



PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

ANO 2019

CENTRO HOSPITALAR DE LEIRIA



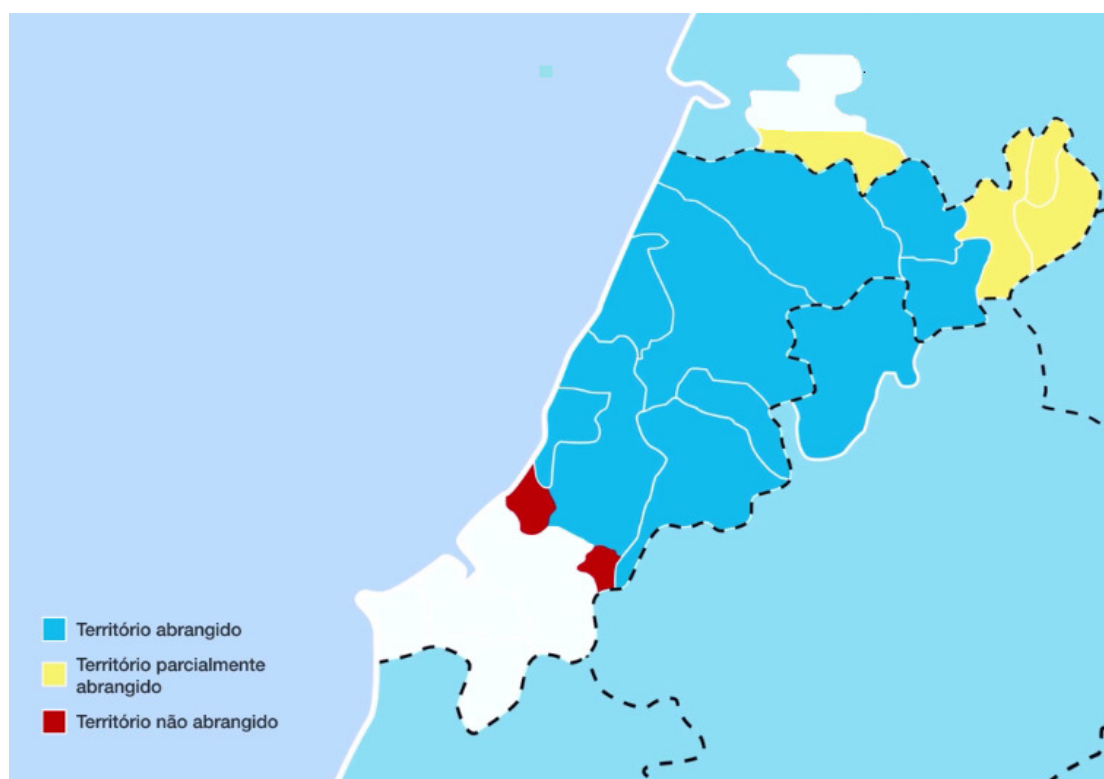
SUMÁRIO

1. ENQUADRAMENTO DO CENTRO HOSPITALAR.....	3
1.1. ÁREA DE INFLUÊNCIA DO CENTRO HOSPITALAR.....	3
1.2. CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO HOSPITALAR.....	3
1.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	8
2. ATIVIDADES PREVISTAS E RECURSOS.....	9
2.1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	9
2.2. ORIENTAÇÕES LEGAIS.....	10
2.4. PLANO DE ACÇÃO.....	14
2.5. ATIVIDADE ASSISTENCIAL.....	16
2.6. INDICADORES DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA.....	21
2.7. RECURSOS HUMANOS.....	22
2.8. PLANO DE INVESTIMENTOS.....	25
3. ORÇAMENTOS.....	28
3.1. ORÇAMENTO ECONÓMICO.....	29
3.2. BALANÇO PREVISIONAL.....	33
3.3. DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAL.....	35
3.4. INDICADORES FINANCEIROS.....	36
ANEXOS.....	37

1. ENQUADRAMENTO DO CENTRO HOSPITALAR

1.1. ÁREA DE INFLUÊNCIA DO CENTRO HOSPITALAR

O Centro Hospitalar Leiria, E.P.E (CHL) tem no contexto do Serviço Nacional de Saúde como área de influência a correspondente aos concelhos de Batalha, Leiria, Marinha Grande, Porto de Mós, Nazaré, Pombal, Ourém, Pedrógão Grande, Figueiró dos Vinhos, Castanheira de Pêra, Ansião, Alvaiázere e parte dos concelhos de Alcobaça e Soure, servindo uma população de cerca de 400.000 habitantes.



1.2. CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO HOSPITALAR

O CHL é composto por três unidades de saúde, tendo surgido da fusão realizada entre o Hospital de Santo André, E.P.E (HSA) situado em Leiria e o Hospital Distrital de Pombal (HDP) sito em Pombal e da transferência de competências do Centro Hospitalar do Oeste, no que se refere ao Hospital de Alcobaça Bernardino Lopes de Oliveira (HABLO), que se situa em Alcobaça.

A junção destas três unidades de saúde em Centro Hospitalar resulta da publicação do Decreto-Lei n.º 30/2011, de 2 de março, que teve por objetivo promover a reestruturação do parque hospitalar numa lógica de integração e complementaridade, concentração de recursos e de compatibilização de desígnios estratégicos e da publicação do Decreto-Lei n.º 116/2013, de 9 de agosto, que procedeu à transferência de competências relativas à prestação de cuidados de saúde às populações dos concelhos de Nazaré e Alcobaça, com exceção das populações das freguesias de Alfeizerão, Benedita e São Martinho do Porto. Nesse sentido e com base em critérios de homogeneidade demográfica, complementaridade assistencial e de existência de protocolos e circuitos de colaboração procedeu-se à referida fusão e respetiva transferência.

Por orientações do Ministério da Saúde, a partir de 1 de julho de 2016, a população residente na totalidade do concelho de Ourém passou a integrar a área de influência do CHL.

Missão, visão e valores

O Centro Hospitalar tem por missão essencial prestar cuidados de saúde diferenciados, em articulação com os cuidados de saúde primários e com os demais hospitais integrados na rede do Serviço Nacional de Saúde. Faz igualmente parte da sua missão colaborar na prevenção e promoção da saúde da comunidade em geral e assegurar condições de investigação e de formação profissional aos respetivos colaboradores.

A consecução desta missão é orientada por uma visão centrada no desejo e empenhamento de construir um Centro Hospitalar de referência em termos de qualidade dos cuidados de saúde prestados, com reconhecimento da comunidade e elevada satisfação dos doentes e profissionais, e com altos padrões de eficiência e eficácia na utilização dos recursos disponíveis, subordinada ao seguinte quadro de valores essenciais: respeito pela dignidade humana; primado do doente; respeito pelos códigos de conduta próprios de cada grupo profissional, no quadro da prestação de cuidados em equipa; prossecução da qualidade e da eficiência no desenvolvimento da atividade; desenvolvimento de uma cultura de dedicação e empenhamento e de conhecimento científico e técnico.

Oferta Assistencial

Internamento. O CHL tem em funcionamento 528 camas de agudos (447 em Leiria, 44 em Pombal e 37 em Alcobaça), a que acrescem 49 do Berçário, 50 da UIDEPP (unidade de internamento de doentes de evolução prolongada de psiquiatria) e 83 de contingência:

SERVIÇO	LOTAÇÃO	SERVIÇO	LOTAÇÃO
Cardiologia	10	Pediatria	14
Cirurgia Geral	86	Pneumologia	18
Dermato-Venereologia	3	Psiquiatria (agudos)	32
Gastroenterologia	16	Urologia	15
Ginecologia	6	U.C.I. Polivalente	10
Hematologia	0	U.C.I. Coronários	5
Medicina Interna	178	U.C. Intermédios	31
Neonatologia	8	Sub-Total U.C.I. e U.C. Intermédios	46
Neurocirurgia	0	Sub-Total Especialidades Médicas	285
Neurologia	6	Sub-Total Especialidades Cirúrgicas	197
Obstetrícia	24	TOTAL	528
Oftalmologia	3	BERÇÁRIO	49
Ortopedia	60	UIDEPP	50
Otorrinolaringologia	3	CONTINGÊNCIA	83

Ambulatório. O Centro Hospitalar desenvolve a sua atividade nas áreas da **Consulta Externa**, servidas por 146 gabinetes de consultas médicas, de exames/técnicas e de enfermagem/tratamento (123 na unidade de Leiria, 11 na unidade de Pombal e 12 na unidade de Alcobaça), **Hospital de Dia**, dotado de 13 camas e 23 cadeirões na unidade de Leiria, de 7 cadeirões na unidade de Pombal e de 2 cadeirão na unidade de Alcobaça, e **Cirurgia de Ambulatório**, com uma capacidade utilizada de 3 salas de operações na unidade de Leiria e 1 sala na unidade de Alcobaça. Na oferta de cuidados em **Urgência** dispõe de três unidades a funcionar 24/24 horas: em Leiria, como urgência médico-cirúrgica, dotada de três sectores autónomos (urgência geral, urgência ginecológica/obstétrica com 7 salas de bloco de partos e urgência pediátrica) e em Pombal e Alcobaça, como urgência básica.

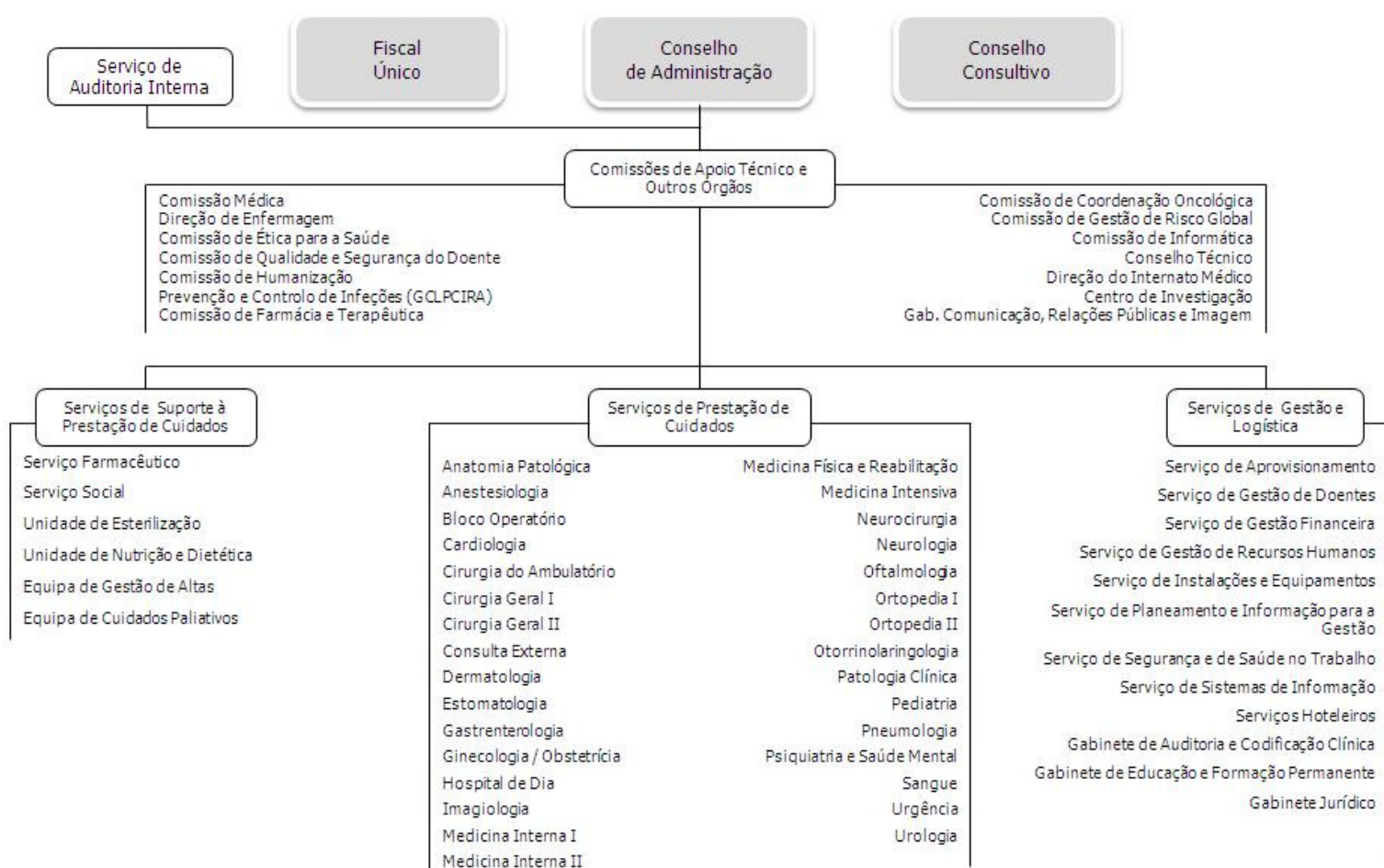
CONSULTAS MÉDICAS		CONSULTAS NÃO MÉDICAS	
Anestesiologia	Nefrologia	Apoio Nutricional e Dietética	Psicologia
Dor	Neurologia	Enfermagem	
Cardiologia	Obstetrícia		
Cirurgia Geral	Oftalmologia	HOSPITAL DE DIA	
Dermatologia	Oncologia Médica	Cirurgia Geral	Paliativos
Endocrinologia	Ortopedia	Dermatologia	Pediatria
Estomatologia	Otorrinolaringologia	Gastroenterologia	Pneumologia
Gastroenterologia	Paliativos	Hematologia Clínica	Psiquiatria
Ginecologia	Pediatria	Imunoalergologia	Reabilitação Cardíaca
Hematologia Clínica	Pneumologia	Medicina	Reabilitação Respiratória
Imuno-alergologia	Psiquiatria	Neurologia	Reumatologia
Imuno-hemoterapia	Pedopsiquiatria	Oncologia Médica	Urologia
Medicina Física e Reabilitação	Reumatologia		
Medicina Interna	Urologia		

Bloco Operatório Central. O Centro Hospitalar dispõe de uma capacidade utilizada de 9 salas de operações no Bloco Operatório Central na unidade de Leiria.

