0	12	13	-	-
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 - M.1 -Banda Gástrica e Gastrectomia	0	0	0	-	-
Outras Técnicas - Modelo 1	0	55	109	-	-
<b>Outros</b>					
<b>Medicamentos</b>					
Medicamentos de cedência hosp. em ambulatório (Patologias CP)	5.019.192,45 €	4.370.590,98 €	5.263.594,38 €	-12,9%	4,9%
<b>Produtos de Apoio</b>					
Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio (SAPA)	1.244.461,46 €	1.444.461,00 €	1.644.461,00 €	16,1%	32,1%
<b>Integração dos Cuidados</b>					
Programa de Incentivo à Integração dos Cuidados	4.361.264,74 €	4.352.105,00 €		-0,2%	
<b>Internos</b>					
Internos	4.959.540,00 €	4.058.648,00 €	4.058.648,00 €	-18,2%	-18,2%
<b>Incentivos</b>					
Incentivos	17.217.950,85 €	22.385.369,45 €	18.414.938,28 €	30,0%	7,0%
<b>Custos de Contexto</b>					
Custos de Contexto	13.168.128,00 €	56.255.841,16 €		327,2%	-
Custos de Contexto COVI-19	-	56.154.022,03 €		-	-

De uma forma geral, e considerando os dados apresentados no quadro anterior, prevê-se para 2021 um aumento da produção nas principais linhas de atividade, comparando com o estimado para o ano de 2020. No entanto, torna-se relevante considerar o contexto de incerteza quanto à evolução da pandemia por SARS-CoV-2 e, conseqüentemente, quanto à eventual necessidade de respostas por parte do CHULN para fazer face à pandemia. Como tal, a previsão de atividade para 2021 tem em consideração este contexto de incerteza, não atingindo de forma global os níveis de produção registados em 2019, embora com um claro objetivo de recuperar a atividade programada de 2020.

SB

A

R

## Objetivos de Acesso, Desempenho Assistencial e Eficiência

Tendo em consideração os pressupostos anteriormente expostos, importa considerar os indicadores provisórios definidos no âmbito dos objetivos de acesso, desempenho assistencial e eficiência, assim como as metas a estabelecer para o ano 2021.

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

Objetivos	Meta Proposta para 2021
<b>Objetivos Nacionais</b>	
<b>A. Acesso</b>	
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>B. Qualidade</b>	
B.1 - Percentagem de reinternamentos 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
<b>C. Eficiência</b>	
C.1 - Gastos operacionais por doente padrão	3.932,49
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 2021
<b>Índice de Desempenho do Serviço de Urgência</b>	
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

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 implica a reestruturação 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. Este é um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido, e sujeito a uma monitorização contínua de forma a atingir os objetivos propostos.

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, estima-se um aumento do número de efetivos, como é possível observar no Quadro que se segue:

Quadro 8 – Número de Efetivos do CHULN – 2019-2021.

Grupos profissionais	2019	Estimado 2020	Previsão 2021
Pessoal Dirigente	52	51	51
Pessoal Médico	1.468	1.501	1.543
Médicos Especialistas/Outros	856	866	908
Internos	612	635	635
Pessoal de Enfermagem	2.018	2.070	2.174
Pessoal Farmacêutico	50	50	49
Pessoal Técnico Superior de Saúde	25	25	25
Pessoal Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	492	505	526
Técnicos Superiores	179	178	184
Pessoal de Informática	24	26	28
Pessoal Docente	14	14	13
Assistente Técnico	592	617	605
Assistente Operacional	1.525	1.551	1.590
Outro Pessoal	4	4	4
<b>Total</b>	<b>6.443</b>	<b>6.592</b>	<b>6.792</b>

É pretendido que número de efetivos do ano 2020 e a necessidade de capital humano previsto para 2021 estejam alinhados com as expectativas de produção e sustentabilidade económica para o mesmo período, pese embora as últimas entradas de pessoal correspondam a necessidades de reforço para fazer face à criação de serviços COVID e respetiva urgência COVID, recentemente criada.

O ano de 2020 é um exemplo do que se referiu ao nível do um reforço nos recursos humanos da organização, com maior expressão no Pessoal de Enfermagem (+52, que corresponde a um crescimento de 2,6%), Pessoal Médico (+33, que corresponde a um crescimento de 2,2%), Assistentes Operacionais (+26, que corresponde a um crescimento de 1,7%) e Assistentes Técnicos (+25, que corresponde a um crescimento de 4,2%). Para 2021 é prospetivado o aumento do número total de efetivos do CHULN comparativamente a 2020, comum a diversas classes profissionais, à exceção do Pessoal Farmacêutico (-1), Docente (-1) e Assistentes Técnicos (-12). Assim, e comparando com o ano de referência de 2019, prevê-se um reforço significativo dos recursos humanos do CHULN,



aumentando o número de efetivos em 349 profissionais. Este aumento surge da necessidade de dar resposta à abertura/ampliação de serviços de prestação de cuidados, aumento da resposta quer em termos da pandemia por COVID-19, quer em termos de cuidados programados, e reforço das equipas já existentes.

A par com a evolução do número de efetivos por grupo profissional, importa apresentar a evolução dos gastos com pessoal prevista.

Quadro 9 - Total de Recursos Humanos e evolução de Gastos com Pessoal do CHULN – 2019-2021.

Designação	Execução 2019	Estimado 2020	Previsão 2021	Var. 2021/2019		Var. 2021/2020	
				Valor	%	Valor	%
<b>Gastos totais com pessoal (1)=a+b+c+d+e+f+g</b>	<b>207.546.619</b>	<b>212.724.795</b>	<b>220.679.422</b>	<b>13.132.803</b>	<b>6,3</b>	<b>0</b>	<b>3,7</b>
a) Gastos com Órgãos Sociais	589.077	373.646	373.646	-215.431	-36,6	0	0,0
b) Gastos com cargos de Direção	1.192.492	1.417.994	1.413.132	220.640	18,5	-4.862	-0,3
c) Remunerações do pessoal	<b>167.093.484</b>	<b>171.304.029</b>	<b>177.542.741</b>	<b>10.449.257</b>	<b>6,3</b>	<b>6.238.711</b>	<b>3,6</b>
i) Vencimento base+ Subs. Férias+ Subs. Natal	122.939.253	124.142.219	130.964.422	8.025.169	6,5	6.822.204	5,5
ii) Outros subsídios	44.154.230	47.161.811	46.578.319	2.424.088	5,5	-583.492	-1,2
iii) valorizações remuneratórias	3.097.253	2.782.368	814.517	-2.282.736	-73,7	1.967.851	70,7
d) Benefícios pós-emprego							
e) Ajudas de Custo							
f) Restantes Encargos	38.671.566	39.629.125	41.349.902	2.678.336	6,9	1.720.777	4,3
g) Rescisões/Indemnizações							
<b>Gastos Totais com pessoal (2) = (1) sem o impacto das medidas identificadas em (iii) e (g)</b>	<b>204.449.366</b>	<b>209.942.428</b>	<b>219.864.905</b>	<b>15.415.539</b>	<b>7,5</b>	<b>9.922.478</b>	<b>4,7</b>
Designação	Execução 2019	Estimativa 2020	Previsão 2021	Var. 2021/2019		Var. 2021/2020	
				Valor	%	Valor	%
N.º Total RH (O.S.+ Cargos de Direção+ Trabalhadores)	<b>6.443</b>	<b>6.592</b>	<b>6.792</b>	<b>349</b>	<b>5,4</b>	<b>200</b>	<b>3,0</b>
N.º Órgãos Sociais (O.S.) (nº)	7	7	7	0	0,0	0	0,0
N.º Cargos de Direção sem O.S. (nº)	27	27	27	0	0,0	0	0,0
N.º Trabalhadores sem O.S. e sem Cargos de Direção (nº)	6.409	6.558	6.758	349	5,4	200	3,0
Gastos com Dirigentes/Gastos com o Pessoal [b/(1-f)]	0,006	0,007	0,006	0	11,5	0,000	-3,9

## 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 rubricas 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.

## Execução Orçamental

Quadro 10 - Execução Orçamental 2019-2021.

