



clínica de  
**são.cristovão**

## **Plano de Ação e Orçamento 2024**

**Dezembro 2023**

## ÍNDICE

	<b>Páginas</b>
1. Introdução .....	3
2. Caracterização da CSC-ASMECL .....	4
3. Objetivos 2024 .....	5
4. A Clínica de São Cristóvão – Estratégia para um futuro sólido	6
5. Pressupostos .....	8
6. O modelo a adotar .....	9
7. Plano de Investimentos .....	10
8. Orçamento económico .....	10
 Anexos	

## 1. Introdução

O Conselho de Administração da Clínica de São Cristóvão/Associação de Socorros Mútuos dos Empregados no Comércio de Lisboa (CSC/ASMECL), dando cumprimento ao disposto nos Estatutos, submete a deliberação dos Associados, o Plano de Ação e Orçamento para 2024, acompanhado do parecer do Conselho Fiscal.

Numa economia global as atividades económicas estão, cada vez mais, dependentes de estratégias inovadoras que criem valor e conduzam ao desenvolvimento de novas oportunidades empreendedoras, criação de emprego, preocupação social e ambiental.

O contexto atual, caracterizado por alguma instabilidade socioeconómica, obriga a CSC-ASMECL a preocupar-se com a gestão eficiente e eficaz dos seus recursos e a ter a capacidade de adaptação e de resposta aos diversos problemas com que se debate. Impõe-se, assim, que se encontre um modelo de sustentabilidade financeira que garanta viabilidade ao nível económico com vista a uma organização sustentável, prestando serviços de qualidade que permitam dar continuidade à sua missão.

O Conselho de Administração da CSC-ASMECL, eleito no passado dia 21 de Novembro, apresenta o presente Plano de Ação para 2024, sustentado no Plano Estratégico 2024-2027 que constitui o documento orientador para a CSC-ASMECL no período referido. Trata-se de um Plano desafiante e ambicioso como se afigura necessário de modo a permitir o reposicionamento da Instituição no patamar de credibilidade e reconhecimento como já granjeou no passado.

Entende o CA que a Associação dispõe dos recursos adequados para manter as suas atividades e que, com prevenção, serenidade e em conjugação de esforços com os nossos parceiros, como sejam os Associados, Médicos, Fornecedores e Colaboradores, está preparada para enfrentar o desafio da continuidade dos serviços.

Importa, contudo, proceder a uma reestruturação global da CSC-ASMECL adotando medidas que proporcionem:

- o aumento de receitas geradas pela atividade desenvolvida;
- dotar a clínica de capacidade de negociação com os fornecedores por forma a reduzir os custos;
- dotar a clínica de capacidade de atração de profissionais de reconhecida competência.

A austeridade nos serviços prestados não pode ser opção, se quisermos ter uma oportunidade de afirmação da prestação de cuidados de saúde de qualidade.

O Conselho de Administração irá trabalhar para o desenvolvimento e modernização da CSC/ASMECL, através da adoção de medidas que permitam caminhar para a sua sustentabilidade num contexto que promova a satisfação dos profissionais e proporcione cuidados de saúde diferenciados, humanizados e de qualidade.

Neste sentido o Plano de Ação e Orçamento para 2024 da CSC-ASMECL assume-se como um instrumento orientador e previsional de gestão, refletindo um conjunto de ações que assentam no princípio da sustentabilidade financeira e no equilíbrio da exploração.

## **2. Caracterização da CSC-ASMECL**

A CSC-ASMECL completou, em 2023, 151 anos de existência na prestação de cuidados de saúde aos associados e utentes diversos.

### **Missão, visão e valores**

A CSC-ASMECL tem por missão essencial prestar cuidados de saúde diferenciados, com elevados níveis de qualidade, competência e rigor. Faz igualmente parte da sua missão colaborar na prevenção e promoção da saúde dos associados e utentes que procuram os seus serviços e assegurar condições de formação profissional aos respetivos colaboradores.

