




CENTRO HOSPITALAR DE
LISBOA OCIDENTAL, E.P.E.

Homologadas as
últimas actualizações
(solicitadas pela Tutela)
em 27.06.2019.

CA: 18.09.2019


CENTRO HOSPITALAR DE LISBOA OCIDENTAL, E.P.E.
Conselho de Administração



PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO

2019

(atualização Junho 2019)

I. SUMÁRIO EXECUTIVO

a. Enquadramento

O Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E.P.E., (CHLO), é um estabelecimento público do Serviço Nacional de Saúde (SNS), dotado de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, e de natureza empresarial, criado pelo Decreto-lei n.º 233/2005, de 29 de Dezembro, resultante da integração por fusão do Hospital de S. Francisco Xavier, SA, do Hospital de Egas Moniz, SA e do Hospital de Santa Cruz, SA.

O Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E.P.E., constitui-se como um dos grandes centros hospitalares do país, sendo hospital de primeira linha para as freguesias de Belém, Ajuda, Alcântara e Campo de Ourique, do Concelho de Lisboa, para o total das freguesias do Concelho de Oeiras, e ainda para a freguesia de Alfragide do Concelho da Amadora, num total de 250.000 habitantes (censos 2011).

Abrange, ainda, outras prestações de cuidados de saúde diferenciados, tais como:

- Saúde Mental (Psiquiatria e Pedopsiquiatria), também para o concelho de Cascais;
- Cardiologia Avançada, Nefrologia e Cirurgia Cardiorácica, enquanto última linha de referência, onde se insere, mas também de âmbito nacional;
- Infeciologia, âmbito nacional;
- Neurocirurgia, Cirurgia Vascular, CCT, Hematologia enquanto referência direta para o hospital de Cascais e para o Hospital Dr. Fernando da Fonseca (Amadora – Sintra);
- Urgência Geral, enquanto referência directa para as freguesias Brandoa, Alfovelos, Alfragide, Falagueira, Venda Nova do Concelho da Amadora.

No âmbito do reforço do poder do cidadão no SNS foi implementado o princípio do Livre Acesso e Circulação (LAC) dos utentes, permitindo-se a referência para a primeira consulta hospitalar de Especialidade, através do médico de Medicina Geral e Familiar, em qualquer das unidades hospitalares do SNS, sempre que a rede de referência abranja a especialidade em causa, facto que alterou as estatísticas acima referidas.

b. Orientação Estratégica

O Plano de Atividades e Orçamento (PAO) que o Conselho de Administração do Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental (CHLO) agora apresenta materializa as políticas dos domínios estratégicos definidos como fundamentais para a boa persecução das grandes opções do Plano Nacional de Saúde:

- A Promoção da Saúde, valorizando a Educação, a Literacia e os Autocuidados;
- A Redução da desigualdade no acesso;
- Melhorar a gestão do Centro Hospitalar, nomeadamente naquilo que respeita à circulação de informação clínica e da articulação com outros níveis de cuidados e outros agentes do sector e à aplicação das tecnologias de informação à medicina, nomeadamente, a telemedicina e a telemonitorização;
- Aperfeiçoar a gestão dos recursos humanos, promovendo a autonomia técnica e a participação dos profissionais e equipas;
- Melhorar a governação, aprofundando competências organizacionais e de controlo de gestão para a redução das ineficiências, incentivando a transparência e a cultura da prestação de contas;
- Melhorar a qualidade, explorando as tecnologias de informação e comunicação.
- Melhorar a Segurança associada à prestação de Cuidados de Saúde .

c. Plano de ações propostas e medidas correspondentes

Na presença dos princípios estratégicos definidos, o Conselho de Administração discutiu e elaborou, com a ARSLVT, um plano de ações concreto e objetivo que virá estabelecer uma ponte entre as diversas acções desenvolvidas até ao momento e aquelas que se objetivam vir agora a desenvolver, assente em 4 vetores:

- Acesso;
- Desempenho Assistencial;
- Integração de cuidados;

- Eficiência.

Estas ações visam, claramente, melhorar a acessibilidade e os tempos de resposta, elevar os padrões assistenciais no que se refere à qualidade e segurança, mas também procurar alternativas assistenciais ao internamento convencional, em iguais condições de segurança e qualidade, reduzindo internamentos evitáveis – até por questões de segurança e diminuição do risco de infeção -, estimular a participação ativa das famílias e de outros cuidadores no processo assistencial, na medida do possível, com integração/envolvimento de outras entidades tuteladas pelo Ministério da Saúde ou terceiros convenionados, aumentar os níveis de produtividade e satisfação dos profissionais, bem como a sua autonomia e responsabilização, promover a eficiência e a rentabilização da capacidade instalada.

d. **Performance Histórica e Projetada (assistencial e económico-financeira)**

1. Evolução assistencial

A implementação do princípio do Livre Acesso e Circulação (LAC) dos utentes veio permitir a referência para a primeira consulta hospitalar, através do médico de Medicina Geral e Familiar, em qualquer das unidades hospitalares do SNS, sempre que a rede de referência abranja a especialidade em causa. Um dos grandes desafios que se apresenta ao CHLO será o de atender toda a procura com excelência de serviços, em tempo adequado e em segurança.

O CHLO tem vindo a apresentar um elevado grau de cumprimento do Contrato Programa no que se refere às principais linhas de produção e indicadores de desempenho assistencial, com consistência ao nível do nº de Doentes Saídos, Consultas e Cirurgias efetuadas, respondendo de uma forma adequada às solicitações da área de influência.

Produção	2016		Tx de execução	2017		Tx de execução	2018		Tx de execução
	Previsto	Real		Previsto	Real		Previsto	Real estimado	
Nº Doentes Sidos	27.097	27.097	100,0%	28.012	26.580	94,9%	27.257	27.257	100,0%
Nº Consultas	461.690	461.690	100,0%	468.707	458.142	97,7%	463.129	463.129	100,0%
Nº Doentes Intervencionados	18.550	18.550	100,0%	20.390	19.348	94,9%	19.725	19.725	100,0%

Triénio 2019 - 2021

Produção	Previsto				
	2019	2020	Var	2021	Var
Nº Doentes Sidos	27.494	28.320	3,0%	28.887	2,0%
Nº Consultas	470.425	484.537	3,0%	494.228	2,0%
Nº Doentes Intervencionados	22.129	22.794	3,0%	23.250	2,0%

Concretamente, para 2019, o Conselho de Administração do CHLO acredita ser possível vir a registar a produção indicada, que ficará sempre dependente da adequação dos recursos médicos e de enfermagem disponíveis, em especial na área de cirurgia e anestesia.

2. Evolução Económico-Financeira

Triénio 2016 – 2018

(milhões de euros)

Rubricas	2016		Desvio %	2017		Desvio %	2018		Desvio %
	Previsto	Real		Previsto	Real		Previsto	Real estimado	
Gastos Principais									
Consumos	76,0	81,7	7,5%	87,5	87,5	0,0%	84,3	85,0	0,8%
FSEs	26,7	25,6	-4,3%	28,1	28,1	0,0%	31,4	31,4	0,0%
Gastos com Pessoal	104,9	106,9	1,9%	111,2	111,2	0,0%	117,2	117,2	0,0%
Gastos Totais	217,7	224,0	2,9%	237,4	237,4	0,0%	241,5	241,3	-0,1%

Triénio 2019 – 2021

(milhões de euros)

Rubricas	Previsto				
	2019	2020	Var	2021	Var
Gastos Principais					
Consumos	85,0	86,7	2,0%	87,6	1,0%
FSEs	31,4	32,1	2,0%	32,4	1,0%
Gastos com Pessoal	120,2	122,6	2,0%	123,9	1,0%
Gastos Totais	245,8	252,0	2,5%	255,7	1,5%

Ainda que no triénio 2016-2018 se tenha vindo a registar um acréscimo no número de doentes tratados no CHLO, não será esta a principal justificação para o aumento da despesa. Com efeito, já se vinha a registar um aumento significativo nos CMVMC, influenciado, principalmente, pelo aumento da despesa registada com medicamentos inovadores e dispositivos médicos, com justificados ganhos em saúde, situação que se manteve até 2017, e já diluído em 2018 pelo decréscimo muito significativo de doentes tratados na patologia Hepatite C (aumento médio verificado no custo do medicamento sem Hepatite C (3,1% em 2018).

De igual forma, os Fornecimentos e Serviços Externos têm vindo a registar acréscimos desfavoráveis, fruto de: i) inadequação da estrutura de recursos humanos às necessidades assistenciais; ii) necessidade do CHLO subcontratar em maior número serviços externos de cirurgia, internamento e imagiologia no sentido de, tendencialmente, se reduzir o Tempo Máximo de Resposta Garantida; iii) ter revisto os cadernos de encargos de contratos diversos, em especial do contrato de manutenção de equipamentos não médicos na sua esfera preventiva, para estar em *compliance* com a norma nº 24 de 15 de novembro de 2017 da DGS (PIOPAL); iv) alteração das políticas contabilísticas pela entrada em vigor do normativo SNC_AP, entre outras.

No que se refere aos Gastos com Pessoal os acréscimos na despesa são derivados, fundamentalmente, de aumentos de despesa por imposição da lei e justificam-se por:

- Remuneração base:

- Reposicionamento relativo a progressão dos médicos (CTFP);
- Maior nº de Internos;
- Acréscimo de 100 profissionais pela PNT 35h;
- Acréscimo remuneratório dos Assistentes Operacionais;
- Progressão da Carreira dos TSDT;
- Actualização da carreira farmacêutica;
- Aumento de encargos com médicos pela passagem de Internos do CHLO a especialistas por procedimento concursal;
- Recuperação do tempo efectivo de trabalho dos profissionais pelos efeitos da passagem a 35 horas (de 40 para 35) de alguns e da alteração de horários médicos pelo efeito do descanso compensatório com prejuízo de horário semanal.

- Subsídio de férias:

- Acréscimo resultante dos aumentos acima mencionados;

- Subsídio de refeição:

- Acréscimo resultante da entrada dos 100 prof pela PNT 35h;

- Horas extraordinárias:

- Aumento resultante do acréscimo do vencimento base e respectivo valor/hora;

- Noites e suplementos:

- Reposição das % das horas suplementares;

- Encargos sobre remunerações:

- 23,75% dos acréscimos acima mencionado;

Apesar de o CHLO ter vindo a aumentar o nível de produção assistencial, tem-se verificado um decréscimo nos Rendimentos Totais, com oscilações significativas, tendencialmente negativas não só entre períodos, mas também entre valores previstos e reais.

Triénio 2016 – 2018

(milhões de euros)

Rubricas	2016*		Desvio %	2017*		Desvio %	2018		Desvio %
	Previsto	Real		Previsto	Real		Previsto	Real estimado	
Prestações de Serviços	181,7	178,8	-1,6%	183,5	183,5	0,0%	183,7	183,1	-0,3%
Rendimentos Totais	223,2	226,8	1,6%	211,6	211,6	0,0%	208,7	202,7	-2,9%

*considerada a correspondência de contas POCMS e SNC-AP

Estas variações são, em grande parte, fruto de valores de convergência, determinados, anualmente, pela Tutela, em função de variáveis que ultrapassam o nível decisório do Conselho de Administração do CHLO, em especial, das verbas libertadas pelo Ministério das Finanças e do grau de necessidade de cada Centro Hospitalar.