		2019	2020	2021
		Executado	Aprovado	Proposto
<b>Receitas Correntes</b>		<b>421.807.713 €</b>	<b>464.046.120 €</b>	<b>573.313.323 €</b>
04	Taxas, multas e outras penalidades	3.154.874 €	- €	2.500.000 €
06	Transferências correntes	1.332.056 €	604.972 €	1.724.200 €
07	Venda de bens e serviços correntes	417.185.531 €	463.441.148 €	568.989.123 €
08	Outras receitas correntes	135.252 €		100.000 €
<b>Receitas de Capital</b>		<b>142.944.692 €</b>	<b>16.077.707 €</b>	<b>14.916.085 €</b>
10	Transferências de capital	3.669.714 €	1.299.998 €	2.381.688 €
12	Passivos financeiros	138.193.313 €	14.777.709 €	12.534.397 €
16	Saldo da gerência anterior - na posse do serviço	1.081.665 €		
<b>Total da Receita</b>		<b>564.752.405 €</b>	<b>480.123.827 €</b>	<b>588.229.408 €</b>
<b>Despesas Correntes</b>		<b>555.365.148 €</b>	<b>461.650.642 €</b>	<b>563.579.137 €</b>
01	Despesas com pessoal	208.419.498 €	208.149.699 €	220.679.422 €
02	Aquisições de bens e serviços	346.726.454 €	253.500.943 €	342.694.715 €
06	Outras despesas correntes	219.196 €		205.000 €
<b>Despesas de Capital</b>		<b>7.883.130 €</b>	<b>18.473.185 €</b>	<b>24.650.271 €</b>
07	Aquisição de bens de capital	7.883.130 €	18.473.185 €	24.650.271 €
<b>Total da Despesa</b>		<b>563.248.278 €</b>	<b>480.123.827 €</b>	<b>588.229.408 €</b>

AB  
A  
S  
Analisando a Receita Orçamental verificamos que a dotação atribuída pela Tutela acompanha o aumento da despesa que o CHULN regista face à pressão de procura dos utentes e dos necessários compromissos para fazer face à pandemia por COVID-19, que se estima ultrapassar os 50 milhões, incluindo os assumidos para aquisição de níveis mínimos de armazenagem de reserva dos produtos que foram referenciados ao CHULN.

Em 2021 as medidas de eficiência do CHULN para aumentar a receita focar-se-ão na agilização dos procedimentos de cobrança de receita própria, potenciados pela realização de inúmeros testes de despistagem de SARS-CoV-2 para diversas instituições, e da desmaterialização de processos internos, como sejam a instalação de quiosques de cobrança automática de taxas moderadoras.

Na rubrica de Passivos Financeiros, em 2019 registam-se os valores recebidos para cobertura de prejuízos por contrapartida de regularização da dívida por antiguidade, e em 2020 e 2021 os fundos comunitários ao abrigo do POSEUR, com a correspondente contrapartida na rúbrica de despesas de aquisições de bens de capital.

Salienta-se, do lado da Despesa, o aumento expectável ao nível dos gastos de pessoal já analisado em capítulo próprio, refletindo as políticas de reforço de capital humano para acompanhar as necessidades crescentes.

A rúbrica de aquisição de bens e serviços prevista para 2021 acompanha o executado em 2019 e situa-se acima do aprovado para 2020. Todavia, este orçamento aprovado para 2020 no passado mês de fevereiro, que retirou à proposta do CHULN o valor de 54 milhões de euros, não previa ainda qualquer impacto da despesa COVID-19 e verificou-se manifestamente insuficiente para fazer face aos compromissos assumidos.

Assim sendo, a proposta apresentada para 2021 representa uma proposta realista, face às circunstâncias atuais. A verificar-se a situação ocorrida em 2020, considera-se que estará em risco a capacidade de resposta do CHULN às necessidades da sua população.



# Investimento

## Plano de Investimentos e Inovação

Quadro 11 – Plano de Investimentos CHULN 2019-2021.

Rúbrica		Fundo		Orçamento		
Item Financeiro	Descrição do Investimento	Fonte de Financiamento	Descrição do Fundo	2019 (Executado)	2020	2021
D.07.01.03.B0.B0	Edifícios e outras construções	362	Projetos cofinanciados - POSEUR		380.777€	385.678€
D.07.01.03.B0.B0	Edifícios e outras construções	432	Fundo de Coesão - POSEUR		14.777.709€	12.534.397€
D.07.01.10.B0.B0	Equipamento básico	414	FEDER Lisboa 2020	6.875.108€		
<b>Subtotal - financiamento comunitário</b>				<b>6.875.108€</b>	<b>15.158.486€</b>	<b>12.920.075€</b>
D.07.01.03.B0.B0	Edifícios e outras construções	513	Financiamento CHULN - receitas próprias	396.461€	434.001€	8.583.693€
D.07.01.07.B0.B0	Equipamento Hardware	513	Financiamento CHULN - receitas próprias	1.133.686€	506.997€	1.000.000€
D.07.01.08.B0.B0	Equipamento Software	513	Financiamento CHULN - receitas próprias	258.412€	400.000€	1.000.000€
D.07.01.09.B0.B0	Equipamento Diverso	513	Financiamento CHULN - receitas próprias	98.723€		5.000€
D.07.01.10.B0.B0	Equipamento básico	513	Financiamento CHULN - receitas próprias	2.545.795€	5.245.064€	1.041.503€
<b>Subtotal - financiamento receitas próprias</b>				<b>4.433.077€</b>	<b>6.586.062€</b>	<b>11.630.196€</b>
D.07.01.10.B0.B0	Equipamento básico	361	EDP Sol. Moder. Cardio	558.346€	300.000€	100.000€
<b>Subtotal - financiamento externo</b>				<b>558.346€</b>	<b>300.000€</b>	<b>100.000€</b>
<b>Total Geral</b>				<b>11.866.531€</b>	<b>22.044.548€</b>	<b>24.650.271€</b>

Quadro 12 – Candidaturas em Curso para Projetos Cofinanciados 2019-2021.

Projetos Cofinanciados 2019-2021					
Candidaturas em curso					
SAMA		POSEUR		Outros Financiamentos	
Descrição	Valor	Descrição	Valor	Descrição	Valor
Citizen Care	0,99M€	Central Térmica	9,68M€	Empreitada de projeto de execução e obra capacitação do Serviço de Medicina Intensiva	1,55M€
Multipatologia	0,94M€	Unidade Produção Autoconsumo	1,75M€	Remodelação da Unidade de Cardiologia de Intervenção	0,46M€
		Reconversão Energética	3,34M€	Investimentos em Infraestruturas da Saúde	14,7M€

A concretização do Plano de Investimentos que aqui se apresenta, associado à execução do Plano Estratégico, permite a oportunidade de materializar a modernização estrutural das instalações e equipamentos contribuindo de forma significativa para a sustentabilidade da Instituição através de investimento em equipamentos que permitem a racionalização dos meios complementares de diagnóstico e, também, para a sustentabilidade do meio ambiente através do projeto para a redução de consumo da eletricidade financiado pelo POSEUR.

De acordo com o solicitado, envia-se em anexo o Plano detalhado por projeto, com uma breve descrição do mesmo.

## Princípios Financeiros

### EBITDA

Quadro 13 - EBITDA do CHULN - 2019-2021.

	2019 (Executado)	Estimado 2020	Previsão 2021	Acréscimo % P2021/2019	Acréscimo % P2021/E2020
EBITDA	-37.527.734,00€	-36.596.551,00€	-27.327.037,00€	-27,18%	-25,33%

Em 2021 é submetido um Projeto de Orçamento com Resultado Equilibrado apresentando valores na despesa de acordo com a previsão.