M.C.D.T. O Centro Hospitalar dispõe ainda dos seguintes Serviços Complementares de Diagnóstico e Terapêutica: Anatomia Patológica, Imagiologia, Patologia Clínica, Medicina Física e Reabilitação, Imuno-Hemoterapia e setor de Exames Especiais abrangendo técnicas específicas de diversas especialidades médicas:

ANATOMIA PATOLÓGICA	GINECOLOGIA/OBSTETRÍCIA	OFTALMOLOGIA
Histopatologia Citologia Tanatologia	Biopsia Cardiotocografia Colposcopia Criocoagulação do Colo Ecografia Pélvica Electrocoagulação do Colo Histeroscopia Interrupção medicamentosa da gravidez	Avaliação Acuidade Visual Angiografia Ecografia Laser Motilidade ocular Oftalmoscopia Retinografia Tomografia Topografia Corneana Terapia Fotodinâmica Mocular Bimetria Oftálmica por Ecografia Linear
DOR	IMAGIOLOGIA	ORL
Electroacupuntura Procedimentos analgésicos/anestésicos diagnósticos ou terapêuticos	Radiologia Convencional Tomografia Computorizada Angiografia Ecografia Mamografia Ressonância Magnética Nuclear	Audiometria Impedanciometria Videostnografia Endoscopia Laringologia Reabilitação auditiva Vestibulometria
CARDIOLOGIA	IMUNO-HEMOTERAPIA	PNEUMOLOGIA
Angioplastia coronária Cateterismo Cardíaco Doppler Cardíaco ECG Ecocardiografia Ecocardiograma Monitorização de Pressão Arterial 24 horas Monitorização electrocardiografica Pacing Cardíaco Provas de Esforço Registo de Holter	Análises Transfusões	Broncoscopia Broncofibroscopia Biopsia Bronquica Provas de Função Respiratória Estudos do sono Fisiopatologia Imunoalergologia Pneumologia de Intervenção
DERMATOLOGIA	MEDICINA FÍSICA E REABILITAÇÃO	REUMATOLOGIA
Biópsias Criocirurgia Curetagem mecânica de lesões Dermatoscopia Dermabrasão Electrocirurgia Excisão de Lesões e Tumores Fotoquimioterapia Fototerapia Iontoforese Laserterapia Microscopia de epiluminescencia digital	Eleioterapia Termoterapia Terapia Ocupacional Terapia da Fala Cinesiterapia Mecanoterapia (ginásio) Hidrocinésibalneoterapia Vibroterapia Massoterapia Treinos terapêuticos Fototerapia Ventiloterapia Outras Técnicas Terapêuticas	Artocentese diagnóstica Artroclise Aspiração de bolsas sinoviais Biópsias Capilaroscopia Ecografias Infiltrações Sinoviortese Viscossuplementação
GASTRENTEROLOGIA	NEUROLOGIA	UROLOGIA
Biópsias CPRE Colonoscopia Endoscopia Ecoendoscopia Laqueação Hemorróidas e varizes esofágicas Videocolonoscopia Cromoscopia Endoscópica Anuscopia Polipectomia	EEG Avaliação da Linguagem Avaliação Neurocomportamental Reabilitação cognitiva Reabilitação linguagem	Biopsia prostática Ecografia Urodinâmica Urofluxometria Uretrocistoscopia
	PATOLOGIA CLÍNICA	
	Bioquímica Hematologia Imunologia Microbiologia	

1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



2. ATIVIDADES PREVISTAS E RECURSOS

2.1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Face ao quadro de situação existente no CHL nos domínios de estrutura e operacional e atendendo à envolvente externa, as orientações estratégicas para o horizonte temporal de referência situam-se nos seguintes eixos fundamentais:

- *Consolidar o projeto clínico e organizacional do CHL, através da reformulação da organização interna e da repartição de funções assistenciais diferenciadas, com base em princípios de racionalização, complementaridade e hierarquia;*
- *Melhorar a qualidade global da organização, através do desenvolvimento de políticas centradas nas necessidades, conforto e segurança dos doentes, na adequação e qualificação dos recursos afetos, especialmente humanos, e na prestação de serviços de qualidade e com prontidão;*
- *Diferenciar e diversificar a prestação de cuidados nas valências já existentes;*
- *Alargar a carteira de serviços disponível, em linha com o preconizado nas Redes de Referência Hospitalar ou com a realidade populacional da área de influência;*
- *Aumentar a eficiência operacional, promovendo uma adequada afetação de recursos, assegurando processos de produção alinhados com as melhores práticas e desenvolvendo programas, ações ou medidas de melhoria na utilização de recursos;*
- *Garantir uma adequada articulação com os hospitais mais diferenciados, nomeadamente com o Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC), e promover uma articulação efetiva com os Cuidados de Saúde Primários e com a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI);*
- *Garantir a sustentabilidade económico-financeira, mediante a adoção e desenvolvimento – especialmente ao nível das unidades operacionais, através do reforço da contratualização interna – de mecanismos de planeamento, execução e controle de gestão que possibilitem a efetiva gestão de recursos, o desempenho eficiente e a responsabilização descentralizada através de monitorização regular de resultados e, bem assim, assegurando o adequado registo dos procedimentos*

assistenciais, a respetiva faturação às entidades responsáveis e a promoção de cobranças atempadas;

- *Promover o desenvolvimento e a motivação dos recursos humanos*, através do desenvolvimento dos serviços, dos seus profissionais e das condições de trabalho, da adoção de políticas de meritocracia e de responsabilização pelo desempenho e da aposta na qualificação e motivação profissional;
- Melhorar a acessibilidade e reduzir as listas de espera, através do alargamento da oferta de serviços, da melhoria dos processos de referenciação e da adesão a programas específicos promovidos pelo Ministério da Saúde;
- Consolidar o sector ambulatório como área prioritária do desenvolvimento assistencial, através de uma política de promoção da utilização das alternativas ao internamento convencional, designadamente a cirurgia ambulatória e o hospital de dia, atendendo às vantagens clínicas e económicas que lhes estão associadas, a par da maior utilidade e satisfação que proporcionam aos doentes;
- Garantir a modernização e o desenvolvimento da capacidade técnica, mantendo atualizado o potencial do Hospital, através da realização sistemática de uma política de investimento de inovação e de substituição de equipamentos e tecnologias em situação de obsolescência técnica e funcional.

Importa ainda referir que o presente plano de atividades e orçamento obedece às orientações estratégicas e específicas constantes dos contratos de gestão, relativos aos membros do Conselho de Administração do CHL, para o triénio 2019-2021.

2.2. ORIENTAÇÕES LEGAIS

Gestão de Risco Financeiro (Despacho n.º 101/2009, de 30 de janeiro, do Secretário de Estado do Tesouro e Finanças). Não aplicável ao CHL, uma vez que este não detém qualquer tipo de passivo remunerado, nem suporta encargos associados.

Limites de Crescimento do Endividamento. O Centro Hospitalar não prevê para 2019 qualquer situação de endividamento através de passivos remunerados ou de assunção de responsabilidades de natureza similar fora do balanço.

Evolução do Prazo Médio de Pagamentos e Divulgação dos Atrasos nos Pagamentos. A evolução do prazo médio de pagamentos, em conformidade com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2008, de 22 de fevereiro, que aprovou o Programa Pagar a Tempo e Horas, com a alteração introduzida pelo Despacho n.º 9870/2009, de 13 de abril, prevê-se que seja a seguinte:

INDICADORES FINANCEIROS	Real 2017	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
Prazo Médio de Pagamentos (dias)*	83	97	100	120	120

* PMP conforme RCM n.º 34/2008

Prevê-se, para 2019, a situação constante do quadro seguinte relativamente a atrasos nos pagamentos, nos termos do Decreto-Lei n.º 65-A/2011, de 17 de maio, a fornecedores externos:

DÍVIDA	Real 2017	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021	VAR 18/19	
						Absoluta	%
Dívida Vencida	8.654.637 €	5.577.598 €	5.605.486 €	5.640.269 €	6.671.139 €	27.888 €	0,5%
Dívida Vincenda	7.689.080 €	11.412.214 €	11.469.275 €	11.540.443 €	13.649.687 €	57.061 €	0,5%
Dívida Total	16.343.717 €	16.989.812 €	17.074.761 €	17.180.712 €	20.320.827 €	84.949 €	0,5%

No ano 2019, em linha com o verificado em 2018, é expectável um aumento da dívida total a fornecedores externos, resultante do crescimento da dívida vencida. Este aumento da dívida vencida deve-se às expectáveis dificuldades de tesouraria decorrentes da dívida da ACSS, das ARS e dos Subsistemas Públicos, o que conduz a um agravamento do prazo médio de pagamento e dificulta as condições negociais com os fornecedores.

Aprovação dos documentos de prestação de contas. As contas relativas aos anos desde 2017 ainda não foram objeto de aprovação por parte do titular da função acionista.

Despesas não documentadas e confidenciais. Não se prevê realizar no ano 2019 qualquer despesa não documentada ou confidencial, em conformidade com o disposto no n.º 2 do artigo 16.º do RJSPE e no artigo 11.º do EGP.

Frota automóvel. Prevê-se manter o n.º viaturas relativamente ao ano 2018, bem como os gastos associados à frota automóvel.

Princípios Financeiros – Referência para 2019. Os indicadores de gastos operacionais considerados para efeitos de PAO para o triénio 2019-2021, quanto à eficiência operacional, são os indicados no Despacho conjunto das Finanças e Saúde, de 6 de dezembro de 2018.

Relativamente ao Plano de Redução de Gastos Operacionais para o ano 2019, prevê-se a sua elaboração, a aprovar pelo Conselho de Administração, em linha com o que se tem verificado nos anos anteriores, com vista à identificação de situações alvo de melhoria por parte do CHL, e implementação de medidas que contribuam para o aumento do volume de negócios e redução dos gastos operacionais.

Não obstante, o CHL continuará a assentar a sua gestão em políticas de redução de gastos, sempre que as mesmas não colidam com a garantia da qualidade e segurança da prestação de cuidados, que, entre outras áreas, incidirá sobre:

- Promoção da mudança nos doentes internos em tratamento com o medicamento biológico de referência, nomeadamente Etanercept e Infliximab, para um seu biossimilar (-€ 272.677);
- Incentivo à atividade cirúrgica adicional, para evitar a transferência dos doentes para outros hospitais no âmbito do SIGIC (-€ 88.518)
- Reforço do corpo clínico com conseqüente redução dos encargos com honorários e contratos de prestação de serviços (-€ 940.071).

2.3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO (SWOT)

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
OFERTA	OFERTA / QUALIDADE DE PRESTAÇÃO
Serviços de prestação de cuidados de saúde através de medidas inovadoras e consolidadas	Dependência de entidades externas em relação a componentes do processo assistencial
Projetos inovadores de humanização dos cuidados na perspetiva de melhoria contínua	Sobreprocura do serviço de urgência com elevado peso de doentes não urgentes ou pouco urgentes que aumenta os tempos de espera e de permanência e dificulta a qualidade dos cuidados prestados
Aposta crescente na atividade de ambulatório	Incapacidade de resposta de alguns serviços aos internamentos originados pela urgência
Criação dos Centro de Referência de Oncologia de adultos do Cancro Hepatobiliar/Pancreático e do Cancro do Reto	Insuficiência de soluções assistenciais integradas de acompanhamento e atendimento de doentes crónicos do SNS traduzindo-se no recurso inapropriado ao serviço de urgência
Criação de Unidade de Nefrologia	
RECURSOS	RECURSOS
Qualidade e diferenciação dos cuidados prestados com equipas motivadas	Multiplicidade dos regimes de contratação de pessoal e das formas de remuneração
Capital humano de qualidade, diversificado e inovador	Precarização das soluções de contratação do pessoal para prestação de cuidados
Tecnologias de diagnóstico atuais e apetrechadas	Insuficiência de recursos humanos especializados nalgumas áreas profissionais
Instalações recuperadas e funcionais	Deficiências no sistema de informação integrada
	Subsistência das urgências do HDP e do HABLO quase exclusivamente através de médicos com contrato de prestação de serviços
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	ORGANIZAÇÃO E GESTÃO
Modelo de Contratualização Interna	Dificuldade de acesso a algumas especialidades e conseqüente crescimento das listas de espera
Programas de formação e qualificação do pessoal como eixo prioritário	Dificuldade na gestão dos serviços nos internamentos multidisciplinares
Acreditação do sistema de qualidade pela Join Commission International	Limitações do sistema de avaliação e reconhecimento
	Dificuldades na gestão em virtude da existência de 3 unidades, dispersas geograficamente
CULTURA	CULTURA
Orientação à segurança e qualidade	Instituição ainda com algum excesso de burocratização
Atitude e prática de alteração e melhoria dos serviços prestados	Organização pouco orientada à meritocracia
Satisfação dos utentes com evidência quantitativa e qualitativa	Dificuldades de hierarquização de interesses e valores
Credibilidade, confiança institucional e equipas multidisciplinares	Individualização das especialidades e dificuldade de articulação entre elas
Centro Hospitalar de referência na região e a nível nacional	Excessiva divisão do trabalho sem a necessária coordenação da dimensão multidisciplinar existente na organização
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
OFERTA/CLIENTES E MERCADO	CONCORRÊNCIA
Aumento da área de influência (com integração do Hospital Distrital de Pombal e do Hospital de Alcobaça Bernardino Lopes de Oliveira, e com alargamento da atual à totalidade do concelho de Ourém)	Abertura de novas unidades públicas e privadas
Criação / melhoria de serviços que se adaptem aos padrões de procura reduzindo o recurso a outros hospitais e às transferências inter hospitalares	Crescimento da oferta diferenciada de cuidados por parte dos hospitais concorrentes
Melhoria da relação com os cuidados de saúde primários, hospitais e rede de cuidados continuados	Atração sobre a procura natural decorrente da proximidade do Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra
Sistema de livre escolha e circulação de doentes no SNS - Despacho n.º 5911-B/2016	
Implementação de Centros de Responsabilidade Integrada no SNS	
Experiência-Piloto de Gestão Dedicada do Serviço de Urgência	
Criação da Unidade de Hospitalização Domiciliária	
Apostar na prestação de cuidados paliativos	
Apostar na prestação de cuidados de convalescência	
RECURSOS	RECURSOS
Apetrechamento dos serviços de meios de diagnóstico, terapêutica e monitorização recomendados para todas as áreas assistenciais	Saída de pessoal especializado para outras instituições
Melhorar a acessibilidade dos utentes à informação hospitalar, nomeadamente através do site institucional (acesso reservado para consulta de marcações, sistema inline,...)	Limitações de mercado na oferta de recursos humanos especializados
	Limitações na autonomia de contratação de recursos
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	SÓCIO - ECONÓMICAS
Desenvolver modelo de gestão sustentado pela criação de centros de responsabilidade e/ou gestão por objetivos	Envelhecimento da população com conseqüências ao nível da atividade assistencial do hospital
Desenvolvimento organizacional de acordo com as Diretrizes do Ministério da Saúde relativamente ao Planeamento Estratégico da Reforma Hospitalar	Política de financiamento restritiva face aos condicionalismos das finanças públicas atendendo ao peso da faturação ao SNS ou Subsistemas públicos
Implementação de ferramenta de Business Intelligence	Conjuntura económica nacional
	Limitações ao crescimento de gastos operacionais ao nível do pessoal, consumíveis, consumos e fornecimentos e serviços
	Insuficiência de resposta da Rede Nacional de Cuidados Continuados
FINANCIAMENTO	FINANCIAMENTO
Modelo de Financiamento por atividades (por GDH / Ato médico)	Restrições na elaboração do Contrato Programa com limitada condição negocial
Atribuição de incentivos institucionais com base em indicadores de qualidade e eficiência	Condicionamentos ao desenvolvimento do modelo empresarial da organização e seu financiamento
Sistema de incentivos ao desempenho hospitalar através do Benchmarking	Redução dos recursos financeiros disponíveis - quebra progressiva do financiamento da produção SNS

