

## CENTRO HOSPITALAR DE LEIRIA, E.P.E.

---



---

## PLANO DE ATIVIDADES

E

## ORÇAMENTO

---

2016

---

## SUMÁRIO

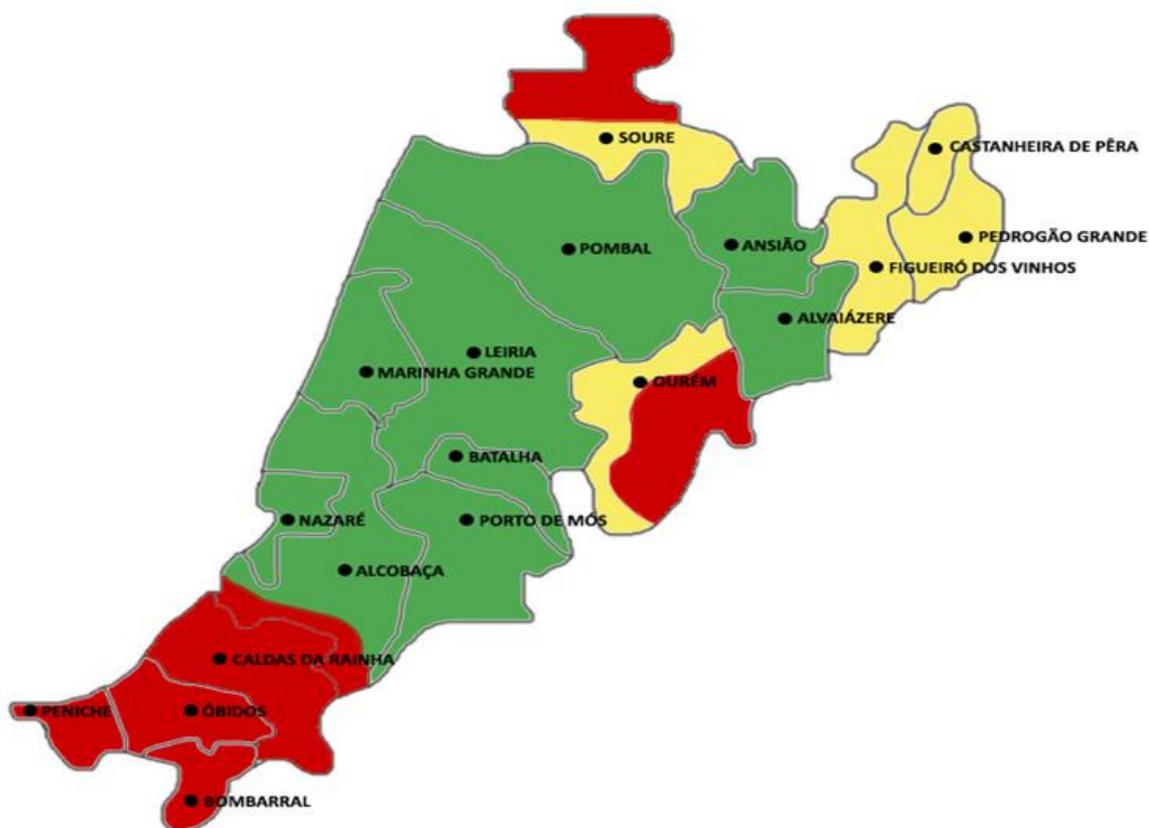
---

1. ENQUADRAMENTO DO CENTRO HOSPITALAR .....	3
1.1. ÁREA DE INFLUÊNCIA DO CENTRO HOSPITALAR .....	3
1.2. CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO HOSPITALAR .....	4
1.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	8
2. ACTIVIDADES PREVISTAS E RECURSOS.....	9
2.1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	9
2.2. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO (SWOT) .....	11
2.3. PLANO DE ACÇÃO.....	12
2.4. ACTIVIDADE ASSISTENCIAL .....	13
2.5. RECURSOS HUMANOS .....	18
2.6. PLANO DE INVESTIMENTOS .....	21
3. ORÇAMENTOS .....	23
3.1. ORÇAMENTO ECONÓMICO.....	24
3.2. BALANÇO PREVISIONAL .....	28
3.3. DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAL.....	31
3.4. INDICADORES FINANCEIROS .....	32

## 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, Pedrógão Grande, Figueiró dos Vinhos, Castanheira de Pêra, Ansião, Alvaiázere e parte dos concelhos de Alcobça, Ourém 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 que surgiram 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 teve como objetivo proceder 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.

### ***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 respectivos 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 actividade; desenvolvimento de uma cultura de dedicação e empenhamento e de conhecimento científico e técnico.

**Oferta Assistencial**

**Internamento.** O CHL tem em funcionamento 563 camas de agudos (464 em Leiria, 53 em Pombal e 46 em Alcobaça), a que acrescem 49 do Berçário, 50 da UIDEPP (unidade de internamento de doentes de evolução prolongada de psiquiatria) e 48 de contingência:

SERVIÇO	LOTAÇÃO
Cardiologia	15
Cirurgia Geral	104
Dermato-Venereologia	4
Gastrenterologia	16
Ginecologia	12
Medicina Interna	158
Neonatologia	12
Neurocirurgia	2
Neurologia	6
Obstetrícia	30
Oftalmologia	3
Ortopedia	60
Otorrinolaringologia	3
Pediatria	20
Pneumologia	10
Psiquiatria (agudos)	43
Urologia	16
U.C.I. Polivalente	13
U.C.I. Coronários	5
U.C. Intermédios	31
Sub-Total U.C.I. e U.C. Intermédios	49
Sub-Total Especialidades Médicas	284
Sub-Total Especialidades Cirúrgicas	230
<b>TOTAL</b>	<b>563</b>
<b>BERÇÁRIO</b>	<b>49</b>
<b>UIDEPP</b>	<b>50</b>

**Ambulatório.** O Centro Hospitalar desenvolve a sua atividade nas áreas da **Consulta Externa**, servida por 127 gabinetes de consultas e respetivos apoios (107 na unidade de Leiria, 11 na unidade de Pombal e 9 na unidade de Alcobaça), **Hospital de Dia**, dotado de 8 camas e 15 cadeirões na unidade de Leiria, 8 cadeirões na unidade de Pombal e 1 cama e 1 cadeirão na unidade de Alcobaça, **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.

CONSULTA EXTERNA	
Anestesiologia	Medicina Interna
Apoio Nutricional e Dietética	Neurocirurgia
Dor	Neurologia
Cardiologia	Obstetrícia
Cirurgia Geral	Oftalmologia
Dermatologia	Oncologia Médica
Diabetologia	Ortopedia
Endocrinologia	Otorrinolaringologia
Estomatologia	Pediatria
Gastrenterologia	Pneumologia
Ginecologia	Psicologia
Hematologia Clínica	Psiquiatria
Imuno-alergologia	Pedopsiquiatria
Imuno-hemoterapia	Urologia
Medicina Física e Reabilitação	
HOSPITAL DE DIA	
Cirurgia Geral	Oncologia Médica
Dermatologia	Pediatria
Gastrenterologia	Pneumologia
Ginecologia	Urologia
Hematologia Clínica	Psiquiatria
Medicina/Reumatologia	
Neurologia	

**Bloco Operatório Central.** O Centro Hospitalar dispõe de um capacidade utilizada de 8 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 sector de Exames Especiais abrangendo técnicas específicas de diversas especialidades médicas:

PATOLOGIA CLÍNICA	ANATOMIA PATOLÓGICA
Bioquímica	Histopatologia
Hematologia	Citologia
Imunologia	Tanatologia
Microbiologia	

**IMAGIOLOGIA**

Radiologia Convencional  
TAC  
Angiografia  
Ecografia  
Mamografia  
Ressonância Magnética Nuclear

**IMUNO-HEMOTERAPIA**

Análises  
Transfusões

**UROLOGIA**

Biopsia prostática  
Ecografia  
Urodinâmica  
Urofluxometria  
Uretrocistoscopia

**GASTRENTEROLOGIA**

Biópsias  
CPRE  
Colonoscopia  
Endoscopia  
Laqueação Hemorróidas e varizes esofágicas  
Videocolonosopia  
Cromoscopia Endoscópica  
Anuscopia  
Polipectomia

**CARDIOLOGIA**

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

**DERMATOLOGIA**

Biópsias  
Criocirurgia  
Curetagem mecânica de lesões  
Dermatoscopia  
Dermabrasão  
Electrocirurgia  
Excisão de Lesões e Tumores  
Fotoquimioterapia  
Fototerapia  
Iontoforese  
Laserterapia  
Microscopia de epiluminescencia digital

**MEDICINA FÍSICA E REABILITAÇÃO**

Eletroterapia  
Termoterapia  
Terapia Ocupacional  
Terapia da Fala  
Cinesiterapia Respiratória  
Mecanoterapia (ginásio)  
Hidrocinésibalneoterapia  
Vibroterapia  
Massoterapia  
Treinos terapêuticos  
Outras Técnicas Terapêuticas

**PNEUMOLOGIA**

Broncoscopia  
Broncofibroscopia  
Biopsia Bronquica  
Provas de Função Respiratória