Concretamente:

Triénio 2016 – 2018

(milhões de euros)

Rubricas	2016		Desvio %	2017		Desvio %	2018		Desvio %
	Previsto	Real		Previsto	Real		Previsto	Real estimado	
Valor convergencia	33,0	33,0	0,0%	15,8	15,8	0,0%	15,9	12,6	-21,1%
Adenda	3,0	3,0	0,0%						
Valor convergencia	30,0	30,0	0,0%	15,8	15,8	0,0%	15,9	12,6	-21,1%

Os Rendimentos Totais, para além de diretamente afetados pelas variações acima referidas, têm sido, igualmente, prejudicados pela redução nas receitas derivadas das Taxas Moderadoras, dos rendimentos associados ao reembolso por tratamentos em patologias específicas – fruto da intervenção das políticas em Saúde e a um nível de acordos com outras instituições em menor escala. Estes resultados impactam, claramente, ao nível do EBITDA que, assim, apresentaram os seguintes valores:

Triénio 2016 – 2018

(milhões de euros)

Rubricas	2016*		Desvio %	2017*		Desvio %	2018		Desvio %
	Previsto	Real		Previsto	Real		Previsto	Real estimado	
EBITDA	13,9	8,5	-38,6%	-19,2	-19,2	0,0%	-25,5	-31,4	23,0%

*considerada a correspondência de contas POCMS e SNC-AP

O Conselho de Administração negociou com a Tutela, para o triénio 2019-2021, os valores abaixo:

Triénio 2019 – 2021

(milhões de euros)

Rubricas	Previsto				
	2019	2020	Var	2021	Var
Prestações de Serviços	196,7	200,8	2,1%	204,0	1,6%
Rendimentos Totais	210,1	208,7	-0,7%	210,1	0,7%

Triénio 2019 – 2021

(milhões de euros)

Rubricas	Previsto				
	2019	2020	Var	2021	Var
Valor convergencia	6,4	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%
Adenda					
Valor convergencia	6,4		-100,0%		-100,0%

Triénio 2019 – 2021

(milhões de euros)

Rubricas	Previsto				
	2019	2020	Var	2021	Var
EBITDA	-27,0	-34,0	-20,6%	-33,2	2,5%

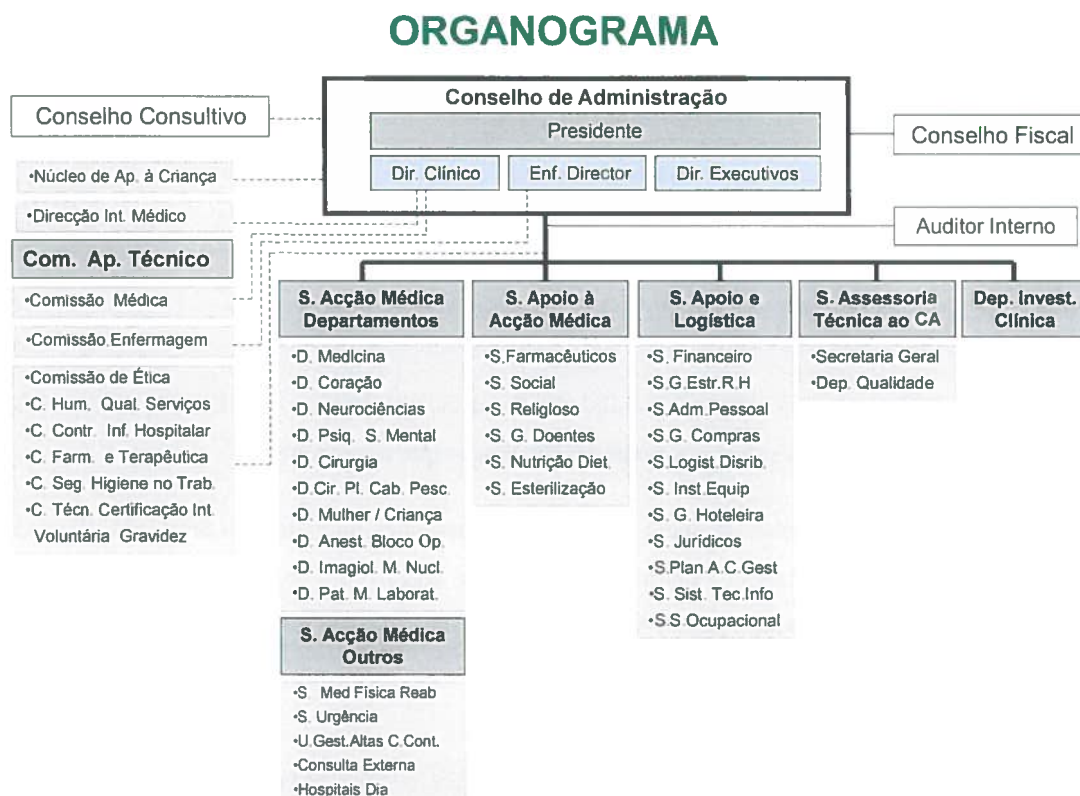
O Conselho de Administração continuará a competir pelo equilíbrio pragmático. Tratando-se de um processo complexo, haverá que manter o envolvimento de toda a organização, os vários serviços clínicos e não clínicos, para que os objetivos possam ser atingidos, que, em última análise depende, em larga medida, do nível do financiamento que a Tutela venha a prever para os próximos anos.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

e. Regulamento Interno

O Regulamento Interno do CHLO, E.P.E., foi homologado por Sua Ex^a o Secretário de Estado da Saúde, em 27 de junho de 2006, com a adaptação homologada por sua Ex^a o Sr. Ministro da Saúde, em 04 de março de 2016.

f. Organigrama



O CHLO adotou um modelo de gestão participada que compreende os níveis de gestão estratégica, intermédia e operacional e que assenta na contratualização interna de objetivos e meios, competindo ao Conselho de Administração (CA), ao nível estratégico, estabelecer objetivos da instituição, controlar e assegurar a sua execução e definir as estratégias e políticas de gestão internas.

Cada um dos hospitais do CHLO tem um diretor executivo (vogal do CA), um diretor médico (na dependência hierárquica da direção clínica) e um enfermeiro diretor (na dependência hierárquica da direção de enfermagem).



Ao nível de cada departamento, as responsabilidades de gestão englobam, a coordenação e articulação das atividades e recursos dos serviços e unidades funcionais que o integram.

Ao nível da gestão operacional, compete aos serviços e unidades funcionais, a prestação direta de cuidados de saúde e as atividades de suporte necessárias, de acordo com objetivos e metas integradas em planos de atividade aprovados pelo CA em sede de contratualização interna.

3. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

a. Missão

O CHLO tem como **missão** a prestação de cuidados de saúde a todos os cidadãos no âmbito das responsabilidades e capacidades das Unidades Hospitalares que o integram, dando execução às definições de política de saúde a nível nacional e regional, aos planos estratégicos e decisões superiormente aprovadas.

Intervém de acordo com as áreas de influência e redes de referenciação, cumprindo os contratos – programa celebrados, em articulação com as instituições integradas na rede de prestação de cuidados de saúde.

O CHLO desenvolve ainda atividades complementares como as de ensino pré e pós-graduado, investigação e formação, submetendo-se à regulamentação de âmbito nacional que rege a matéria dos processos de ensino - aprendizagem no domínio da saúde.

Nestas suas atividades, o CHLO estabelece ligação e atividades partilhadas com outras instituições de Saúde e de Ensino, em ações de complementaridade e protocolos de articulação.

b. Visão

Na sua **visão**, o CHLO preocupa-se em ser reconhecido, pelo cidadão em geral, como uma instituição de prestação de cuidados de saúde humanizados, de qualidade e em tempo oportuno, que promova o desenvolvimento de áreas de diferenciação e de referência na prestação de cuidados de saúde.

Da mesma forma, preocupa-se que o acionista o reconheça como uma organização em que o aumento da eficiência e eficácia, num quadro de equilíbrio económico e financeiro sustentável é uma realidade, sem descorar a:

-Implementação de projetos de prestação de cuidados de saúde em ambulatório e na comunidade, para minimizar o impacto da hospitalização;

- Promoção da investigação clínica;
- Formação profissional pré e pós graduada;
- Acesso à inovação

c. Valores

No desenvolvimento de todas as suas atividades, o CHLO rege-se pelos seguintes **valores**:

- Humanizar e não discriminar: respeito pela dignidade individual de cada doente;
- Promoção da Saúde na comunidade;
- Atualização face aos avanços da investigação e da ciência;
- Competência técnico-profissional;
- Ética profissional;
- Promoção da multidisciplinaridade; equipas multidisciplinares e multiprofissionais;
- Respeito pelo ambiente.

4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO (SWOT)

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos altamente qualificados • Centro de Referência, nas áreas de Epilepsia Refractária, Doenças Cardiovasculares (Cardiologia de "Intervenção Estrutural" e Cardiopatias Congénitas), Transplante de Rim e Coração, Oncologia de adultos / Cancro do Reto, Doenças Neurovasculares e Próteses Cocleares • Especialização noutras áreas de excelência: Neurocirurgia e Oto-Neurocirurgia, Infeciologia, Neurologia, Pneumologia, Neonatologia, Reumatologia e Oncologia • Vias verdes (AVC, Trauma, Coronária e Sepsis) • Investigação Clínica e número de publicações científicas em revistas indexadas. • Formação pré e pós graduada • Acreditação de serviços clínicos • Boa imagem junto dos utentes • Motivação para os processos de desmaterialização dos registos (clínicos e não clínicos) 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investimento demorado e insuficiente para manter as instalações nas melhores condições físicas e os equipamentos renovados (resposta de pedidos de autorização demorados na Tutela) • Dispersão geográfica (3 pólos assistenciais) • Carência de médicos especialistas em várias especialidades com a consequente degradação sistemática dos TMRG • Fraca autonomia na gestão hospitalar • Fraca rede transportes públicos que serve o HSFX Mau acesso viário ao HSFX (tráfego muito condicionado pelo grande aumento progressivo de numero de veiculos e pelo numero de equipamentos escolares nos acessos ao hsfx). • Distribuição etária dos profissionais médicos com previsão de saída em grande número nos próximos anos por aposentação.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidatura dos CR nas Redes Europeias • Criação de Novos Centros de Referência noutras áreas clínicas de elevada diferenciação • Candidatura para CRI's • Desenvolvimento de técnicas inovadoras na área de Imagiologia • Desenvolvimento da gestão de risco clínico na área da qualidade • Acreditação de Serviços Clínicos para acreditação total do CHLO • Protocolos Interinstitucionais na área da formação e investigação • Aproximar mais o Hospital da comunidade através de iniciativas conjuntas com os CP • Aposta na telemedicina e na telemonitorização • Posicionar-se como membro de pleno direito no Centro Académico Clínico • Pedido de estatuto de centro hospitalar universitário para o CHLO 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto Económico desfavorável • Dificuldade de renovação do quadro médico, muito envelhecido, por não substituição de profissionais, quer por saída para outras unidades hospitalares, quer por carência de jovens especialistas • Indefinição de carreiras médicas e de enfermagem • Envelhecimento da população assistida • Deficiente resposta dos cuidados continuados no âmbito social • Ausência de modelo organizacional de suporte ao aumento das doenças crónicas • Inovação terapêutica e tecnológica de elevado preço com insuficiente financiamento • Insuficiente Orçamento para Investimento

5. MEDIDAS ADOTADAS E A ADOTAR

O processo de contratualização de 2019 iniciou-se em junho de 2018, nos termos do Despacho n.º 19/2018, de 30 de maio, da Secretária de Estado da Saúde, e consolida as orientações que têm vigorado no triénio 2017-2019, destacando-se para 2019 a introdução de diversas melhorias dirigidas a cada uma das áreas específicas de prestação de cuidados de saúde, com especial enfoque para:

- Os Termos de Referência para Contratualização de Cuidados de Saúde no SNS para 2019
- A contratação de atividade hospitalar orientada para uma prestação de cuidados realizada com qualidade, eficiência e em tempo clinicamente adequado, destacando-se:
- O reforço da contratação de atividade programada, nomeadamente nas primeiras consultas hospitalares, nas cirurgias, na hospitalização domiciliária e na telemonitorização de doenças crónicas, entre outras;
- A consolidação das regras de pagamento da atividade realizada em determinadas áreas, nomeadamente, esclerose múltipla, algumas patologias oncológicas, e no tratamento em ambulatório de pessoas a viver com infeção VIH/ SIDA;
- A manutenção das modalidades de pagamento que começaram a ser aplicadas em 2018, nomeadamente os programas de rastreio de base populacional, o tratamento da infeção pelo vírus Hepatite C, as doenças mentais graves;
- A majoração da atividade realizada nos Centros de Referência (CRe), nos Centros de Responsabilidade Integrados (CRI), nas respostas de TeleSaúde e na Rede de Cuidados Paliativos;
- O reforço dos mecanismos de incentivo ao desempenho das instituições hospitalares, baseados no nível de atividade esperado e no benchmarking, contribuindo para a medição dos resultados em saúde e para a partilha das boas práticas assistenciais e de eficiência que estão implementadas no SNS;
- O alinhamento dos incentivos e das responsabilidades entre os cuidados de saúde primários e os hospitais para a redução da utilização dos cuidados que seriam evitáveis, nomeadamente das urgências (nomeadamente na agudização de condições crónicas e dos utilizadores frequentes) e dos internamentos evitáveis (normalmente associados a condições de saúde que devem ser acompanhadas de forma preventiva em ambulatório);

- A concretização do processo de monitorização e avaliação do desempenho na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), o qual começou a ser preparado em 2018;
- A valorização das respostas no domicílio e na comunidade, integrando de forma coerente vários modelos de intervenção e de pagamento já existentes no SNS, nomeadamente:
 - Ao nível dos cuidados hospitalares – hospitalização domiciliária, serviço domiciliário, descentralização de consultas hospitalares nos cuidados primários, respostas de teleconsulta e de telemonitorização de doentes a viver com patologias crónicas, entre outras;
 - A conclusão do Programa de Incentivo à Integração de Cuidados e à Valorização dos Percursos dos utentes no SNS (PIIC) que foi lançado em 2017 e que permite apoiar financeiramente o desenvolvimento de 89 projetos a nível nacional, num montante global de investimento que ascende a 35 M€;
 - A disponibilização de instrumentos de governação que promovam a inovação organizacional no SNS, designadamente a criação dos CRI, a aplicação dos pagamentos adicionais previstos nas Tabelas de Preços no SNS e a continuação da implementação do Sistema Integrado de Gestão do Acesso (SIGA), para acompanhamento do utente e monitorização dos Tempos Máximos de Resposta Garantidos (TMRG).