A consecução desta missão é orientada por uma visão centrada no desejo e empenhamento de construir uma unidade de saúde de referência em termos de qualidade dos cuidados de saúde prestados, com reconhecimento e elevada satisfação dos associados e com altos padrões de eficiência e eficácia na utilização dos recursos disponíveis.

A missão e visão estão subordinadas a um quadro de valores essenciais: competência e responsabilidade, rigor e profissionalismo, isenção e imparcialidade, justiça, igualdade, relações interpessoais, transparência, respeito pelos valores da vida humana, lealdade e integridade, qualidade e boas práticas, humanismo e confiança na proximidade com os associados, respeito pelo meio ambiente e responsabilidade social.

### 3. Objetivos para 2024

O Ano 2024 constitui um enorme desafio em termos de gestão. A grande prioridade de atuação da CSC-ASMECL é a resposta diária e contínua às necessidades de saúde dos Associados. É neste quadro que os grandes objetivos definidos para 2024 são os elencados no Plano Estratégico 2024-2027.

Pretende, assim, o Conselho de Administração revitalizar algumas unidades clínicas designadamente a radiologia, a fisioterapia e o bloco operatório prosseguindo, em 2024, o desenvolvimento das atividades da CSC-ASMECL que constituem a sua essência e razão de existir, designadamente:

- a) Aumentar a capacidade de resposta da CSC-ASMECL na prestação de cuidados de saúde, através da diversificação da oferta de novas valências;
- b) Reforçar o peso da cirurgia de ambulatório na atividade cirúrgica da clínica;
- c) Prestar cuidados de saúde diferenciados com elevados critérios de qualidade e humanidade;
- d) Otimizar os recursos disponíveis;
- e) Apostar na inovação e modernização, que passa pela reengenharia de processos, evoluindo para a desmaterialização e transformação digital, na qual a CSC-ASMECL quer apostar fortemente;
- f) Reformar os sistemas de informação digital melhorando a interação entre os associados, os profissionais e a instituição;
- g) Promover a formação profissional como condição para uma prática de excelência;
- h) Promover, no âmbito da prestação de cuidados, a atuação integrada da CSC-ASMECL com outras Associações Mutualistas, de modo a prestar aos associados uma rede assistencial de qualidade e eficaz;
- i) Continuar a trabalhar para a sustentabilidade económico-financeira da CSC-ASMECL;
- j) Adequar o mapa de pessoal às novas exigências do setor e às novas necessidades e objetivos que se pretendem alcançar;
- k) Promover uma atuação responsável em matéria de sustentabilidade ambiental.

Alcançar os objetivos propostos depende da disponibilidade, por um lado, da CSC-ASMECL conseguir os recursos necessários e geri-los de forma a caminhar para a sustentabilidade da Organização e, por outro, da conjuntura interna e externa em que a CSC-ASMECL se integra e que condiciona a sua atuação.

O Conselho de Administração irá apostar fortemente na Comunicação e Marketing como meio indispensável de dar a conhecer a Instituição. O ano 2023 viveu algumas vicissitudes neste âmbito que inviabilizaram a realização de ações que dinamizassem a divulgação da clínica e proporcionassem uma comunicação ágil entre associados e a CSC-ASMECL.

Finalmente, é absolutamente necessário, garantir a manutenção do património imobiliário através das obras necessárias à beneficiação da prestação dos serviços existentes e criar condições para outros considerados estratégicos para o crescimento da Associação. Anote-se que, decorrente de se tratar de um edifício secular e de existirem muitos equipamentos com alguns anos de utilização, os encargos com as respetivas manutenções, algumas inesperadas e urgentes, têm um peso elevado na estrutura de custos da Instituição.

#### **4. A Clínica de São Cristóvão – Estratégia para um futuro sólido**

As linhas orientadoras para o futuro estão consideradas no Plano Estratégico 2024-2027, e constituem as diretrizes que a CSC-ASMECL pretende seguir rumo à excelência que ambiciona alcançar suportada por um crescimento sustentado da atividade e uma gestão financeira equilibrada.

Considera o Conselho de Administração que este é o momento apropriado para refletir acerca do futuro e das necessidades, em permanente mudança, da comunidade envolvente e na forma como as mudanças sociais e económicas afetarão a missão da CSC-ASMECL.