**GINECOLOGIA/OBSTETRÍCIA**

Biopsia  
Cardiotocografia  
Colposcopia  
Criocoagulação do Colo  
Ecografia Pélvica  
Electrocoagulação do Colo  
Histeroscopia  
Interrupção medicamentosa da gravidez

**NEUROLOGIA**

EEG  
Avaliação da Linguagem  
Avaliação Neurocomportamental

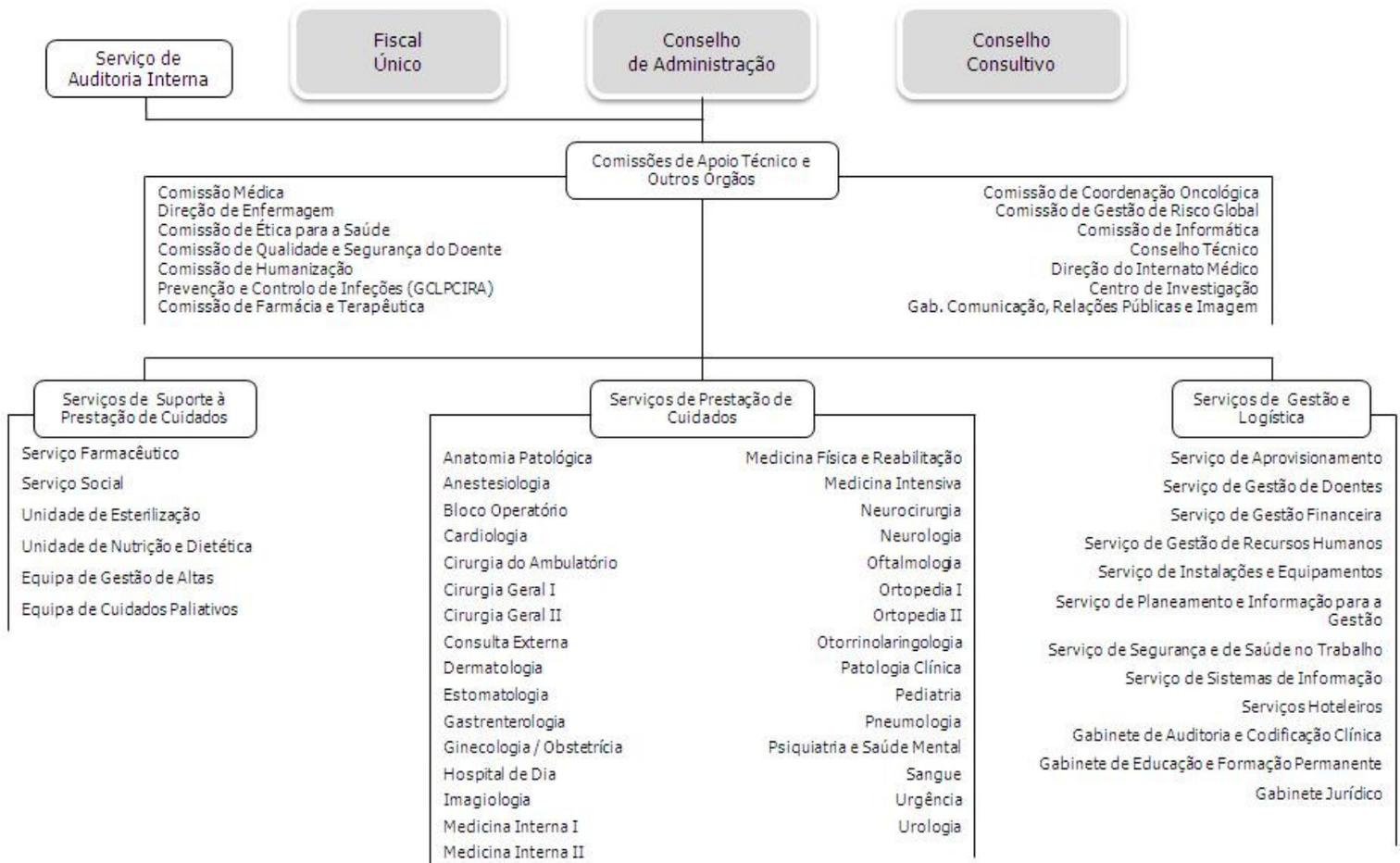
**ORL**

Audiometria  
Timpanometria  
Videostnografia  
Endoscopia  
Laringologia  
Vestibulometria

**OFTALMOLOGIA**

Avaliação Acuidade Visual  
Angiografia  
Ecografia  
Laser  
Motilidade ocular  
Oftalmoscopia  
Retinografia  
Tomografia  
Topografia Corneana  
Terapia Fotodinâmica Mocular  
Bimetria Oftálmica por Ecografia Linear

### 1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



---

## 2. ACTIVIDADES 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 a integração orgânica e funcional das unidades hospitalares integrantes do CHL (HSA, HDP e HABLO), 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;*
- *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 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.

## 2.2. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO (SWOT)

<b>Forças (Strengths)</b>		<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>	
<b>OFERTA</b>		<b>OFERTA / QUALIDADE DE PRESTAÇÃO</b>	
Serviços de prestação de cuidados de saúde através de medidas inovadoras e consolidadas	Projectos inovadores de humanização dos cuidados na perspectiva de melhoria contínua	Dependência de entidades externas em relação a componentes do processo assistencial	Elevada afluência ao serviço de urgência que dificulta a qualidade dos cuidados prestados
Aposta crescente na actividade de ambulatório	Urgências diferenciadas e bem apetrechadas	Incapacidade de resposta de alguns serviços aos internamentos originados pela urgência	
<b>RECURSOS</b>		<b>RECURSOS</b>	
Qualidade e diferenciação dos cuidados prestados com equipas motivadas	Capital humano de qualidade, diversificado e inovador	Multiplicidade dos regimes de contratação de pessoal e das formas de remuneração	Precarização das soluções de contratação do pessoal para prestação de cuidados
Tecnologias de diagnóstico actuais e apetrechadas	Instalações recuperadas e funcionais	Insuficiência de recursos humanos especializados nalgumas áreas profissionais	Deficiências no sistema de informação integrado
<b>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO</b>		<b>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO</b>	
Sustentabilidade económico-financeira histórica (desde 2003)	Modelo de Contratualização Interna	Dificuldade de acesso a algumas especialidades e consequente crescimento das listas de espera	Dificuldade na gestão dos serviços nos internamentos multidisciplinares
Programas de formação e qualificação do pessoal como eixo prioritário	Acreditação do sistema de qualidade pela Join Commission International	Dispersão de algumas especialidades pelos diversos internamentos	Limitações do sistema de avaliação e reconhecimento
Implementação de um novo sistema logístico no serviço de Aprovisionamento	<b>CULTURA</b>	<b>CULTURA</b>	
Orientação à segurança e qualidade	Atitude e prática de alteração e melhoria dos serviços prestados	Instituição ainda com algum excesso de burocratização	Organização pouco orientada à meritocracia
Satisfação dos utentes com evidencia quantitativa e qualitativa	Credibilidade, confiança institucional e equipas multidisciplinares	Dificuldades de hierarquização de interesses e valores	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	
<b>Oportunidades (Opportunities)</b>		<b>Ameaças (Threats)</b>	
<b>OFERTA/CLIENTES E MERCADO</b>		<b>CONCORRÊNCIA</b>	
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 a parte do conselho de Ourém)	Criação / melhoria de serviços que se adaptem aos padrões de procura reduzindo o recurso a outros hospitais e as transferências inter hospitalares	Abertura de novas unidades públicas e privadas	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
<b>RECURSOS</b>		<b>RECURSOS</b>	
Apetrechamento dos serviços de meios de diagnóstico, terapêutica e monitorização recomendados para todas as áreas assistenciais		Saída de pessoal especializado para outras instituições	Limitações de mercado na oferta de recursos humanos especializados
<b>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO</b>		<b>SÓCIO - ECONÓMICAS</b>	
Desenvolver modelo de gestão sustentado pela criação de centros de responsabilidade e/ou gestão por objectivos	Revisão do sistema de gestão integrada do Centro Hospitalar	Limitações na autonomia de contratação de recursos	Envelhecimento da população com consequências ao nível da actividade assistencial do hospital
Desenvolvimento organizacional de acordo com as Directrizes do Ministério da Saúde relativamente ao Planeamento Estratégico da Reforma Hospitalar			Conjuntura económica nacional
			Política de financiamento restritiva face aos condicionalismos das finanças públicas atendendo ao peso da facturação ao SNS ou Subsistemas públicos
			Limitações ao crescimento de custos operacionais ao nível do pessoal, consumíveis, consumos e fornecimentos e serviços
			Insuficiência de resposta da Rede Nacional de Cuidados Continuados
<b>FINANCIAMENTO</b>		<b>FINANCIAMENTO</b>	
Modelo de Financiamento por actividades (por GDH / Acto médico)	Atribuição de incentivos institucionais com base em indicadores de qualidade e eficiência	Restrições na elaboração do Contrato Programa com limitada condição negocial	Condiçõamentos ao desenvolvimento do modelo empresarial da organização e seu financiamento
		Redução dos recursos financeiros disponíveis - quebra progressiva do financiamento da produção SNS	