A meta de um EBITDA positivo tem sido um objetivo do Conselho de Administração. No entanto, este resultado ainda não é atingível face ao peso da estrutura de custos perante os proveitos obtidos. Todavia, embora com valores negativos, foi realizada a tentativa de cumprir o estipulado para 2021, apresentando uma melhoria face 2019 e sobre o ano anterior.

## Plano de Redução de Custos

Quadro 14 – Plano de Redução de Custos do CHULN 2019-2021.

	2019 (Executado)	PAO 2020	Estimado 2020	Previsão 2021	Acréscimo % P2021/2019	Acréscimo % P2021/E2020
(1) OMMVC	-203.973.661,00€	-225.701.166,00€	-230.319.000,00€	-231.046.000,00€	13,27%	0,32%
(2) FSE	-61.081.555,00€	-62.693.322,00€	-67.119.519,00€	-68.953.432,00€	12,89%	2,75%
(3) Gastos com Pessoal	-210.630.867,00€	-211.618.512,00€	-216.681.602,00€	-222.375.097,00€	5,58%	2,63%
<b>Indemnizações por rescisão</b>						
<b>Valorizações Remuneratórias</b>	<b>3.097.253,11 €</b>		<b>2.782.367,84€</b>	<b>814.516,65€</b>	<b>-73,7%</b>	<b>-70,7%</b>
(4) Gastos Operacionais = [(1)+(2)+(3)]	-475.686.083,00€	-500.013.000,00€	-514.120.121,00€	-522.374.529,00€	9,81%	1,61%
(5) Volume de Negócios (VN)*	387.983.609,34€	423.246.406,00€	363.006.137,00€	396.091.626,00€	2,09%	9,11%
<b>Subsídios à exploração</b>						
<b>Indemnizações Compensatórias</b>						
(6) Peso dos Gastos/VN = (4)/(5)	22,60%	18,14%	41,63%	31,88%	41,04%	-23,41%
(7) Deslocações e alojamento	5.912,36 €	6.054,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	1,48%	0,00%
(8) Ajudas de custo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
(9) Gastos com frota automóvel	75.889,16 €	152.000,00 €	95.960,89 €	102.060,89 €	34,49%	6,36%
(10) Gastos com contratação estudos, pareceres, projetos e consultoria	69.543,00 €	70.000,00 €	197.800,00 €	117.800,00 €	69,39%	-40,44%
(11) Gastos com comunicações	358.404,75 €	373.994,26 €	393.000,00 €	395.000,00 €	10,21%	0,51%

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

Considerando as orientações no Despacho Conjunto do Secretário de Estado do Tesouro e da Secretária de Estado Adjunta e da Saúde, que apresenta as adaptações do Despacho n.º 395/2020-SET do Secretário de Estado do Tesouro, de 27 de julho de 2020, verifica-se:

- Evolução dos gastos operacionais por doente padrão

Quadro 15 – Gastos operacionais por doente padrão 2019-2021.

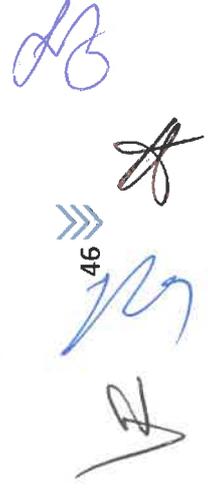
	2019	Estimado 2020	Previsão 2021	Δ% P2020/ 2019	Δ% P2021/ E2020
Gastos Operacionais/Doente padrão	3.550,96 €	4.220,87 €	3.932,49 €	18,9%	-6,8%

- Gastos globais com horas extras e prestação de serviços médicos

Quadro 16 – Gastos globais com horas extras e prestação de serviços médicos 2020-2021.

	2020	2021
Horas extras (incluídas em Gastos com Pessoal)	19.010.172€	18.440.172 €
Prestação de serviços médicos (incluídas no FSE)	2.216.800 €	2.200.000 €

Relativamente ao decréscimo nas duas linhas apresentadas, considera-se que as novas contratações conseguirão absorver o aumento de trabalho verificado em 2020.



- Gastos globais com aquisições de serviços e fornecimentos externos

Quadro 17 – Gastos globais com aquisição de serviços e fornecimentos externos 2020-2021.

	2020	2021
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>		
Saúde	22.593.833 €	23.496.720 €
Outros	44.525.686 €	45.456.712 €
<b>Total</b>	<b>67.119.519 €</b>	<b>68.953.432 €</b>

Apesar dos esforços previstos nas medidas de eficiência no sentido de internalizar a despesa efetuada com os exames complementares ao exterior e, em simultâneo, na sua desmaterialização, estima-se um crescimento de 4% nesta área devido ao aumento de SIGIC efetuado em 2020, mas que só em 2021 será autorizado/faturado pela ARS. Saliencia-se ainda nesta linha de fornecimentos para a saúde um ligeiro aumento na rubrica de hospitalização domiciliária.

Em relação a Outros, estima-se apenas um crescimento de 2%, dado que o impacto no que respeita à pandemia e ao aumento do salário mínimo se refletiu praticamente na sua totalidade no ano de 2020.

- Gastos com pessoal vs. gastos com aquisições de serviços e fornecimentos externos

Quadro 18 – Gastos com pessoal vs. gastos com aquisições de serviços e fornecimentos externos 2020-2021.

	2020	2021
Gastos com Pessoal	216.681.602 €	222.375.097 €
Prestações de Serviços Médicos (incluídas no FSE)	67.119.519 €	68.953.432 €

O aumento dos Gastos com Pessoal deve-se essencialmente aos fatores já fundamentados em capítulos anteriores.

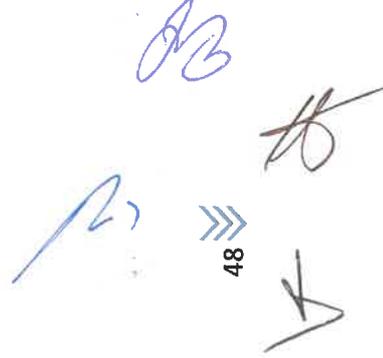
- Gastos com a frota automóvel

Quadro 19 - Gastos com frota automóvel no CHULN 2019-2021.

	2019 (Executado)	Estimado 2020	Previsão 2021	Acréscimo % P2021/2019	Acréscimo % P2021/E2020
Nº viaturas	36	36	36		
Amortização anual	18.222,92 €	12.000,00 €	10.000,00 €	-45,1%	-16,7%
IUC	832,64 €	832,64 €	832,64 €	0,0%	0,0%
Seguros	7.628,25 €	7.628,25 €	7.628,25 €	0,0%	0,0%
Via verde e portagens	2.820,95 €	3.500,00 €	3.600,00 €	27,6%	2,9%
Combustíveis	39.987,33 €	52.000,00 €	55.000,00 €	37,5%	5,8%
Conservação e Reparação	6.397,07 €	20.000,00 €	25.000,00 €	290,8%	25,0%

Face aos valores apresentados justifica-se o aumento dos gastos com a frota automóvel pelo facto de a frota interna ter suportado um aumento de atividade, no apoio à distribuição de medicamentos aos utentes, ao nível de combustível e portagens. Prevendo continuar esta política, face ao estado do parque automóvel, em 2021 prevê-se também um aumento em gastos de conservação.

O aumento das comunicações acompanha o esforço de utilização das novas tecnologias nos processos de desmaterialização e suporte aos serviços.



# Orçamento

## Demonstração de Resultados

Quadro 20 - Demonstração de Resultados por natureza do CHULN - 2019-2021.