2.4. PLANO DE ACÇÃO

Atendendo às grandes orientações estratégicas estabelecidas e aos grandes objetivos de política definidos pela Tutela, ao contexto económico-financeiro restritivo e considerando a situação de contexto interno – de estrutura, de recursos e operacional – e externo, atual e previsional, da instituição, o Plano de Ação para o período contempla um conjunto de ações/medidas que se situam nos seguintes eixos de intervenção:

Eixo	Ação	Descrição das Medidas	Tipo de Impacto
Eixo 1 - Reforma Hospitalar	Ajustamento de camas de agudos	Reestruturação das camas de internamento numa lógica flexível em função das necessidades	Otimização de recursos
	Ajustamento de recursos humanos	Reafetação dos recursos humanos em função da reestruturação das camas de internamento	Otimização de recursos
		Recrutar os profissionais necessários em função da evolução das necessidades dos planos assistenciais aprovados	Melhoria na resposta às necessidades
	Sistemas de Informação	Consolidação da convergência do sistema informático do CHL com os sistemas comuns do Ministério da Saúde/SPMS numa lógica de uniformização de plataformas	Otimização de processos
		Desenvolvimento do sistema <i>paperless</i> no CHL	Redução de desperdício e Otimização de processos
		Manter a atribuição pela JCI da acreditação do CHL	Melhoria da qualidade dos cuidados prestados
	Qualidade	Iniciar processos de certificação nas áreas de: Centros de Referência, Patologia Clínica, Anatomia Patológica, Imagiologia e Serviço de Sangue	Melhoria da qualidade dos cuidados prestados
Eixo 2 - Sustentabilidade Económico-Financeira	Substituição de CPS por CIT	Reforço do corpo clínico do CHL com consequente redução dos encargos com Contratos de Prestação de Serviços	Aumento das despesas com pessoal Redução de gastos com fornecimentos e serviços
	Aumento da Cobrança de Taxas Moderadoras	Promoção de ações de reforço dos mecanismos de cobrança de taxas moderadoras, através da melhoria de identificação de utentes e do processo de faturação, bem como do alargamento dos mecanismos de pagamento e da melhoria da eficácia do contencioso da cobrança de dívidas	Aumento das Receitas Próprias
	Aquisição da TAC com perfil Cardíaco	Aquisição de TAC com perfil cardíaco e consequente redução das requisições ao exterior (Angio-TAC Coronários e Cintigrafias Miocárdicas de Perfusão)	Aumento do valor do investimento Redução de gastos com fornecimentos e serviços
	Renegociação do contrato de exames de Ressonância Magnética	Renegociação do contrato de fornecimento dos exames Ressonância Magnética	Redução de gastos com fornecimentos e serviços
	Revisão do protocolo de prescrição de Medicamentos Biológicos	Revisão e aprovação do protocolo Prescrição de Medicamentos Biológicos, com vista à revisão das tabelas terapêuticas para primeira e segunda linha de tratamento	Redução dos gastos com produtos farmacêuticos
	Revisão das funções assistenciais das 3 unidades do CHL	Centralizar a atividade mais diferenciada e exigente no HSA e descentralizar as funções assistenciais centradas no ambulatório no HABLO e HDP	Melhoria da eficiência operacional
Eixo 3 - Metodologia de Contratualização interna	Revisão do Modelo de Contratualização Interna	Criação de estruturas dotadas de maior autonomia na gestão de recursos e na prestação de serviços – Centros de Responsabilidade Integrada	
		Atribuir maior autonomia às estruturas intermédias de gestão	Melhoria da eficácia e eficiência através da motivação dos profissionais
Eixo 4 - Articulação com as redes de cuidados de saúde primários e cuidados continuados integrados	Melhoria da Referênciação	Estabelecimento de Protocolos, com as unidades de cuidados de saúde primários, nomeadamente sobre as regras de referênciação clínica por especialidade, gestão e acompanhamento integrado de doentes, gestão de altas e partilha de recursos humanos	Melhoria da articulação com os Cuidados de Saúde Primários
		Criar, com a equipa de gestão de altas, mecanismos adequados que promovam a sinalização e posterior referênciação dos doentes para a RNCCI	Melhoria no tempo da sinalização dos doentes para a RNCCI
	Reforçar a cooperação interinstitucional com unidades hospitalares diferenciadas	Revisão e elaboração de protocolos formais quanto à delimitação das responsabilidades assistenciais referentes à população da área de influência do CHL, referênciação de doentes, acesso a MCDT diferenciados e partilha de recursos humanos especializados.	Melhoria da articulação com hospitais diferenciados

Eixo	Ação	Descrição das Medidas	Tipo de Impacto	
Eixo 5 - Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações	Reforço dos cuidados em regime de ambulatório	Aumento da produção em ambulatório em alternativa ao internamento convencional nomeadamente cirurgia, hospital de dia e visitas domiciliárias	Aumento de rendimentos Aumento de gastos	
	Ajustamento da oferta às necessidades da população com início da atividade de Reumatologia	Início da atividade de Reumatologia	Aumento de rendimentos Aumento de gastos	
	Ajustamento da oferta às necessidades da população com início da atividade da Unidade de Nefrologia	Início da atividade de Nefrologia	Aumento de rendimentos Aumento de gastos	
	Ajustamento da oferta às necessidades da população com início de atividade da Equipa Intra-Hospitalar de Suporte em Cuidados Paliativos	Criação da Equipa Intra-Hospitalar de Suporte em Cuidados Paliativos	Aumento de rendimentos Aumento de gastos	
	Ajustamento da oferta às necessidades da população com início de atividade da Unidade de Cuidados Paliativos e da Unidade de Internamento de Convalescência	Obras para adaptação de espaço ao início de atividade da Unidade de Cuidados Paliativos no HABLO e da da Unidade de Internamento de Convalescência no HDP	Aumento do valor do investimento	
		Início da atividade assistencial em Cuidados Paliativos e Convalescência	Aumento de rendimentos	
	Ajustamento da oferta às necessidades da população com início da atividade da Unidade de Hospitalização Domiciliária	Início da atividade de Hospitalização Domiciliária	Aumento de rendimentos Aumento de gastos	
	Eixo 6 - Clinical Governance	Integração multidisciplinar de cuidados	Criação de unidades operacionais para tratamento integrado de patologias específicas	Melhoria da qualidade e eficiência dos cuidados prestados
		Desenvolvimento de modelo de gestão clínica descentralizado	Criação de unidades clínicas de gestão intermédia	Melhoria do desempenho operacional
		Normalização clínica	Estabelecimento de protocolos clínicos	Uniformização de práticas clínicas visando a melhoria da qualidade dos cuidados
Estabelecimento de normas de orientação clínica			Uniformização de práticas clínicas visando a melhoria da qualidade dos cuidados	
Avaliação do desempenho clínico		Realização de auditorias clínicas	Identificação de desvios e implementação de medidas de melhoria de processos	
		Avaliação do desempenho profissional	Melhoria do desempenho profissional	
Monitorização do risco clínico		Registo, avaliação e prevenção do risco clínico	Identificação de fatores de risco e implementação de medidas de prevenção	
Eixo 7 - Investigação e Desenvolvimento	Incentivo à Investigação e Desenvolvimento no CHL	Desenvolvimento do Centro de Investigação que visa a promoção e coordenação de estudos e projetos de investigação nos diversos domínios do conhecimento, a realizar no CHL	Aumento do número de atividades de investigação realizadas no CHL, nomeadamente no que respeita aos ensaios clínicos	

2.5. ATIVIDADE ASSISTENCIAL

Enquadramento. Em linha com as orientações estratégicas e operacionais fixadas e articulada com os objetivos nacionais definidos pela tutela, e atendendo ao cenário atual e previsional da procura, ao quadro de recursos, à estratégia definida e ao objetivo de não comprometer a sustentabilidade económica do Centro Hospitalar, a atividade assistencial prevista para o exercício de 2019 encontra-se enquadrada ou condicionada pelos seguintes aspetos:

- Continuação da adequação da oferta de cuidados às necessidades da população que o CHL serve, ainda que se preveja um cenário de evolução da procura sem grandes variações em relação à situação atual e estabilidade dos referenciais de missão e de objetivos estratégicos da organização;
- Manutenção da envolvente externa no que concerne à oferta de serviços prestadores de cuidados de saúde, concorrentes ou complementares, sem prejuízo de expectativas positivas, de uma melhoria da articulação dos cuidados de saúde primários com o Centro Hospitalar, bem como do desenvolvimento da rede de cuidados continuados;
- Necessidade de adequação das perspetivas de produção e do respetivo plano de recursos ao objetivo de garantir a manutenção da sustentabilidade económica e financeira da organização;
- Persistência das limitações de recursos, designadamente humanos, quer por considerações de natureza económica, quer por efeito de restrições na oferta, designadamente de médicos em áreas de especialidade específicas.

Objetivos. Para a consecução das orientações estratégicas no domínio operacional, a ação de gestão em 2019 focar-se-á nos seguintes propósitos:

- Melhorar a acessibilidade e reduzir as listas de espera através do alargamento da oferta de serviços, designadamente de cirurgias, primeiras consultas e de meios complementares de diagnóstico e terapêutica;
- Continuar a apostar no setor ambulatorio (consultas externas, cirurgia ambulatoria e hospital de dia) como área prioritária do desenvolvimento das atividades de prestação de cuidados;

- Promover a cirurgia ambulatória e a utilização do hospital de dia ou dos cuidados continuados ou domiciliários como alternativa à utilização do internamento convencional;
- Conter a procura e utilização dos serviços de urgência, através da oferta de cuidados alternativos (consultas externas) ou da melhoria da articulação e da referenciação com as unidades de cuidados de saúde familiares.

Atividade assistencial prevista. No contexto que antecede, a evolução projetada para a produção em 2019 é em síntese a seguinte (ver Anexo I - Produção SNS e Total):

EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE 2017/2021

LINHA DE PRODUÇÃO	REAL 2017	REAL 2018	PREVISÃO 2019	PREVISÃO 2020	PREVISÃO 2021
Consultas Médicas					
Primeiras Consultas	85.129	86.882	96.970	101.818	106.909
Consultas Subsequentes	174.759	180.219	198.044	207.946	218.344
Internamentos					
Doentes Saídos (GDH)	25.299	24.882	25.627	26.287	26.968
Dias de internamento (crónicos)	15.750	14.685	16.790	16.790	16.790
Ambulatório (GDH)					
Cirúrgicos	7.505	8.088	9.057	9.510	9.985
Médicos	6.725	7.695	8.733	9.170	9.628
Urgência*					
Total de atendimentos	201.686	196.495	201.385	201.385	201.385
Atendimentos sem internamento	183.258	178.155	182.975	182.975	182.975
Hospital de Dia**					
Hematologia	824	896	902	948	995
Psiquiatria	2039	2.706	2.890	3.035	3.187
Paliativos***	-	101	165	173	182
Outros***	9.115	10.265	10.976	11.525	12.102
Visitas Domiciliárias	1.969	2.024	2.339	2.573	2.830
Hospitalização Domiciliária	-	-	493	986	1.478
IVG até 10 semanas	374	253	250	250	250
Diagnóstico e Tratamento da Infertilidade					
Nº Consultas de Apoio à Fertilidade	86	52	100	100	100
Nº Induções Ovárias	34	47	35	35	35
Diagnóstico Pré-Natal	-	-	300	300	300
Esclerose Múltipla	151	166	175	180	185
Hepatite C	-	58	79	80	80
Rastreios Cancro Cólon e Reto	-	57	100	100	100
CRE Cancro Reto					
Nº Doentes tratados - 1º Ano	-	57	50	55	60
Nº Doentes tratados - 2º Ano	-	-	27	50	54
Programa de tratamento de doentes com dispositivos PSCI	-	-	48	60	80

* As transferências entre SU do CHL estão a ser considerados apenas como um atendimento

** Sessões que não geram GDH

*** Não inclui sessões não faturáveis por serem coincidentes com consultas, no mesmo dia, da mesma especialidade

Por linha de produção os aspetos mais relevantes são os seguintes:

Internamento. Atendendo ao enquadramento da atividade operacional e aos objetivos fixados, perspetiva-se para o ano de 2019 um crescimento da produção ao nível do internamento.

INDICADOR	REAL 2017	REAL 2018	PREVISÃO 2019	PREVISÃO 2020	PREVISÃO 2021	Δ 2018/19
Lotação *	613	578	578	578	578	0,0%
Doentes Saídos*	23.484	22.984	23.739	24.399	25.080	3,3%
Demora Média*	6,83	7,18	6,50	6,50	6,50	-9,5%
Taxa de ocupação *	78,7%	85,2%	81,1%	83,1%	85,2%	-4,8%
Doentes Tratados/Cama*	38,3	39,8	41,1	42,2	43,4	3,3%

* Sem berçário

Consulta Externa. Prevê-se um crescimento da atividade a realizar ao nível da consulta externa e uma melhoria da capacidade de responder aos pedidos de primeira consulta, em tempo adequado.