### 2.3. 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, actual e previsional, da instituição, o Plano de Ação para o período contempla conjunto de ações/medidas que se situam nos seguintes eixos de intervenção:

EIXO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS	TIPO DE IMPACTO
Eixo 1 - Reforma Hospitalar	Sistemas de Informação	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
Eixo 2 - Sustentabilidade Económico-Financeira	Substituição de CPS por CIT	Reforço do corpo clínico do CHL com conseqüente redução dos encargos com Contratos de Prestação de Serviços	Aumento das despesas com pessoal
	Ajustamento da oferta de Radiologia às necessidades do CHL	Reforço do corpo clínico do CHL com conseqüente redução dos encargos com Contratos de Prestação de Serviços	Redução dos custos com fornecimentos e serviços
		Apoio Radiologia 24h	Aumento dos custos com fornecimentos e serviços
Eixo 3 - Metodologia de Contratualização interna	Revisão do Modelo de Contratualização Interna	Estabelecimento de incentivos ao cumprimento das metas/objectivos contratualizados	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, sobre as regras de referênciação clínica por especialidade (v.g. situação clínica a referenciar e elementos clínicos de suporte)	Mellhoria da articulação com os Cuidados de Saúde Primários
Eixo 5 - Adequação da oferta de cuidados de saúde às necessidades das populações	Ajustamento da oferta às necessidades da população com início da atividade de Psiquiatria em Hospital de Dia	Aumento da atividade assistencial em Hospital de Dia	Aumento dos proveitos
	Ajustamento da oferta às necessidades da população com início de atividade de Unidade de Cuidados Paliativos	Obras para adaptação de espaço ao início de atividade da Unidade de Cuidados Paliativos	Aumento do valor do investimento
		Início da assistencial assistencial em Cuidados Paliativos	Aumento dos proveitos
	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
Eixo 6 - Clinical Governance	Normalização clínica	Estabelecimento de protocolos clínicos	Uniformização de práticas clínicas visando a melhoria da qualidade dos cuidados
		Estabelecimento de normas de orientação clínica	
	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	Criação de um 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

## 2.4. 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 2016 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, embora moderadas, 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 acção de gestão em 2016 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 ambulatória 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 2016 é em síntese a seguinte (ver Anexo I - Produção SNS e Total):

#### EVOLUÇÃO DA ACTIVIDADE 2015/2016

LINHA DE PRODUÇÃO	REAL 2015	PREVISÃO 2016
<b>Consultas Externas</b>		
Primeiras Consultas	88.678	94.221
Consultas Subsequentes	165.573	177.065
<b>Internamentos</b>		
Doentes Saídos	25.699	27.026
Dias de internamento (crónicos)	16.485	17.810
<b>Ambulatório (GDH)</b>		
Cirúrgicos	6.422	6.459
Médicos	4.940	5.306
<b>Urgência</b>		
Total de atendimentos	195.180	187.959
Atendimentos sem internamento	177.517	170.948
<b>Hospital de Dia*</b>		
Hematologia	854	912
Psiquiatria	0	2.047
Outros	6.172	7.196
<b>Visitas Domiciliárias</b>	2.253	2.253
<b>IVG até 10 semanas</b>	374	374
<b>Diagnóstico e Tratamento da Infertilidade</b>		
Nº Consultas de Apoio à Fertilidade	113	113
Nº Induções Ováricas	96	96

\*Sessões que não geram GDH

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 2016 um crescimento da produção ao nível do internamento.

INDICADOR	REAL 2015	PREVISÃO 2016
Lotação *	608	613
Demora Média*	6,2	6,19
Taxa de ocupação *	74,3%	77,4%
Doentes Tratados/Cama*	39,4	40,9

\* 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 2015	PREVISÃO 2016
1as Consultas Médicas	88.678	94.221
Consultas Subsequentes Médicas	165.573	177.065
<b>Total de Consultas Médicas</b>	<b>254.251</b>	<b>271.286</b>
% Primeiras Consultas Médicas no Total de Consultas Médicas	34,9%	34,7%

Não obstante a previsão de produção apresentada, para fazer face à existência de listas de espera em valências específicas e ao aumento geral da procura, a estratégia continuará a estar centrada nos seguintes eixos de atuação: contratação de novos profissionais para especialidades mais deficitárias de recursos e com maior incapacidade de resposta; optimização 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 referenciação.

INDICADOR	REAL 2015	PREVISÃO 2016
Total Atendimentos no SU Médico-Cirúrgica	145.967	140.567
Total Atendimentos no SU Básica	49.213	47.392
<b>Total de Atendimentos</b>	<b>195.180</b>	<b>187.959</b>
Total Atendimentos sem Internamento no SU Médico-Cirúrgica	129.919	125.111
Total Atendimentos sem Internamento no SU Básica	47.598	45.837
<b>Total de Atendimentos sem Internamento</b>	<b>177.517</b>	<b>170.948</b>

A previsão de quebra nos atendimentos face ao período homólogo não é uma previsão realista, uma vez que a meta para 2016 foi imposta pela tutela, tendo por base uma redução de 3,7% nos atendimentos, comparativamente ao realizado no ano anterior, não sendo isso que o CHL prevê que venha a acontecer.

**Atividade Cirúrgica.** Apesar da orientação estratégica adotada de privilegiar o ambulatório no desenvolvimento assistencial do Centro Hospitalar, o objetivo para 2016 traduz uma quebra da atividade cirúrgica ambulatoria de cerca de 3%, que está associada ao encerramento do bloco operatório no HDP, bem como às limitações no financiamento do CHL via CP 2016, que obrigou ao estabelecimento de uma meta inferior ao que é a produção esperada para o ano 2016. No que respeita à cirurgia convencional, e não estando previsto aumento da capacidade instalada, a previsão é estabilização em 2016, ainda que a produção base esteja também condicionada pelos fatores descritos ao nível da cirurgia de ambulatório.

INDICADOR	REAL 2015	PREVISÃO 2016
<b>Cirurgia Convencional</b>	<b>4.737</b>	<b>4.805</b>
Base	3.917	3.830
Adicional	820	975
<b>Cirurgia Ambulatória</b>	<b>7.348</b>	<b>7.083</b>
Base	5.547	5.413
Adicional	1.801	1.670
<b>Cirurgia Urgente</b>	<b>2.700</b>	<b>2.991</b>
<b>Total</b>	<b>14.785</b>	<b>14.879</b>

**Hospital de Dia.** Prevê-se um crescimento da atividade desta linha de produção, enquanto alternativa ao internamento convencional, com particular incidência na área das patologias oncológicas e na criação do Hospital de Dia de Psiquiatria.

<b>INDICADOR</b>	<b>REAL 2015</b>	<b>PREVISÃO 2016</b>
<b>Sessões sem GDH</b>	<b>7.026</b>	<b>8.108</b>
Hematologia	854	912
Psiquiatria	0	2.047
Outros	6.172	7.196
<b>Sessões com GDH</b>	<b>4.940</b>	<b>5306</b>
<b>Total Sessões</b>	<b>11.966</b>	<b>13.414</b>

## 2.5. 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 2016 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 2016 focar-se-á na consecução dos seguintes objectivos:

- Reforçar o corpo clínico, reduzindo consequentemente os encargos com Contratos de Prestação de Serviços;
- Recrutar os efetivos necessários para manter a atividade assistencial normal do CHL, na medida em que até 2015 não foi possível na totalidade;
- 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 2016 um reforço do quadro de pessoal do CHL, prevendo-se a seguinte evolução:

Movimentos	Ocorridos entre 01/01/2014 e 31/12/2014	Ocorridos entre 01/01/2015 e 31/12/2015	Previstos entre 01/01/2016 e 31/12/2016
	<i>1 de janeiro:</i>	<i>1 de janeiro:</i>	<i>1 de janeiro:</i>
(1) Início do período:	1810	1843	1898
(2) Entradas			
Alterações de leis orgânicas			
Mobilidade	1	5	
Regresso	2		
Admissões externas a serviços Adm. Central	44	53	64
Outros motivos	64	115	
(3) Saídas			
Alterações de leis orgânicas			
Aposentações	26	13	2
Rescisões	22	53	
Mobilidade		11	
Requalificação			
Outros motivos	30	41	
	<i>31 de dezembro:</i>	<i>31 de dezembro:</i>	<i>31 de dezembro:</i>
(4)=(1)+(2)-(3) Fim do período:	1843	1898	1960

Assim, o quadro de pessoal previsto para 2016, por grupo profissional, é o que se segue:

DESIGNAÇÃO DO CARGO/CARREIRA/GRUPO (TABELA SIOE)	Nº DE POSTOS DE TRABALHO/EFETIVOS
Dirigente Superior de 1º Grau	1
Dirigente Superior de 2º Grau	4
Técnico Superior	45
Assistente Técnico, Técnico de Nível Intermédio, Pessoal Administrativo	157
Assistente Operacional, Operário, Pessoal Auxiliar	537
Informático	8
Médico	329
Enfermeiro	742
Téc. Diagnóstico e Terapêutica	117
Técnico Superior de Saúde	20
<b>TOTAL</b>	<b>1.960</b>

**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 2016 serão prosseguidas as estratégias que vem sendo seguidas, traduzidas nos seguintes tipos de intervenção: a) planeamento, organização e realização, através da estrutura interna de formação, de plano alargado de formação dos profissionais, com recurso parcial a financiamento externo no âmbito do QREN/POPH; b) Incentivo do acesso dos profissionais, designadamente das áreas mais diferenciadas, a mecanismos de formação externa organizados por entidades com idoneidade reconhecida, e promover a realização de programas de observação e treino em unidades Centro 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.