A CSC-ASMECL, enquanto associação mutualista, aplica no seu funcionamento um conjunto de valores e princípios que constituem o seu código genético. É uma instituição sem fins lucrativos sendo a sua preocupação a maximização do bem-estar dos seus associados. Distingue-se pela forma como cativa os seus recursos financeiros e os distribui. Vive das quotizações dos associados e dos rendimentos obtidos pelos serviços que presta.

Como já referido, o contexto atual de instabilidade socioeconómica em que se encontra o país, obriga a CSC-ASMECL a preocupar-se com a gestão eficiente e eficaz dos seus recursos e a ter capacidade de adaptação e de resposta aos diversos problemas que se lhe deparam. Impõe-se que encontre um modelo de sustentabilidade financeira que garanta viabilidade ao nível económico com vista a uma organização sustentável, prestando serviços de qualidade que permitam dar continuidade à sua missão.

Como Associação Mutualista e Instituição Particular de Solidariedade Social que é, sem qualquer apoio do Estado e/ou de outras Entidades, entende o Conselho de Administração que a CSC-ASMECL deve continuar a deter a capacidade de dar resposta às necessidades dos Associados. Procura, assim, o Conselho de Administração melhorar e aumentar o serviço que é disponibilizado e é nesse sentido que sujeita o Plano de Ação e Orçamento para 2024 ao escrutínio dos Associados, baseado nos seguintes pilares de atuação que têm por base a estratégia definida no Plano Estratégico 2024-2027:

- Consolidar o projeto clínico e organizacional da CSC-ASMECL através da reorganização interna com base em princípios de racionalização, complementaridade e hierarquia;
- Melhorar a qualidade global da organização centrada no conforto e segurança dos Associados e utentes, na adequação e qualificação dos recursos afetos, em especial os humanos, e na prestação de serviços de qualidade e com prontidão;
- Promover reformas estruturais em termos das instalações e equipamentos visando a garantia/melhoria da qualidade do serviço prestado indo ao encontro ou superando as expectativas;
- Promover a modernização e o desenvolvimento da capacidade técnica dotando a CSC-ASMECL dos meios informáticos específicos para unidades prestadoras de cuidados de saúde de modo a permitir, em simultâneo, a obtenção de dados para uma gestão eficaz e controlar e agilizar a relação médico / doente;
- Diferenciar a oferta de prestação de cuidados de saúde nas valências existentes;
- Alargar a oferta de serviços;
- Aumentar a eficiência operacional, promovendo uma adequada afetação de recursos;
- Garantir a sustentabilidade económico-financeira, através da adoção de mecanismos de planeamento, execução e controlo de gestão;
- Promover o desenvolvimento e a motivação dos recursos humanos
- Reforçar o reconhecimento da CSC-ASMECL enquanto instituição:
  - Prestadora de serviços de qualidade
  - Próxima dos Associados
  - Com corpo clínico com qualidade e mérito reconhecido
- Definir uma política de sustentabilidade ambiental que envolva os colaboradores

## 5. Pressupostos

O orçamento para 2024 foi elaborado com base nos valores reais de Janeiro a Setembro de 2023, acrescidos dos valores estimados para o 4º trimestre, e ajustados de acordo com os objetivos definidos. Foram assim, considerados os seguintes pressupostos:

- a) Manutenção dos Associados existentes e captação de novos;
- b) Aumento do salário mínimo para 820€;
- c) Aumento até 5% na massa salarial;
- d) Taxa de inflação de 5%;
- e) Aumento de 7% (taxa de inflação 5%+2 pp) a aplicar aos custos das mercadorias e matérias-primas do exercício de 2023;
- f) Aumento de 7% (taxa de inflação 5%+2 pp) a aplicar aos custos de 2023 referentes aos FSE – Trabalhos especializados;
- g) Relativamente aos custos das mercadorias e matérias-primas e FSE considerou-se ainda uma margem de 2% para risco face à incerteza económica que o mundo está a viver;
- h) Aumento global das despesas com pessoal em 7.8% por via do aumento do salário mínimo e do aumento generalizado da massa salarial, da integração no quadro de colaboradores indispensáveis para o funcionamento da CSC-ASMECL, da requalificação de trabalhadores pelas funções desempenhadas e da eventual necessidade de contratações para novas valências;
- i) Aumento da quota mensal para 8.5€ a partir de janeiro de 2024 por força dos aumentos salariais expectáveis, dos aumentos previstos nos diversos custos em particular nos energéticos e de um trabalho de marketing a desenvolver para captação de novos Associados;
- j) Aumento da receita resultante de atos médicos e meios complementares de diagnóstico em resultado de ajustamentos mínimos a realizar nos valores das consultas e restantes exames, perspetivando-se um incremento de 25% nas consultas, 40% nos internamentos decorrentes de cirurgia, de 30% nas intervenções cirúrgicas em ambulatório e 29% nos meios complementares de diagnóstico;
- k) Estima-se, de forma prudente, uma ocupação média de 20 camas em permanência na unidade de cuidados continuados.

## 6. O modelo a adotar

Para a concretização da estratégia preconizada afigura-se imprescindível a disponibilização de um conjunto de meios de diversa ordem que, em conjunto, permitirão alavancar a CSC-ASMECL dotando-a de meios, capacidades e reconhecimento colocando-a num lugar especial enquanto unidade prestadora de cuidados de saúde.

A CSC-ASMECL enquadra-se num ambiente competitivo face a outras instituições, pelo que a sua sobrevivência e crescimento dependem, entre outros fatores, da capacidade de inovar e de se diferenciar da concorrência.

A CSC-ASMECL, enquanto IPSS sem fins lucrativos, tem de ser conhecida do público. Carece de uma divulgação forte dos serviços de qualidade que presta, das vantagens que dispõe para os Associados e do prestígio que possui enquanto instituição prestadora de serviços de saúde.

É, por isso, que a CSC-ASMECL aposta em investimentos em sistemas de informação modernos e que permitirão, não só uma relação de maior proximidade com os Associados, mas tomadas de decisão baseadas em indicadores de monitorização da atividade. A sustentabilidade financeira a prazo, e até mesmo a sobrevivência da CSC-ASMECL, passa pela capacidade de conjugar uma estratégia de redução de custos com o aumento das receitas próprias que lhe permita atingir o equilíbrio económico-financeiro. Neste âmbito, considera-se que a estratégia preconizada solucionará o problema de futuro. No entanto, no momento atual, a CSC-ASMECL enfrenta constrangimentos que carecem de uma solução de contenção de danos irreversíveis.

A sustentabilidade financeira da CSC-ASMECL assenta nas quotizações e prestação de serviços disponibilizada. Contudo, no momento atual, a CSC-ASMECL vê-se confrontada com um conjunto de situações comprometedoras do seu funcionamento.

A CSC-ASMECL, já iniciou o processo de revitalização da instituição desenvolvendo as seguintes ações:

- requalificação do bloco operatório;
- reestruturação da atividade do bloco operatório;
- reforço/reactivação da equipa clínica da atividade cirúrgica;
- apresentação de uma candidatura à Linha de Financiamento de Apoio a Entidades da Economia Social com vista ao financiamento da informatização da Instituição,

aquisição de equipamentos para modernização da clínica e resolução de alguns dos problemas de tesouraria existentes.

## **7. Plano de Investimentos**

De acordo com as orientações estratégicas definidas, o plano de investimentos insere-se na estratégia de reforço e desenvolvimento das capacidades operacionais da CSC-ASMECL, tendo em vista garantir a modernização, inovação e desenvolvimento de sistemas de informação e de gestão da CSC-ASMECL e melhorar as condições de conforto e humanização dos espaços.

Neste âmbito consideram-se investimentos estratégicos para a CSC-ASMECL os relacionados com a informatização da Instituição integrando não só a área clínica, mas também todos os departamentos da CSC-ASMECL. Também se perspetiva a modernização da radiologia nomeadamente através da introdução de um PAX.