INDICADOR	REAL 2017	REAL 2018	PREVISÃO 2019	PREVISÃO 2020	PREVISÃO 2021	Δ 2018/19
1as Consultas Médicas	85.129	86.882	96.970	101.818	106.909	11,6%
Consultas Subsequentes Médicas	174.759	180.219	198.044	207.946	218.344	9,9%
Total de Consultas Médicas	259.888	267.101	295.014	309.764	325.253	10,5%
% Primeiras Consultas Médicas no Total de Consultas Médicas	32,8%	32,5%	32,9%	32,9%	32,9%	1,1%

A previsão de produção apresentada pressupõe a contratação de novos profissionais para especialidades mais deficitárias de recursos e com maior incapacidade de resposta, o que, caso não aconteça, inviabilizará a concretização dessa previsão. Não obstante este facto, para fazer face à existência de listas de espera em valências específicas e ao aumento geral da procura, a estratégia continuará a estar centrada na otimização da utilização do agendamento, pela adoção sistemática de um mecanismo de afetação de tempos de programação a consultas subsequentes não utilizados à marcação e realização de primeiras consultas.

Urgência. O Centro Hospitalar pretende, internamente, continuar a melhorar o processo de triagem de doentes e, sobretudo, aumentar a oferta alternativa de cuidados nas consultas externas e, a nível externo, tem como propósito aprofundar a articulação com as unidades prestadoras de cuidados primários, melhorando o processo de referênciação.

INDICADOR	REAL 2017	REAL 2018	PREVISÃO 2019	PREVISÃO 2020	PREVISÃO 2021	Δ 2018/19
Total Atendimentos no SU Médico-Cirúrgica	153.264	149.623	153.193	153.193	153.193	2,4%
Total Atendimentos no SU Básica	48.422	46.872	48.192	48.192	48.192	2,8%
Total de Atendimentos	201.686	196.495	201.385	201.385	201.385	2,5%
Total Atend. sem Internamento no SU Médico-Cirúrgica	136.850	133.214	136.787	136.787	136.787	2,7%
Total Atend. sem Internamento no SU Básica	46.408	44.941	46.188	46.188	46.188	2,8%
Total de Atendimentos sem Internamento	183.258	178.155	182.975	182.975	182.975	2,7%

Nota: As transferências dos SUB para o SUMC, com alta no SUMC, estão a ser considerados apenas no SUMC

Atividade Cirúrgica. Não obstante a orientação estratégica adotada de privilegiar o ambulatório no desenvolvimento assistencial do Centro Hospitalar, com uma previsão de crescimento da atividade cirúrgica ambulatória em 18,8%, tem-se como objetivo em 2019 aumentar também a atividade cirúrgica convencional programada (+34,7%), uma vez que os anos 2017 e 2018, como consequência do elevado volume de greves e de cancelamentos de períodos operatórios em comparação com anos anteriores, registaram um comportamento atípico, muito abaixo da capacidade instalada, que não se espera que se repita no ano 2019.

INDICADOR	REAL 2017	REAL 2018	PREVISÃO 2019	PREVISÃO 2020	PREVISÃO 2021	Δ 2018/19
Cirurgia Convencional	3.594	2.981	4.014	4.215	4.426	34,7%
Base	3.096	2.551	3.435	3.607	3.788	34,7%
Adicional	498	430	579	608	638	34,7%
Cirurgia Ambulatória	8.692	8.879	10.546	11.074	11.626	18,8%
Base	6.136	6.019	7.149	7.507	7.881	18,8%
Adicional	2.556	2.860	3.397	3.567	3.745	18,8%
Cirurgia Urgente	2.721	2.694	2.577	2.577	2.577	-4,3%
Total Cirurgias	15.007	14.554	17.137	17.866	18.629	17,7%

Cirurgia Convencional: Prevê-se que a atividade cirúrgica programada cresça significativamente em 2019, considerando não ser expectável um volume tão elevado de cancelamentos de períodos operatórios, quer por motivo de greve quer por falta de médicos anestesistas para os assegurar, como os que se registaram nos anos 2017 e 2018. Quanto à cirurgia urgente é expectável que a atividade estabilize, em linha com o que se tem verificado nos últimos anos e com o que prevê ao nível dos atendimentos urgentes.

Cirurgia Ambulatória: Tratando-se de área estratégica de desenvolvimento da atividade de prestação de cuidados, em que se pretende continuar a apostar e na qual se tem verificado importante evolução nos últimos anos, prevê-se para 2019 um crescimento 18,8% e 21,3%

face aos anos 2018 e 2017, respetivamente, por via da aposta na ambulatorização cirúrgica no tratamento de determinadas patologias, bem como pela melhor utilização dos tempos operatórios e pela utilização de períodos de bloco central para a realização de cirurgia ambulatória, na tentativa de responder em tempo adequado aos utentes inscritos para cirurgia.

Hospital de Dia. Prevê-se um crescimento da atividade desta linha de produção, enquanto alternativa ao internamento convencional, com particular incidência nas áreas das patologias oncológicas, da Psiquiatria e dos Cuidados Paliativos.

INDICADOR	REAL 2017	REAL 2018	PREVISÃO 2019	PREVISÃO 2020	PREVISÃO 2021	Δ 2018/19
Sessões sem GDH	11.978	13.968	14.933	15.681	16.466	6,9%
Hematologia	824	896	902	948	995	0,7%
Psiquiatria	2.039	2.706	2.890	3.035	3.187	6,8%
Paliativos*	-	101	165	173	182	63,4%
Outros*	9.115	10.265	10.976	11.525	12.102	6,9%
Sessões com GDH	4.677	4.822	6.045	5.873	5.692	25,4%
Total Sessões	16.655	18.790	20.978	21.554	22.158	11,6%

* Não inclui sessões não faturáveis por serem coincidentes com consultas, no mesmo dia, da mesma especialidade

2.6. INDICADORES DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA

No âmbito do Contrato Programa 2019 (CP 2019) é atribuído um incentivo institucional que está associado ao cumprimento de objetivos nacionais e regionais de desempenho assistencial e económico-financeiro, de acesso e de qualidade e eficiência, em áreas de atividade consideradas prioritárias.

Esses indicadores são monitorizados mensalmente e a sua concretização consta do Relatório e Contas, tendo as seguintes metas para o ano 2019:

Indicadores	Metas contratualizadas		Peso
Objetivos Nacionais			
Acesso			
A.1 - Percentagem de utentes em Lista de Espera para Consulta (LEC) dentro do TMRG	40,0%	3%	142.272 €
A.2 - Percentagem de consultas realizadas dentro dos tempos máximos de resposta garantidos (TMRG)	60,0%	4%	189.697 €
A.3 - Percentagem utentes em Lista de Inscritos para Cirurgia (LIC) dentro do TMRG	82,0%	3%	142.272 €
A.4 - Percentagem de doentes operados dentro dos TMRG	80,0%	4%	189.697 €
A.5 - Percentagem de episódios de urgência atendidos dentro do tempo de espera previsto no protocolo de triagem	75,0%	3%	142.272 €
A.6 - Percentagem de doentes referenciados para a RNCCI, avaliados/confirmados pela EGA em tempo adequado (até 2 dias úteis) no total de doentes referenciados para a RNCCI	80,0%	3%	142.272 €
Objetivos Nacionais			
Qualidade			
B.1- Percentagem de reinternamentos em 30 dias, na mesma grande categoria diagnóstico	4,0%	3%	142.272 €
B.2 - Percentagem de cirurgias realizadas em ambulatório, para procedimentos tendencialmente ambulatorizáveis	3,0%	3%	142.272 €
B.3 - Percentagem de cirurgias da anca efectuadas nas primeiras 48h	35,0%	3%	142.272 €
B.4 - Índice de mortalidade ajustada	0,94	4%	189.697 €
B.5 - Índice de demora média ajustada	0,95	4%	189.697 €
B.6 - Demora média antes da cirurgia	0,70	3%	142.272 €
Objetivos Nacionais			
Eficiência			
C.1 - Gastos operacionais por doente padrão	2.933,0 €	5%	237.121 €
C.2 - Doente padrão por médico ETC	75,0	5%	237.121 €
C.3 - Doente padrão por enfermeiro ETC	42,0	5%	237.121 €
C.4 - Percentagem dos gastos com horas extraordinárias, suplementos e fornecimentos de serviços externos (seleccionados) no total de gastos com pessoal	18%	5%	237.121 €
Objetivos da Região			
Episódios cirúrgicos em espera p/cirurgia há mais de 12 meses	200	7%	331.969 €
Percentagem de pedidos muito prioritários atendidos acima do tempo máximo de espera (CTH)	10,00%	7%	331.969 €
Tempo médio de codificação e Agrupamento em GDH	60,0	6%	284.545 €
Percentagem de Registos Oncológicos completos no total de registos oncológicos	97,5%	7%	331.969 €
Percentagem de Cirurgia Urgente no Total de Cirurgias realizadas	19,0%	7%	331.969 €
Faturação de medicamentos cedidos em farmácia de oficina (Todas as ARS)	7.900.000 €	6%	284.545 €
Incentivo Institucional			4.742.414,35 €

2.7. RECURSOS HUMANOS

Princípios e orientações. De acordo com o quadro de pressupostos fixados pela tutela e pelas preocupações de gestão assumidas internamente no quadro do plano estratégico proposto, a política de recursos humanos para 2019 encontra-se subordinada aos seguintes princípios e orientações:

- Dotação dos serviços com os efetivos necessários e com as qualificações adequadas ao pleno desempenho do plano de atividades, enquanto requisito de qualidade da prestação de cuidados de saúde;
- Incremento do nível de tecnicidade da estrutura de efetivos, centrado na afetação de profissionais com elevadas competências e qualificações com orientação prioritária para as atividades diretas de prestação de cuidados de saúde;
- Promoção do desenvolvimento das competências e qualificações pessoais e profissionais dos recursos humanos, em particular dos técnicos diretamente envolvidos na prestação de cuidados, através dos adequados mecanismos de formação e atualização técnico-científica, internos ou externos;
- Adoção de modelos de contratação adequados ao cumprimento das necessidades constantes do plano de estratégico da organização e ajustados às condições prevalentes no mercado, designadamente em relação a áreas técnicas específicas, como sejam determinadas especialidades médicas;
- Promoção de medidas que visem assegurar de forma sistemática adequadas condições de higiene e segurança no trabalho e de controlo dos riscos inerentes;
- Adoção de políticas ativas de responsabilização pelo desempenho, de aposta na motivação profissional e no desenvolvimento das competências e qualificações pessoais e profissionais de todo o universo de colaboradores, visando aumentar a eficiência da execução dos planos de ação da organização e dos serviços integrantes, através da melhoria dos contributos individuais e da valorização da satisfação profissional.

Objetivos. Tendo em conta os pressupostos e as orientações estabelecidas, a ação de gestão em 2019 focar-se-á na consecução dos seguintes objetivos:

- Reforçar o corpo clínico, reduzindo conseqüentemente os encargos com honorários e serviços técnicos de recursos humanos;
- Recrutar os efetivos necessários para manter a atividade assistencial normal do CHL, que se prevê que aumente devido à crescente procura de cuidados em determinadas especialidades;
- Melhorar as capacidades, as competências e as qualificações dos recursos humanos, através do desenvolvimento dos adequados programas ou ações de formação e de atualização profissional.

Evolução do quadro de efetivos. Tendo por base a estratégia e os objetivos estabelecidos, nomeadamente no que respeita à redução dos Contratos de Prestação de Serviços, e as limitações que o CHL tem tido na contratação dos recursos humanos necessários, adotou-se como pressuposto para 2019 um reforço do quadro de pessoal do CHL, prevendo-se a seguinte evolução:

Grupo Profissional	Postos de trabalho estimados em 31 dez. 2018	Entradas Previstas 2019	Saídas previstas 2019	Postos de trabalho estimados em 2019	Postos de trabalho estimados em 2020	Postos de trabalho estimados em 2021
Órgãos Sociais	5			5	5	5
Cargos Dirigentes sem Órgãos Sociais	3			3	8	13
Médicos	246	24	1	269	312	351
Formação Pré-carreira ⁽¹⁾	102			102	102	102
Técnicos Superiores de Saúde	18	1		19	20	22
Pessoal Farmacêutico	6			6	7	7
Técnicos Superiores	32	2		34	36	38
Pessoal Informática	9	1		10	11	12
Pessoal Enfermagem	818	26	5	839	889	939
Técnicos Diagnóstico e Terapêutica	127	5	2	130	135	140
Assistentes Técnicos	165	13	3	175	183	191
Assistentes Operacionais	513	35	5	543	557	571
Total	2044	107	16	2135	2265	2391

⁽¹⁾ Não inclui internos de ano comum



Formação. Tendo em vista a concretização do objetivo de melhorar as capacidades, as competências e as qualificações pessoais e profissionais dos efetivos, durante o exercício de 2019 serão prosseguidas as estratégias que vêm sendo seguidas, traduzidas nos seguintes tipos de intervenção: a) planeamento, organização e realização, através da estrutura interna de formação e de plano alargado de formação dos profissionais; b) incentivo ao acesso dos profissionais, designadamente das áreas mais diferenciadas, a mecanismos de formação externa organizados por entidades com idoneidade reconhecida; e c) promover a realização de programas de observação e treino em outras unidades hospitalares ou outros serviços de referência tendo em vista obter novas ou atualizadas capacidades e competências para a adoção interna das melhores práticas, visando o reforço e desenvolvimento da organização, a melhoria dos processos, o aumento da produtividade, o incremento da qualidade e a excelência dos resultados em termos de ganhos em saúde.

2.8. PLANO DE INVESTIMENTOS

Orientações, objetivos e projetos. De acordo com as orientações estratégicas definidas, o plano de investimentos previsto para 2019-2021, assegurado por financiamento próprio e cofinanciamento no âmbito do Programa Portugal 2020, insere-se na estratégia reforço e desenvolvimento das capacidades operacionais e da diferenciação técnica da organização, tendo em vista o incremento da oferta e da qualidade da prestação de cuidados de saúde aos doentes, subordinando-se às seguintes orientações e objetivos, conforme plano de investimentos:

- Viabilizar o redimensionamento, a remodelação ou a modernização das instalações e equipamentos afetos a atividades assistenciais relevantes ou estratégicas no processo de expansão, diferenciação ou melhoria da prestação de cuidados do Centro Hospitalar.
- Melhorar as condições de conforto e humanização do espaço hospitalar, especialmente daqueles afetos ao acolhimento, tratamento ou internamento de doentes.
- Garantir a modernização e o desenvolvimento do sistema de informação e de gestão do Centro Hospitalar, potenciando ganhos nos processos de planeamento, de afetação de recursos, de gestão de processos e de tomada de decisões e de avaliação de resultados.
- Manter atualizado o potencial técnico do Centro Hospitalar, designadamente nas áreas diretamente relacionadas com a prestação de cuidados de saúde, através da realização de amplo plano de investimentos de substituição de equipamentos com obsolescência técnica e funcional.
- Garantir a sustentabilidade económica, social e ambiental.