## 2.6. PLANO DE INVESTIMENTOS

**Orientações, objetivos e projetos.** De acordo com as orientações estratégicas definidas, o plano de investimentos previsto para 2015-2017, assegurado por financiamento próprio e cofinanciamento no âmbito do Programa Portugal 2020, insere-se na estratégia reforço e desenvolvimento da 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.

**Quadro de investimentos.** O plano de investimentos a realizar em 2016, no âmbito do plano plurianual 2015-2017 (ver quadro detalhado no Anexo III), envolve um volume financeiro de € 4.820.370, que se distribui pelos seguintes projetos:

DESIGNAÇÃO DO PROJETO	PREVISÃO 2016
Aquisição de TAC	676.500 €
Reabilitação Estrutural Serviço Medicina Física e Reabilitação	430.500 €
Criação da unidade de internamento de cuidados paliativos	349.320 €
Centro de Reuniões e Formação e Ampliação do Auditório	100.000 €
Aquisição de Sistema Ultrassonografia Cardíaca	184.500 €
Auditoria Energética	104.550 €
Obras de Reestruturação do Bloco Operatório no HSA	400.000 €
Actualização e Desesenvolvimento do Sistema de Informação do Hospital	250.000 €
Empreitada de Remodelação dos Balneários, Corredor e Elevador no HABLO	75.000 €
Empreitada da Alteração da Sala de Citostáticos do Serviço Farmacêuticos	100.000 €
Equipamento Administrativo	150.000 €
Equipamento de Desinfecção e Esterilização	50.000 €
Equipamento de Hotelaria	100.000 €
Equipamento de Imagiologia	600.000 €
Equipamento de Laboratório	100.000 €
Equipamento de Transporte	100.000 €
Equipamento Médico-Cirúrgico	900.000 €
Mobiliário Hospitalar	150.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.820.370 €</b>

**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 tenham a tradução respetiva em sede de Contrato-Programa a celebrar. 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 hospitalar no SNS – Contrato Programa 2016 (CP 2016)–, que estabelecem (i) que o EBITDA a atingir pelos hospitais em 2016 deve ser nulo ou positivo, e (ii) “aumentar as receitas extra Contrato-Programa”.
- Alterações legais, a vigorar em 2016, nomeadamente (a) extinção da redução remuneratória da Administração Pública prevista na Lei n.º 159-A/2015, de 30 de dezembro; (b) aumento do valor da retribuição mínima mensal garantida para € 530, estabelecido no Decreto-Lei n.º 254-A/2015, de 31 de dezembro; e (c) acordo para o reposicionamento dos salários dos enfermeiros para o valor de € 1.201,48;
- As instruções para preparação do Orçamento do Estado para 2016 divulgadas pela DGO, através da Circular nº 1379, de 18 de dezembro de 2015, e o Ofício nº 13709/2015/DFI/UOC/ACSS, de 28 de dezembro, da ACSS, através do qual é comunicado valor do adiantamento, atribuído ao CHL em sede de Contrato Programa para 2016, de € 79.486.732,94, e um conjunto de regras e procedimentos a considerar para efeito da elaboração do orçamento.

### 3.1. ORÇAMENTO ECONÓMICO

A previsão orçamental relativa a custos e proveitos para 2016 constante do quadro seguinte segue os pressupostos acima apresentados:

Rubrica	Real 2015	Previsão 2016
<b>Proveitos</b>		
<b>Prestações de Serviços</b>	<b>85.788.575 €</b>	<b>86.537.916 €</b>
SNS-Contrato Programa	80.139.337 €	81.591.297 €
Outras Entidades Responsáveis	5.649.238 €	4.946.618 €
<b>Proveitos Suplementares</b>	<b>529.793 €</b>	<b>529.793 €</b>
<b>Transf. e Subsídios Obtidos</b>	<b>124.365 €</b>	<b>170.400 €</b>
<b>Outros Proveitos e Ganhos Operacionais</b>	<b>2.170.519 €</b>	<b>2.271.967 €</b>
<b>Proveitos e Ganhos Financeiros</b>	<b>493.098 €</b>	<b>493.098 €</b>
<b>Proveitos e Ganhos Extraordinários</b>	<b>596.656 €</b>	<b>619.723 €</b>
<b>Total Proveitos</b>	<b>89.703.006 €</b>	<b>90.622.897 €</b>
<b>Custos</b>		
<b>Custo Matérias Consumidas</b>	<b>20.426.208 €</b>	<b>20.408.296 €</b>
Produtos Farmacêuticos	11.614.586 €	11.716.035 €
Material de Consumo Clínico	7.461.697 €	7.461.697 €
Produtos Alimentares	2.000 €	2.000 €
Material de Consumo Hoteleiro	455.650 €	455.650 €
Material de Consumo Administrativo	312.184 €	312.184 €
Mat.Manutenção Conservação	580.020 €	460.660 €
Outro Material Consumo	70 €	70 €
<b>Fornecimentos e Serviços Externos</b>	<b>17.707.594 €</b>	<b>17.448.044 €</b>
Subcontratos	4.777.192 €	4.777.192 €
Fornecimentos e Serviços	12.930.402 €	12.670.852 €
<b>Custos com o pessoal</b>	<b>49.949.150 €</b>	<b>53.563.719 €</b>
Remunerações Órgãos Directivos	323.873 €	322.855 €
Remunerações Base do Pessoal	28.055.692 €	30.715.988 €
Suplementos de Remunerações	6.688.191 €	6.958.181 €
Subsídio de Férias e de Natal	5.105.647 €	5.153.718 €
Encargos Sobre Remunerações	9.189.072 €	9.829.620 €
Outros custos com o pessoal	586.675 €	583.358 €
<b>Outros Custos e Perdas Operacionais</b>	<b>135.508 €</b>	<b>135.508 €</b>
<b>Amortizações do Exercício</b>	<b>3.307.656 €</b>	<b>3.658.557 €</b>
<b>Provisões do Exercício</b>	<b>77.595 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Custos e Perdas Financeiras</b>	<b>31.609 €</b>	<b>31.609 €</b>
<b>Custos e Perdas Extraordinárias</b>	<b>1.934.815 €</b>	<b>591.691 €</b>
<b>Total Custos</b>	<b>93.570.135 €</b>	<b>95.837.424 €</b>
<b>Resultados</b>		
<b>Resultados Operacionais</b>	<b>-2.990.458 €</b>	<b>-5.704.048 €</b>
<b>Resultados Financeiros</b>	<b>461.489 €</b>	<b>461.489 €</b>
<b>Resultados Extraordinários</b>	<b>-1.338.160 €</b>	<b>28.032 €</b>
<b>Resultado Líquido Antes de Impostos</b>	<b>-3.867.129 €</b>	<b>-5.214.527 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>394.792 €</b>	<b>-2.045.491 €</b>

Os aspetos mais relevantes da evolução esperada para 2016 nas principais componentes – cujo detalhe por rubricas consta do Anexo IV – e respetivos fatores explicativos são os seguintes:

**CUSTOS:**

**Consumos.** A previsão deste conjunto de custos para 2016 teve por base (1) a atualização do valor dos consumos de medicamentos abrangidos pelo Programa de Financiamento Centralizado para a Hepatite C Crónica e previstos na Portaria n.º 114-A/2015, no ano de 2015 (€ 911.717), para o montante considerado no âmbito do Acordo Quadro n.º 1023O16 – Aquisição de Medicamento Exclusivo Hepatite C – Gilead (€ 1.013.165), com um impacto de cerca de € 100.000 no período; e (2) a redução de cerca de 20% de custos com Material de Manutenção e Conservação, face à despesa realizada no ano 2015, tendo por base a despesa em que se incorreu, em média, nos anos 2014 e 2015.

**Fornecimentos e Serviços Externos.** A evolução projetada neste conjunto de custos para 2016 é influenciada essencialmente pelo pressuposto de reforço do corpo clínico de um conjunto de especialidades, com consequente cessação de contratos com prestadores de serviços médicos, com um impacto de cerca de € 260.000 nas rubricas de Honorários e Serviços Técnicos de Recursos Humanos.

De referir que os custos com comunicações, deslocações e ajudas de custo se mantêm constantes face a 2015. Contudo, prevê-se um aumento de custos associados à frota automóvel em 7% dado que (i) se mantiveram os condicionantes para o número de quilómetros percorridos pelas viaturas do CHL – a saber os percursos diários entre as unidades hospitalares que integram o CHL, em particular para assegurar o transporte de colaboradores e materiais – e (ii) a frota automóvel do CHL encontra-se envelhecida e desajustada à realidade atual, uma vez que as viaturas que a constituem apresentam alguma idade e desgaste, com um aumento consequente dos custos associados à sua manutenção.