1. Acesso

No último triénio, foi possível enquadrar a procura e a espera nos limiares do clinicamente aceitável na generalidade das especialidades existentes no CHLO, com uma acentuada redução no tempo médio de espera para cirurgia.

Para 2019 procura-se:

- Aumentar as 1^{as} consultas em 2,3%;
- Aumentar as 1^{as} consultas CTH em 10%;
- Melhorar o índice de Consultas subsequentes até 0,2%;
- Aumentar a atividade cirúrgica em 9,5%

Foram consideradas prioritárias – por consequência, a requer especial atenção – as especialidades Ortopedia, Oftalmologia Neurocirurgia, Cirurgia Vascul e Dermatologia.

Impacto esperado:

- Redução das listas de espera para níveis definidos como adequados.
- Resposta atempada aos doentes via CTH, com maior oferta de primeiras consultas.
- Cumprimento integral dos objetivos institucionais e dos objetivos contratualizados com a ARSLVT.

2. Desempenho assistencial

Para 2019 procurar-se-á:

- Reduzir a demora média pré-cirúrgica;
- Aumentar a utilização da capacidade instalada (Blocos Operatórios e Consulta Externa);
- Desenvolver programas de Saúde, Rastreios e outros, ajustados às necessidades.

Impacto esperado:

- Melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados com especial atenção sobre os Tempos Máximos de Resposta Garantidos (TMRG);
- Criar ambiente de serviços de excelência
- Satisfação dos doentes
- Satisfação dos profissionais

São consideradas de relevo e atenção a criação de Centros de Responsabilidade Integrada (CRI), a Hospitalização Domiciliária (HD) e a Telemontorização (para ICC, EAM e DPOC) e a Telemedicina,

com a promoção de cuidados com elevados padrões de acesso, qualidade, efectividade e eficiência, onde a criação de valor para o utente se destaca em larga medida.

3. Integração de Cuidados

- Reduzir Urgências em 0,9%;
- Reduzir os Internamentos que geram GDH médico em 1%;
- Implementar novos projectos de integração de cuidados/protocolos de referenciação

Impacto esperado:

- Estreitamento da relação entre instituições, com ganhos em qualidade assistencial

A otimização dos recursos instalados na ARSLVT (instalações, humanos e financeiros) através da integração de práticas assistenciais com o ACES, onde a partilha de projetos com equipas multidisciplinares deverá ser uma realidade que permita melhorar a qualidade assistencial e reduzir a utilização inadequada de recursos, poderá passar pelo estabelecimento de programas integrados para acompanhamento de doentes frequentes, consultas hospitalares descentralizadas nos CSP, telemonitorização, etc.

4. Eficiência

Foi acordado com a ARSLVT intervir em 2019 ao nível das seguintes áreas:

- Melhorar níveis de produtividade dos recursos humanos;
- Cumprir as orientações emanadas no Ofício Circular nº 4219/2017 da DGTF no que se refere aos objectivos para gastos operacionais por doente padrão;
- Aumentar as receitas extra contrato programa.

Impacto esperado:

- Cumprimento integral dos objetivos institucionais e dos objetivos contratualizados com a ARSLVT, com destaque para Gastos Operacionais por doente Padrão, Doente padrão por médico e enfermeiro ETC e a percentagem de rendimentos operacionais extra contrato programa.

Para além das medidas enunciadas, discutidas e acordadas em sede de contratualização com a ARSLVT, o Conselho de Administração considerou, para o ano de 2019, outras medidas a adotar ou a dar continuidade por considerar que, de alguma forma, poderão contribuir para as orientações estratégicas da Tutela:

- Potenciar a investigação clínica;
- Investir na desmaterialização em geral, que permita ao CHLO poder vir a ser considerado o 1º hospital do SNS sem papel; em particular, preparar a certificação HIMSS (Healthcare Information and Management System Society);
- Continuar a apostar na introdução de novos Sistemas de Tecnologia de Informação e/ou recursos que potenciem a actividade assistencial em melhores condições de segurança e qualidade;
- Continuar a apostar na introdução de novos Sistemas de Tecnologia de Informação como forma de potenciar o contacto do doente e familiares com o Centro Hospitalar, promovendo e valorizando a educação, a literacia e os auto cuidados;
- Adaptar e ajustar o funcionamento da instituição de acordo com novo Regulamento de Protecção de Dados;
- Continuar a investir na inovação/introdução das novas linhas do medicamento e material de consumo Clínico (próteses) entretanto aprovados pelo INFARMED;
- Apostar na Qualidade, nomeadamente pela acreditação pela DGS de mais serviços clínicos e nos Centros de Referência;
- Investimento nas condições de internamentos, ambulatório, e consulta; investimento nas condições ambientais, para dotar as estruturas de maior esforço, funcionalidade e segurança não só para os doentes como também acompanhantes e profissionais;
- Terminar o processo de inclusão do CHLO no futuro Centro Clínico Académico de Lisboa.

6. INDICADORES REGIONAIS E NACIONAIS CONTRATUALIZADOS

Indissociável de padrões de exigência, rigor, eficiência e transparência, foram definidas metas quantificáveis para aferição do grau de realização/desempenho das medidas anteriormente preconizadas e que a esse tipo de análise possam ser sujeitas.

Centro Hospitalar Lisboa Ocidental, EPE

Objetivos	Peso do Indicador %	Meta 2019
Objectivos Nacionais	60%	
A. Acesso	20,0%	
A.1 - Percentagem de utentes em Lista de Espera para a Consulta (LEC) dentro do TMRG	3,0%	40,0%
A.2 - Percentagem de consultas realizadas dentro dos tempos máximos de resposta garantidos (TMRG)	4,0%	76,9%
A.3 - Percentagem utentes em Lista de Inscrições para Cirurgia (LIC) dentro do TMRG	3,0%	70,2%
A.4 - Percentagem de doentes operados dentro dos TMRG	4,0%	85,3%
A.5 - Percentagem de episódios de urgência atendidos dentro do tempo de espera previsto no protocolo de triagem	3,0%	75,0%
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	3,0%	80,0%
B. Qualidade	20,0%	
B.1 - Percentagem de reinternamentos em 30 dias, na mesma Grande Categoria Diagnóstico	3%	4,3%
B.2 - Percentagem de cirurgias realizadas em ambulatório, para procedimentos tendencialmente ambulatorizáveis*	3%	30,0%
B.3 - Percentagem de cirurgias da anca efetuadas nas primeiras 48 horas	3%	50,0%
B.4 - Índice de mortalidade ajustada	4%	1,2
B.5 - Índice de demora média ajustada	4%	1,1
B.6 - Demora média antes da cirurgia	3%	1,10
C. Eficiência	20,0%	
C.1 - Gastos operacionais por doente padrão	5%	3.328,0
C.2 - Doente padrão por médico ETC	5%	71,50
C.3 - Doente padrão por enfermeiro ETC	5%	51,30
C.4 - Percentagem de gastos com horas extraordinárias, suplementos e fornecimentos de serviços externos (selecionados) no total de gastos com pessoal	5%	13,3%

Objetivos	Peso do Indicador %	Meta 2019
Objetivos Regionais	40,0%	
Objetivos Regionais Lisboa e Vale do Tejo	40,0%	
D.1 - % de primeiras consultas médicas (CTH) no total de primeiras consultas médicas	10%	31,5%
D.2 - % de utentes em espera para cirurgia com tempo superior a 12 meses < X %	10%	10,0%
D.3 - N ^o de projectos de articulação com os CSP implementados	10%	3,0
D.4 - % de especialidades com protocolos clínicos de referência implementados (reconhecidas pelo Colégio da Especialidade OM)	5%	10,0
D.5 - Percentagem de rendimentos operacionais extra contrato-programa, no total de rendimentos (operacionais)	5%	7,3%
Índice de Desempenho Global	100%	

Relativamente aos anos anteriores, o CHLO registou os seguintes resultados:

Objetivos	2016		2017		2018	
	Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real
1 - Objectivos Nacionais	60,0%	55,4%	60,0%	44,6%	60,0%	52,6%
A. Acesso	15,0%	14,2%	15,0%	12,5%	15,0%	13,9%
B. Qualidade	25,0%	25,3%	25,0%	22,9%	25,0%	22,2%
C. Eficiência	20,0%	15,9%	20,0%	9,2%	20,0%	16,5%
2 - Objectivos Regionais	40,0%	29,1%	40,0%	36,0%	40,0%	32,5%
Índice Desempenho Global	100%	84%	100%	81%	100%	85%

4. FUNDAMENTAÇÃO DA ATIVIDADE

a. Fundamentação da Despesa

1. Consumos

Apesar da previsão de aumento de produção, prevê-se uma contenção de custos com dispositivos médicos, também em resultado da aquisição centralizada pela SPMS, com maior peso no CHLO (cardioversores desfibrilhadores, pacemakers e stents), donde se espera mais-valias relevantes por via do efeito de escala;

Também se prevê que os custos com medicamentos não registem acréscimo de despesa em resultado da aquisição centralizada pela SPMS e da comercialização e introdução de genéricos e biossimilares de alguns dos medicamentos com maior peso no CHLO (Efevirenz+Emtricitabina+Tenofovir; Emtricitabina+Tenofovir; Rituximab; Trastuzumab). Estes medicamentos são geradores de poupanças significativas para o SNS, pois têm no mínimo um preço inferior em 30% ao medicamento de referência. Este comportamento pode ainda ser mais favorável decorrente da concorrência do mercado. As poupanças geradas com a comercialização destes genéricos e biossimilares poderão suportar o esforço do CHLO na inovação terapêutica, no entanto, na área de Oncologia, esperam-se aumentos por inovação e inclusão desta em *guidelines* europeias.

2. Fornecimentos e Serviços Externos

Apesar da referida previsão do acréscimo do movimento assistencial acredita-se ser possível conter os custos com MCDT's realizados no exterior, bem como a despesa com recurso de cirurgias realizadas no exterior por via da realização de produção adicional nos serviços de especialidade com maior lista de espera cirúrgica – SIGIC.

Contudo, prevê-se que esses ganhos venham a ser absorvidos, de uma forma geral, pelo incremento nos gastos em manutenção, fruto da necessidade, de realizar a assistência aos doentes em níveis de qualidade e segurança cada vez mais apertados.

3. Gastos com Pessoal

Numa análise sobre a evolução dos recursos humanos no CHLO nos últimos anos, conforme demonstrado no quadro, verificamos que entre 2010 e 2014 existiu uma redução gradual de RH, de cerca de 12%. Esta redução foi acompanhada, genericamente, em todos os grupos profissionais.

A partir de 2015 inverteu-se esta tendência, havendo um aumento crescente de profissionais no CHLO, mantendo-se, no entanto, até 2018, um valor inferior ao registado em 2010.

Análise Triénio

Nº de efectivos*	Triénio 2010/2012			Triénio 2013/2015			Triénio 2016/2018			Triénio 2019/2021		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Médicos	556	556	520	514	507	510	526	552	590	645	647	647
Internato Médico	240	268	283	320	323	355	337	366	395	423	423	423
Enfermeiros	1354	1320	1274	1232	1183	1192	1266	1284	1 288	1 398	1 405	1 413
Outros	2002	1928	1841	1767	1658	1658	1688	1 693	1 773	1 893	1 907	1 915
Total CHLO	4 152	4 072	3 918	3 833	3 671	3 715	3 817	3 895	4 046	4 359	4 382	4 398

* Não inclui Prestadores de Serviço, Estágios médicos e Profissionais

A previsão para o ano de 2019, com base no Mapa de Pessoal, face a 2018, indica-nos um aumento de 313 elementos.

Esta previsão é justificada, essencialmente, pela necessidade de contratação de profissionais, para fazer face à passagem das 40h para as 35h/semanais, dos colaboradores com contrato individual de trabalho (não incluídos no mapa de pessoal de 2018), pelo aumento do número de Internos da Especialidade para 2019 e ainda pela criação da UMA (Unidade de Medicina de Ambulatório) abaixo detalhada como resposta à necessidade de ambulatorização dos doentes médicos.

A contratação de médicos especialistas reveste-se de grande importância para o CHLO, pela situação de extrema carência destes profissionais. De referir que algumas destas contratações vão permitir reduzir a despesa com a contratação de empresas de prestação de serviços médicos.