Face às orientações e objetivos subjacentes ao plano de investimentos para o triénio, assente na garantia da prestação de cuidados seguros, atempados e de qualidade, que respondam às necessidades da população servida, considera-se não fazer sentido apresentar indicadores que avaliam os resultados numa óptica exclusivamente económico-financeira.

Quadro de investimentos. O plano de investimentos a realizar em 2019, no âmbito do plano plurianual 2019-2021 (ver quadro detalhado no Anexo III), envolve um volume financeiro de € 3.545.477, que se distribui pelos seguintes projetos:

DESIGNAÇÃO DO PROJETO	GRAU DE PRIORIDADE	PREVISÃO 2019		
		RECEITA PRÓPRIA	FUNDOS EUROPEUS	TOTAL
Reabilitação Estrutural Serviço MFR	Muito prioritário	70.717 €	400.729 €	471.446 €
Unidade de internamento de cuidados paliativos	Muito prioritário	449.270 €	156.825 €	606.095 €
Unidade de internamento de cuidados de convalescença	Muito prioritário	143.910 €	143.910 €	287.820 €
Sistema de deteção de incêndios	Muito prioritário	166.960 €	0 €	166.960 €
Ampliação da UAPneumologia	Muito prioritário	160.000 €	0 €	160.000 €
Reabilitação do serviço de Imagiologia HABLO	Muito prioritário	60.000 €	0 €	60.000 €
Reestruturação e união de edifícios na unidade de Alcobaça	Prioritário	224.195 €	0 €	224.195 €
Alteração da localização do Chiller do SUG do HSA	Muito prioritário	70.000 €	0 €	70.000 €
Recuperação do Serviço de Imagiologia do HDP	Muito prioritário	54.735 €	0 €	54.735 €
Outras Obras	Prioritário	55.000 €	0 €	55.000 €
Equipamentos Médico-Cirúrgico	Prioritário	360.000 €	0 €	360.000 €
Equipamentos Imagiologia	Prioritário	700.000 €	0 €	700.000 €
Equipamentos Laboratório	Prioritário	50.000 €	0 €	50.000 €
Outro Mobiliário Hospitalar	Prioritário	4.905 €	0 €	4.905 €
Equipamentos Desinf. e Esteril.	Prioritário	37.500 €	0 €	37.500 €
Equipamentos Hotelaria	Prioritário	10.000 €	0 €	10.000 €
Equipamentos Básicos	Prioritário	30.000 €	0 €	30.000 €
Material Administrativo	Prioritário	60.000 €	0 €	60.000 €
Eq. Informático - Hardware	Prioritário	30.000 €	0 €	30.000 €
Eq. Informático - Software	Prioritário	30.000 €	0 €	30.000 €
Equipamento Transporte	Prioritário	50.000 €	0 €	50.000 €
Ferramentas e Utensílios	Prioritário	1.000 €	0 €	1.000 €
Outras Imobilizações Corpóreas	Prioritário	5.000 €	0 €	5.000 €
TOTAL		2.844.012 €	701.464 €	3.545.477 €

Principais projetos. Para os projetos que se consideram mais relevantes, apresenta-se uma breve descrição e os objetivos subjacentes aos mesmos:

DESIGNAÇÃO DO PROJETO	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS
Reabilitação Estrutural Serviço Medicina Física e Reabilitação	Após levantamento exaustivo das condições existentes na piscina e áreas conexas do serviço de Medicina Física e Reabilitação constatou-se que não existiam as condições mínimas para o seu funcionamento, designadamente equipamentos totalmente obsoletos e subdimensionados para as exigências de funcionamento, instalações técnicas com elevado nível de degradação e deficiências térmicas/climatização. Acresce a este facto que a utilização das instalações de hidroterapia permitirão incrementar a rentabilidade dos recursos humanos, pela possibilidade de tratamento em simultâneo de vários doentes.	Remodelação das instalações de Hidroterapia e áreas complementares do serviço de Medicina Física e Reabilitação, dotando-o das condições adequadas ao seu pleno funcionamento, com a introdução de novas abordagens terapêuticas com a hidrocinesterapia, na reabilitação de diferentes patologias, nomeadamente traumáticas do aparelho locomotor, possibilitando uma evolução mais célere na reabilitação dos doentes.
Criação da unidade de internamento de cuidados de convalescença	Fatores como o aumento da longevidade da população, o aumento das doenças crónicas, o aumento da população com dependência funcional e a necessidade de reforço das capacidades e competências das famílias, no que concerne à conciliação das obrigações da vida profissional com o acompanhamento do familiar doente, em particular na fase de convalescença são alguns exemplos do motivo pelo qual urge criar uma Unidade de Internamento de Convalescença na nossa região, na medida em que não existe qualquer cama de cuidados de convalescença disponível em todo o distrito de Leiria. Assim, com uma Unidade deste tipo pretende-se (1) promover o tratamento e supervisão clínica, continuada e intensiva, para cuidados clínicos de reabilitação, na sequência de internamento hospitalar, recorrência ou descompensação de processo crónico; e (2) estabilizar clínica e funcionalmente o doente e avaliar e reabilitar integralmente a pessoa com perda transitória de autonomia potencialmente recuperável.	Criação de uma Unidade de Internamento de Convalescença no Hospital Distrital de Pombal possibilitando o acesso a cuidados de convalescença aos cidadãos do distrito de Leiria e contribuindo para a promoção de uma rede de prestação de cuidados de proximidade. A criação desta Unidade passará pela reconversão da atual capacidade de internamento de cirurgia geral em cuidados de convalescença. Adicionalmente consideramos que, oferecendo este tipo de cuidados, conseguiremos melhorar o desempenho do internamento de agudos que está, atualmente, esgotado.
Criação da unidade de internamento de cuidados paliativos	Fatores como o aumento da longevidade da população, o aumento das doenças crónicas, a alteração da rede/suporte familiar e o peso que as mortes por doença crónica evolutiva tem em Portugal (20 a 25%) são alguns exemplos do motivo pelo qual urge criar uma Unidade de Cuidados Paliativos na nossa região, na medida em que não existe qualquer cama de cuidados paliativos disponível em todo o distrito de Leiria. Assim, com uma Unidade deste tipo pretende-se promover a qualidade de vida dos doentes e familiares em doenças que ameaçam a vida. Para este efeito é necessário intervenção, avaliação, tratamento da dor e apoio físico, psicossocial e espiritual.	Criação de uma Unidade de Cuidados Paliativos no Hospital de Alcobaça Bernardino Lopes de Oliveira, possibilitando o acesso a cuidados paliativos aos cidadãos do distrito de Leiria, aproximando os cuidados de saúde das populações e melhorando a equidade de acesso e racionalização na localização deste tipo de cuidados. A criação desta Unidade passará pela reconversão da atual capacidade de internamento de cirurgia geral em cuidados paliativos.

Financiamento. A cobertura do plano de investimentos previsto assenta em autofinanciamento e cofinanciamento no âmbito do Programa Portugal 2020. O autofinanciamento encontra-se assegurado pela capacidade financeira do Centro Hospitalar, desde que, naturalmente, os pressupostos em que foi elaborado este Plano de Atividades e o respetivo Orçamento sejam cumpridos e que se verifique a regularização de parte das dívidas relativas a Contratos Programa de anos anteriores. O cofinanciamento no âmbito do Programa Portugal 2020, estará condicionado pela aprovação das candidaturas dos projetos envolvidos.

3. ORÇAMENTOS

Pressupostos e Metodologia. Para a elaboração das previsões orçamentais tiveram-se como pressupostos as orientações fixadas pela tutela, designadamente:

- Os termos de referência para contratualização de cuidados de saúde no SNS para 2019, que estabelecem (i) que o EBITDA a atingir pelos hospitais em 2019 deve apresentar uma evolução positiva, face ao melhor entre o ano de 2017 e o previsto para 2018, (ii) manter os gastos globais com suplementos remuneratórios e prestações de serviços e (iii) aumentar as receitas extra Contrato-Programa;
- Dotação atribuída ao CHL no âmbito do CP 2019 no valor total de € 94.848.287 comunicada pela ARS Centro, na reunião anual de contratualização hospitalar para o ano de 2019, e confirmada por email de 2019.02.21.

3.1. ORÇAMENTO ECONÓMICO

A previsão orçamental relativa a gastos e rendimentos para 2019 constante do quadro seguinte segue os pressupostos acima apresentados:

Rubrica	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
Rendimentos				
Impostos, contribuições e taxas	2355176,32	2355176,32	2430541,97	2510749,84
Prestações de serviços e concessões	85.933.708 €	92.887.740 €	96.784.558 €	100.862.054 €
SNS - Serviço Nac. Saúde (Contrato Programa EPE)	83.114.916 €	90.105.871 €	93.947.975 €	97.968.583 €
Prestações de Saúde de Financiamento Vertical (ACSS)	75.263 €	0 €	0 €	0 €
Outras entidades responsáveis	2.743.530 €	2.781.869 €	2.836.583 €	2.893.471 €
Transferências e subsídios correntes obtidos	4.069.721 €	4.611.029 €	4.806.706 €	4.874.817 €
Reversões	98.171 €	98.171 €	98.171 €	98.171 €
Outros rendimentos e ganhos	2.134.131 €	2.134.131 €	2.134.131 €	2.134.131 €
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	33.423 €	5.833 €	5.833 €	5.833 €
Total Rendimentos	94.624.331 €	102.092.080 €	106.259.941 €	110.485.756 €
Gastos				
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	22.513.172 €	23.141.025 €	23.854.067 €	24.612.921 €
Matérias de consumo específico dos serviços de saúde	22.510.732 €	23.138.585 €	23.851.627 €	24.610.481 €
Produtos farmacêuticos	14.678.016 €	15.103.546 €	15.586.859 €	16.101.226 €
Material de consumo clínico	6.976.682 €	7.179.005 €	7.408.733 €	7.653.222 €
Material de consumo hoteleiro	375.367 €	375.367 €	375.367 €	375.367 €
Material de consumo administrativo	153.928 €	153.928 €	153.928 €	153.928 €
Material de Manutenção e Conservação	325.498 €	325.498 €	325.498 €	325.498 €
Outro material de consumo	1.242 €	1.242 €	1.242 €	1.242 €
Alimentação - géneros para confeccionar	2.440 €	2.440 €	2.440 €	2.440 €
Fornecimentos e serviços externos	18.661.975 €	17.179.927 €	16.531.757 €	16.402.587 €
Subcontratos e concessões de serviços	5.446.890 €	4.913.999 €	4.701.498 €	4.531.882 €
Serviços especializados	9.727.685 €	8.543.524 €	8.107.855 €	8.148.301 €
Materiais de consumo	7.430 €	7.430 €	7.430 €	7.430 €
Energia e fluidos	1.517.151 €	1.517.151 €	1.517.151 €	1.517.151 €
Deslocações, estadas e transportes	1.474.347 €	1.474.347 €	1.474.347 €	1.474.347 €
Serviços diversos	488.473 €	723.476 €	723.476 €	723.476 €
Gastos com o pessoal	60.253.432 €	64.056.319 €	66.380.558 €	70.155.654 €
Remunerações dos órgãos sociais e de gestão	417.471 €	383.837 €	383.837 €	383.837 €
Remunerações do pessoal	48.352.121 €	51.430.359 €	53.315.112 €	56.373.765 €
Benefícios pós-emprego	88.155 €	88.155 €	88.155 €	88.155 €
Indeminizações	7.856 €	7.856 €	7.856 €	7.856 €
Encargos sobre remunerações	11.019.191 €	11.771.094 €	12.197.900 €	12.893.766 €
Acidentes no trabalho e doenças profissionais	115.624 €	122.004 €	134.684 €	155.261 €
Outros gastos com o pessoal	135.729 €	135.729 €	135.729 €	135.729 €
Outros encargos sociais	117.285 €	117.285 €	117.285 €	117.285 €
Gastos de depreciação e de amortização	3.092.482 €	3.185.256 €	3.344.519 €	3.511.745 €
Perdas por imparidade	43.232 €	43.232 €	43.232 €	43.232 €
Outros gastos e perdas	812.975 €	811.538 €	811.538 €	811.538 €
Gastos e perdas por juros e outros encargos	25.324 €	25.324 €	25.324 €	25.324 €
Total Gastos	105.402.593 €	108.442.622 €	110.990.996 €	115.563.002 €
Resultados				
Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento)	-10.800.534 €	-6.345.224 €	-4.725.737 €	-5.071.927 €
Resultado Líquido do Período	-10.778.263 €	-6.350.542 €	-4.731.056 €	-5.077.246 €
EBITDA	-7.708.052 €	-3.159.967 €	-1.381.218 €	-1.560.182 €

Os aspetos mais relevantes da evolução esperada para 2019 nas principais componentes – cujo detalhe por rubricas consta do Anexo IV – e respetivos fatores explicativos são os seguintes:

GASTOS:

Consumos. A previsão deste conjunto de gastos para 2019 teve por base (1) um crescimento de 2,9% face ao valor previsto para o ano 2018, nos consumos de medicamentos e material de consumo clínico, em linha com o crescimento global previsto da atividade assistencial e (2) a manutenção para 2019, do valor previsto para 2018, nas restantes rubricas.

Fornecimentos e Serviços Externos. A evolução projetada neste conjunto de gastos para 2019 é influenciada essencialmente pela quebra esperada nos gastos com prestadores de serviços médicos (que já se verifica em 2018 comparativamente ao período homólogo) decorrente da cessação de alguns contratos. Adicionalmente previu-se uma quebra nos encargos com doentes transferidos para outros hospitais no âmbito do SIGC, em consequência do aumento de atividade cirúrgica que se prevê realizar internamente em 2019, comparativamente a 2018.

De referir que os gastos com deslocações e estadas, ajudas de custo e viaturas se mantêm constantes face à previsão para 2019.

Gastos com Pessoal. Para 2019 prevê-se um agravamento dos gastos com pessoal face ao estimado para 2018, em +€ 3,8M, em função (i) do impacto das valorizações remuneratórias no ano de 2019 (+€ 1,07M) e (ii) do crescimento do quadro de pessoal ao longo do ano 2019 para responder às necessidades assistenciais (+€ 1,18M), bem como das entradas verificadas ao longo de 2018, que em 2019, se traduzem numa despesa anual (12 meses) quando em 2018 apenas tiveram um impacto proporcional aos meses de trabalho.