**Custos com Pessoal.** Projeção feita tendo por base o quadro de pessoal aprovado e as seguintes alterações legais, que vigoram em 2016: (a) extinção da redução remuneratória da Administração Pública prevista na Lei n.º 159-A/2015, de 30 de dezembro; (b) aumento do valor da retribuição mínima mensal garantida para 530 €, estabelecido no Decreto-Lei n.º 254-A/2015, de 31 de dezembro; e (c) acordo para o reposicionamento dos salários dos enfermeiros para o valor de 1.201,48€.

Rubrica	Real 2015	Previsão 2016
<b>Custos com o pessoal</b>		
Remunerações Órgãos Directivos	323.873 €	322.855 €
Remunerações Pessoal	39.930.805 €	42.909.162 €
Remunerações Base do Pessoal	28.055.692 €	30.715.988 €
Suplementos de Remunerações	6.688.191 €	6.958.181 €
Trabalho Extraordinário	1.592.523 €	1.592.523 €
Trabalho em Regime de Turnos	1.597.237 €	1.725.016 €
Abono para Falhas	1.035 €	1.035 €
Subsidio de Refeição	1.590.195 €	1.732.406 €
Ajudas de Custo	7.644 €	7.644 €
Outros Suplementos	1.899.557 €	1.899.557 €
Prestações Sociais Directas	81.275 €	81.275 €
Subsidio de Férias e de Natal	5.105.647 €	5.153.718 €
Pensões	103.990 €	103.990 €
Encargos Sobre Remunerações	9.189.072 €	9.829.620 €
Seguros Acid.Trab. Doen.Prof.	40.349 €	85.675 €
Encargos Sociais Voluntários	93.896 €	93.896 €
Outros Custos com Pessoal	218.522 €	218.522 €
Estágios profissionais	48.643 €	0 €
<b>Total Custos com o Pessoal</b>	<b>49.949.150 €</b>	<b>53.563.719 €</b>

**Custos e perdas extraordinárias.** Na previsão estão considerados essencialmente custos relativos a correções de exercícios anteriores, perspetivando-se para 2016 uma redução comparativamente ao ano 2015, uma vez que se espera conseguir implementar medidas que visem a cobrança de taxas moderadoras em dívida de anos anteriores, nomeadamente do ano 2013 (o valor em dívida a 31.12.2016 terá que ser regularizado na totalidade), o que não se conseguiu relativamente a 2012.

**PROVEITOS:**

**Prestações de Serviços. Contrato-Programa (SNS e Subsistemas públicos).** Considerou-se na projeção de proveitos SNS o montante de € 81.591.297, que corresponde ao valor global para o CP 2016.

Rubrica	Real 2015	Previsão 2016
<b>Prestações de Serviços - Contrato Programa</b>		
Internamento	40.761.446 €	42.469.480 €
Consulta	10.981.419 €	11.359.338 €
Urgência	9.059.898 €	7.586.530 €
GDH Ambulatório	11.737.839 €	12.316.193 €
GDH Cirúrgicos	9.545.721 €	9.536.310 €
GDH Médicos	2.192.118 €	2.779.883 €
Hospital de Dia	349.141 €	442.263 €
Outras Prestações de Serviços de Saúde	7.249.594 €	7.417.493 €
Serviço domiciliário	74.574 €	85.591 €
Programas de gestão da doença crónica	1.869.350 €	1.918.869 €
Saúde Sexual e Reprodutiva	127.619 €	128.295 €
Plano de convergência	3.899.602 €	4.079.565 €
Medicamentos de cedência em ambulatório	460.859 €	294.034 €
Internos	817.590 €	911.139 €
<b>Total Prestações de Serviços - Contrato Programa</b>	<b>80.139.337 €</b>	<b>81.591.297 €</b>

**Prestações de Serviços. Taxas Moderadoras:** projeção feita tendo por base uma redução de 22,5% (-€ 702.619) face ao ano 2015, conforme estabelecido no Ofício n.º 13709/2015, da ACSS.

**Outros Proveitos e Ganhos Operacionais.** O montante considerado neste agregado de proveitos respeita essencialmente a reembolsos da ACSS e ARS do Centro relativamente a medicamentos fornecidos em farmácia hospitalar e não abrangidos pelo Contrato Programa, e a ajudas técnicas.

**Proveitos e Ganhos Extraordinários:** ao valor realizado no ano 2015 acresceu-se 2,5% do valor do investimento previsto para 2016, na parte cofinanciada por fundos europeus, no âmbito do Portugal 2020 (anulando impacto das respetivas amortizações).

**EBITDA:**

Globalmente, projeta-se em relação ao ano anterior um aumento de custos de 2,4% e um aumento de proveitos de 1,0%, o que se traduzirá num EBITDA negativo (-2M€).

Designação	2016	2015	2014	Var 2016/2015		Var 2016/2014	
	Previsão	Real		Valor	%	Valor	%
EBITDA	-2.045.491	394.792	4.058.821	-2.440.283	-618%	-6.104.312	-150%

### 3.2. BALANÇO PREVISIONAL

**Pressupostos.** A projeção indicada relativa ao Balanço Previsional para 2016 (ver Anexo V) foi efetuada tendo em conta os seguintes pressupostos:

INDICADORES (DIAS)	PREVISÃO 2016
Prazo Médio de Recebimentos	160
Prazo Médio de Pagamentos	125
Tempo Médio de Existências	24,0

É de notar que relativamente aos prazos médio 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 97,42% (€ 79.486.733) do valor previsto para o CP 2016 (€ 81.591.297), % definida tendo por base o valor do adiantamento recebido em 2015, relativo ao CP 2015.

ACTIVO	ATIVO LÍQUIDO REAL 2015	ATIVO BRUTO PREVISÃO 2016	AMORTIZAÇÕES OU PROVISÕES PREVISÃO 2016	ATIVO LÍQUIDO PREVISÃO 2016
<b>Imobilizado</b>				
Imobilizações Incorpóreas	108.505 €	373.380 €	302.044 €	71.336 €
Imobilizações Corpóreas	21.714.458 €	57.147.068 €	34.233.629 €	22.913.439 €
Investimentos Financeiros	29.779 €	58.429 €	0 €	58.429 €
<b>Circulante</b>				
Existências	1.342.213 €	1.342.213 €	0 €	1.342.213 €
Dívidas de Terceiros - Curto prazo	35.202.392 €	39.504.543 €	1.152.537 €	38.352.006 €
Clientes c/c	1.451.830 €	1.600.819 €	0 €	1.600.819 €
Instituições do MS	30.596.049 €	32.894.488 €	0 €	32.894.488 €
Clientes e Utentes de Cobrança Duvidosa	15.536 €	197.258 €	181.722 €	15.536 €
Adiantamentos a Fornecedores	8.983 €	8.983 €	0 €	8.983 €
Estado e Outros Entes Públicos	81.838 €	151.838 €	0 €	151.838 €
Outros devedores	3.048.156 €	4.651.157 €	970.815 €	3.680.342 €
<b>Depósitos em Inst. Financ. e Caixa</b>	<b>3.071.114 €</b>	<b>1.429.539 €</b>	<b>0 €</b>	<b>1.429.539 €</b>
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>	<b>3.599.731 €</b>	<b>3.366.713 €</b>	<b>0 €</b>	<b>3.366.713 €</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>65.068.194 €</b>	<b>103.221.885 €</b>	<b>35.688.210 €</b>	<b>67.533.675 €</b>

FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO	REAL 2015	PREVISÃO 2016
Património	29.930.000 €	29.930.000 €
Reservas	19.272.067 €	19.272.067 €
Resultados Transitados	-2.674.336 €	-6.573.681 €
Resultado Líquido do Exercício	-3.899.344 €	-5.246.742 €
<b>TOTAL FUNDOS PRÓPRIOS</b>	<b>42.628.387 €</b>	<b>37.381.644 €</b>
Provisões	1.738.692 €	1.738.692 €
Terceiros		
Adiantamentos de clientes, utentes e instit. MS	648.912 €	648.912 €
Fornecedores c/c	4.105.866 €	8.345.571 €
Fornecedores de imobilizado c/c	711.992 €	1.801.006 €
Estado e Outros Entes Públicos	1.929.302 €	2.064.671 €
Outros Credores	3.530.743 €	4.424.096 €
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>	<b>9.774.300 €</b>	<b>11.129.083 €</b>
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>22.439.807 €</b>	<b>30.152.031 €</b>
<b>TOTAL FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO</b>	<b>65.068.194 €</b>	<b>67.533.675 €</b>

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

**Imobilizado.** Prevê-se para 2016 uma variação positiva em termos líquidos deste conjunto de ativos (+ € 1.198.981, ou +5,5%), como consequência, em grande medida, do plano de investimentos a realizar no exercício.

**Existências e rotação de stocks.** Tem-se como objetivo para 2016 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, o que permitirá manter o nível do indicador de rotação dos stocks em 24 dias.

**Dívidas de terceiros.** Perspetiva-se para 2016 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.

**Disponibilidades.** Perspetiva-se para 2016 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 efeitos 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 e do aumento da aquisição de medicamentos, prevê-se que as dívidas a terceiros em 2016 se situem significativamente acima do valor realizado em 2015.

***Fundos Próprios.*** A evolução prevista para 2016 está associada exclusivamente ao resultado líquido do exercício negativo que se espera obter.