	2019 (Executado)	PAO 2020	Estimado 2020	Previsão 2021	Acréscimo % P2021/2019	Acréscimo % P2021/E2020
<b>Rendimentos e Gastos</b>						
Impostos, contribuições e taxas	6.120.248 €	5.500.000 €	4.590.000 €	4.600.000 €	-24,8	0,2
Vendas	9.038 €	9.079 €	5.000 €	5.000 €	-44,7	0,0
Prestações de serviços e concessões	367.830.662 €	399.987.809 €	342.298.083 €	374.491.626 €	1,8	9,4
Transferências e subsídios correntes obtidos	48.189.113 €	57.979.841 €	113.909.863 €	98.350.866 €	104,1	-13,7
Variações nos inventários da produção	0 €	0 €	0 €	0 €		
Trabalhos para a própria entidade	1.669.573 €	1.700.652 €	1.500.000 €	1.500.000 €	-10,2	0,0
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-203.973.661 €	-225.701.166 €	-230.319.000 €	-231.046.000 €	13,3	0,3
Fornecimentos e serviços externos	-61.081.555 €	-62.693.322 €	-67.119.519 €	-68.953.432 €	12,9	2,7
Gastos com o pessoal	-210.630.867 €	-211.618.512 €	-216.681.602 €	-222.375.097 €	5,6	2,6
Transferências e subsídios concedidos	0 €	0 €	0 €	0 €		
Prestações sociais	0 €	0 €	0 €	0 €		
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	0 €	0 €	0 €	0 €		
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	-299.317 €	0 €	0 €	0 €		
Provisões (aumentos/reduções)	-226.474 €	-500.000 €	-500.000 €	-500.000 €	120,8	0,0
Imparidade de invest. não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0 €	0 €	0 €	0 €		
Aumentos/reduções de justo valor	0 €	0 €	0 €	0 €		
Outros rendimentos e ganhos	16.010.415 €	17.758.597 €	16.118.054 €	17.000.000 €	6,2	5,5
Outros gastos e perdas	-1.144.908 €	-397.430 €	-397.430 €	-400.000 €	-65,1	0,6
<b>Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento</b>	<b>-37.527.735 €</b>	<b>-17.974.452 €</b>	<b>-36.596.551 €</b>	<b>-27.327.037 €</b>	<b>-27,2</b>	<b>-25,3</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-9.298.388 €	-9.170.390 €	-9.600.390 €	-9.900.000 €	6,5	3,1
Imparidade de invest. depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0 €	0 €	0 €	0 €		
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento)</b>	<b>-46.826.123 €</b>	<b>-27.144.842 €</b>	<b>-46.196.941 €</b>	<b>-37.227.037 €</b>	<b>-20,5</b>	<b>-19,4</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	11.092 €	5.162 €	5.000 €	5.000 €	-54,9	0,0
Juros e gastos similares suportados	-46.284 €	-40.457 €	-40.457 €	-40.000 €	-13,6	-1,1
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>-46.861.316 €</b>	<b>-27.180.137 €</b>	<b>-46.232.398 €</b>	<b>-37.262.037 €</b>	<b>-20,5</b>	<b>-19,4</b>
Imposto sobre o rendimento	-28.000 €	0 €	0 €	0 €		
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>-46.889.316 €</b>	<b>-27.180.137 €</b>	<b>-46.232.398 €</b>	<b>-37.262.037 €</b>	<b>-20,5</b>	<b>-19,4</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-37.527.734,00€</b>	<b>-17.974.452,00€</b>	<b>-36.596.551,00€</b>	<b>-27.327.037,00€</b>	<b>-27,18%</b>	<b>-25,33%</b>



PS

A

B

Os Proveitos totais estimados para 2021 face a 2020 crescem 3,6% (17,5M€) essencialmente pela produção dado que a perspetiva para finalizar o 2020 foi revista após impacto da pandemia por COVID-19, tanto ao nível do SNS, como perante as outras entidades. Em 2020 diminuiu praticamente para metade comparativamente ao esperado num ano caracterizado como habitual. Ao nível dos programas verticais também para 2021 esperamos obter um crescimento significativo face ao valor atribuído pela ACSS.

Em relação aos Custos totais, o acréscimo de 2,6% (8M€) corresponde a um objetivo de racionalização e controle destas rúbricas. Comparativamente com a estimativa para o final de 2020, verifica-se que este acréscimo se decompõe em 0,7 M€ em Consumos, 1,8M€ em FSE e 5,7 M€ em Gastos com Pessoal. Em relação aos restantes custos, estima-se um acréscimo inferior a 1 milhão de euros nas depreciações fruto do investimento que o CHULN iniciou neste triénio.

Os Consumos aumentam por via da distribuição antecipada de medicamentos. No entanto, através das medidas de eficiência preconizadas para esta rúbrica (continuação da utilização dos biossimilares, entre outros), estima-se que este aumento seja inferior a 3%. Em relação ao Reagentes, considera-se que 2021, face a 2020, irá apresentar uma redução pela utilização mais racional dos mesmos, sendo que o ano de 2020 atingirá valores elevados fora do comportamento habitual devido ao grande esforço de aquisições/consumos para enfrentar a pandemia. Quanto ao material clínico, prevê-se um ligeiro decréscimo, pois o aumento dos materiais a utilizar na retoma da produção de algumas linhas será compensado pelo não crescimento de outras.

Para os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), espera-se que o aumento face a 2020 se distribua ao nível da contratação dos cuidados de saúde, essencialmente através dos vales de cirurgia emitidos pelo SIGIC. Estima-se que o primeiro semestre de 2021 ainda será afetado pelo aumento de produção efetuada no exterior em finais de 2020, por força de resolução da lista de espera cirúrgica. Em relação aos restantes FSE, espera-se ter o maior aumento na rúbrica de Conservação e Reparação pela adaptação de infraestruturas.

Por fim, os Gastos com Pessoal representam o maior foco de aumento dos custos operacionais, fruto do investimento na estrutura de recursos humanos no hospital.



## Balanço

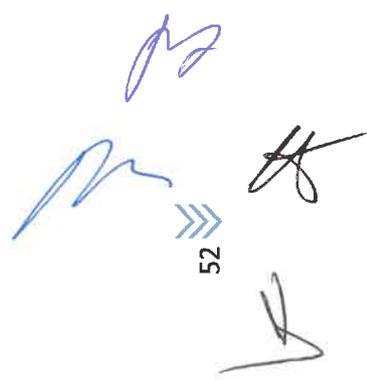
Quadro 21 - Balanço do CHULN - Ativo - 2019-2021.

	2019 (Executado)	PAO 2020	Estimado 2020	Previsão 2021
<b>Ativo não corrente</b>	<b>194.320.891 €</b>	<b>195.238.243 €</b>	<b>196.920.891 €</b>	<b>199.220.891 €</b>
43-45 - Ativos fixos tangíveis	193.730.145 €	194.547.497 €	196.130.145 €	198.230.145 €
42-45 - Propriedades de Investimento				
44- 45 - Ativos Intangíveis				
37 - Ativos Biológicos				
41 - Investimentos Financeiros	590.746 €	690.746 €	790.746 €	990.746 €
419 - Outros ativos financeiros				
<b>Ativo corrente</b>	<b>271.536.419 €</b>	<b>389.432.583 €</b>	<b>312.891.745 €</b>	<b>390.892.867 €</b>
33 - Inventários	32.318.272 €	25.940.426 €	30.318.272 €	30.318.272 €
37 - Ativos Biológicos				
20 - Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis				
21+213+215-219 - Clientes, contribuintes e utentes	58.884.133 €	75.715.984 €	76.977.132 €	93.227.132 €
24 - Estado e Outros Entes Públicos	636.286 €	636.286 €	636.286 €	636.286 €
26 - Acionistas				
27 - Outras contas a receber	174.467.043 €	282.109.231 €	199.752.043 €	261.464.042 €
28 - Diferimentos	8.028 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
27 - Outros ativos financeiros				
12+13 - Caixa e depósitos	5.222.656 €	5.022.656 €	5.200.012 €	5.239.135 €
<b>TOTAL do ATIVO</b>	<b>465.857.310 €</b>	<b>584.670.826 €</b>	<b>509.812.636 €</b>	<b>590.113.758 €</b>

Quadro 22 - Balanço do CHULN - Passivo - 2019-2021.