Rubrica	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
Gastos com o pessoal				
Remunerações dos órgãos sociais e de ge:	417.471 €	383.837 €	383.837 €	383.837 €
Remunerações do pessoal	48.352.121 €	51.430.359 €	53.315.112 €	56.373.765 €
Remunerações certas e permanentes	40.591.395 €	43.215.409 €	45.100.163 €	48.158.816 €
Remuneração base	32.828.743 €	35.212.677 €	36.753.032 €	39.264.425 €
Subsídio de férias	2.961.488 €	2.934.390 €	3.062.753 €	3.272.035 €
Subsídio de Natal	2.927.565 €	2.934.390 €	3.062.753 €	3.272.035 €
Despesas de Representação	10.349 €	10.349 €	10.349 €	10.349 €
Subsídio de refeição	1.863.250 €	2.123.604 €	2.211.277 €	2.339.971 €
Abonos variáveis ou eventuais	7.760.727 €	8.214.950 €	8.214.950 €	8.214.950 €
Ajudas de custo	5.697 €	5.697 €	5.697 €	5.697 €
Trabalho extraordinário	2.958.545 €	2.958.545 €	2.958.545 €	2.958.545 €
Gratificações variáveis ou eventuais	6.171 €	6.171 €	6.171 €	6.171 €
Abono para falhas	1.118 €	1.118 €	1.118 €	1.118 €
Subsídio de prevenção, trabalho noturno	2.600.868 €	3.055.092 €	3.055.092 €	3.055.092 €
Formação	49.889 €	49.889 €	49.889 €	49.889 €
Colaboração técnica e especializada	7.518 €	7.518 €	7.518 €	7.518 €
Outros abonos variáveis	2.130.921 €	2.130.921 €	2.130.921 €	2.130.921 €
Benefícios pós-emprego	88.155 €	88.155 €	88.155 €	88.155 €
Indeminizações	7.856 €	7.856 €	7.856 €	7.856 €
Encargos sobre remunerações	11.019.191 €	11.771.094 €	12.197.900 €	12.893.766 €
Acidentes no trabalho e doenças profissionais	115.624 €	122.004 €	134.684 €	155.261 €
Outros gastos com o pessoal	135.729 €	135.729 €	135.729 €	135.729 €
Outros encargos sociais	117.285 €	117.285 €	117.285 €	117.285 €
Total Gastos com o Pessoal	60.253.432 €	64.056.319 €	66.380.558 €	70.155.654 €

RENDIMENTOS:

Prestações de Serviços. Contrato-Programa (SNS e Subsistemas públicos). Considerou-se na projeção de rendimentos SNS o montante de € 94.374.044, que corresponde ao valor global para o CP 2019 (€ 94.848.287), assumindo uma concretização de 90% do Índice de Desempenho Global.

Rubrica	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
Prestações de Serviços - Contrato Programa				
Internamento	42.078.145 €	42.866.295 €	43.968.099 €	45.103.530 €
Consulta	11.956.262 €	13.047.660 €	13.700.060 €	14.385.092 €
Urgência	8.094.850 €	8.169.639 €	8.169.640 €	8.169.640 €
GDH Ambulatório	14.964.304 €	17.930.704 €	18.827.160 €	19.768.278 €
Hospital de dia	524.098 €	553.565 €	581.253 €	610.312 €
Outras Prestações Serviços Saúde	5.497.257 €	7.538.009 €	8.701.762 €	9.931.731 €
Serviço Domiciliário	88.882 €	914.906 €	1.806.041 €	2.669.940 €
Programas de gestão da doença crónica	2.889.858 €	3.542.903 €	3.815.520 €	4.007.910 €
Saúde Sexual e Reprodutiva	119.297 €	84.205 €	84.205 €	84.205 €
Medicamentos de Cedência em Ambulatório	591.156 €	1.406.318 €	1.406.320 €	1.580.000 €
Internos	1.286.312 €	1.240.476 €	1.240.476 €	1.240.476 €
Outras prestações de serviços	521.752 €	349.200 €	349.200 €	349.200 €
Transferências e subsídios correntes obtidos				
Estado	3.718.299 €	4.268.173 €	4.450.171 €	4.640.617 €
Total Prestações de Serviços - Contrato Programa	86.833.215 €	94.374.044 €	98.398.145 €	102.609.200 €

Resultados antes de depreciação e gastos de financiamento (EBITDA):

O valor gerado pelos ativos operacionais, medido pelo EBITDA, evoluiu positivamente face à previsão para o ano de 2018, em virtude se perspetivar um aumento de rendimentos de 8,33%, superior aos dos gastos de 2,9%, o que se traduzirá num crescimento do EBITDA, não obstante o mesmo se mantenha negativo.

Unid: €

	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021	Variação 2018/2019	
					Valor	%
Resultados antes de depreciação e gastos de financiamento (EBITDA)	-7.708.052	-3.159.967	-1.381.218	-1.560.182	4.548.085	59,0%

3.2. BALANÇO PREVISIONAL

Pressupostos. A projeção indicada relativa ao Balanço Previsional para 2019 (ver Anexo V) foi efetuada tendo em conta os seguintes pressupostos:

INDICADORES (DIAS)	PREVISÃO 2019
Prazo Médio de Recebimentos	100
Prazo Médio de Pagamentos	148
Tempo Médio de Existências	26,9

É de notar que relativamente aos prazos médios de pagamentos e recebimentos, nos pressupostos fixados, não se considera o efeito da eventual regularização de dívidas relativas a Contratos Programa de anos anteriores, em relação ao qual existe a expectativa de recebimento.

Considerou-se o recebimento de 99,02% (€ 89.219.080) do valor previsto para o CP 2019, excluindo incentivos (€ 90.105.871), percentagem definida tendo por base o valor do adiantamento recebido em 2018, relativo ao CP 2018.

ACTIVO	ATIVO LÍQUIDO ESTIMATIVA 2018	ATIVO LÍQUIDO PREVISÃO 2019	ATIVO LÍQUIDO PREVISÃO 2020	ATIVO LÍQUIDO PREVISÃO 2021
Ativo não corrente				
Ativo fixo tangíveis	18.874.952 €	19.327.947 €	24.152.655 €	30.701.377 €
Ativo intangíveis	283.068 €	166.474 €	166.474 €	49.880 €
Outros ativos financeiros	184.868 €	258.171 €	331.475 €	404.778 €
Ativo corrente				
Inventários	1.707.582 €	1.707.582 €	1.707.582 €	1.707.582 €
Devedores por transferências e subsídios não re	42.245 €	39.860 €	39.860 €	39.860 €
Clientes, contribuintes e utentes	30.051.049 €	31.093.863 €	33.581.973 €	33.763.877 €
Estado e outros entes públicos	274.163 €	344.163 €	414.163 €	484.163 €
Outras contas a receber	10.265.105 €	10.265.105 €	10.265.105 €	10.265.105 €
Diferimentos	28.906 €	28.906 €	28.906 €	28.906 €
Caixa e depósitos	3.642.564 €	2.466.303 €	2.263.386 €	2.637.339 €
TOTAL DO ATIVO	65.354.500 €	65.698.373 €	72.951.578 €	80.082.866 €
FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO	ESTIMATIVA 2018	PREVISÃO 2019	PREVISÃO 2020	PREVISÃO 2021
Património/ Capital	36.220.000 €	36.220.000 €	36.220.000 €	36.220.000 €
Reservas	18.738.436 €	18.738.436 €	18.738.436 €	18.738.436 €
Resultados transitados	-12.235.151 €	-23.037.879 €	-29.412.887 €	-34.168.409 €
Outras variações no património líquido	901.616 €	901.616 €	901.616 €	901.616 €
Resultado líquido do período	-10.802.728 €	-6.375.008 €	-4.755.522 €	-5.101.712 €
TOTAL FUNDOS PRÓPRIOS	32.822.173 €	26.447.165 €	21.691.644 €	16.589.932 €
Passivo Não Corrente				
Provisões	2.839.374 €	2.839.374 €	2.839.374 €	2.839.374 €
Passivo corrente				
Fornecedores	12.097.175 €	12.097.175 €	15.121.468 €	18.145.762 €
Adiantamentos de clientes, contribuintes e uti	263.364 €	263.364 €	263.364 €	263.364 €
Estado e outros entes públicos	1.871.261 €	1.987.935 €	2.059.244 €	2.175.065 €
Fornecedores de investimento	293.656 €	446.029 €	2.015.345 €	3.023.017 €
Outras contas a pagar	15.149.085 €	21.598.918 €	28.939.022 €	37.018.677 €
Diferimentos	7.411 €	7.411 €	11.116 €	16.674 €
Outros passivos financeiros	11.003 €	11.003 €	11.003 €	11.003 €
TOTAL PASSIVO	32.532.327 €	39.251.208 €	51.259.934 €	63.492.934 €
TOTAL FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO	65.354.500 €	65.698.373 €	72.951.578 €	80.082.866 €

Evolução das componentes patrimoniais. Relativamente à evolução projetada são de referir os seguintes aspetos:

Ativo não corrente. Prevê-se para 2019, em comparação com o estimado para 2018, uma variação positiva em termos líquidos deste conjunto de ativos (+€ 409.704, ou +2,1%), como consequência, em grande medida, do plano de investimentos a realizar no exercício, deduzido das amortizações e depreciações do período.

Inventários e rotação de stocks. Tem-se como objetivo para 2019 a manutenção do nível das existências, em função da realização de um montante de compras alinhado com o valor dos consumos, como resultado dos esforços de racionalização decorrentes do processo de compras e de logística do aprovisionamento e farmácia, com uma rotação dos stocks de 27 dias.

Dívidas de terceiros. Perspetiva-se para 2019 um aumento de dívidas de terceiros, em função, principalmente, do que respeita ao Contrato Programa, uma vez que, por precaução, e de acordo com as orientações da tutela, apenas se espera receber o valor relativo ao adiantamento e não a sua totalidade.

Caixa e depósitos. Perspetiva-se para 2019 redução das disponibilidades, que resulta essencialmente do propósito de conseguir os melhores prazos de pagamento a fornecedores, face ao contexto de pressão sobre a tesouraria decorrente das limitações de financiamento via Contrato Programa e do aumento, em valor, das aquisições a terceiros, que tem efeito de degradação do prazo médio de pagamentos.

Dívidas a terceiros. Atendendo à evolução desfavorável do prazo médio de pagamentos, consequência do atraso na liquidação das dívidas de terceiros, e pela pressão existente sobre a tesouraria, consequência do aumento dos pagamentos ao pessoal, prevê-se que as dívidas a terceiros em 2019 se situem significativamente acima do valor previsto para 2018.

Património Líquido. A evolução prevista para 2019 está associada exclusivamente ao resultado líquido do período negativo que se espera obter.

3.3. DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAL

Situação de tesouraria. O montante previsto de recebimentos via CP 2019 respeita a 99,02% da dotação atribuída ao CHL, excluindo incentivos (€ 90.105.871). Por outro lado o peso dos gastos com o pessoal reflete as condicionantes legais no que se refere, principalmente, às valorizações remuneratórias, bem como as orientações estratégicas do CHL no que respeita ao reforço do quadro de pessoal existente. Relativamente ao fluxo de atividades de investimento destacam-se os pagamentos que se preveem fazer durante 2019 no âmbito do plano de investimentos.

	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Recebimentos de Clientes	100.073.132 €	98.999.612 €	98.999.612 €	98.999.612 €
Pagamentos a Fornecedores	-40.736.462 €	-31.421.470 €	-31.421.470 €	-31.421.470 €
Pagamentos ao Pessoal	-58.794.217 €	-65.013.480 €	-65.013.480 €	-65.013.480 €
Fluxos Gerados pelas Operações	542.453 €	2.564.662 €	2.564.662 €	2.564.662 €
Pagamento/Recebimento do Imposto sobre o Rendimento	-64.397 €	-73.234 €	-73.234 €	-73.234 €
Outros Pagamentos/Recebimentos relativos à Atividade Operacional	1.842.983 €	1.091.410 €	1.091.410 €	1.091.410 €
	1.778.586 €	1.018.175 €	1.018.175 €	1.018.175 €
1 - Fluxos de caixa das Atividades Operacionais	2.321.039 €	3.582.837 €	3.582.837 €	3.582.837 €
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO				
Recebimentos provenientes de:				
Activos fixos tangíveis	10.822 €	10.822 €	10.822 €	10.822 €
Subsidios ao investimento	0 €	701.464 €	547.149 €	0 €
Juros e rendimentos similares	372.478 €	372.478 €	372.478 €	372.478 €
Pagamentos respeitantes a:				
Activos fixos tangíveis	-1.143.158 €	-5.715.788 €	-4.572.630 €	-3.429.473 €
Activos intangíveis	-31.068 €	-62.136 €	-62.136 €	-62.136 €
Investimentos financeiros	-53.392 €	-65.940 €	-81.437 €	-100.576 €
2 - Fluxos das Actividades de Investimento	-844.317 €	-4.759.099 €	-3.785.754 €	-3.208.884 €
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
3 - Fluxos das Actividades de Financiamento	0 €	0 €	0 €	0 €
Varição de Caixa e seus Equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)	1.476.722 €	-1.176.261 €	-202.916 €	373.953 €
Caixa e seus Equivalentes no Início do Período	2.165.842 €	3.642.564 €	2.466.303 €	2.263.386 €
Caixa e seus Equivalentes no Fim do Período	3.642.564 €	2.466.303 €	2.263.386 €	2.637.339 €

3.4. INDICADORES FINANCEIROS

Evolução dos indicadores financeiros. Tendo em conta os pressupostos financeiros ligados às atividades operacionais e de investimento, a evolução projetada dos principais indicadores financeiros e de liquidez para 2019 evidencia degradação dos indicadores associados à tesouraria:

INDICADORES FINANCEIROS	Real 2017	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
Autonomia Financeira (%)	54,75%	50,22%	40,26%	29,73%	20,72%
Solvabilidade (%)	120,97%	100,89%	67,38%	42,32%	26,13%
Liquidez Geral	1,39	1,55	1,26	1,00	0,81
Liquidez Reduzida	1,33	1,49	1,21	0,96	0,78
Liquidez Imediata	0,07	0,12	0,07	0,05	0,04
Prazo Médio de Pagamentos (dias)*	83	97	100	120	120
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	147	145	148	150	150