### 3.3. DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAL

**Situação de tesouraria.** O montante previsto de recebimentos via Contrato Programa respeita ao valor do adiantamento comunicado pela ACSS, por Ofício nº 13709/2015/DFI/UOC/ACSS, de 28 de dezembro. Por outro lado o peso dos custos com pessoal reflete 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 2016 no âmbito do plano de investimentos.

	<b>PREVISÃO 2016</b>
<b>Fluxos de Atividades Operacionais</b>	<b>697.403 €</b>
<b>Recebimentos (+):</b>	<b>86.430.463 €</b>
Contrato-programa (produção)	79486733
Dívidas de Terceiros (outras entidades)	2183621
Subsídios à Exploração	170400
Taxas Moderadoras (R)	2420134
Outros (inclui outros operacionais e extra)	2169575
<b>Pagamentos (-):</b>	<b>-85.733.060 €</b>
Fornecedores e outros c/c	-32.723.282 €
Custos com Pessoal	-52.842.661 €
Outros (inclui outros operac. e extraord.)	-167.117 €
<b>Fluxos de Atividades de Investimento</b>	<b>-2.338.978 €</b>
<b>Recebimentos provenientes de (+):</b>	<b>1.421.028 €</b>
Imobilizações Corpóreas	5.245 €
Subsídios ao Investimento	922.685 €
Juros e Proveitos Similares	493.098 €
<b>Pagamentos respeitantes a (-):</b>	<b>-3.760.006 €</b>
Investimentos Financeiros	-28.650 €
Imobilizações Corpóreas	-3.731.356 €
<b>Fluxos de Atividades de Financiamento</b>	<b>0 €</b>
<b>Variação de Caixa e seus equivalentes</b>	<b>-1.641.575 €</b>
Caixa no início do período	3.071.114 €
<u>Caixa no fim do período</u>	<u>1.429.539 €</u>

### 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 2016 evidencia degradação dos indicadores associados à tesouraria:

INDICADORES FINANCEIROS	REAL 2015	PREVISÃO 2016
Fundo Maneio Líquido	20.775.643,94	14.338.440,00
Cobertura de Imobilizado	1,95	1,62
Autonomia Financeira (%)	65,51%	55,35%
Solvabilidade (%)	189,97%	123,98%
Liquidez Geral	1,77	1,36
Liquidez Reduzida	1,71	1,32
Liquidez Imediata	0,14	0,05
Prazo Médio de Pagamentos (dias)*	63	125
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	149	160

\* Global, diferente do cálculo pela RCM n.º 34/2008

# ANEXOS

## **ANEXOS**

### **Anexo I - Produção SNS e Total**

Quadro I.1. – Produção SNS e Produção Total - 2016

### **Anexo II – Recursos Humanos**

Quadro II.1. – Evolução do Quadro de Pessoal e dos Custos com Pessoal 2012-2016

### **Anexo III – Plano de Investimentos**

Quadro III.1. – Plano de Investimentos Plurianual 2015-2017

### **Anexo IV - Orçamento**

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

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

Quadro IV.3. – Orçamento Económico – Resultados

Quadro IV.4. – Princípios Financeiros – Referência para 2016

### **Anexo V - Balanço e DFC Previsionais**

Quadro V.1. – Balanço Previsional

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

## **I – PRODUÇÃO SNS E TOTAL**

---

- Quadro I.1. – Produção SNS e Produção Total - 2016

## Quadro I.1 – Produção SNS e Produção Total – 2016

LINHA DE PRODUÇÃO	PRODUÇÃO TOTAL	PRODUÇÃO SNS	% SNS
<b>Consultas Externas</b>			
Primeiras Consultas Médicas	94.221	92.464	98,1%
Consultas Médicas Subsequentes	177.065	172.956	97,7%
<b>Total Consultas Médicas</b>	<b>271.286</b>	<b>265.420</b>	<b>97,8%</b>
<b>Internamento</b>			
GDH Médicos	19.230	18.660	97,0%
GDH Cirúrgicos Programados	4.805	4.770	99,3%
GDH Cirúrgicos Urgentes	2.991	2.800	93,6%
<b>Total GDHs Internamento</b>	<b>27.026</b>	<b>26.230</b>	<b>97,1%</b>
Psiquiatria Crónicos no Hospital (dias)	17.810	17.810	100,0%
<b>Episódios GDH Ambulatório</b>			
GDH Médicos	5.306	5.278	99,5%
GDH Cirúrgicos	6.459	6.400	99,1%
<b>Total GDHs Ambulatório</b>	<b>11.765</b>	<b>11.678</b>	<b>99,3%</b>
<b>Urgências</b>			
Total Atendimentos (SU Médico-Cirúrgica)	140.567	133.136	94,7%
Total Atendimentos (SU Básica)	47.392	44.432	93,8%
Atendimentos sem internamento (SU Médico-Cirúrgic	125.111	117.629	94,0%
Atendimentos sem internamento (SU Básica)	45.837	42.627	93,0%
<b>Sessões em Hospital de Dia (s/GDH)</b>			
Hematologia	912	855	93,8%
Psiquiatria	2.047	1.920	93,8%
Outros	7.196	6.592	91,6%
<b>Total Sessões HD (s/ GDH)</b>	<b>10.155</b>	<b>7.447</b>	<b>73,3%</b>
<b>IVG até 10 semanas</b>			
Medicamentosa	374	373	99,7%
<b>Serviço Domiciliário</b>			
Total de Visitas Domiciliarias	2.253	2.253	100,0%
<b>Diagnóstico e Tratamento da Infertilidade</b>			
Nº Consultas de Apoio à Fertilidade	113	113	100,0%
Nº Induções Ováricas	96	96	100,0%

## **II – RECURSOS HUMANOS**

---

- Quadro II.1. – Evolução do Quadro de Pessoal e dos Custos com Pessoal 2012-2016

## Quadro II.1. – Evolução do Quadro de Pessoal e dos Custos com Pessoal 2012-2016

Designação					Previsão	Var.2015/2016	
	2012	2013	2014	2015	2016	Valor	%
<b>Gastos totais com pessoal (1) = (a)+(b)+(c)+(d)+(e)</b>	<b>42.650.930</b>	<b>45.647.159</b>	<b>47.946.312</b>	<b>49.949.150</b>	<b>53.563.719</b>	<b>3.614.569</b>	<b>7,2%</b>
(a) Gastos com Órgãos Sociais	299.157	336.096	335.289	323.873	322.855	-1.018	-0,3%
(b) Remunerações do pessoal	35.761.747	36.820.047	37.569.594	39.930.805	42.909.162	2.978.357	7,5%
(c) Benefícios pós-emprego	0	0	0	0	0	0	0,0%
(d) Restantes Encargos com Órgãos Sociais e Pessoal	6.590.026	8.491.016	9.873.552	9.691.019	10.328.249	637.230	6,6%
(e) Rescisões / Indemnizações	0	0	167.877	3.453	3.453	0	0,0%

Designação					Previsão	Var.2015/2016	
	2012	2013	2014	2015	2016	Valor	%
<b>Nº Total RH (O.S. + Dirigentes + Restantes Trabalhadores)</b>	<b>1.606</b>	<b>1.694</b>	<b>1.783</b>	<b>1.894</b>	<b>1.977</b>	<b>83</b>	<b>4,4%</b>
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (nº)	5	5	5	5	5	0	0,0%
Nº Dirigentes (nº)	4	5	4	4	4	0	0,0%
Nº Restantes Trabalhadores (nº)	1.597	1.684	1.774	1.885	1.968	83	4,4%

### **III – PLANO DE INVESTIMENTOS**

---

- Quadro III.1. – Plano de Investimentos Plurianual 2015-2017

**Quadro III.1. – Plano de Investimentos Plurianual 2015-2017**

DESIGNAÇÃO DO PROJETO	VALOR TOTAL DO INVESTIMENTO 2015-2017	FONTE DE FINANCIAMENTO		DATA DE INÍCIO DO INVESTIMENTO	DATA DE CONCLUSÃO DO INVESTIMENTO
		PRÓPRIA (%)	EXTERNA		
Aquisição de TAC	676.500 €	50%	Portugal 2020	06-2016	06-2016
Reabilitação Estrutural Serviço Medicina Física e Reabilitação	861.000 €	50%	Portugal 2020	06-2016	12-2017
Criação da unidade de internamento de cuidados paliativos	698.640 €	50%	Portugal 2020	06-2016	06-2017
Centro de Reuniões e Formação e Ampliação do Auditório	1.168.500 €	50%	Portugal 2020	06-2016	12-2018
Criação da unidade de internamento de cuidados de convalescença	575.640 €	50%	Portugal 2020	01-2017	12-2017
Aquisição de Sistema Ultrassonografia Cardíaca	184.500 €	50%	Portugal 2020	06-2016	06-2016
Substituição das luminárias por tecnologia LED	123.000 €	50%	Portugal 2020	01-2017	12-2017
Auditoria Energética	104.550 €	50%	Portugal 2020	01-2016	12-2016
Obras de Reestruturação do Bloco Operatório no HSA	800.000 €	100%		06-2016	12-2017
Obras de Recuperação do Bloco Cirurgia de Ambulatório no HDP	590.000 €	100%		01-2017	12-2018
Actualização e Desesenvolvimento do Sistema de Informação do Hospital	500.000 €	100%		01-2016	12-2017
Empreitada de Remodelação dos Balneários, Corredor e Elevador no HABLO	150.000 €	100%		06-2016	12-2017
Empreitada da Alteração da Sala de Citostáticos do Serviço Farmacêuticos	100.000 €	100%		06-2016	12-2016
Rede Esgotos e ETARI HDP	80.000 €	100%		01-2017	12-2017
Equipamento Médico-Cirúrgico	1.900.000 €	100%		01-2016	12-2018
Equipamento Imagiologia	1.600.000 €	100%		01-2016	12-2018
Equipamento Administrativo	450.000 €	100%		01-2016	12-2018
Equipamento Desinfeção e Esterilização	150.000 €	100%		01-2016	12-2018
Equipamento Hotelaria	300.000 €	100%		01-2016	12-2018
Equipamento Laboratório	300.000 €	100%		01-2016	12-2018
Equipamento Transporte	300.000 €	100%		01-2016	12-2018
Mobiliário Hospitalar	350.000 €	100%		01-2016	12-2018
<b>TOTAL</b>	<b>11.962.330 €</b>				