	2019 (Executado)	PAO 2020	Estimado 2020	Previsão 2021
<b>Património Líquido</b>				
51 - Património	312.440.000 €	312.440.000 €	312.440.000 €	312.440.000 €
52 - Ações				
55 - Reservas	11.330.486 €	11.330.486 €	11.330.486 €	11.330.486 €
56 - Resultados Transitados	-289.313.873 €	-383.442.634 €	-309.790.832 €	-356.023.230 €
57 - Ajustamentos em ativos financeiros				
58 - Excedentes de revalorização				
59 - Outras variações no património líquido	11.073.158 €	11.003.458 €	11.073.158 €	9.957.158 €
818 - Resultado Líquido do período	-46.889.316 €	-27.180.137 €	-46.232.398 €	-37.262.037 €
89 - Dividendos antecipados				
<b>Património Líquido</b>	<b>-1.359.544 €</b>	<b>-75.848.827 €</b>	<b>-21.179.586 €</b>	<b>-59.557.623 €</b>
<b>Passivo</b>				
<b>Passivo não corrente</b>	<b>17.766.775 €</b>	<b>18.040.300 €</b>	<b>17.966.775 €</b>	<b>18.466.775 €</b>
29 - Provisões	2.974.816 €	3.248.341 €	3.174.816 €	3.674.816 €
25 - Financiamentos obtidos	14.791.959 €	14.791.959 €	14.791.959 €	14.791.959 €
27 - Outras contas a pagar				
<b>Passivo corrente</b>	<b>449.450.080 €</b>	<b>642.479.353 €</b>	<b>513.025.447 €</b>	<b>631.204.606 €</b>
22+1+225 - Fornecedores c/c	181.802.437 €	269.463.878 €	207.003.436 €	177.002.436 €
218 - Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes	115.663.834 €	212.899.608 €	145.341.833 €	304.223.699 €
24 - Estado e Outros Entes Públicos	7.550.105 €	7.722.105 €	7.550.105 €	7.550.105 €
252 - Financiamentos obtidos				
271 - Fornecedores de investimentos	4.216.519 €	8.186.280 €	6.216.518 €	4.216.518 €
27 - Outras contas a pagar	140.208.488 €	144.198.982 €	146.905.055 €	138.203.348 €
28 - Diferimentos	8.697 €	8.500 €	8.500 €	8.500 €
14 - Outros passivos financeiros				
<b>Total Passivo</b>	<b>467.216.855 €</b>	<b>660.519.654 €</b>	<b>530.992.222 €</b>	<b>649.671.381 €</b>
<b>Total Património líquido e Passivo</b>	<b>465.857.310 €</b>	<b>584.670.826 €</b>	<b>509.812.636 €</b>	<b>590.113.758 €</b>

52



A situação financeira do CHULN para 2021 reflete um aumento do ativo fixo tangíveis como reflexo do aumento esperado no Investimento e nos Clientes como consequência do elevado fluxo de faturação de medicamentos de ambulatório às ARS. Quanto ao Passivo, estima-se que a dívida aos Fornecedores continue a decrescer, acompanhando a tendência dos últimos anos. Relativamente ao valor dos adiantamentos, optou-se por colocar a opção mais conservadora em relação ao faturado anual, pois habitualmente esse valor é informado por ofício pela ACSS.

Apesar de todos os esforços no sentido de equilibrar a estrutura financeira da instituição, a situação líquida continua negativa, o que coloca o CHULN no enquadramento no âmbito do art.º 35º do Código das Sociedades Comerciais, por se encontrar nesta situação num período superior a três anos, solicitando assim à Tutela que, dentro do possível, sejam tomadas as medidas julgadas convenientes.

## Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

Quadro 23 - Demonstração de Fluxos de Caixa do CHULN - 2019-2021.

	2019 (Executado)	PAO 2020	Estimado 2020	Previsão 2021
<b>Fluxos de Atividades Operacionais</b>				
Recebimentos de clientes	418.283.152,82€	399.597.000,00€	460.700.000,00€	572.913.123,00€
Recebimentos de utentes	3.154.874,05€	3.000.000,00€	1.590.000,00€	2.500.000,00€
Pagamentos a fornecedores	-345.593.730,35€	-186.000.000,00€	-262.644.000,00€	-342.949.000,00€
Pagamentos ao pessoal	-209.402.806,37€	-213.797.000,00€	-216.381.000,00€	-220.075.000,00€
Outros (inclui outros operac. e extraord.)				
<b>Fluxos de Atividades Operacionais</b>	<b>-133.558.509,85€</b>	<b>2.800.000,00€</b>	<b>-16.735.000,00€</b>	<b>12.389.123,00€</b>
<b>Fluxos de Atividades de Investimento</b>				
<b>Pagamentos respeitantes a (-):</b>	<b>-8.056.130,85€</b>	<b>-3.000.000,00€</b>	<b>-10.300.000,00€</b>	<b>-12.350.000,00€</b>
Ativos fixo tangíveis				
Ativos intangíveis	-7.842.485,49€	-3.000.000,00€	-10.000.000,00€	-12.000.000,00€
Propriedades de investimento				
Juros e Proventos Similares				
Dividendos				
Outros	-213.645,36€		-300.000,00€	-350.000,00€
<b>Recebimentos provenientes de (+):</b>	<b>3.669.713,98€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>
Ativos fixo tangíveis				
Ativos intangíveis				
Propriedades de Investimento				
Subsídios ao Investimento	3.669.713,98€			
<b>Fluxos de Atividades de Investimento</b>	<b>-4.386.416,87€</b>	<b>-3.000.000,00€</b>	<b>-10.300.000,00€</b>	<b>-12.350.000,00€</b>
<b>Fluxos de Atividades de Financiamento</b>	<b>138.194.113,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>27.012.356,00€</b>	<b>0,00€</b>
<b>Recebimentos provenientes de (+):</b>	<b>138.194.113,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>27.012.356,00€</b>	<b>0,00€</b>
Empréstimos Obtidos				
Aumentos de Capital e P. Suplementares				
Subsídios e Doações	800,00€		600.000,00€	
Vendas de Ações Próprias				
Cobertura de prejuízos	138.193.313,00€		26.412.356,00€	

	2019 (Executado)	PAO 2020	Estimado 2020	Previsão 2021
<b>Pagamentos respeitantes a (-):</b>				
Empréstimos Obtidos				
Amortizações de Contratos de Leasing				
Juros e Custos Similares				
Dividendos				
Reduções de Capital e P. Suplementares				
Aquisição de Ações Próprias				
<b>Fluxos de Atividades de Financiamento</b>	138.194.113,00€	0,00€	27.012.356,00€	0,00€
<b>Variação de Caixa e seus equivalentes</b>	249.186,28€	-200.000,00€	-22.644,00€	39.123,00€
Caixa no início do período	4.973.469,99€	5.222.656,28€	5.222.656,28€	5.200.012,28€
Caixa no fim do período	5.222.656,28€	5.022.656,28€	5.200.012,28€	5.239.135,28€
<b>TOTAL</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>

**Nota:**

Os recebimentos devem ser registados com sinal positivo (+) e os pagamentos com sinal negativo (-).

## Evolução do Endividamento da Entidade Previsto para o Período 2021-2023

*Não aplicável.*

## Redução do Prazo Médio de Pagamentos e do Volume de Pagamentos em Atraso (Arrears)

Quadro 24 – Dívidas em atraso a 31 de dezembro de 2019.