Mapa de Pessoal para 2019

Resumo por grupo profissional	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
Pessoal Dirigente	25	27	27	27
Pessoal Médico (Especialistas)	590	645	647	647
Pessoal Médico (Int. Complementar)	285	313	313	313
Pessoal Médico (Internos Ano Comum)	110	110	110	110
Técnico Superior de Saúde	29	29	29	29
Técnico Superior	85	95	97	98
Pessoal de Enfermagem	1 288	1 398	1 405	1 413
Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica	315	348	348	348
Assistente Técnico	399	420	422	424
Educador de Infância	1	2	2	2
Pessoal de Informática	17	17	17	17
Assistente Operacional	899	952	962	967
Capelão	3	3	3	3
Total	4 046	4 359	4 382	4 398

Valorização do Mapa de pessoal / Orçamento de Pessoal de 2019

CUSTOS COM PESSOAL	ESTIMADO 2018	ORÇAMENTO 2019
Gastos com pessoal	117 225 066,13 €	120 242 037 €
Remunerações dos órgãos sociais e de gestão	461 171,23 €	461 171,23 €
Remunerações do pessoal	94 162 345,45 €	97 065 316,39 €
Remunerações certas e permanentes	81 386 117,95 €	84 298 958,89 €
Remuneração Base	65 910 000,13 €	68 291 672,31 €
Subsídio de Férias	5 963 236,63 €	6 130 220,02 €
Subsídio de Natal	5 586 912,04 €	5 796 497,80 €
Despesas de Representação	39 401,52 €	39 401,52 €
Subsídio de refeição	3 886 905,44 €	4 041 167,24 €
Abonos variáveis ou eventuais	12 776 227,50 €	12 766 357,50 €
Horas extraordinárias	5 613 466,77 €	5 613 466,77 €
Prevenções	1 596 663,58 €	1 596 663,58 €
Gratificações	21 531,00 €	21 531,00 €
Noites e suplementos	3 936 010,89 €	3 936 010,89 €
Outros abonos variáveis (SIGIC + Outros)	1 492 813,89 €	1 598 685,26 €
Benefícios pós-emprego	66 848,01 €	66 848,01 €
Indeminizações	11 066,29 €	11 066,28 €
Encargos sobre remunerações	21 548 470,98 €	21 632 365,01 €
Acidentes no trabalho e doenças profissionais	515 780,83 €	553 740,31 €
Gastos de ação social	- €	- €
Outros gastos com pessoal	239 354,27 €	230 780,77 €
Outros encargos sociais	220 029,07 €	220 749,07 €

Estimativa até final do Ano 2018:

O aumento do valor estimado para o ano 2018 justifica-se, essencialmente, pela despesa com o reposicionamento dos profissionais em funções públicas, pelo suplemento pago aos enfermeiros especialistas, pela regularização dos trabalhadores precários que se vincularam ao CHLO, pela admissão de novos profissionais e pela criação da Unidade de Medicina de Ambulatório (UMA).

Previsão para o Ano 2019:

Conforme despacho SES, de 29/06/2018 e ao abrigo do nº 5 do art. 144º do Dec. Lei nº 33/2018 de 15 de Maio que fixa condições de recrutamento de trabalhadores para as entidades públicas empresariais do SNS, por força da alteração do PNT para 35 horas semanais, ao abrigo dos Instrumentos de regulamentação Colectiva de Trabalho publicados, foram considerados, a

contratação de 100 profissionais (quota atribuída ao CHLO), que embora tenham entrado em 2018, só foram considerados no mapa de pessoal em 2019.

No que se refere ao acréscimo das despesas com pessoal para 2019, de salientar a continuidade da despesa com o reposicionamento dos profissionais em funções públicas, com o suplemento pago aos enfermeiros especialistas, com a regularização dos trabalhadores precários que se vincularam ao CHLO e com a necessidade de contratação de vários profissionais dos diversos grupos de pessoal, para reposição da carga horaria ainda em falta.

A contratação destes profissionais será fundamental para fazer face às rescisões ocorridas durante este ano.

De salientar que as funções a serem desempenhadas por estes colaboradores revestem-se de extrema importância para assegurar o normal e regular funcionamento dos serviços.

De referir também a necessidade de recursos humanos, dos vários grupos profissionais, que se verificará com a criação da UMA – Unidade de Medicina de Ambulatório, com as novas áreas:

- Hospital de Dia de Especialidades médicas/ Cuidados Integrados de Transição de Insuficiência Cardíaca e Clínica de Hipocoagulação (com o objectivo de aumentar a capacidade em 100%)
- Criação da Hospitalização domiciliária (Contrato assinado com o SES)
- Criação da Unidade de gestão de doentes crónicos complexos (Prémio de boas práticas), passagem de projecto a unidade
- Criação da Unidade de Diagnóstico rápido

UMA - Unidade de Medicina de Ambulatório

Grupo Profissional	Doente Crónico Complexo	Insuficiência Clínica e Cardíaca de hipocoagulação	Unidade de Diagnóstico Rápido	Hospitalização Domiciliária	Total RH
Médicos	1	4	1	2	8
Enfermeiros	8			6	14
TS Serviço Social	1				1
TS Farmácia	1				1
TSDT Fisioterapia	1				1
TSDT Nutrição e Dietética	1				1
Assistente Técnico	2			1	3
Assistente Operacional	2			1	3
				Total RH	32

E a respectiva previsão dos custos para o ano de 2019, com início em Junho:

Nr	Grupo Profissional	RB/M	RB/A	Sub Ferias e Natal	Sub. Alim.	Encargos Rem.	Total
8	Médicos	2.746,24 €	131.819,52 €	10.984,96 €	4.808,16 €	33.916,06 €	181.528,70 €
14	Enfermeiros	1.201,48 €	100.924,32 €	8.410,36 €	8.414,28 €	25.966,99 €	143.715,95 €
2	TS (Serviço Social e Farmácia)	1.201,48 €	14.417,76 €	1.201,48 €	1.202,04 €	3.709,57 €	20.530,85 €
2	TSDT (Fisioterapia Nutrição e Dietética)	1.020,06 €	12.240,72 €	1.020,06 €	1.202,04 €	3.149,44 €	17.612,26 €
3	AT	683,13 €	12.296,34 €	1.024,70 €	1.803,06 €	3.163,75 €	18.287,84 €
3	AO	635,07 €	11.431,26 €	952,61 €	1.803,06 €	2.941,17 €	17.128,09 €
32			283.129,92 €	23.594,16 €	19.232,64 €	72.846,97 €	398.803,69 €

No que se refere aos Médicos internos, apesar de também se registar saída dos Internos da especialidade, contamos ter vagas para poder contratar os novos recém-especialistas.

	Nº	Valor		Nº	Valor		Nº	Valor
Internos Exame 2ª época de 2018	7	98.094,50	Internos Exame de saída na 1ª época de 2019	47	305.794,58	Total	54	403.889,08

b. Fundamentação da Receita

1. Produção

Num momento de profundas mudanças, impôs-se uma reflexão interna sobre a possível evolução assistencial e o papel do CHLO na resposta às necessidades da ARSLVT no âmbito da sua reorganização da oferta hospitalar.

Se, por um lado, assiste-se a uma redução da população, por outro, assiste-se ao seu envelhecimento com a conseqüente alteração de perfil e agravamento das patologias inerentes a essa condição. Ou seja, assiste-se a uma transição de necessidades assistenciais de doentes agudos para doentes crónicos de alta complexidade e comorbilidade que urge acompanhar em ambiente hospitalar, enquanto melhor opção técnica para tal grau de diferenciação, em integração com os cuidados primários.

Neste contexto, dia após dia, intensifica-se a pressão para uma contratualização de serviços organizada por patologia, não tanto por especialidade, ainda que esta continue a ser o forte. Por outro lado, assiste-se também a grande pressão na ambulatorização, por contraponto à cirurgia programada com internamento e, por último à pressão na redução da admissão à urgência (Triagem de Verdes, azuis e brancos).

Para 2019, prevê-se que o valor do financiamento no âmbito do Contrato Programa seja revisto em alta pela ACSS e, por conseguinte, reveste-se, ainda mais, de grande importância, a contratualização interna, anual de objetivos de produção assistencial e de resultados financeiros, de forma a aumentar os níveis de eficiência e de desempenho dos serviços.

Os modelos de avaliação contínua de desempenho, suportados em níveis adequados de produtividade e eficiência funcional implementados, permitirão os necessários ajustamentos e correcções.

A produção prevista para 2019 é:

PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO - 2019

Instituições	Total, EPE - Agr.					
	Lotação Praticada					
	December 2017	December 2018	December 2019			
	Acompanhamento	Contratualização	Contratualização	Contratualização	Contratualização	Contratualização
Valor Mês	Acumulado (Ano N)	Estimado (Ano N-1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N+2)	
Especialidades Médicas	409	401	384	384	384	384
Cardiologia	38					
Cardiologia Pediátrica	8					
Doenças Infecciosas (Infetologia)	26					
Endocrinologia e Nutrição	6					
Gastroenterologia	12					
Gerontologia						
Gerontologia Clínica	13					
Imunologia						
Imunologia Clínica						
Medicina Física e Reabilitação	186					
Medicina Interna						
Medicina Interna	33					
Neurologia	16					
Neurologia	3					
Oncologia Médica						
Oncologia Médica						
Pediatria	21	21	21	21	21	21
Psiquiatria e Abuso de Substâncias	25	25	25	25	25	25
Alcoologia	25	25	25	25	25	25
Alcoologia						
Tóxicodermatologia						
Doença Durazão						
Psicofarmacologia						
Psicofarmacologia						
Reabilitação Psicossocial (R.P.)						
R.P. - Transt. de Autismo						
R.P. - Agudo Moderado						
R.P. - Autismo						
Reabilitação Psicossocial na Comur						
R.P.C. - Transt. de Autismo						
R.P.C. - Agudo Moderado						
R.P.C. - Agudo Moderado						
R.P.C. - Autismo						
Psiquiatria	18					
Psiquiatria	4					
Unidade de Transplante de Medula						
Especialidades Cirúrgicas	346	346	342	342	342	342
Angiologia e Cirurgia Vasculiar	15					
Cirurgia Cardio Torácica	30					
Cirurgia de Cabeça e Pescoço						
Cirurgia Geral	107					
Cirurgia Mão-Peço						
Cirurgia Plástica						
Cirurgia Plástica e Reconstructiva e Bariátrica	20					
Endoscopia						
Genitologia	12					
Genitologia - Obstetrícia						
Neurocirurgia	44					
Oftalmologia	45	45	45	45	45	45
Oftalmologia	2					
Otorrinolaringologia	43					
Otorrinolaringologia	10					
Quimioterapia						
Radioterapia - Braquiterapia						
Urologia	18					
Total de Camas Releitas						
UC Intermedios						
U.C.I.	59	59	59	59	59	59
U.C.I. Cirurgia	16	16	16	16	16	16
U.C.I. Médicas						
U.C.I. Cirurgias						
U.C.I. Pediatria						
U.C.I. Pediatria	16	16	16	16	16	16
U.C.I. Outros	13	13	13	13	13	13
U.C.I. Recém-Nascidos	14	14	14	14	14	14
Berçário	28	28	28	28	28	28
Quartos Particulares						
Quartos Particulares (Hospital)		3				
Quartos Particulares na Rede						
Varas de Quartos						
Sub-Total UCI e UC Intermedios	59	59	59	59	59	59
Sub-Total Especialidades Médicas	409	401	384	384	384	384
Sub-Total Especialidades Cirúrgicas	346	346	342	342	342	342
TOTAL (s/ Berçário, Quartos Particulares e Varas de Quartos)	814	806	765	765	765	765

PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO – 2019

	Contratualização									
	December 2018		December 2019							
	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N)	Estimado (Ano N+1)	Estimado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N+2)	Acumulado (Ano N+2)
	Produção Total	Produção SNS	Produção Total	Produção SNS	Produção Total	Produção SNS	Produção Total	Produção SNS	Produção Total	Produção SNS
Consultas Externas										
N.º Total Consultas Médicas	463.129	451.974	461.120	451.974	478.111	456.918	461.637	474.250	494.219	481.734
Primeiras Consultas	114.595	113.761	114.395	113.761	124.330	123.177	127.898	126.877	130.232	128.408
Primeiras Consultas com diagnóstico de alterações nos OTO	34.216	34.216	34.216	34.216	39.435	39.435	40.618	40.618	41.430	41.430
Primeiras Consultas com diagnóstico de alterações no aparelho auditivo	151	151	151	151	135	135	139	139	142	142
Primeiras Consultas de Saúde Pública em Consultas	1.157	1.150	1.157	1.150	1.149	1.142	1.183	1.176	1.207	1.199
Primeiras Consultas em Saúde Pública	5.036	5.006	5.036	5.006	5.166	5.135	5.321	5.289	5.427	5.395
Primeiras Consultas em Saúde Pública em Saúde Pública	0	0	0	0	7.276	7.276	7.494	7.494	7.644	7.644
Primeiras Consultas em Saúde Pública em Saúde Pública	0	0	0	0	80	80	82	82	84	84
Primeiras Consultas em Saúde Pública em Saúde Pública	78	78	78	78	100	100	103	103	105	105
Primeiras Consultas em Saúde Pública em Saúde Pública	73.957	73.160	73.957	73.160	70.639	69.874	72.758	71.970	74.213	73.409
Consultas Subsequentes	348.534	338.213	346.725	338.213	353.781	333.741	333.739	347.373	363.987	353.326
Consultas Subsequentes com diagnóstico de alterações nos OTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consultas Subsequentes em Saúde Pública em Saúde Pública	12.804	12.778	12.804	12.778	13.033	13.007	13.424	13.397	13.692	13.665
Consultas Subsequentes em Saúde Pública em Saúde Pública	13.838	13.611	13.838	13.611	13.687	13.660	14.098	14.070	14.380	14.352
Consultas Subsequentes em Saúde Pública em Saúde Pública	0	0	0	0	20.779	20.779	21.402	21.402	21.830	21.830
Consultas Subsequentes em Saúde Pública em Saúde Pública	0	0	0	0	170	170	175	175	179	179
Consultas Subsequentes em Saúde Pública em Saúde Pública	55	55	55	55	288	288	297	297	303	303
Consultas Subsequentes em Saúde Pública em Saúde Pública	322.037	311.769	322.037	311.769	298.488	289.357	307.443	298.038	313.592	303.998
Internamento										
Doentes Saídos - Agudos										
D. Saídas - GDH Medicina (Total)	15.359	15.224	15.319	15.224	15.294	15.075	15.167	15.128	15.374	15.219
GDH Medicina	15.051	14.921	15.051	14.921	14.403	14.279	14.835	14.707	15.132	15.002
GDH Medicina em Saúde Pública	199	194	199	194	197	192	203	198	207	202
GDH Medicina em Saúde Pública em Saúde Pública	0	0	0	0	496	496	511	511	521	521
GDH Medicina em Saúde Pública em Saúde Pública	109	109	109	109	109	109	112	112	114	114
GDH Cirúrgicos	11.898	11.681	11.898	11.681	12.289	12.091	12.659	12.455	12.913	12.705
D. Saídas - GDH Cirúrgicos										
Programados (Total)	6.832	6.794	6.832	6.794	7.216	7.179	7.419	7.384	7.962	7.841
GDH Cirúrgicos Programados	6.407	6.387	6.407	6.387	5.572	5.554	5.739	5.720	5.854	5.835
GDH Cirúrgicos em Saúde Pública	425	407	425	407	465	446	479	459	489	469
GDH Cirúrgicos em Saúde Pública em Saúde Pública	0	0	0	0	1.179	1.179	1.215	1.215	1.239	1.239
D. Saídas - GDH Cirúrgicos Urg.	5.066	4.887	5.066	4.887	5.073	4.912	5.240	5.071	4.951	4.864
GDH Cirúrgicos Urgentes	4.773	4.608	4.773	4.608	4.259	4.112	4.387	4.236	4.475	4.321
GDH Cirúrgicos Urgentes em Saúde Pública	293	278	293	279	293	279	302	288	308	293
GDH Cirúrgicos Urgentes em Saúde Pública em Saúde Pública	0	0	0	0	521	521	537	537	548	548
Doentes Tratados Residentes/Crónicos										
Residentes	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Residentes em Saúde Pública	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Dias de Internamento Doentes Residentes/Crónicos										
Residentes	1.930	1.930	1.930	1.930	1.960	1.960	2.019	2.019	2.059	2.059
Residentes em Saúde Pública	0	0	0	0	265	265	276	276	281	281

PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO – 2019

	Contratualização									
	December 2018		December 2019							
	Acumulado (Ano N) Produção Total	Acumulado (Ano N) Produção SNS	Estimado (Ano N+1) Produção Total	Estimado (Ano N+1) Produção SNS	Acumulado (Ano N) Produção Total	Acumulado (Ano N) Produção SNS	Acumulado (Ano N+1) Produção Total	Acumulado (Ano N+1) Produção SNS	Acumulado (Ano N+2) Produção Total	Acumulado (Ano N+2) Produção SNS
Registos C										
N.º Centros de Saúde autorizados	147	147	147	147	274	274	282	282	288	
Centros de Saúde e Registos de Saúde em Tratamento - 2018	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	165,00	165,00	168,00	168,00
Centros de Saúde e Registos de Saúde em Tratamento - 2019	158,00	158,00	158,00	158,00	158,00	158,00	163,00	163,00	166,00	166,00
Rastreios - Nº de Rastreios										
Rastreios de Saúde em Tratamento	6,00	6,00	6,00	6,00	103,00	103,00	106,00	106,00	108,00	108,00
Telemonitorização DPOC										
Centros de Telemonitorização DPOC					40,00	40,00	41,00	41,00	42,00	42,00
N.º Centros em Tratamento DPOC					23,00	23,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Telemonitorização status pós Enfarte Agudo do Miocárdio										
Centros de Telemonitorização DPOC	0,00	0,00	0,00	0,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
N.º Centros em Tratamento DPOC	12,00	12,00	12,00	12,00	59,50	59,50	59,50	59,50	59,50	59,50
Telemonitorização status da Insuficiência Cardíaca Crónica										
Centros de Telemonitorização DPOC	0,00	0,00	0,00	0,00	60,00	60,00	62,00	62,00	63,00	63,00
N.º Centros em Tratamento DPOC	19,00	19,00	19,00	19,00	66,50	66,50	68,00	68,00	69,00	69,00
PSCI (Centros de Tratamento Autorizados pela DGS)										
Centros de Tratamento Autorizados pela DGS	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Centros em Tratamento Autorizados pela DGS	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	35,00	35,00	36,00	36,00
Doenças Lisossomais Doentes de CTP quando acompanhados em CTP										
Centros de Saúde em Tratamento CTP	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Centros de Saúde em Tratamento CTP	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Programa de Tratamento Cirúrgico da Obesidade (PTCO)										
Centros de Saúde em Tratamento PTCO	55,00	55,00	55,00	55,00	85,00	85,00	88,00	88,00	90,00	90,00
Centros de Saúde em Tratamento PTCO					70,00	70,00	72,00	72,00	73,00	73,00
Centros de Saúde em Tratamento PTCO					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PTCO - Outras Técnicas					30,00	30,00	31,00	31,00	32,00	32,00
Centros de Saúde em Tratamento PTCO					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Centros de Saúde em Tratamento PTCO					30,00	30,00	31,00	31,00	32,00	32,00
Perturbações Mentais Graves										
Centros de Saúde em Tratamento PTCO	0,00	0,00	0,00	0,00	70,00	70,00	72,00	72,00	73,00	73,00
Centros de Saúde em Tratamento PTCO	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	103,00	103,00	105,00	105,00
Centros de Saúde em Tratamento PTCO			0,00	0,00	20,00	20,00	21,00	21,00	21,00	21,00
Medicamentos										
Centros de Saúde em Tratamento PTCO	5.905.246,41	4.462.159,99	5.905.246,41	4.462.159,99	5.866.108,59	4.462.230,17	5.983.430,76	4.551.474,77	6.043.265,07	4.596.989,52
Programa de Incentivo à Integração de Cuidados e à Valorização dos Percursos no SNS										
Centros de Saúde em Tratamento PTCO	209.244,43	209.244,43	209.244,43	209.244,43	274.522,68	274.522,63	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Sistema de Apoio de Ajudas Técnicas (SAPA)										
Centros de Saúde em Tratamento PTCO	252.147,00	252.147,28	252.147,28	252.147,28	252.147,28	252.147,28	257.190,23	257.190,23	259.762,13	259.762,13

c. Demonstrações financeiras

Num cenário global desfavorável para a continuidade e desenvolvimento da organização, em 2018, os rendimentos totais, face ao ano anterior, registaram um decréscimo de 4,2% e os gastos totais um acréscimo global de 1,7% face a 2017, justificação para o EBITDA ter atingido valores na ordem dos 31,4 milhões de euros negativos.

No acréscimo dos gastos, destaque para a pressão nos Gastos com o PESSOAL. Foram registados acréscimos significativos ao nível das rubricas dos recursos humanos decorrentes da reversão salarial e reposição de número de profissionais que, entretanto, deixaram o CHLO.

Como conclusão, podemos continuar a afirmar que a alavanca fundamental desta mudança era, e é, sem sombra de dúvida, a mudança estrutural de mentalidades e de práticas. O foco estaria em tudo o que pode ser repensado e reestudado. E isso é tanto mais verdade quanto as diversas medidas que têm vindo a ser implementadas têm vindo a permitir resultados económicos como os acima apontados, significativamente, mais favoráveis.

4. DEMONSTRAÇÕES ECONÓMICO-FINANCEIRAS

Ativo		AL - Activo Líquido (Ano N-1)	AL - Activo Líquido (Ano N)	AL - Activo Líquido (Ano N+1)	AL - Activo Líquido (Ano N+2)
Ativo		360.494.735,78	343.368.406,49	357.247.483,30	354.562.678,96
Ativo não corrente	Ativo não corrente	53.600.916,49	69.933.360,31	83.812.437,12	81.127.632,78
	Imóvel tangível	53.195.675,51	69.527.398,36	83.406.475,17	80.721.670,83
	Propriedade de investimento				
	Ativo intangível	249.397,28	255.662,81	255.662,81	255.662,81
	Ativo financeiro				
	Investimentos financeiros	155.843,70	150.299,14	150.299,14	150.299,14
	Divisas em empresas controladas e subsidiárias				
	Ações em outras entidades				
	Diferenças				
	Outros ativos financeiros				
Ativos por impostos diferidos					
Ativo corrente	Ativo corrente	306.893.819,29	273.435.046,18	273.435.046,18	273.435.046,18
	Preteritos	8.952.619,04	5.130.204,84	5.130.204,84	5.130.204,84
	Ativo financeiro				
	Divisas em empresas controladas e subsidiárias				
	Divisas em empresas controladas e subsidiárias				
	Depositos, contas e ordenados	217.256.125,33	58.173.375,37	58.173.375,37	58.173.375,37
	Estorno e contra ordenados	35.024,20	35.024,20	35.024,20	35.024,20
	Ações em outras entidades				
	Outras contas e reservas	78.259.713,52	208.350.007,83	208.350.007,83	208.350.007,83
	Diferenças	0,00	0,00	0,00	0,00
	Ativos financeiros diferidos para negociação				
	Outros ativos financeiros	2.000,00	2.529,05	2.529,05	2.529,05
	Ativos por impostos diferidos para o ativo				
Caixa e equivalentes	2.388.337,20	1.743.904,89	1.743.904,89	1.743.904,89	

Orçamentos - Passivos					
		Fundos Próprios e Passivo (Ano N-1)	Fundos Próprios e Passivo (Ano N)	Fundos Próprios e Passivo (Ano N+1)	Fundos Próprios e Passivo (Ano N+2)
Total do Património		360.494.735,78	343.368.406,49	357.247.483,30	354.562.678,96
		-23.109.095,14	-61.156.790,26	-105.278.724,02	-149.869.075,85
Património Líquido	Património Capital	156.100.000,00	156.100.000,00	156.100.000,00	156.100.000,00
	Ações (quais) próprias				
	Doutos instrumentos de capital próprio				
	Prémios de emissão				
	Reservas	14.103.931,97	14.103.931,97	14.103.931,97	14.103.931,97
	Resultados transferidos	-189.628.321,06	-229.973.416,97	-265.617.520,18	-309.739.453,95
	Ajustamentos em ativos financeiros				
	Excedentes de reavaliação				
	Doutos variações no património líquido	34.894.281,04	34.256.797,96	34.256.797,96	34.256.797,96
	Resultados líquido do período	-38.578.987,09	-35.644.103,22	-44.121.933,77	-44.590.351,83
	Dívidas antecipadas				
Interesses que não controlam					
		383.603.830,92	404.525.196,75	462.526.207,32	504.431.754,81
Passivo	Passivo Não Corrente	6.438.884,18	6.442.604,66	6.442.604,66	6.442.604,66
	Provisões	6.438.884,18	6.438.884,18	6.438.884,18	6.438.884,18
	Reajustamentos obtidos				
	Fornecedores de investimentos				
	Responsabilidades por benefícios pós-emprego				
	Créditos				
	Passivos por impostos diferidos				
	Doutos contas a pagar		3.720,48	3.720,48	3.720,48
	Passivo corrente	377.164.946,74	398.082.592,09	456.083.602,66	497.989.150,15
	Créditos por transferências e subsídios não				
	Fornecedores	95.639.547,58	115.624.358,32	172.996.712,15	214.851.368,10
	Adiantamentos de clientes, contra-ventos e agentes	251.310.723,79	231.102.172,66	226.730.829,40	234.281.720,94
	Estado e outros entes públicos	4.024.715,17	7.063.325,67	7.063.325,67	7.063.325,67
	Acionistas, sócios, associados				
	Financiamentos obtidos				
	Fornecedores de investimento	2.104.389,34	15.851.096,09	20.851.096,09	13.351.096,09
	Doutos contas a pagar	24.003.197,69	28.131.656,87	28.131.656,87	28.131.656,87
Créditos	48.445,00	296.928,68	296.928,68	296.928,68	
Passivos financeiros devidos para negociação					
Doutos passivos financeiros	33.928,17	13.053,80	13.053,80	13.053,80	

PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO – 2019

		Estimado (Ano N-1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N+2)
6 - Gastos		241.308.047,98	245.784.210,74	251.982.970,70	255.690.723,23
60 - Transferências e subsídios concedidos		0,00	0,00	0,00	
		85.007.982,72	85.007.982,72	86.708.142,38	87.575.223,81
61 - Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	61.1 - Medicinas	0,00	0,00	0,00	0,00
	61.2 - Medicinas genéricas, especialidades e biotecnologia	86.487.882,72	86.487.882,72	86.708.142,38	87.478.222,14
	61.3 - Medicinas de controlo de qualidade das unidades de saúde	86.487.882,72	86.487.882,72	86.708.142,38	87.478.222,14
	61.3.1 - Produtos farmacêuticos	86.487.882,72	86.487.882,72	86.708.142,38	87.478.222,14
	61.3.1.1 - Medicamentos	48.289.814,99	48.289.814,99	49.255.611,29	49.748.167,40
	61.3.1.2 - Preparações e produtos de diagnóstico rápido	4.308.659,78	4.308.659,78	4.394.632,98	4.438.781,31
	61.3.1.3 - Outros produtos farmacêuticos	27.646,58	27.646,58	28.199,51	28.481,51
	61.3.2 - Matéria de consumo médica	31.102.347,04	31.102.347,04	31.724.393,98	32.041.637,92
	61.3.3 - Matéria de consumo não médica	539.958,19	539.958,19	550.757,35	556.264,93
	61.3.4 - Matéria de consumo laboratorial	395.505,53	395.505,53	403.415,64	407.449,80
61.3.5 - Matéria de manutenção e conservação	312.578,78	312.578,78	318.830,36	322.018,66	
61.3.6 - Investimentos em bens para diagnóstico	31.471,83	31.471,83	32.101,27	32.422,28	
		31.442.435,35	31.442.435,35	32.071.284,07	32.391.996,89
62 - Fornecimentos e serviços externos	62.1 - Equipamentos e material médico	1.024.733,75	1.024.733,75	1.024.733,75	1.024.733,75
	62.1.1 - Equipamentos de saúde	1.024.733,75	1.024.733,75	1.024.733,75	1.024.733,75
	62.1.1.1 - Equipamentos de diagnóstico	1.024.733,75	1.024.733,75	1.024.733,75	1.024.733,75
	62.1.1.1.1 - Radiologia clínica	558.233,56	558.233,56	569.398,23	575.092,21
	62.1.1.1.2 - Análises clínicas	20.459,70	20.459,70	20.868,89	21.077,58
	62.1.1.1.3 - Radiologia	529.880,27	529.880,27	540.477,88	545.882,65
	62.1.1.1.4 - Cardiologia	124,10	124,10	126,58	127,85
	62.1.1.1.5 - Medicina nuclear	317.554,50	317.554,50	323.905,59	327.144,65
	62.1.1.1.6 - Gastroenterologia	67.878,41	67.878,41	69.235,98	69.928,34
	62.1.1.1.7 - Pneumologia / Bronquiologia	7.762,92	7.762,92	7.918,18	7.997,36
	62.1.1.1.8 - Outras Matérias de Diagnóstico	397.883,75	397.883,75	405.841,43	409.899,84
	62.1.1.2 - Equipamentos de farmácia	1.024.733,75	1.024.733,75	1.024.733,75	1.024.733,75
	62.1.1.2.1 - Outras Farmácias Compostas	890.555,15	890.555,15	908.366,25	917.449,92
	62.1.1.2.2 - Unidades de preparação de drogas	1.349.733,75	1.349.733,75	1.376.728,43	1.390.495,71
	62.1.1.2.3 - Outras Mat. Comp. de Farmácia	538,88	538,88	549,66	555,15
	62.1.1.3 - Farmacologia	3.440.609,93	3.440.609,93	3.509.422,13	3.544.516,35
	62.1.1.4 - Farmácia Hospitalar	185.469,95	185.469,95	189.179,35	191.071,14
	62.1.1.5 - Outros subsídios				
	62.1.1.5.1 - Assistência Ambulatória	281.040,83	281.040,83	266.661,65	289.528,26
	62.2 - Serviços de saúde	15.220.392,35	15.220.392,35	15.524.800,20	15.680.048,20
	62.3 - Manutenção corrente	10.639,71	10.639,71	10.852,50	10.961,03
	62.4 - Serviços gerais	3.331.846,17	3.331.846,17	3.398.483,09	3.432.467,92
	62.5 - Manutenção - Equip. Hospitalar	1.094.145,41	1.094.145,41	1.116.028,32	1.127.188,60
	62.5.1 - Equipamentos e materiais	8.210,44	8.210,44	8.374,65	8.458,40
	62.5.2 - Manutenção de instalações e outros bens materiais	121,01	121,01	123,43	124,66
	62.5.3 - Transporte de materiais	1.094.145,41	1.094.145,41	1.116.028,32	1.127.188,60
	62.6 - Serviços Gerais	3.729.354,55	3.729.354,55	3.803.941,65	3.841.981,07

PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO – 2019

2.2. Despesas de Pessoal - Salários		Estimado (Ano N-1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N+2)
		117.225.066,13	120.242.037,07	122.646.877,83	123.873.346,61
63	Remuneração dos trabalhadores	461.171,23	461.171,23	470.394,65	475.098,60
63.1	Remuneração dos trabalhadores	461.171,23	461.171,23	470.394,65	475.098,60
63.1.1	Remuneração dos trabalhadores	461.171,23	461.171,23	470.394,65	475.098,60
63.1.1.1	Remuneração dos trabalhadores	26.194.653,15	26.194.653,15	26.718.546,21	26.985.731,68
63.1.1.2	Remuneração dos trabalhadores	8.404.686,85	8.404.686,85	8.572.780,59	8.658.508,39
63.1.1.3	Remuneração dos trabalhadores	885.473,42	1.913.325,22	1.951.591,72	1.971.107,64
63.1.1.4	Remuneração dos trabalhadores	112.598,84	112.598,84	114.850,82	115.999,32
63.1.1.5	Remuneração dos trabalhadores	29.024.662,88	30.378.483,26	30.986.052,93	31.295.913,45
63.1.1.6	Remuneração dos trabalhadores	299.336,70	299.336,70	305.323,43	308.376,67
63.1.1.7	Remuneração dos trabalhadores	621.262,33	621.262,33	633.687,58	640.024,45
63.1.1.8	Remuneração dos trabalhadores	367.325,96	367.325,96	374.672,48	378.419,20
63.1.2	Subsídios de férias	5.963.236,63	6.130.220,02	6.252.824,42	6.315.352,67
63.1.3	Subsídios de Natal	5.586.912,04	5.796.497,80	5.912.427,76	5.971.552,04
63.1.4	Despesas de Representação	39.401,52	39.401,52	40.189,55	40.591,45
63.1.5	Subsídios de Alojamento	3.886.905,44	4.041.167,24	4.121.990,58	4.163.210,49
63.1.6	Subsídios de Transporte	18.425,00	18.425,00	18.793,50	18.981,44
63.1.7	Subsídios de Alimentação	9.045,95	9.045,95	9.226,87	9.319,14
63.1.8	Subsídios de Saúde	5.613.466,77	5.613.466,77	5.725.736,11	5.782.993,47
63.1.9	Previdências	1.596.663,58	1.596.663,58	1.628.596,85	1.644.882,82
63.1.10	Subsídios de Formação	4.731,00	4.731,00	4.825,62	4.873,88
63.1.11	Subsídios de Deslocação	16.800,00	16.800,00	17.136,00	17.307,36
63.1.12	Subsídios de Alojamento	1.847,95	1.847,95	1.884,91	1.903,76
63.1.13	Subsídios de Transporte	3.936.010,89	3.936.010,89	4.014.731,11	4.054.878,42
63.1.14	Subsídios de Saúde	-15.868,35	-15.868,35	-16.185,72	-16.347,57
63.1.15	Subsídios de Alimentação	83.025,55	73.155,55	74.618,66	75.364,85
63.1.16	Subsídios de Transporte	19.265,27	19.265,27	19.650,58	19.847,08
63.1.17	Subsídios de Saúde	1.119.452,31	1.119.452,31	1.141.841,36	1.153.259,77
63.1.18	Subsídios de Alimentação	373.361,58	373.361,58	380.828,81	384.637,10
63.2	Subsídios de Saúde	66.848,01	66.848,01	68.184,97	68.866,82
63.3	Subsídios de Alimentação	11.066,29	11.066,28	11.287,61	11.400,48
63.4	Subsídios de Transporte	8.609.106,31	8.609.106,31	8.781.288,44	8.869.101,32
63.5	Subsídios de Saúde	12.716.649,50	12.800.543,53	13.056.554,40	13.187.119,94
63.6	Subsídios de Alimentação	222.715,17	222.715,17	227.169,47	229.441,17
63.7	Subsídios de Transporte	515.780,83	553.740,31	564.815,12	570.463,27
63.8	Subsídios de Saúde	239.354,27	230.780,77	235.396,39	237.750,35
63.9	Subsídios de Alimentação	220.029,07	220.749,07	225.164,05	227.415,69

PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO – 2019

				Estimado (Ano N-1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N+2)
64 - Gastos de depreciação e de amortização				7.150.144,40	8.609.336,22	10.074.247,04	11.367.736,54
65 - Perdas por imparidade				251.679,04	251.679,04	251.679,04	251.679,04
	651 - Depreciação financeira		219.572,75	219.572,75	219.572,75	219.572,75	219.572,75
	652 - Em valências		32.106,29	32.106,29	32.106,29	32.106,29	32.106,29
68 - Outros gastos e perdas				174.543,52	174.543,52	174.543,52	174.543,52
	681 - Imparidade Financeira		26.339,84	26.339,84	26.339,84	26.339,84	26.339,84
	682 - Outros empréstimos		25.623,19	25.623,19	25.623,19	25.623,19	25.623,19
	684 - Perdas em valências		96.375,13	96.375,13	96.375,13	96.375,13	96.375,13
	687 - Gastos e perdas em investimentos em participações		20.441,51	20.441,51	20.441,51	20.441,51	20.441,51
	688 - Outros		5.763,85	5.763,85	5.763,85	5.763,85	5.763,85
69 - Gastos e perdas por juros e outros encargos				56.196,82	56.196,82	56.196,82	56.196,82
	691 - Juros exigíveis		998,01	998,01	998,01	998,01	998,01
	6912 - Juros financeiros		998,01	998,01	998,01	998,01	998,01
	693 - Outros juros e encargos de financiamento		55.198,81	55.198,81	55.198,81	55.198,81	55.198,81
Indicadores							
Detalhe Extra							
	22.23.51 - Serviços técnicos de diagnóstico humano		2.522.191,65	2.522.191,65	2.572.635,48	2.598.361,84	2.598.361,84
	22.23 - Materiais		778.977,56	778.977,56	794.557,11	802.502,68	802.502,68
Demonstração de Resultados - Gastos							
60 - Transferências e subsídios concedidos				0,00	0,00	0,00	0,00
% s/ Total Geral				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
61 - Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas				85.007.982,72	85.007.982,72	86.708.142,38	87.575.223,81
% s/ Total Geral				35,23%	34,59%	34,41%	34,25%
62 - Fornecimentos e serviços externos				31.442.435,35	31.442.435,35	32.071.284,07	32.391.996,89
% s/ Total Geral				13,03%	12,79%	12,73%	12,67%
63 - Gastos com o pessoal				117.225.066,13	120.242.037,07	122.646.877,83	123.873.346,61
% s/ Total Geral				48,58%	48,92%	48,67%	48,45%
64 - Gastos de depreciação e de amortização				7.150.144,40	8.609.336,22	10.074.247,04	11.367.736,54
% s/ Total Geral				2,96%	3,50%	4,00%	4,45%
65 - Perdas por imparidade				251.679,04	251.679,04	251.679,04	251.679,04
% s/ Total Geral				0,10%	0,10%	0,10%	0,10%
66 - Perdas por reduções de justo valor				0,00	0,00	0,00	0,00
% s/ Total Geral				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
67 - Provisões do período				0,00	0,00	0,00	0,00
% s/ Total Geral				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
68 - Outros gastos e perdas				174.543,52	174.543,52	174.543,52	174.543,52
% s/ Total Geral				0,07%	0,07%	0,07%	0,07%
69 - Gastos e perdas por juros e outros encargos				56.196,82	56.196,82	56.196,82	56.196,82
% s/ Total Geral				0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
TOTAL Geral				241.308.047,98	245.784.210,74	251.982.970,70	255.690.723,23

PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO – 2019

		Estimado (Ano N-1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N+2)
7 - Rendimentos		202.729.060,89	210.140.107,52	207.861.036,93	211.100.371,40
70 - Impostos, contribuições e taxas		2.495.491,05	2.495.491,05	2.495.491,05	2.495.491,05
	70.4 - Taxas, multas e outras contribuições	2.495.491,05	2.495.491,05	2.495.491,05	2.495.491,05
	70.4.1 - Taxas	2.495.491,05	2.495.491,05	2.495.491,05	2.495.491,05
	70.4.1.01 - Taxas no estradas	3.298.199,73	3.298.199,73	3.298.199,73	3.298.199,73
	70.4.1.02 - Contribuições	954.530,55	954.530,55	954.530,55	954.530,55
	70.4.1.03 - Organizações	489.586,94	489.586,94	489.586,94	489.586,94
	70.4.1.04 - Outras	97.810,66	97.810,66	97.810,66	97.810,66
70.4.2 - Outras receitas patrimonial	2,27	2,27	2,27	2,27	
	183.099.602,32	186.671.209,24	200.789.541,36	204.028.875,83	
72 - Prestações de serviços e concessões	72.01 - Serviços Hospitalares de Diagnóstico e Cuidados	16.407.241,00	16.407.241,00	16.407.241,00	16.407.241,00
	72.01.1 - Diagnóstico	16.407.241,00	16.407.241,00	16.407.241,00	16.407.241,00
	72.01.1.1 - Diagnóstico Médico	38.933.789,57	40.547.678,45	41.763.360,29	42.596.785,21
	72.01.1.1.1 - Diagnóstico Médico	17.409.336,00	19.474.455,95	20.055.300,81	20.454.683,12
	72.01.1.1.2 - Diagnóstico Médico	11.896.503,78	12.022.489,39	12.382.800,24	12.629.756,40
	72.01.1.1.3 - Diagnóstico Médico	75.598,10	171.380,00	176.542,00	180.174,00
	72.01.1.2 - Diagnóstico	8.019.955,00	8.749.157,00	9.011.535,00	9.191.737,00
	72.01.1.2.1 - Diagnóstico	23.183.592,00	23.269.076,00	23.967.159,00	24.448.539,00
	72.01.1.2.2 - Diagnóstico	14.049.200,00	14.487.000,00	14.452.000,00	14.452.000,00
	72.01.1.2.3 - Diagnóstico	14.335.553,03	17.152.272,18	17.666.974,70	18.019.775,09
	72.01.1.2.4 - Diagnóstico	5.670.503,98	6.003.748,24	6.183.856,85	6.307.416,23
	72.01.1.2.5 - Diagnóstico	1.309.370,00	1.329.822,00	1.369.640,00	1.397.072,00
	72.01.1.3 - Outros Serviços Hospitalares	10.412,00	681.512,00	703.313,39	716.953,51
	72.01.1.3.1 - Outros Serviços Hospitalares	15.520.236,00	15.520.236,00	15.520.236,00	15.520.236,00
	72.01.1.3.2 - Outros Serviços Hospitalares	3.317.840,00	3.243.560,00	3.342.600,00	3.404.500,00
	72.01.1.3.3 - Outros Serviços Hospitalares	2.597.530,00	2.597.530,00	2.679.015,00	2.727.906,00
	72.01.1.3.4 - Outros Serviços Hospitalares	2.270,46	38.934,00	40.068,00	40.824,00
	72.01.1.3.5 - Outros Serviços Hospitalares	0,00	99.059,00	102.408,00	103.704,00
	72.01.1.3.6 - Outros Serviços Hospitalares	16.104,00	283.309,00	292.104,00	298.837,00
	72.01.1.3.7 - Outros Serviços Hospitalares	25.498,00	186.503,00	191.758,00	194.721,00
	72.01.1.3.8 - Outros Serviços Hospitalares	59.700,00	59.700,00	60.900,00	62.100,00
	72.01.1.3.9 - Outros Serviços Hospitalares	3.233,00	3.233,00	3.233,00	3.233,00
	72.01.1.3.10 - Outros Serviços Hospitalares	1.017.534,00	1.898.628,00	1.952.004,00	1.993.536,00
	72.01.1.3.11 - Outros Serviços Hospitalares	0,00	225.810,00	232.752,00	236.341,00
	72.01.1.3.12 - Outros Serviços Hospitalares	844.975,00	1.619.045,00	1.656.407,00	1.688.758,00
	72.01.1.3.13 - Outros Serviços Hospitalares	148.560,00	147.539,00	151.987,00	154.919,00
	72.01.1.3.14 - Outros Serviços Hospitalares	4.462.159,99	4.462.230,17	4.551.474,77	4.596.989,52
	72.01.1.3.15 - Outros Serviços Hospitalares	3.241.336,00	3.481.098,00	3.481.098,00	3.481.098,00
	72.01.1.3.16 - Outros Serviços Hospitalares	252.147,28	252.147,28	257.190,23	259.762,13
	72.01.1.3.17 - Outros Serviços Hospitalares	209.244,43	274.522,68	250.000,00	250.000,00
	72.01.1.3.18 - Outros Serviços Hospitalares	7.794.466,85	9.718.782,95	9.338.104,74	9.487.705,27
	72.01.1.3.19 - Outros Serviços Hospitalares	0,00	0,00	0,00	0,00
	72.01.1.3.20 - Outros Serviços Hospitalares	557.183,83	557.183,83	573.899,34	585.377,33
	72.01.1.3.21 - Outros Serviços Hospitalares	1.469.372,93	1.469.372,93	1.513.454,12	1.543.723,20
	72.01.1.3.22 - Outros Serviços Hospitalares	27.397,50	27.397,50	28.219,43	28.783,81
	72.01.1.3.23 - Outros Serviços Hospitalares	455.866,93	455.866,93	469.542,94	478.933,80
	72.01.1.3.24 - Outros Serviços Hospitalares	723.911,39	723.911,39	745.628,73	760.541,31
	72.01.1.3.25 - Outros Serviços Hospitalares	379.301,45	379.301,45	390.680,49	398.494,10
	72.01.1.3.26 - Outros Serviços Hospitalares	139.578,27	139.578,27	143.765,62	146.640,93
	72.01.1.3.27 - Outros Serviços Hospitalares	15.684,82	15.684,82	16.155,36	16.478,47
	72.01.1.3.28 - Outros Serviços Hospitalares	385,00	385,00	396,55	404,48
	72.01.1.3.29 - Outros Serviços Hospitalares	133.480,97	133.480,97	137.485,40	140.235,11
	72.01.1.3.30 - Outros Serviços Hospitalares	388.755,95	388.755,95	400.418,63	408.427,00
	72.01.1.3.31 - Outros Serviços Hospitalares	2.811.280,52	2.811.280,52	2.895.618,94	2.953.531,31
	72.01.1.3.32 - Outros Serviços Hospitalares	1.179,70	1.179,70	1.215,09	1.239,39
	72.01.1.3.33 - Outros Serviços Hospitalares	1.451.203,63	1.451.203,63	1.494.739,74	1.524.634,53
	72.01.1.3.34 - Outros Serviços Hospitalares	0,00	0,00	0,00	0,00
	72.01.1.3.35 - Outros Serviços Hospitalares	144,34	144,34	148,07	151,64
	72.01.1.3.36 - Outros Serviços Hospitalares	123.419,24	123.419,24	127.121,82	129.664,25
	72.01.1.3.37 - Outros Serviços Hospitalares	14.806,48	14.806,48	15.250,67	15.555,69

PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO – 2019

Demonstração de Resultados - Rendimentos				
	Estimado (Ano N-1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N+2)
75 - Transferências e subsídios correntes obtidos	12.746.186,96	6.585.626,67	188.223,96	188.223,96
76 - Reversões	23,00	23,00	23,00	23,00
76.1 - De provisões	23,00	23,00	23,00	23,00
78 - Outros rendimentos e ganhos	4.387.694,79	4.387.694,79	4.387.694,79	4.387.694,79
78.1 - Rendimentos suplementares	4.176.636,29	4.176.636,29	4.176.636,29	4.176.636,29
78.2 - Descontos de próprio pagamento obtidos	87.244,76	87.244,76	87.244,76	87.244,76
78.4 - Ganhos inventariáveis	10.176,27	10.176,27	10.176,27	10.176,27
78.5 - Rendimentos e ganhos nos restantes ativos financeiros	7,30	7,30	7,30	7,30
78.6 - Outros	113.630,17	113.630,17	113.630,17	113.630,17
79 - Juros, dividendos e outros	62,77	62,77	62,77	62,77
79.5 - Outros rendimentos similares	62,77	62,77	62,77	62,77
Demonstração de Resultados - Rendimentos				
70 - Impostos, contribuições e taxas	2.495.491,05	2.495.491,05	2.495.491,05	2.495.491,05
% s/ Total Geral	1,23%	1,19%	1,20%	1,18%
71 - Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
72 - Prestações de serviços e concessões	183.099.602,32	196.671.209,24	200.789.541,36	204.028.875,83
% s/ Total Geral	90,32%	93,59%	96,60%	96,65%
73 - Variações nos Inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
74 - Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00	0,00	0,00
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
75 - Transferências e subsídios correntes obtidos	12.746.186,96	6.585.626,67	188.223,96	188.223,96
% s/ Total Geral	6,29%	3,13%	0,09%	0,09%
76 - Reversões	23,00	23,00	23,00	23,00
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
77 - Ganhos por aumentos de justo valor	0,00	0,00	0,00	0,00
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
78 - Outros rendimentos e ganhos	4.387.694,79	4.387.694,79	4.387.694,79	4.387.694,79
% s/ Total Geral	2,16%	2,09%	2,11%	2,08%
79 - Juros, dividendos e outros rendimentos similares	62,77	62,77	62,77	62,77
% s/ Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL Geral	202.729.060,89	210.140.107,52	207.861.036,93	211.100.371,40
Resultados antes de depreciação e gastos de financiamento (EBITDA)	-31.373.643,88	-26.979.568,19	-33.992.487,92	-33.167.416,48
Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento)	-38.523.788,28	-35.588.904,41	-44.066.734,96	-44.535.153,02
Resultado Líquido do Período	-38.578.987,09	-35.644.103,22	-44.121.933,77	-44.590.351,83
Notas				
(*) detalha no âmbito de acompanhamento do Contrato-Programa				

Ainda que o resultado da exploração se preveja negativo – EBITDA 26.979.568,19 € negativos – o Conselho de Administração acredita que o Plano de Actividades e Orçamento de 2019 apresenta um adequado equilíbrio económico na medida em que os recursos financeiros disponíveis previstos, serão

suficientes para as necessidades apresentadas, como se apresenta de seguida na demonstração de fluxos de caixa:

PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO – 2019

	Estimado (Ano N-1)	Acumulado (Ano N)	Acumulado (Ano N+1)	Acumulado (Ano N+2)
Fluxos de Actividades Operacionais				
Recebimentos de clientes	198153269,37	209018745,28	206033665,61	209.269.432,29
Recebimentos de Contribuintes	0,00	0,00	0,00	0,00
Recebimentos de Utentes	2659888,93	2466762,03	2466762,03	2.466.762,03
Pagamentos a Fornecedoras	-141511741,93	-75470708,17	-62251944,94	-64.346.830,15
Pagamentos ao Pessoal	-104420715,23	-120242037,07	-122646877,81	-123.873.346,59
Caixa gerada pelas operações	-45119298,86	15772762,07	23601604,89	23.516.017,58
Outros recebimentos/pagamentos	-5320646,84	-4166103,15	-4166103,15	-4.166.103,15
Fluxos de Actividades Operacionais	-50439945,70	11606658,92	19435501,74	19.349.914,43
Fluxos de Actividades de Investimento				-20.213.768,85
Pagamentos respeitantes a (-):	-7554797,44	-13114966,32	-20299356,16	-20.213.768,85
Adquisição de Tangíveis	-5674916,17	-11558949,01	-18743338,85	-18.657.751,54
Adquisição de Intangíveis	-34170,34	-34170,34	-34170,34	-34.170,34
Procedimentos de Investimento	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos Financeiros	-54627,84	-49083,28	-49083,28	-49.083,28
Outros Ativos	-1791083,09	-1472763,69	-1472763,69	-1.472.763,69
Fluxos de Actividades de Investimento	-7554797,44	-13114966,32	-20299356,16	-20.213.768,85
Fluxos de Actividades de Financiamento				863.854,42
Recebimentos provenientes de (+):	56926961,36	1018643,84	1018643,84	1.018.643,84
Realizações de capital e de outros instrumentos de	55255702,67	0,00	0,00	0,00
Outras operações de financiamento	1671253,69	1018643,84	1018643,84	1.018.643,84
Pagamentos respeitantes a (-):	-158994,82	-154789,42	-154789,42	-154.789,42
Juros e gastos similares	-158994,82	-154789,42	-154789,42	-154.789,42
Fluxos de Actividades de Financiamento	56767966,54	863854,42	863854,42	863.854,42
Varição de Caixa e seus equivalentes	-1226776,60	-644452,98	0,00	0,00
Caixa e seus equivalentes no início do período	3615113,80	2388357,87	1743904,89	1.743.904,89
Caixa e seus equivalentes no fim do período	2388357,87	1743904,89	1743904,89	1.743.904,89
Caixa e seus equivalentes no início do período	3615113,80	2388357,87	1743904,89	1.743.904,89
Equivalentes à caixa no início do período	3615113,80	1743904,89	1743904,89	1.743.904,89
Saldo da gerência anterior	0,00	644452,98	0,00	0,00
Da execução orçamental	-1871208,91	1743904,89	1743904,89	1.743.904,89
Caixa e seus equivalentes no fim do período	2388357,87	1743904,89	1743904,89	1.743.904,89
Equivalentes à caixa no fim do período	1743904,89	1743904,89	1743904,89	1.743.904,89
Saldo da gerência seguinte	644452,98	0,00	0,00	0,00
Saldo da execução orçamental	1743904,89	1743904,89	1743904,89	1.743.904,89

4. INVESTIMENTO

a. Análise de sustentabilidade dos investimentos nos domínios económico, social e ambiental

A política de responsabilidade, subjacente na missão, visão e valores da organização, assenta em princípios que promovem a prestação de cuidados assistenciais de saúde com qualidade e segurança, no respeito pela Lei, procurando minimizar o risco para todos os que se encontram diariamente nas nossas unidades Hospital de São Francisco de Xavier, Hospital de Egas Moniz e Hospital de Santa Cruz, sejam eles, doentes, acompanhantes ou os nossos profissionais.