* PMP conforme RCM n.º 34/2008



ANEXOS

ANEXOS

Anexo I - Produção SNS e Total

Quadro I.1. – Produção SNS e Produção Total - 2019

Anexo II – Recursos Humanos

Quadro II.1. – Evolução do Quadro de Pessoal e dos Gastos com Pessoal 2018-2021

Anexo III – Plano de Investimentos

Quadro III.1. – Plano de Investimentos Plurianual 2018-2021

Anexo IV - Orçamento

Quadro IV.1. – Orçamento Económico - Gastos e Perdas

Quadro IV.2. – Orçamento Económico – Rendimentos e Ganhos

Quadro IV.3. – Orçamento Económico – Resultados

Quadro IV.4. – Princípios Financeiros – Referência para 2019

Anexo V - Balanço e DFC Previsionais

Quadro V.1. – Balanço Previsional

Quadro V.2. – Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

Anexo VI – Declaração de Conformidade



I – PRODUÇÃO SNS E TOTAL

- Quadro I.1. – Produção SNS e Produção Total – 2019

Quadro I.1 – Produção SNS e Produção Total – 2019

LINHA DE PRODUÇÃO	PRODUÇÃO TOTAL	PRODUÇÃO SNS	% SNS
Consultas Externas			
Primeiras Consultas Médicas	96.970	95.984	99,0%
Consultas Médicas Subsequentes	198.044	196.309	99,1%
Total Consultas Médicas	295.014	292.293	99,1%
Internamento			
GDH Médicos	18.506	18.101	97,8%
GDH Cirúrgicos Programados	3.932	3.874	98,5%
GDH Cirúrgicos Urgentes	3.189	3.026	94,9%
Total GDHs Internamento	25.627	25.001	97,6%
Psiquiatria Crónicos no Hospital (dias)	16.790	16.790	100,0%
Episódios GDH Ambulatório			
GDH Médicos	8.733	8.623	98,7%
GDH Cirúrgicos	9.057	8.900	98,3%
Total GDHs Ambulatório	17.790	17.523	98,5%
Urgências*			
Total Atendimentos (SU Médico-Cirúrgica)	153.193	144.586	94,4%
Total Atendimentos (SU Básica)	48.192	44.977	93,3%
Atendimentos sem internamento (SU Médico-Cirúrgica)	136.787	128.964	94,3%
Atendimentos sem internamento (SU Básica)	46.188	43.036	93,2%
Sessões em Hospital de Dia (s/GDH)			
Hematologia	902	840	93,1%
Psiquiatria	2.890	2.890	100,0%
Paliativos**	165	165	100,0%
Outros**	10.976	9.400	85,6%
Total Sessões HD (s/ GDH)	14.933	10.240	68,6%
IVG até 10 semanas			
Medicamentosa	250	250	100,0%
Serviço Domiciliário			
Total de Visitas Domiciliarias	2.339	2.339	100,0%
Diagnóstico e Tratamento da Infertilidade			
Nº Consultas de Apoio à Fertilidade	100	100	100,0%
Nº Induções Ováricas	35	35	100,0%
Hospitalização Domiciliária			
Doentes	493	493	100,0%
Diagnósticos Pré-Natal			
Protocolo I	300	300	100,0%
Esclerose Múltipla			
Nº Doentes tratados/ano	175	175	100,0%
Hepatite C			
Nº Doentes tratados/ano	79	79	100,0%
Rastreios			
Cancro Cólon e Reto	100	100	100,0%
CRE Cancro Reto			
Nº Doentes tratados - 1º Ano	50	50	100,0%
Nº Doentes tratados - 2º Ano	27	27	100,0%
Programa de tratamento de doentes com dispositivos			
PSCI			
Doentes Novos (Doente Equivalente /Ano)	48	48	100,0%
Programa de Tratamento a Doentes Mentais Crónicos			
Institucionalizados			
Nº de dias de internamento	4.448	4.448	100,0%

* As transferências entre SU do CHL estão a ser considerados apenas como um atendimento

** Não inclui sessões não faturáveis por serem coincidentes com consultas, no mesmo dia, da mesma especialidade



II – RECURSOS HUMANOS

- Quadro II.1. – Evolução do Quadro de Pessoal e dos Gastos com Pessoal 2018-2021

Quadro II.1. – Evolução do Quadro de Pessoal e dos Gastos com Pessoal 2018-2021

Designação	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021	Variação 2018/2019	
					Valor	%
Gastos totais com pessoal (1) = (a)+(b)+(c)+(d)+(e)+(f)+(g)	60.253.432	64.056.319	66.380.558	70.155.654	3.802.886	6,3%
(a) Gastos com Órgãos Sociais	417.471	383.837	383.837	383.837	-33.634	-8,1%
(c) Remunerações do pessoal	48.346.424	51.424.662	53.309.415	56.368.068	3.078.238	6,4%
(i) Vencimento Base + Subs. Férias + Subs. Natal	38.442.436	40.004.798	41.801.879	44.731.837	1.562.362	4,1%
(ii) Outros Subsídios	9.628.628	10.343.205	10.430.878	10.559.573	714.577	7,4%
(iii) Impacto da reposição dos direitos previstos em instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho						
(iv) Impacto com valorizações remuneratórias não abrangidas por instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho	275.360	1.076.659	1.076.659	1.076.659	801.298	291,0%
(d) Benefícios pós-emprego	88.155	88.155	88.155	88.155	0	0,0%
(e) Ajudas de custo	5.697	5.697	5.697	5.697	0	0,0%
(f) Restantes Encargos	11.387.829	12.146.112	12.585.598	13.302.041	758.283	6,7%
(g) Rescisões / Indemnizações	7.856	7.856	7.856	7.856	0	0,0%
Gastos totais com pessoal (2) = (1) sem o impacto das medidas identificadas em (iii), (iv) e (g)	59.970.217	62.971.805	65.296.044	69.071.139	3.001.588	5,0%
Designação						
Número Total de RH (OS+CD+Trabalhadores)	2.072	2.163	2.293	2.419	91	4,4%
Nº Orgãos Sociais (OS)	5	5	5	5	0	0,0%
N.º Cargos de Direção sem O.S	3	3	8	13	0	0,0%
Nº Trabalhadores (sem OS e sem CD)	2.064	2.155	2.280	2.401	91	4,4%



III – PLANO DE INVESTIMENTOS

- Quadro III.1. – Plano de Investimentos Plurianual 2018-2021

Quadro III.1. – Plano de Investimentos Plurianual 2018-2021

DESIGNAÇÃO DO PROJETO	VALOR TOTAL DO INVESTIMENTO	FONTE DE FINANCIAMENTO		DATA DE INÍCIO DO	DATA DE CONCLUSÃO DO
		PRÓPRIA (%)	EXTERNA		
Aquisição de TAC	599.010 €	15%	Portugal 2020	01-2018	09-2018
Reabilitação Estrutural Serviço Medicina Física e Reabilitação	948.797 €	15%	Portugal 2020	11-2018	12-2019
Criação da unidade de internamento de cuidados paliativos	606.095 €	15%	Portugal 2020	11-2018	12-2019
Plataforma de Tele-reabilitação (PICC)	162.360 €	15%	ACSS	01-2018	04-2018
Psiquiatria Comunitária (PICC)	46.052 €	15%	ACSS	06-2018	12-2018
Implementação de projeto de Eficiência Energética na UIDEPP	77.884 €	15%	Portugal 2020	01-2018	06-2019
Criação da unidade de internamento de cuidados de convalescença	575.640 €	50%	Portugal 2020	07-2019	06-2020
Expansão do HSA	3.000.000 €	100%		12-2020	12-2020
Construção de novo edifício para expansão HSA	10.000.000 €	100%		01-2021	12-2022
Alteração do Bloco Operatório no HSA	927.927 €	100%		01-2020	12-2020
Remodelação e Ampliação do SUG HSA	800.000 €	100%		07-2020	12-2021
Expansão da Consulta Externa HSA	1.000.000 €	100%		07-2020	12-2021
Projeto AVAC HABLO	715.000 €	100%		07-2020	12-2021
Recuperação do Bloco Cirurgia Ambulatório HDP	590.000 €	100%		07-2021	12-2022
Sistema de deteção de incêndios	197.960 €	100%		01-2019	12-2019
Ampliação da UAPneumologia	160.000 €	100%		07-2019	12-2019
Reconversão da zona da Lavandaria para instalação do serviço de Nefrol	1.000.000 €	100%		01-2021	12-2021
Ampliação da UAGastrenerologia	100.000 €	100%		07-2020	12-2020
Reabilitação da cobertura HABLO	100.000 €	100%		07-2021	12-2021
Reabilitação e expansão Consulta Externa HDP	150.000 €	100%		07-2021	12-2022
Reabilitação do serviço de Imagiologia HABLO	60.000 €	100%		07-2019	12-2019
Remodelação e Ampliação Hospital Dia HSA	245.016 €	100%		07-2021	12-2021
Requalificação da rede exterior de drenagem de águas residuais HDP	117.773 €	100%		07-2021	12-2021
Reestruturação e união de edifícios na unidade de Alcobaça	224.195 €	100%		07-2019	12-2019
Laboratório de EEG para a UANeurologia	73.800 €	100%		07-2018	12-2018
Alteração da localização do Chiller do SUG do HSA	70.000 €	100%		07-2019	12-2019
Recuperação do Serviço de Imagiologia do HDP	54.735 €	100%		07-2019	12-2019
Cobertura de ligação entre edifícios na UIDEPP	46.125 €	100%		07-2018	12-2018
Outras Obras	350.000 €	100%		07-2018	12-2020
MÉDICO-CIRÚRGICO	2.551.780 €	100%		01-2018	12-2022
IMAGIOLOGIA	2.372.979 €	100%		01-2018	12-2021
LABORATÓRIO	246.171 €	100%		01-2018	12-2021
MOBILIÁRIO HOSPITALAR	537.086 €	100%		01-2018	12-2022
DESINFECÇÃO E ESTERILIZAÇÃO	105.000 €	100%		07-2019	12-2021
HOTELARIA	280.000 €	100%		01-2018	12-2022
EQUIPAMENTOS BÁSICOS	664.905 €	100%		01-2018	12-2022
ADMNISTRATIVO	300.000 €	100%		07-2018	12-2021
HARDWARE	172.466 €	100%		01-2018	12-2021
SOFTWARE	247.409 €	100%		01-2018	12-2021
Equipamento Transporte	150.000 €	100%		07-2019	12-2021
Outras Equipamentos	19.009 €	100%		07-2018	12-2021
Substituição das luminárias por tecnologia LED	120.000 €	100%		07-2020	12-2021
IMOBILIZADO INCORPÓREO	40.000 €	100%		01-2018	03-2019
TOTAL	30.805.174 €				



IV – ORÇAMENTO

- Quadro IV.1. – Orçamento Económico - Gastos e Perdas
- Quadro IV.2. – Orçamento Económico – Rendimentos e Ganhos
- Quadro IV.3. – Orçamento Económico – Resultados
- Quadro IV.4. – Princípios Financeiros – Referência para 2018

Quadro IV.1. – Orçamento Económico - Gastos e Perdas

Conta	Rubrica	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consu	22.513.172 €	23.141.025 €	23.854.067 €	24.612.921 €
6124	Matérias de consumo específico dos serviços de saúde	22.510.732 €	23.138.585 €	23.851.627 €	24.610.481 €
61241	Produtos farmacêuticos	14.678.016 €	15.103.546 €	15.586.859 €	16.101.226 €
612411	Medicamentos	12.406.197 €	12.765.977 €	13.174.488 €	13.609.246 €
612412/9	Reagentes e Outros produtos farmacêuticos	2.271.819 €	2.337.569 €	2.412.371 €	2.491.980 €
61242	Material de consumo clínico	6.976.682 €	7.179.005 €	7.408.733 €	7.653.222 €
61243	Material de consumo hoteleiro	375.367 €	375.367 €	375.367 €	375.367 €
61244	Material de consumo administrativo	153.928 €	153.928 €	153.928 €	153.928 €
61245	Material de Manutenção e Conservação	325.498 €	325.498 €	325.498 €	325.498 €
61249	Outro material de consumo	1.242 €	1.242 €	1.242 €	1.242 €
6126	Alimentação - géneros para confeccionar	2.440 €	2.440 €	2.440 €	2.440 €
62	Fornecimentos e serviços externos	18.661.975 €	17.179.927 €	16.531.757 €	16.402.587 €
621	Subcontratos e concessões de serviços	5.446.890 €	4.913.999 €	4.701.498 €	4.531.882 €
622	Serviços especializados	9.727.685 €	8.543.524 €	8.107.855 €	8.148.301 €
623	Materiais de consumo	7.430 €	7.430 €	7.430 €	7.430 €
624	Energia e fluidos	1.517.151 €	1.517.151 €	1.517.151 €	1.517.151 €
625	Deslocações, estadas e transportes	1.474.347 €	1.474.347 €	1.474.347 €	1.474.347 €
626	Serviços diversos	488.473 €	723.476 €	723.476 €	723.476 €
63	Gastos com o pessoal	60.253.432 €	64.056.319 €	66.380.558 €	70.155.654 €
631	Remunerações dos órgãos sociais e de gestão	417.471 €	383.837 €	383.837 €	383.837 €
632	Remunerações do pessoal	48.352.121 €	51.430.359 €	53.315.112 €	56.373.765 €
6321	Remunerações certas e permanentes	40.591.395 €	43.215.409 €	45.100.163 €	48.158.816 €
63211	Remuneração base	32.828.743 €	35.212.677 €	36.753.032 €	39.264.425 €
63212	Subsídio de férias	2.961.488 €	2.934.390 €	3.062.753 €	3.272.035 €
63213	Subsídio de Natal	2.927.565 €	2.934.390 €	3.062.753 €	3.272.035 €
63214	Despesas de Representação	10.349 €	10.349 €	10.349 €	10.349 €
63215	Subsídio de refeição	1.863.250 €	2.123.604 €	2.211.277 €	2.339.971 €
6322	Abonos variáveis ou eventuais	7.760.727 €	8.214.950 €	8.214.950 €	8.214.950 €
632203	Ajudas de custo	5.697 €	5.697 €	5.697 €	5.697 €
632204	Trabalho extraordinário	2.958.545 €	2.958.545 €	2.958.545 €	2.958.545 €
632205	Gratificações variáveis ou eventuais	6.171 €	6.171 €	6.171 €	6.171 €
632206	Abono para falhas	1.118 €	1.118 €	1.118 €	1.118 €
632207	Subsídio de prevenção, trabalho noturno e de turno	2.600.868 €	3.055.092 €	3.055.092 €	3.055.092 €
632208	Formação	49.889 €	49.889 €	49.889 €	49.889 €
632209	Colaboração técnica e especializada	7.518 €	7.518 €	7.518 €	7.518 €
632299	Outros abonos variáveis	2.130.921 €	2.130.921 €	2.130.921 €	2.130.921 €
633	Benefícios pós-emprego	88.155 €	88.155 €	88.155 €	88.155 €
634	Indeminizações	7.856 €	7.856 €	7.856 €	7.856 €
635	Encargos sobre remunerações	11.019.191 €	11.771.094 €	12.197.900 €	12.893.766 €
636	Acidentes no trabalho e doenças profissionais	115.624 €	122.004 €	134.684 €	155.261 €
638	Outros gastos com o pessoal	135.729 €	135.729 €	135.729 €	135.729 €
639	Outros encargos sociais	117.285 €	117.285 €	117.285 €	117.285 €
64	Gastos de depreciação e de amortização	3.092.482 €	3.185.256 €	3.344.519 €	3.511.745 €
65	Perdas por imparidade	43.232 €	43.232 €	43.232 €	43.232 €
68	Outros gastos e perdas	812.975 €	811.538 €	811.538 €	811.538 €
69	Gastos e perdas por juros e outros encargos	25.324 €	25.324 €	25.324 €	25.324 €
6	Gastos e Perdas	105.402.593 €	108.442.622 €	110.990.996 €	115.563.002 €