Tipo de encargos e compromissos nos termos do artigo 2.º DL n.º 65-A/2011	Dezembro 2019					
	Dívidas não vencidas	Dívidas vencidas	Dívidas vencidas de acordo com o artigo 1.º DL n.º 65-A/2011			
	Dívidas não vencidas	Entre 0 a 90 dias [0 a 90]	Após 90 dias [90 a 120]	Após 120 dias [120 a 240]	Após 240 dias [240 a 360]	Após 360 dias
Aquisições de bens e serviços	94.019.755,69	55.032.422,60	16.505.883,45	11.509.124,62	52.012.737,37	43.106.610,54
Aquisições de capital	1.859.032,16	191.879,57	143.837,98	0,00	0,00	0,00
<b>Saldo em dívida</b>	<b>95.878.787,85</b>	<b>55.224.302,17</b>	<b>16.649.721,43</b>	<b>11.509.124,62</b>	<b>52.012.737,37</b>	<b>43.106.610,54</b>
Saldo em Dívida a Fornecedores (Total)	95.878.787,85	151.103.090,02	167.752.811,45	179.261.936,07	231.274.673,44	274.381.283,98

Quadro 25 – Dívidas em atraso a 31 de agosto de 2020.

Tipo de encargos e compromissos nos termos do artigo 2.º DL n.º 65-A/2011	Agosto 2020					
	Dívidas não vencidas	Dívidas vencidas	Dívidas vencidas de acordo com o artigo 1.º DL n.º 65-A/2011			
	Dívidas não vencidas	Entre 0 a 90 dias [0 a 90]	Após 90 dias [90 a 120]	Após 120 dias [120 a 240]	Após 240 dias [240 a 360]	Após 360 dias
Aquisições de bens e serviços	76.042.019,27	53.789.517,96	5.388.978,83	8.387.235,89	1.392.239,06	86.658.521,47
Aquisições de capital	1.765.303,95	70.293,89	111.538,99	0,00	0,00	0,00
<b>Saldo em dívida</b>	<b>77.807.323,22</b>	<b>53.859.811,85</b>	<b>5.500.517,82</b>	<b>8.387.235,89</b>	<b>1.392.239,06</b>	<b>86.658.521,47</b>
Saldo em Dívida a Fornecedores (Total)	77.807.323,22	131.667.135,07	137.167.652,89	145.554.888,78	146.947.127,84	233.605.649,31

Quadro 26 – Indicadores de Dívida e Prazos Médios de Pagamento.

	4ºT 2019	1º T 2020	2º T 2020
<b>PMP - ACSS (dias)</b>	299	268	244
<b>Dividas vincendas (€)</b>			
Fornecedores externos	94 103 250	80 549 989	78 029 582
Fornecedores SNS	685 322	792 252	654 436
Fornecedores Estado	1 090 216	528 485	328 171
<b>Dividas vencidas</b>			
Fornecedores externos	80 119 258	80 013 100	59 074 862
Fornecedores SNS	96 730 734	95 053 509	91 924 747
Fornecedores Estado	1 652 505	1 053 131	322 765
<b>Dívida Total</b>			
Fornecedores externos	174 222 508	160 563 089	137 104 444
Fornecedores SNS	97 416 056	95 845 761	92 579 183
Fornecedores Estado	2 742 721	1 581 616	650 936
<b>TOTAL</b>	<b>274 381 285</b>	<b>257 990 466</b>	<b>230 334 563</b>
<b>Pagamentos em atraso - arrears</b>			
Fornecedores externos	26 412 355	24 322 702	11 888 758
Fornecedores SNS	95 734 561	93 711 969	90 817 477
Fornecedores Estado	1 131 278	796 942	299 697

O Conselho de Administração tem encetado todos os esforços no sentido de implementar uma política de não existência de pagamentos em atraso em consonância com a Lei nº8/2012 de 21 de Fevereiro. Da análise dos mapas apresentados, salienta-se o decréscimo da dívida entre Dezembro de 2019 e Agosto de 2020 (ultimo mês reportado) e o decréscimo do PMP nos primeiros trimestres de 2020.

Quanto ao detalhe da dívida, refira-se que os fornecedores SNS estão grandemente influenciados pela ARSLVT, cuja dívida está praticamente alocada à coluna dos *arrears*.

*Handwritten signature in blue ink*

*Handwritten signature in blue ink*

*Handwritten signature in red ink*

*Handwritten signature in black ink*

## Anexos

# Anexo I - Parecer do Órgão de Fiscalização

Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte  
CONSELHO FISCAL



## PARECER SOBRE PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO (PAO) PARA O PERÍODO DE 2021

### I - Introdução

Vimos pelo presente documento emitir parecer sobre a Proposta de Plano de Atividades do **Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte, EPE (CHULN)**, para o período económico de 2021, dando cumprimento ao artigo 2.º da Lei de Enquadramento Orçamental (LEO) elaborado com base nas orientações gerais constantes do Despacho n.º 395/2020, de 27 de julho, do Secretário de Estado do Tesouro e nas orientações específicas constantes do Despacho Conjunto do Secretário de Estado do Tesouro e da Secretária de Estado Adjunta e das Finanças, de 3 e 4 de setembro.

O parecer é emitido nos termos do n.º 5 do artigo 16.º do Anexo II ao Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro (Estatutos dos Hospitais, Centros Hospitalares e Institutos Portugueses de Oncologia, E.P.E.).

### II - Responsabilidades

É da responsabilidade do Conselho de Administração do **CHULN** a preparação e a apresentação do Plano de Atividades e Orçamento para o económico de 2021, o qual inclui a identificação e divulgação dos pressupostos mais significativos que lhe serviram de base, designadamente o compromisso da instituição na convergência para melhores padrões de eficiência e qualidade na prestação de cuidados de saúde e tem 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.

A nossa responsabilidade consiste em verificar a consistência e adequação dos pressupostos e estimativas contidas no Plano de Atividades e Orçamento para o período económico de 2021, competindo-nos emitir um parecer independente sobre o mesmo, baseado no nosso trabalho.

### III - Âmbito

O trabalho a que procedemos teve como objetivo obter uma segurança moderada quanto a se o Plano de Atividades e Orçamento para o período económico de 2021 está ou não

**Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte  
CONSELHO FISCAL**

isento de distorções materialmente relevantes. O nosso trabalho foi efetuado com base nas normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, planeado de acordo com aquele objetivo e consistiu principalmente em:

- a) indagações e procedimentos analíticos destinados a rever:
- a fiabilidade das asserções constantes do Plano de Atividades e Orçamento;
  - a adequação das políticas contabilísticas adotadas, tendo em conta as circunstâncias e a consistência da sua aplicação;
  - a apresentação da informação previsional.
- b) na verificação das previsões constantes do documento em análise, com o objetivo de obter uma segurança moderada sobre os seus pressupostos, critérios e coerência, as quais se revelam coerentes com os dados históricos, quer com as expectativas decorrente das atividades do **CHULN**.

Entendemos que o trabalho efetuado proporciona uma base aceitável para a emissão do presente parecer sobre o Plano de Atividades para o período económico de 2021, tendo em consideração que o Conselho Fiscal já tinha emitido em 6 de outubro de 2020 o parecer sobre a proposta de orçamento para este período económico.

**IV - Opinião**

Com base no trabalho efetuado sobre as evidências que suportam os pressupostos do Plano de Atividades e Orçamento para o económico de 2021, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que tais pressupostos não proporcionem uma base aceitável para a preparação de tal documento e que o mesmo não tenha sido preparado e apresentado de forma consistente com a estratégia e as políticas normalmente adotados pelo **Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte, EPE (CHULN)**.

Deste modo, emitimos o nosso parecer favorável à aprovação do Plano de Atividades do **Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte, EPE (CHULN)**, para o período económico correspondente ao ano de 2021 salvaguardando o facto de, por se tratar de um período de grandes incertezas face ao surto pandémico que afeta sobretudo as Unidades de Cuidados de Saúde, o mesmo poder vir a ser ajustado mediante futuras alterações de prioridades que possam vir a ocorrer no Plano Nacional de Saúde 2020, bem como nas atividades que possam eventualmente vir a ser redefinidas para o **Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte, EPE (CHULN)**.