## **IV – ORÇAMENTO**

---

- Quadro IV.1. – Orçamento Económico - Custos e Perdas
- Quadro IV.2. – Orçamento Económico – Proveitos e Ganhos
- Quadro IV.3. – Orçamento Económico – Resultados
- Quadro IV.4. – Princípios Financeiros – Referência para 2016

**Quadro IV.1. – Orçamento Económico - Custos e Perdas**

<b>Conta</b>	<b>Rubrica</b>	<b>Real 2015</b>	<b>Previsão 2016</b>
<b>61</b>	<b>Custo Matérias Consumidas</b>	<b>20.426.208 €</b>	<b>20.408.296 €</b>
6161	Produtos Farmacêuticos	11.614.586 €	11.716.035 €
61611	Medicamentos	9.729.944 €	9.831.392 €
61612/9	Reagentes/Outros Produtos Farmacêuticos	1.884.642 €	1.884.642 €
6162	Material de Consumo Clínico	7.461.697 €	7.461.697 €
6163	Produtos Alimentares	2.000 €	2.000 €
6164	Material de Consumo Hoteleiro	455.650 €	455.650 €
6165	Material de Consumo Administrativo	312.184 €	312.184 €
6166	Mat.Manutenção Conservação	580.020 €	460.660 €
6169	Outro Material Consumo	70 €	70 €
<b>62</b>	<b>Fornecimentos e Serviços Externos</b>	<b>17.707.594 €</b>	<b>17.448.044 €</b>
621	Subcontratos	4.777.192 €	4.777.192 €
622	Fornecimentos e Serviços	12.930.402 €	12.670.852 €
6221	Fornecimentos e Serviços I	1.830.429 €	1.830.429 €
6222	Fornecimentos e Serviços II	653.907 €	524.132 €
6223	Fornecimentos e Serviços III	10.189.249 €	10.059.474 €
6229	Outros Fornecimentos e Serviços	256.817 €	256.817 €
<b>64</b>	<b>Custos com o pessoal</b>	<b>49.949.150 €</b>	<b>53.563.719 €</b>
641	Remunerações Órgãos Directivos	323.873 €	322.855 €
642	Remunerações Pessoal	39.930.805 €	42.909.162 €
6421	Remunerações Base do Pessoal	28.055.692 €	30.715.988 €
6422	Suplementos de Remunerações	6.688.191 €	6.958.181 €
64221	Trabalho Extraordinário	1.592.523 €	1.592.523 €
64222	Trabalho em Regime de Turnos	1.597.237 €	1.725.016 €
64223	Abono para Falhas	1.035 €	1.035 €
64224	Subsidio de Refeição	1.590.195 €	1.732.406 €
64225	Ajudas de Custo	7.644 €	7.644 €
64228	Outros Suplementos	1.899.557 €	1.899.557 €
6423	Prestações Sociais Directas	81.275 €	81.275 €
6424	Subsidio de Férias e de Natal	5.105.647 €	5.153.718 €
643	Pensões	103.990 €	103.990 €
645	Encargos Sobre Remunerações	9.189.072 €	9.829.620 €
646	Seguros Acid.Trab. Doen.Prof.	40.349 €	85.675 €
647	Encargos Sociais Voluntários	93.896 €	93.896 €
648	Outros Custos com Pessoal	218.522 €	218.522 €
649	Estágios profissionais	48.643 €	0 €
<b>65</b>	<b>Outros Custos e Perdas Operacionais</b>	<b>135.508 €</b>	<b>135.508 €</b>
<b>66</b>	<b>Amortizações do Exercício</b>	<b>3.307.656 €</b>	<b>3.658.557 €</b>
<b>67</b>	<b>Provisões do Exercício</b>	<b>77.595 €</b>	<b>0 €</b>
<b>68</b>	<b>Custos e Perdas Financeiras</b>	<b>31.609 €</b>	<b>31.609 €</b>
<b>69</b>	<b>Custos e Perdas Extraordinárias</b>	<b>1.934.815 €</b>	<b>591.691 €</b>
<b>6</b>	<b>Custos e Perdas</b>	<b>93.570.135 €</b>	<b>95.837.424 €</b>

**Quadro IV.2. – Orçamento Económico – Proveitos e Ganhos**

<b>Conta</b>	<b>Rubrica</b>	<b>Real 2015</b>	<b>Previsão 2016</b>
<b>71</b>	<b>Vendas e Prestações de Serviços</b>	<b>85.788.575 €</b>	<b>86.537.916 €</b>
<b>712</b>	<b>Prestações de Serviços</b>	<b>85.788.575 €</b>	<b>86.537.916 €</b>
<b>7121</b>	<b>SNS-Contrato Programa</b>	<b>80.139.337 €</b>	<b>81.591.297 €</b>
71211	Internamento	40.761.446 €	42.469.480 €
71212	Consulta	10.981.419 €	11.359.338 €
71213	Urgência	9.059.898 €	7.586.530 €
71214	GDH Ambulatório	11.737.839 €	12.316.193 €
712141	GDH Cirúrgicos	9.545.721 €	9.536.310 €
712142	GDH Médicos	2.192.118 €	2.779.883 €
71215	Hospital de dia	349.141 €	442.263 €
71218	Outras Prestações de Serviços de Saúde	7.249.594 €	7.417.493 €
712181	Serviço domiciliário	74.574 €	85.591 €
712182	Programas de gestão da doença crónica	1.869.350 €	1.918.869 €
712183	Saúde Sexual e Reprodutiva	127.619 €	128.295 €
712184	Plano de convergência	3.899.602 €	4.079.565 €
712187	Medicamentos de cedência em ambulatório	460.859 €	294.034 €
712188	Internos	817.590 €	911.139 €
<b>7122</b>	<b>Outras Entidades Responsáveis</b>	<b>5.649.238 €</b>	<b>4.946.618 €</b>
71221	Internamento	1.363.620 €	1.363.620 €
71222	Consulta	68.471 €	68.471 €
71223	Urgência	688.195 €	688.195 €
71225	Hospital de Dia	8.933 €	8.933 €
71226	MCDT	275.888 €	275.888 €
71227	Taxas Moderadoras	3.122.753 €	2.420.134 €
712282	Cirurgia do Ambulatório	57.336 €	57.336 €
712289	Outras Prestações Serviços Saúde	6.551 €	6.551 €
71229	Outras Prestações Serviços	57.491 €	57.491 €
<b>73</b>	<b>Proveitos Suplementares</b>	<b>529.793 €</b>	<b>529.793 €</b>
<b>74</b>	<b>Transf. e Subsídios Obtidos</b>	<b>124.365 €</b>	<b>170.400 €</b>
<b>76</b>	<b>Outros Proveitos e Ganhos Operacionais</b>	<b>2.170.519 €</b>	<b>2.271.967 €</b>
<b>78</b>	<b>Proveitos e Ganhos Financeiros</b>	<b>493.098 €</b>	<b>493.098 €</b>
<b>79</b>	<b>Proveitos e Ganhos Extraordinários</b>	<b>596.656 €</b>	<b>619.723 €</b>
<b>7</b>	<b>Proveitos e Ganhos</b>	<b>89.703.006 €</b>	<b>90.622.897 €</b>

**Quadro IV.3. – Orçamento Económico – Resultados**

<b>Resultados</b>	<b>Real 2015</b>	<b>Previsão 2016</b>
Resultados Operacionais	-2.990.458 €	-5.704.048 €
Resultados Financeiros	461.489 €	461.489 €
Resultados Extraordinários	-1.338.160 €	28.032 €
<b>Resultado Líquido Antes de Impostos</b>	<b>-3.867.129 €</b>	<b>-5.214.527 €</b>