Na persecução dessa política, haverá que ter em atenção a necessidades tão diversas quanto:

- A aquisição de novos equipamentos de diagnóstico;
- Melhoramentos a introduzir ao nível das instalações (Enfermarias, Blocos, Hospital de dia, etc.), quer de renovação quer de adaptação;
- Melhoramentos ao nível do acesso físico, nomeadamente, instalação de quiosques de atendimento eletrónico, rampas, novas salas/zona de espera, salas de pausa, cafetarias, fardamento, etc.;

Sobre o olhar atento do Conselho de Administração, têm vindo a ser implementados programas de investimento que ajudam a organização não só a melhorar os cuidados às pessoas, mas também possibilitando a optimização do trabalho dos profissionais, numa óptica de redução dos custos.

Exemplo disso é o tratamento da doença crónica em meio hospitalar, em que os aspectos “responsabilidade social”, “responsabilidade ambiental” e “responsabilidade económica” concorrem em igualdade de circunstância com os habituais “Qualidade Clínica”, “Resultados em Saúde” e “experiência do doente”, programas esses que prevêm investimentos directos, como seja a construção da nova Unidade de Cuidados Integrados para Doentes Crónicos.

Num outro contexto micro, o CHLO prevê efectuar investimentos directos ou indirectos: de sensibilização de funcionários do SIE para a necessidade de redução do consumo de água quente sanitária, eliminando desperdícios e alertar os utentes e colaboradores do centro hospitalar para a poupança de água e electricidade; aquisição preferencial de equipamentos

com menores consumos de energia, nomeadamente, as lâmpadas de baixo consumo; redução dos consumos de energia através da instalação de equipamentos que proporcionam poupança, alertas ao pessoal da segurança para, aquando das rondas apagarem as luzes e desligarem os equipamentos desnecessariamente acesos/ligados; instalação de redutores de caudal (difusores, filtros, atomizadores ou arejadores) nas torneiras e chuveiros, etc..

Ainda sobre estes aspectos, o Conselho de Administração tem vindo a acompanhar de perto a estratégia para a implementação Programa de Eficiência Energética na Administração Pública (ECO.AP) no Ministério da Saúde que visa promover a redução dos consumos e dos custos com energia e água averiguando a evolução dos consumos e custos e, ainda, identificando potenciais oportunidade de racionalização energética e hídrica, estando em curso grandes investimentos a este nível, investimentos estes financiados por Fundos Comunitários de onde se destaca o POSEUR, - Programa Operacional de Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos Energético, com um valor previsto de investimento no CHLO de 11 milhões de euros.

A um outro nível, será de destacar a preocupação com a adequada política de gestão de stocks, também pela preocupação não só tornar todo o sistema mais fiável, como eliminar trabalho mão-de-obra intensivo, através do investimento em equipamento de ponta no Serviço de Farmácia.

Por último, os conceitos de “Centro de Referência” e “Acreditação de Serviços Clínicos” no domínio da Saúde têm sido identificados, claramente, como uma prioridade estratégica e essencial para a modernização e consolidação da especialização clínica e defesa da qualidade das unidades hospitalares prestadoras de cuidados de saúde, elementos diferenciadores que, também eles, originam investimentos a atender.

b. Plano de Investimento

Por forma a dar continuidade ao processo de recuperação e revigoração do SNS, reforçando a confiança dos cidadãos através da promoção da equidade no acesso, da melhoria da eficiência e do aumento da qualidade dos serviços prestados, o Conselho de Administração procura o equilíbrio entre necessidade, importância, acordo com as orientações da Tutela e o próprio financiamento.

Tem sido hábito, de há uns anos a esta parte, aquando das reuniões de contratualização interna, o Conselho de Administração solicitar ao Director de Serviço a sua proposta para investimento que se anexa às restantes solicitações.

Posteriormente, é construído um resumo por natureza, destacando-se a Reabilitação de edifícios e instalações os Equipamentos, a Formação, os Acessos, circulação e atendimento aos Utentes, os Sistemas de Informação e Tecnologia (Hardware, Software, Telemedicina, Telemonitorização), os Modelos de governação, a Qualidade (Centros de Referência, Acreditação de Serviços), a Responsabilidade (Social, Ambiental e Económica) e umas quantas outras classes, algumas das quais são identificadas já meio ano corrido, mas que haverá que atender dada uma emergência, uma inovação tecnológica a não perder, etc..

Em termos médios, na última década, o CHLO tem efectuado investimentos anuais na ordem dos 4,5 milhões de euros, excepção feita ao período de 2012 e 2014, três anos em que Portugal se encontrou em plena assistência económica e financeira, em que os valores de investimento anual não atingiu o milhão de euros.

Investimentos CHLO 2010-2018			
Ano	OBRAS (€)	EQUIPAMENTOS (€)	Total (€)
2010	4 729 708,84	5 178 995,30	9 908 704,14
2011	4 498 846,31	1 874 733,53	6 373 579,84
2012	507 634,78	306 780,10	814 414,88
2013	1 841 725,29	953 351,65	2 795 076,94
2014	502 852,46	793 894,43	1 296 746,89
2015	1 260 999,72	3 496 010,93	4 757 010,65
2016	1 789 721,85	3 419 197,41	5 208 919,26
2017	775 800,90	2 818 745,67	3 594 546,57
2018*	2 621 052,45	5 453 665,36	8 074 717,81

O plano de investimentos para o triénio 2019-2021 contempla, então, necessidades de elevada prioridade, realçando-se:

Investimento em obras –

Os edifícios existentes, pela sua antiguidade, necessitam de remodelação e beneficiação com bastante premência. De facto, algumas instalações do CHLO apresentam elevado risco de serem consideradas inapropriadas para a prestação de cuidados assistenciais de saúde com a segurança e qualidade exigidas por lei, como é o caso do Edifício da Unidade de Infeciologia (HEM), Do Piso 6 do HEM, da Unidade de Cirurgia de Ambulatório do HEM e da Unidade de Cardiologia Pediátrica (HSC) pelo que o presente plano de investimento prevê novas instalações para estes serviços, orçadas em cerca de 11 milhões de Euros.

Destaque, ainda, para investimentos significativos de renovação nos blocos operatórios dos 3 hospitais (4 milhões de Euros), em Segurança e Detecção de Incêndios (630 mil Euros), Construção Civil (2 milhões de Euros), rede de Águas e rede de Eletricidade (2 milhões de Euro), Climatização (1, 5 milhões de Euros).

Equipamento Médico/Cirúrgico e de Imagiologia –

Estas carências resultam da existência de um parque de equipamentos bastante degradado, desatualizado ou em fase de descontinuidade, em algumas áreas. O Conselho de Administração não considerou neste Plano, aquisições e intervenções que não sejam emergentes.

Sendo o CHLO Centro de Referência para diferentes especialidades – Cardiologia de Intervenção, Cardiopatias Congénitas, Transplante de Rim e Coração, Cancro do Reto, Epilepsia Refratária e Implantes Cocleares – de grande exigência em equipamentos médicos de forma a cumprir com as melhores práticas, mantendo a sua capacidade de diferenciação técnica de forma adequada, torna-se, também, imprescindível a atualização tecnológica do parque já existente.

O Investimento previsto, por rubricas é assim detalhado:

Descricao_Investimento	2018	2019	2020	2021	Anos seguintes
Equipamento Médico Cirurgico	1.909.442	2.370.114	701.997	1.298.144	17.500
Equipamento Básico Imagiologia	1.577.301	1.159.257	1.713.000	353.300	20.000
Equipamento Básico Laboratório	57.950	152.060	153.060		
Mobiliário Hospitalar	345.346				
Outros Equipamentos	302.849	1.184.517	783.770	1.074.545	
Equipamento Administrativo	53.978	0	0	0	
Equipamento Informático	898.557	728.679	588.878	473.750	
Obras	1.864.516	8.920.636	8.480.350	9.755.541	
Equipamento de Desinfecção e Estrelizaç	20.625	40.000	0	352.100	
Outras imobilizações corpóreas					
Equipamento hoteleiro	330.642	186.000			
Total	7.361.206	12.671.253	12.420.956	13.783.379	37.500

6. CONTROLO E MONITORIZAÇÃO

O desenvolvimento das tecnologias de informação como enquanto garante do bom governo continua na agenda do dia e tem permitido alcançar metas muito interessantes, no que se refere ao acompanhamento da actividade, nomeadamente, o controlo e a monitorização.

O Conselho de Administração tem primado por informação mais fidedigna e fiável, em rede e mais integrada. É disso exemplo o investimento que se prevê iniciar já em 2019 na aplicação de *Business Intelligence* onde, Conselho de Administração e Directores de Serviço têm acesso a informação de produção em tempo real.

Com o upgrade de novas soluções informáticas e demais ferramentas, comunicações mais rápidas e seguras, o nível de informatização cresce, permitindo a análise rigorosa da informação e a possibilidade de serem validados em tempo real os dados principais e complementares de produção, indicadores económicos e financeiros, etc. Esta resposta atempada não se resume apenas ao reporte, mas, mais importante que isso, à possibilidade de ajustamentos que possam ser necessário realizar.

É, neste cenário, que, diariamente, se procede ao acompanhamento, monitorização e controlo pela gestão intermédia que agrega e disponibiliza informação para a direcção de todos os serviços clínicos e não clínicos do CHLO, a quem propõe medidas correctivas, quando necessário.

O Conselho de Administração aprova, sempre que se revela necessário, ajustamentos à execução da contratualização interna, tendo em vista o cumprimento global do Contrato Programa, designadamente, produção adicional e incremento de recursos físicos e de acordo com análises de custo-benefício. O Conselho de Administração acompanha a sua execução de forma direta.

Acresce a monitorização semanal, mensal ou trimestral que a ACSS efectua para controlo ao nível do cumprimento dos tempos de resposta (através de alarmística sobre indicadores da produção) ou ainda através de reuniões de *benchmarking* para implementação das melhores práticas.

Por outro lado, a ARLVT tem a boa prática de acompanhar com regularidade a evolução assistencial ao nível das medidas propostas e adoptadas, anteriormente descritas.

7. OUTRA INFORMAÇÃO RELEVANTE

O Conselho de Administração não conhece nem prevê, à data, que eventuais eventos sem repetição que traduzem impactos financeiros de elevada materialidade na proposta em apreço possam ocorrer com elevado grau de probabilidade e, assim, afetarem ou vir, de alguma forma, destorcer a informação agora prestada.

Contudo, não poderia deixar de destacar acontecimentos que, a ocorrerem, poderão impactar os resultados, nomeadamente:

- Eventos adversos, tais como catástrofes naturais ou ambientais que obriguem à ativação de planos de emergência, com impacto directo nos custos previstos;
- Impacto por valorização remuneratória não previstas, por decisão do Governo;
- Greves ou outras formas de luta de grupos profissionais com impacto direto de diminuição de produção);
- Investimento em edifícios que se prevê possa necessitar, por risco de degradação emergente ou a curto prazo que a não ser realizado poderia por em risco a qualidade assistencial e a segurança dos doentes e dos profissionais;
- Correções ou ajustamentos que a ACSS possa determinar ao nível do financiamento do CP.