Lisboa, 4 de dezembro de 2020

Assinado por: **JOSÉ MARIA MONTEIRO DE  
AZEVEDO RODRIGUES**  
Num. de identificação: 18028046401  
Data: 2020.12.04 18:33:57+00'00'



Assinado de forma  
digital por **CARLA  
SOFIA BAPTISTA  
HEIS SANTOS**  
Data: 2020.12.04  
11:06:12



## Anexo II - Declaração de Conformidade

DGO

Anexo à Circular OE2021  
Série A N.º 1399

### Anexo XI

#### Declaração de conformidade do Projeto de Orçamento

Programa: 016  
Ministério: 15  
Designação Serviço: Centro Hospitalar Lisboa Norte, EPE  
Código Serviço: 6522

Declaro que a informação registada no Sistema de Orçamento de Estado (SOE) está conforme com a proposta do orçamento aprovada pela Tutela, respeitando o plafond distribuído ao serviço/organismo. Mais declaro que o Mapa OE - 12/Mapa OP - 01 foi submetido devidamente no SOE acompanhado dos seguintes documentos:

- Memória Justificativa da proposta do orçamento do Serviço
- Mapa de pessoal do serviço ou organismo aprovado pela Tutela
- Atualização do Sistema Central de Encargos Plurianuais (SCEP)
- Demonstrações financeiras previsionais \*
- Parecer do órgão de fiscalização \*\*
- Documento comprovativo do NIPC/NIF \*\*\*
- Anexos Relativos a Despesas com o Pessoal (Anexos II, IIA)
- Identificação de iniciativas de eficiência e controlo orçamental (Anexo X)
- Declara-se que as demonstrações financeiras previsionais se encontram em conformidade com as orientações do acionista. \*\*\*\*

O responsável máximo do serviço

Assinado por: MARIA DE LOURDES CAIXARIA  
BASTOS  
Num. de identificação: 81050440845  
Data: 2020.08.20 17:42:53+01'00'

(Assinatura digital cert  CARTÃO DE CIDADÃO)

Data: (registada automaticamente)

\* Não aplicável aos Serviços Integrados.

\*\* Não aplicável aos Serviços Integrados e EPR abrangidas pelo regime simplificado.

\*\*\* Aplicável às entidades que passaram a integrar o perímetro das Administrações Públicas em 2021 e às entidades cujo NIPC/NIF tenha sofrido alteração em 2020.

\*\*\*\* Aplicável às EPR.

## Anexo III - Demonstrações Financeiras para o ano 2021 por Trimestre (Previsão)

### Balço Previsional

Unid. Euro (€)	SNC - Balço					
	Contas do Ativo/Passivo					
Rúbricas SNC AP	Designação	I TR 2021	II TR 2021	III TR 2021	IV TR 2021	Previsão 2021
<b>Balço</b>	<b>Ativo não corrente</b>					
43	Ativos fixos tangíveis	196.655.145,0 €	197.180.145,0 €	197.705.145,0 €	198.230.145,0 €	198.230.145,0 €
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					
	Estudo, projeto ou logotipo					
372	Ativos Biológicos					
41	Investimentos Financeiros	840.746,0 €	890.746,0 €	940.746,0 €	990.746,0 €	990.746,0 €
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					
	<b>Total Ativo não Corrente</b>	<b>197.495.891,0 €</b>	<b>198.070.891,0 €</b>	<b>198.646.891,0 €</b>	<b>199.220.891,0 €</b>	<b>199.220.891,0 €</b>



SNC - Balanço								
Unid. Euro (€)	Rubricas SNC AP	Designação	Contas do Ativo/Passivo					
			I TR 2021	II TR 2021	III TR 2021	IV TR 2021	Previsão 2021	
		<b>Ativo corrente</b>						
	32@36	Existências	30.318.272,0 €	30.318.272,0 €	30.318.272,0 €	30.318.272,0 €	30.318.272,0 €	30.318.272,0 €
		Perdas por imparidade acumuladas						
	371	Ativos Biológicos						
	38	Reclassificação e Regularização de inventários						
	39	Adiantamentos por conta de compras						
	211+212-219	Clientes	80.753.382,00€	84.528.507,0 €	88.304.757,0 €	93.227.132,0 €	93.227.132,0 €	93.227.132,0 €
	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 €	636.286,1 €
	263+268-269	Acionistas/Sócios						
	232+238-239+2721+278-279	Outras contas a receber	312.962.667,00€	426.173.291,0 €	539.383.915,0 €	261.464.042,0 €	261.464.042,0 €	261.464.042,0 €
	281	Gastos a reconhecer	8.000,0 €	8.000,0 €	8.000,0 €	8.000,0 €	8.000,0 €	8.000,0 €
	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	13.069.614,0 €	5.219.577,0 €	8.089.179,0 €	5.239.135,0 €	5.239.135,0 €	5.239.135,0 €
		<b>Total Ativo corrente</b>	437.748.271,1 €	546.885.933,1 €	666.740.409,1 €	390.892.867,1 €	390.892.867,1 €	390.892.867,1 €
		<b>Total Ativo</b>	635.244.112,1 €	744.954.824,1 €	865.586.300,1 €	590.113.758,1 €	590.113.758,1 €	590.113.758,1 €
		<b>Capital Próprio</b>						
	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						
	55	Reservas						
	56	Resultados Transitados	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €	11.330.485,9 €
	57	Ajustamentos em Ativos Financeiros	-356.023.230,0 €	-356.023.230,0 €	-356.023.230,0 €	-356.023.230,0 €	-356.023.230,0 €	-356.023.230,0 €
	58	Excedentes de Revalorização de ativos fixos						
	591	Diferenças de Conversão de Demonstrações						
	592	Ajustamentos por impostos diferidos						
	593	Subsídios	10.794.158,0 €	10.515.158,0 €	10.236.158,0 €	9.957.158,0 €	9.957.158,0 €	9.957.158,0 €
		Subsídios (do ano) provenientes de Entidades Públicas	10.794.157,9 €	10.515.157,9 €	10.236.157,9 €	9.957.157,9 €	9.957.157,9 €	9.957.158,0 €
		Subsídios (do ano) - Outros						
	594	Doações						

Unid. Euro (€)		SNC - Balanço				
		Contas do Ativo/Passivo				
Rúbricas SNC AP	Designação	I TR 2021	II TR 2021	III TR 2021	IV TR 2021	Previsão 2021
818	Resultado Líquido do Período	-9.190.509,3 €	-18.381.018,5 €	-27.571.527,8 €	-37.262.037,0 €	-37.262.037,0 €
	Total Capital Próprio	-30.649.095,3 €	-40.114.606,5 €	-49.586.113,8 €	-59.557.623,1 €	-59.557.623,1 €
	<b>Passivo não corrente</b>					
29	Provisões	3.174.816,0 €	3.174.816,0 €	3.174.816 €	3.674.816,0 €	3.674.816,0 €
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					
	<b>Passivo corrente</b>					
221+222+225	Fornecedores	196.266.044,0 €	185.528.652,0 €	174.801.260,0 €	177.002.436,0 €	177.002.436,0 €
218+276	Adiantamentos de clientes	282.570.114,0 €	419.798.395,0 €	557.026.676,0 €	304.223.699,0 €	304.223.699,0 €
24	Estado e outros entes públicos	7.550.105,0 €	7.550.105 €	7.550.105 €	7.550.105 €	7.550.105,0 €
264+265+268	Acionistas/Sócios					
25	Financiamentos obtidos					
231+238+271.1+2712+2722+278	Outras contas a pagar	161.531.669,4 €	154.221.001,7 €	157.621.097,9 €	142.419.866,2 €	142.419.866,2 €
282	Rendimentos a reconhecer	8.500,0 €	8.500,0 €	8.500,0 €	8.500,0 €	8.500,0 €
	Subsídios ao investimento					
	Transferências correntes (do ano) de Administrações Públicas que não Subsídios ao Investimento (indenizações compensatórias)					
	Transferências (do ano) de entidades privadas					
1412+1422	Passivos Financeiros detidos para negociação					
1432	Outros Passivos financeiros					
	<b>Total Passivo</b>	<b>665.893.107,4 €</b>	<b>785.073.428,7 €</b>	<b>914.974.413,9 €</b>	<b>649.671.381,2 €</b>	<b>649.671.381,7 €</b>
	<b>Total Capital Próprio e Passivo</b>	<b>635.244.112,1 €</b>	<b>744.954.824,1 €</b>	<b>865.386.300,1 €</b>	<b>590.113.758,1 €</b>	<b>590.113.758,1 €</b>