**Quadro IV.4. – Princípios Financeiros – Referência para 2016**

Designação	2016	2015	2014	2013	2012	2011 (Abr-Dez)	2010	Var 2016/2015		Var 2016/2014	
	Previsão	Real						Valor	%	Valor	%
CMVMC	20.408.296	20.426.208	18.280.898	15.535.217	16.673.861	13.137.421	NA	-17.912	-0,1%	2.127.398	11,6%
FSE	17.448.044	17.707.594	16.929.012	16.567.753	17.230.897	13.824.939	NA	-259.550	-1,5%	519.032	3,1%
Deslocações/Estadas	45.643	45.643	22.920	29.280	6.878	10.538	NA	0	0,0%	22.723	99,1%
Ajudas de custo	0	0	0	0	0	0	NA	0	0,0%	0	0,0%
Comunicações	159.822	159.822	153.403	156.196	145.537	109.807	NA	0	0,0%	6.419	4,2%
Gastos com o pessoal s/ Indemnizações	53.563.719	49.949.150	47.929.015	45.636.107	42.635.861	32.171.300	NA	3.614.569	7,2%	5.634.704	11,8%
Total (1)	91.420.059	88.082.951	83.138.925	77.739.076	76.540.619	59.133.660	NA	3.337.108	3,8%	8.281.134	10,0%
Volume de Negócios (VN)* (2)	86.537.916	85.788.575	85.031.707	77.546.765	76.547.675	58.117.677	NA	749.341	0,9%	1.506.209	1,8%
Subsídios e Ind. Compensatórias (IC) (3)	170.400	124.365	105.062	57.470	45.912	35.413	NA	46.035	37,0%	65.338	62,2%
Peso dos Gastos/VN (1)/(2)	105,6%	102,7%	97,8%	100,2%	100,0%	101,7%	NA	3,0%	2,9%	7,9%	8,0%

## **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**

<b>ACTIVO</b>	<b>ATIVO LÍQUIDO REAL 2015</b>	<b>ATIVO BRUTO PREVISÃO 2016</b>	<b>AMORTIZAÇÕES OU PROVISÕES PREVISÃO 2016</b>	<b>ATIVO LÍQUIDO PREVISÃO 2016</b>
<b>Imobilizações Incorpóreas</b>	<b>108.505 €</b>	<b>373.380 €</b>	<b>302.044 €</b>	<b>71.336 €</b>
431 - Despesas de Instalação	0 €	12.535 €	12.535 €	0 €
432 - Despesas de Investigação e Desenvolvimento	108.505 €	360.845 €	289.509 €	71.336 €
<b>Imobilizações Corpóreas</b>	<b>21.714.458 €</b>	<b>57.147.068 €</b>	<b>34.233.629 €</b>	<b>22.913.439 €</b>
421 - Terrenos e Recursos Naturais	0 €	1.517 €	1.517 €	0 €
422 - Edifícios e Outras Construções	13.950.530 €	20.674.971 €	6.848.999 €	13.825.972 €
423 - Equipamento Básico	5.927.097 €	27.144.694 €	20.501.219 €	6.643.475 €
424 - Equipamento de Transporte	10.836 €	356.094 €	263.118 €	92.976 €
425 - Ferramentas e Utensílios	1.874 €	10.010 €	8.721 €	1.289 €
426 - Equipamento administrativo e Informático	1.124.550 €	7.488.067 €	6.505.193 €	982.874 €
427 - Taras e Vasilhame	200 €	5.889 €	5.889 €	0 €
429 - Outras Imobilizações Corpóreas	16.165 €	111.006 €	98.973 €	12.033 €
442 - Imobilizações em Curso de Imobilizações Corpórea:	683.208 €	1.354.820 €	0 €	1.354.820 €
<b>Investimentos Financeiros</b>	<b>29.779 €</b>	<b>58.429 €</b>	<b>0 €</b>	<b>58.429 €</b>
415 - Outras Aplicações Financeiras	29.779 €	58.429 €	0 €	58.429 €
<b>Existências</b>	<b>1.342.213 €</b>	<b>1.342.213 €</b>	<b>0 €</b>	<b>1.342.213 €</b>
36 - Matérias-primas, Subsidiárias e de Consumo	1.342.213 €	1.342.213 €	0 €	1.342.213 €
<b>Dívidas de Terceiros - Curto prazo</b>	<b>35.202.392 €</b>	<b>39.504.543 €</b>	<b>1.152.537 €</b>	<b>38.352.006 €</b>
211 - Clientes c/c	1.451.830 €	1.600.819 €	0 €	1.600.819 €
215 - Instituições do MS	30.596.049 €	32.894.488 €	0 €	32.894.488 €
218 - Clientes e Utentes de Cobrança Duvidosa	15.536 €	197.258 €	181.722 €	15.536 €
229 - Adiantamentos a Fornecedores	8.983 €	8.983 €	0 €	8.983 €
24 - Estado e Outros Entes Públicos	81.838 €	151.838 €	0 €	151.838 €
263/3/4+267+268 - Outros devedores	3.048.156 €	4.651.157 €	970.815 €	3.680.342 €
<b>Depósitos em Inst. Financ. e Caixa</b>	<b>3.071.114 €</b>	<b>1.429.539 €</b>	<b>0 €</b>	<b>1.429.539 €</b>
13 - Contas no Tesouro	2.151.013 €	684.038 €	0 €	684.038 €
12 - Depósitos em Instituições Financeiras	920.002 €	745.401 €	0 €	745.401 €
11 - Caixa	100 €	100 €	0 €	100 €
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>	<b>3.599.731 €</b>	<b>3.366.713 €</b>	<b>0 €</b>	<b>3.366.713 €</b>
271 - Acréscimos de Proveitos	3.590.948 €	3.357.930 €	0 €	3.357.930 €
272 - Custos Diferidos	8.783 €	8.783 €	0 €	8.783 €
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>65.068.194 €</b>	<b>103.221.885 €</b>	<b>35.688.210 €</b>	<b>67.533.675 €</b>

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

<b>FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO</b>	<b>REAL 2015</b>	<b>PREVISÃO 2016</b>
<b>FUNDOS PRÓPRIOS</b>		
51 - Património	29.930.000 €	29.930.000 €
56 - Reservas de Reavaliação	0 €	0 €
<b>Sub-total</b>	<b>29.930.000 €</b>	<b>29.930.000 €</b>
<b>Reservas</b>		
571 - Reservas Legais	2.764.791 €	2.764.791 €
574 - Reservas Livres	1.930.847 €	1.930.847 €
577 - Reservas Decorrentes da Transferência de Ativos	14.576.429 €	14.576.429 €
<b>Sub-total</b>	<b>19.272.067 €</b>	<b>19.272.067 €</b>
<b>Resultados Transitados</b>	<b>-2.674.336 €</b>	<b>-6.573.681 €</b>
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>-3.899.344 €</b>	<b>-5.246.742 €</b>
<b>FUNDOS PRÓPRIOS</b>	<b>42.628.387 €</b>	<b>37.381.644 €</b>
<b>PASSIVO</b>		
<b>Provisões</b>	<b>1.738.692 €</b>	<b>1.738.692 €</b>
291 - Provisões para Cobranças Duvidosas	0 €	0 €
292 - Provisões para Riscos	1.738.692 €	1.738.692 €
<b>Terceiros</b>	<b>10.926.815 €</b>	<b>17.284.256 €</b>
219 - Adiantamentos de Clientes, Utentes e Instit. MS	648.912 €	648.912 €
221 - Fornecedores c/c	4.105.866 €	8.345.571 €
2611 - Fornecedores de imobilizado c/c	711.992 €	1.801.006 €
24 - Estado e Outros Entes Públicos	1.929.302 €	2.064.671 €
261/3/4 - Outros Credores	3.530.743 €	4.424.096 €
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>	<b>9.774.300 €</b>	<b>11.129.083 €</b>
273 - Acréscimos de Custos	9.172.231 €	9.756.903 €
274 - Proveitos Diferidos	602.069 €	1.372.180 €
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>22.439.807 €</b>	<b>30.152.031 €</b>
<b>TOTAL FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO</b>	<b>65.068.194 €</b>	<b>67.533.675 €</b>

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

	<b>PREVISÃO 2016</b>
<b>Fluxos de Atividades Operacionais</b>	<b>697.403 €</b>
<b>Recebimentos (+):</b>	<b>86.430.463 €</b>
Contrato-programa (produção)	79486733
Dívidas de Terceiros (outras entidades)	2183621
Subsídios à Exploração	170400
Taxas Moderadoras (R)	2420134
Outros (inclui outros operacionais e extra)	2169575
<b>Pagamentos (-):</b>	<b>-85.733.060 €</b>
Fornecedores e outros c/c	-32.723.282 €
Custos com Pessoal	-52.842.661 €
Outros (inclui outros operac. e extraord.)	-167.117 €
<b>Fluxos de Atividades de Investimento</b>	<b>-2.338.978 €</b>
<b>Recebimentos provenientes de (+):</b>	<b>1.421.028 €</b>
Imobilizações Corpóreas	5.245 €
Subsídios ao Investimento	922.685 €
Juros e Proveitos Similares	493.098 €
<b>Pagamentos respeitantes a (-):</b>	<b>-3.760.006 €</b>
Investimentos Financeiros	-28.650 €
Imobilizações Corpóreas	-3.731.356 €
<b>Fluxos de Atividades de Financiamento</b>	<b>0 €</b>
<b>Varição de Caixa e seus equivalentes</b>	<b>-1.641.575 €</b>
Caixa no início do período	3.071.114 €
<u>Caixa no fim do período</u>	<u>1.429.539 €</u>