Quadro IV.2. – Orçamento Económico – Rendimentos e Ganhos

Conta	Rubrica	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
70	Impostos, contribuições e taxas	2.355.176 €	2.355.176 €	2.430.542 €	2.510.750 €
72	Prestações de serviços e concessões	85.933.708 €	92.887.740 €	96.784.558 €	100.862.054 €
7201	Serviços específicos do setor da saúde	85.933.708 €	92.887.740 €	96.784.558 €	100.862.054 €
72011	SNS - Serviço Nac. Saúde (Contrato Programa EPE)	83.114.916 €	90.105.871 €	93.947.975 €	97.968.583 €
720111	Internamento	42.078.145 €	42.866.295 €	43.968.099 €	45.103.530 €
720112	Consulta	11.956.262 €	13.047.660 €	13.700.060 €	14.385.092 €
720113	Urgência	8.094.850 €	8.169.639 €	8.169.640 €	8.169.640 €
720114	GDH Ambulatório	14.964.304 €	17.930.704 €	18.827.160 €	19.768.278 €
720115	Hospital de dia	524.098 €	553.565 €	581.253 €	610.312 €
720116	Outras Prestações Serviços Saúde	5.497.257 €	7.538.009 €	8.701.762 €	9.931.731 €
7201161	Serviço Domiciliário	88.882 €	914.906 €	1.806.041 €	2.669.940 €
7201162	Programas de gestão da doença crónica	2.889.858 €	3.542.903 €	3.815.520 €	4.007.910 €
7201163	Saúde Sexual e Reprodutiva	119.297 €	84.205 €	84.205 €	84.205 €
7201167	Medicamentos de Cedência em Ambulatório	591.156 €	1.406.318 €	1.406.320 €	1.580.000 €
7201168	Internos	1.286.312 €	1.240.476 €	1.240.476 €	1.240.476 €
7201169	Outras prestações de serviços	521.752 €	349.200 €	349.200 €	349.200 €
72012	Prestações de Saúde de Financiamento Vertical (ACSS)	75.263 €	0 €	0 €	0 €
72013	Outras entidades responsáveis	2.743.530 €	2.781.869 €	2.836.583 €	2.893.471 €
720131	Internamento	1.104.150 €	1.110.100 €	1.138.828 €	1.168.445 €
720132	Consulta	61.044 €	63.638 €	66.820 €	70.161 €
720133	Urgência/SAP	860.576 €	868.193 €	868.193 €	868.193 €
720136	Meio Complementares de Diagnóstico e Terapêutica	642.636 €	661.396 €	682.764 €	705.185 €
720138	GDH AMBULATÓRIO	25.324 €	28.742 €	30.179 €	31.688 €
720139	Outras prestações de serviços	49.799 €	49.799 €	49.799 €	49.799 €
75	Transferências e subsídios correntes obtidos	4.069.721 €	4.611.029 €	4.806.706 €	4.874.817 €
751	Estado	3.718.299 €	4.268.173 €	4.450.171 €	4.640.617 €
752	União Europeia-Instituições	112.023 €	108.657 €	122.336 €	0 €
753	Outras Entidades Públicas	239.400 €	234.200 €	234.200 €	234.200 €
76	Reversões	98.171 €	98.171 €	98.171 €	98.171 €
78	Outros rendimentos e ganhos	2.134.131 €	2.134.131 €	2.134.131 €	2.134.131 €
79	Juros, dividendos e outros rendimentos similares	33.423 €	5.833 €	5.833 €	5.833 €
7	Rendimentos e Ganhos	94.624.331 €	102.092.080 €	106.259.941 €	110.485.756 €

Quadro IV.3. – Orçamento Económico – Resultados

Resultados	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento)	-10.800.534 €	-6.345.224 €	-4.725.737 €	-5.071.927 €
Resultado Líquido do Período	-10.778.263 €	-6.350.542 €	-4.731.056 €	-5.077.246 €
EBITDA	-7.708.052 €	-3.159.967 €	-1.381.218 €	-1.560.182 €

Quadro IV.4. – Princípios Financeiros – Referência para 2019

Plano de Redução de Gastos	2021 Previsão (CHL)	2020 Previsão (CHL)	2019 Previsão (CHL)	2018 Estimado (CHL)	Variação 2018/2019	
					Valor	%
(1) CMVMC	24.612.921	23.854.067	23.141.025	22.513.172	627.853	2,8%
(2) FSE	16.402.587	16.531.757	17.179.927	18.661.975	-1.482.048	-7,9%
(3) Gastos com o pessoal	70.155.654	66.380.558	64.056.319	60.253.432	3.802.886	6,3%
Indemnizações	7.856	7.856	7.856	7.856	0	0,0%
Valorizações remuneratórias	1.076.659	1.076.659	1.076.659	275.360	801.298	291,0%
(4) Outros Gastos Operacionais	4.380.689	4.213.463	4.054.200	3.962.863	91.337	2,3%
(5) Gastos Operacionais (a) = (1) + (2) + (3) + (4)	115.551.851	110.979.845	108.431.471	105.391.442	3.040.029	2,9%
a) (6) Gastos Operacionais / Doente Padrão	2.889	2.870	2.897	2.933	-36	-1,2%
b) (7) Gastos com horas extraordinárias	2.765.988,76 €	2.765.988,76 €	2.765.988,76 €	2.765.988,76 €	0	0,0%
b) (8) Gastos com Prestação de serviços médicos	2.253.730,20 €	2.253.730,20 €	2.728.820,70 €	3.935.187,40 €	-1.206.367	-30,7%
c) (9) Gastos com comunicações	144.578,83 €	144.578,83 €	144.578,83 €	144.578,83 €	0	0,0%
c) (10) Deslocações e alojamento	117.616	117.616	117.616	117.616	0	0,0%
c) (11) Ajudas de custo	5.901	5.901	5.901	5.901	0	0,0%
c) (12) Gastos com a frota automóvel	66.362	66.362	66.362	66.362	0	0,0%
c) (13) Gastos com contratação de estudos, pareceres, pro	272.937	272.937	272.937	272.937	0	0,0%
(7) + (8) + (9) + (10) + (11) + (12) + (13)	5.627.114	5.627.114	6.102.204	7.308.571	-1.206.367	-16,5%

a) De acordo com o Despacho conjunto das Finanças e Saúde, de 6 de dezembro de 2018 (alínea a, do ponto 2)

b) De acordo com o Despacho conjunto das Finanças e Saúde, de 6 de dezembro de 2018 (alínea b, do ponto 2)

c) De acordo com o Despacho conjunto das Finanças e Saúde, de 6 de dezembro de 2018 (alínea c, do ponto 2)



V – BALANÇO E DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAIS

- Quadro V.1. – Balanço Previsional
- Quadro V.2. – Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

Quadro V.1. – Balanço Previsional – Ativo

ACTIVO	ATIVO LÍQUIDO ESTIMATIVA 2018	ATIVO LÍQUIDO PREVISÃO 2019	ATIVO LÍQUIDO PREVISÃO 2020	ATIVO LÍQUIDO PREVISÃO 2021
Ativo não corrente				
Ativo fixo tangíveis	18.874.952 €	19.327.947 €	24.152.655 €	30.701.377 €
Ativo intangíveis	283.068 €	166.474 €	166.474 €	49.880 €
Outros ativos financeiros	184.868 €	258.171 €	331.475 €	404.778 €
Ativo corrente				
Inventários	1.707.582 €	1.707.582 €	1.707.582 €	1.707.582 €
Devedores por transferências e subsídios não re	42.245 €	39.860 €	39.860 €	39.860 €
Clientes, contribuintes e utentes	30.051.049 €	31.093.863 €	33.581.973 €	33.763.877 €
Estado e outros entes públicos	274.163 €	344.163 €	414.163 €	484.163 €
Outras contas a receber	10.265.105 €	10.265.105 €	10.265.105 €	10.265.105 €
Diferimentos	28.906 €	28.906 €	28.906 €	28.906 €
Caixa e depósitos	3.642.564 €	2.466.303 €	2.263.386 €	2.637.339 €
TOTAL DO ATIVO	65.354.500 €	65.698.373 €	72.951.578 €	80.082.866 €

Quadro V.1. – Balanço Previsional – Fundos Próprios e Passivo

FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO	ESTIMATIVA 2018	PREVISÃO 2019	PREVISÃO 2020	PREVISÃO 2021
Património/ Capital	36.220.000 €	36.220.000 €	36.220.000 €	36.220.000 €
Reservas	18.738.436 €	18.738.436 €	18.738.436 €	18.738.436 €
Resultados transitados	-12.235.151 €	-23.037.879 €	-29.412.887 €	-34.168.409 €
Outras variações no património líquido	901.616 €	901.616 €	901.616 €	901.616 €
Resultado líquido do período	-10.802.728 €	-6.375.008 €	-4.755.522 €	-5.101.712 €
TOTAL FUNDOS PRÓPRIOS	32.822.173 €	26.447.165 €	21.691.644 €	16.589.932 €
Passivo Não Corrente				
Provisões	2.839.374 €	2.839.374 €	2.839.374 €	2.839.374 €
Passivo corrente				
Fornecedores	12.097.175 €	12.097.175 €	15.121.468 €	18.145.762 €
Adiantamentos de clientes, contribuintes e uti	263.364 €	263.364 €	263.364 €	263.364 €
Estado e outros entes públicos	1.871.261 €	1.987.935 €	2.059.244 €	2.175.065 €
Fornecedores de investimento	293.656 €	446.029 €	2.015.345 €	3.023.017 €
Outras contas a pagar	15.149.085 €	21.598.918 €	28.939.022 €	37.018.677 €
Diferimentos	7.411 €	7.411 €	11.116 €	16.674 €
Outros passivos financeiros	11.003 €	11.003 €	11.003 €	11.003 €
TOTAL PASSIVO	32.532.327 €	39.251.208 €	51.259.934 €	63.492.934 €
TOTAL FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO	65.354.500 €	65.698.373 €	72.951.578 €	80.082.866 €

Quadro V.2. – Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

	Estimado 2018	Previsão 2019	Previsão 2020	Previsão 2021
ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Recebimentos de Clientes	100.073.132 €	98.999.612 €	98.999.612 €	98.999.612 €
Pagamentos a Fornecedores	-40.736.462 €	-31.421.470 €	-31.421.470 €	-31.421.470 €
Pagamentos ao Pessoal	-58.794.217 €	-65.013.480 €	-65.013.480 €	-65.013.480 €
Fluxos Gerados pelas Operações	542.453 €	2.564.662 €	2.564.662 €	2.564.662 €
Pagamento/Recebimento do Imposto sobre o Rendimento	-64.397 €	-73.234 €	-73.234 €	-73.234 €
Outros Pagamentos/Recebimentos relativos à Atividade Operacional	1.842.983 €	1.091.410 €	1.091.410 €	1.091.410 €
	1.778.586 €	1.018.175 €	1.018.175 €	1.018.175 €
1 - Fluxos de caixa das Atividades Operacionais	2.321.039 €	3.582.837 €	3.582.837 €	3.582.837 €
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO				
Recebimentos provenientes de:				
Activos fixos tangíveis	10.822 €	10.822 €	10.822 €	10.822 €
Subsídios ao investimento	0 €	701.464 €	547.149 €	0 €
Juros e rendimentos similares	372.478 €	372.478 €	372.478 €	372.478 €
Pagamentos respeitantes a:				
Activos fixos tangíveis	-1.143.158 €	-5.715.788 €	-4.572.630 €	-3.429.473 €
Activos intangíveis	-31.068 €	-62.136 €	-62.136 €	-62.136 €
Investimentos financeiros	-53.392 €	-65.940 €	-81.437 €	-100.576 €
2 - Fluxos das Actividades de Investimento	-844.317 €	-4.759.099 €	-3.785.754 €	-3.208.884 €
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
3 - Fluxos das Actividades de Financiamento	0 €	0 €	0 €	0 €
Varição de Caixa e seus Equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)	1.476.722 €	-1.176.261 €	-202.916 €	373.953 €
Caixa e seus Equivalentes no Início do Período	2.165.842 €	3.642.564 €	2.466.303 €	2.263.386 €
Caixa e seus Equivalentes no Fim do Período	3.642.564 €	2.466.303 €	2.263.386 €	2.637.339 €



VI – DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE

Anexo XI

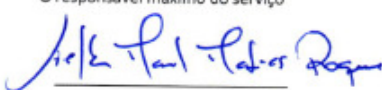
Declaração de conformidade do Projeto de Orçamento

Programa:	Saúde
Ministério:	Saúde
Designação Serviço:	Centro Hospitalar de Leiria, E.P.E.
Código Serviço:	6539

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



(Helder Manuel Matias Roque)

Data: 2018.08.27

* 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 2018 e às entidades cujo NIPC/NIF tenha sofrido alteração em 2017.

**** Aplicável às EPR.