## Demonstração de Resultados por Natureza

Rendimentos e Gastos	Demonstração de Resultados				
	1º T	2º T	3º T	4º T	Previsão 2021
Impostos, contribuições e taxas	1.150.000 €	2.300.000 €	3.450.000 €	4.600.000 €	4.600.000 €
Vendas	1.250 €	2.500 €	3.750 €	5.000 €	5.000 €
Prestações de serviços e concessões	93.622.907 €	187.245.813 €	280.868.720 €	374.491.626 €	374.491.626 €
Transferências e subsídios correntes obtidos	24.587.717 €	49.175.433 €	73.763.150 €	98.350.866 €	98.350.866 €
Variações nos inventários da produção	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a própria entidade	375.000 €	750.000 €	1.125.000 €	1.500.000 €	1.500.000 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-57.761.500 €	-115.523.000 €	-173.284.500 €	-231.046.000 €	-231.046.000 €
Fornecimentos e serviços externos	-17.238.358 €	-34.476.716 €	-51.715.074 €	-68.953.432 €	-68.953.432 €
Gastos com o pessoal	-55.593.774 €	-111.187.549 €	-166.781.323 €	-222.375.097 €	-222.375.097 €
Transferências e subsídios concedidos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações sociais	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Provisões (aumentos/reduções)	0 €	0 €	0 €	-500.000 €	-500.000 €
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Aumentos/reduções de justo valor	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros rendimentos e ganhos	4.250.000 €	8.500.000 €	12.750.000 €	17.000.000 €	17.000.000 €
Outros gastos e perdas	-100.000 €	-200.000 €	-300.000 €	-400.000 €	-400.000 €
<b>Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento</b>	<b>-6.706.759 €</b>	<b>-13.413.519 €</b>	<b>-20.120.278 €</b>	<b>-27.327.037 €</b>	<b>-27.327.037 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-2.475.000 €	-4.950.000 €	-7.425.000 €	-9.900.000 €	-9.900.000 €
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento)</b>	<b>-9.181.759 €</b>	<b>-18.363.519 €</b>	<b>-27.545.278 €</b>	<b>-37.227.037 €</b>	<b>-37.227.037 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	1.250 €	2.500 €	3.750 €	5.000 €	5.000 €
Juros e gastos similares suportados	-10.000 €	-20.000 €	-30.000 €	-40.000 €	-40.000 €
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>-9.190.509 €</b>	<b>-18.381.019 €</b>	<b>-27.571.528 €</b>	<b>-37.262.037 €</b>	<b>-37.262.037 €</b>
Imposto sobre o rendimento	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>-9.190.509 €</b>	<b>-18.381.019 €</b>	<b>-27.571.528 €</b>	<b>-37.262.037 €</b>	<b>-37.262.037 €</b>

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature at the top right and initials 'P' and 'A' below it.

## Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

Designação	SNC - Demonstração dos Fluxos de Caixa				Previsão 2021
	I TR 2021	II TR 2021	III TR 2021	IV TR 2021	
<b>Fluxos de Atividades Operacionais</b>					
Recebimentos de clientes	143.228.281,00€	286.456.562,00€	429.684.843,00€	572.913.123,00€	572.913.123,00€
Recebimentos de utentes	625.000,00€	1.250.000,00€	1.875.000,00€	2.500.000,00€	2.500.000,00€
Pagamentos a fornecedores	-85.737.250,00€	-171.474.500,00€	-262.211.750,00€	-342.949.000,00€	-342.949.000,00€
Pagamentos ao pessoal	-47.158.929,00€	-110.037.497,00€	-157.196.426,00€	-220.075.000,00€	-220.075.000,00€
Outros (inclui outros operac. e extraord.)					
<b>Fluxos de Atividades Operacionais</b>	<b>10.957.102,00€</b>	<b>6.194.565,00€</b>	<b>12.151.667,00€</b>	<b>12.389.123,00€</b>	<b>12.389.123,00€</b>
<b>Fluxos de Atividades de Investimento</b>					
<b>Pagamentos respeitantes a (-):</b>	<b>-3.087.500,00€</b>	<b>-6.175.000,00€</b>	<b>-9.262.500,00€</b>	<b>-12.350.000,00€</b>	<b>-12.350.000,00€</b>
Ativos fixo tangíveis	-3.000.000,00€	-6.000.000,00€	-9.000.000,00€	-12.000.000,00€	-12.000.000,00€
Ativos intangíveis					
Propriedades de investimento	-87.500,00€	-175.000,00€	-262.500,00€	-350.000,00€	-350.000,00€
Juros e Proveitos Similares					
Dividendos					
Outros					
<b>Recebimentos provenientes de (+):</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>
Ativos fixo tangíveis					
Ativos intangíveis					
Propriedades de investimento					
Subsídios ao Investimento					
<b>Fluxos de Atividades de Investimento</b>	<b>-3.087.500,00€</b>	<b>-6.175.000,00€</b>	<b>-9.262.500,00€</b>	<b>-12.350.000,00€</b>	<b>-12.350.000,00€</b>
<b>Fluxos de Atividades de Financiamento</b>					
<b>Recebimentos provenientes de (+):</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>
Empréstimos Obtidos					
Aumentos de Capital e P. Suplementares					
Subsídios e Doações					
Vendas de Ações Próprias					
Cobertura de prejuízos					

SNC - Demonstração dos Fluxos de Caixa

Designação	I TR 2021	II TR 2021	III TR 2021	IV TR 2021	Previsão 2021
<b>Pagamentos respeitantes a (-):</b>					
Empréstimos Obtidos					
Amortizações de Contratos de Leasing					
Juros e Custos Similares					
Dividendos					
Reduções de Capital e P. Suplementares					
Aquisição de Ações Próprias					
<b>Fluxos de Atividades de Financiamento</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>
<b>Variação de Caixa e seus equivalentes</b>	<b>7.869.602,00€</b>	<b>19.565,00€</b>	<b>2.889.167,00€</b>	<b>39.123,00€</b>	<b>39.123,00€</b>
Caixa no início do período	5.200.012,00€	5.200.012,00€	5.200.012,00€	5.200.012,00€	5.200.012,00€
Caixa no fim do período	13.069.614,00 €	5.219.577,00 €	8.089.179,00 €	5.239.135,00 €	5.239.135,00€
<b>TOTAL</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>	<b>0,00€</b>

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large 'B' and 'A'.

Handwritten signatures and initials in blue ink at the top of the page.

# Anexo IV - Plano de Investimentos

Descrição de Investimentos	Valor Total de Investimentos (M€)																	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Investimentos em Infraestruturas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Investimentos em Equipamentos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Investimentos em Formação	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Investimentos em I+D+i	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Investimentos em Marketing	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Investimentos em Outros	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Total</b>	<b>1500</b>	<b>1500</b>																





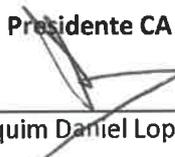


Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte, E.P.E

Reunião do Conselho de Administração

08/10/2020

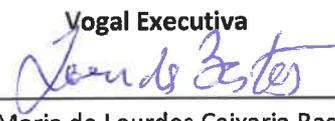
**Presidente CA**

  
\_\_\_\_\_  
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. Luis Filipe Pereira dos Santos Pinheiro

**Enfermeira-Diretora**

  
\_\_\_\_\_  
Enf.ª Ana Paula Dias Costa Fernandes