Complementarmente serão realizadas um conjunto de obras de requalificação do bloco operatório e outras exigidas pelas entidades licenciadoras nomeadamente ao nível do posto de colheitas para análises, unidade de cuidados continuados e internamento.

Só realizando os investimentos previstos será possível capacitar a CSC-ASMECL para o futuro.

## **8. Orçamento Económico**

Respeitando os princípios da atividade financeira e considerando a atual conjuntura económica, a CSC-AMECL apresenta para 2024, um orçamento que tem subjacente os princípios de economia, eficiência e eficácia na utilização dos recursos.

Para satisfação, por um lado, das despesas correntes com o normal funcionamento da Clínica São Cristóvão – Associação de socorros Mútuos de Empregados no Comércio de Lisboa e, por outro, da concretização das ações anteriormente referidas, o Conselho de Administração apresenta a proposta de Orçamento para 2024 traduzida no quadro infra reproduzido.

<b>Previsões para 2024</b>			
			unidade: euros
<b>RECEITAS ESTIMADAS</b>	<b>ESTIMATIVA 2023</b>	<b>PREVISÃO 2024</b>	<b>Var. 2024/2023</b>
<b>Receitas</b>			
Quotas	1 117 684	1 274 160	14%
Espaço Saúde	16 599	43 459	
Serviços médicos	2 231 159	2 773 906	24%
Consultas	696 401	870 501	25%
Cirurgias e internamentos	458 849	596 504	30%
Intervenções ambulatoriais	801 473	1 041 915	30%
Tratamentos	8 052	9 662	20%
Outros	266 384	255 324	-4%
Meios complementares de diagnóstico	448 229	578 216	29%
Residência Medicalizada	410 973	452 070	10%
Cuidados continuados	745 675	842 612	13%
Subsídios	2 329	2 329	0%
Outros	223 334	280 685	26%
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>5 195 982</b>	<b>6 247 438</b>	<b>20%</b>
<b>DESPESAS ESTIMADAS</b>			
<b>Custos</b>			
CMVC	436 900	467 483	7%
FSE	2 535 875	2 767 900	9%
Subcontratados	9 472	10 135	7%
Trabalhos especializados	209 819	224 506	7%
Honorários	1 602 217	1 768 887	10%
Outros	714 367	764 372	7%
Pessoal	2 558 465	2 763 142	8%
Amortizações	389 524	397 315	2%
Outros gastos e perdas	10 820	9 017	-17%
Ganhos e perdas de financiamento	64 039	64 039	0%
<b>TOTAL DOS CUSTOS</b>	<b>5 995 623</b>	<b>6 468 896</b>	<b>8%</b>

## 9. Conclusão

### *Para onde vamos ...*

Como forma de responder às necessidades dos Associados, bem como potenciar a sustentabilidade económica e financeira da CSC-ASMECL, impõe-se a reestruturação dos

diversos serviços que integram a CSC-ASMECL de modo a rentabilizar as diferentes atividades ao mesmo tempo que se proporciona maior oferta clínica.

Como referido os investimentos a realizar são imprescindíveis para o futuro sustentável da CSC-ASMECL. É o caso de algumas obras de adaptação de espaços e a aquisição de equipamentos identificados como necessários e que terão como objetivos:

- a prevenção e tratamento da doença - meios de diagnóstico e terapêutica;
- a resolução de problemas / constrangimentos impeditivos de um funcionamento sem restrições – ex: equipamentos para o bloco operatório;
- a implementação de um sistema informático que permita:
  - o aumento da eficiência dos processos clínicos – requisições de exames e acesso aos resultados
  - uma monitorização em tempo real da atividade da clínica
  - uma gestão integrada de Associados, faturação, contabilidade – redução de custos com integrações entre aplicações
  - redução do tempo e do erro na requisição de prescrições médicas
  - monitorização “just in time” da atividade

Estamos confiantes que a concretização do Plano de Ação e Orçamento para 2024 permitirá que a CSC-ASMECL:

- Melhore de forma contínua a Qualidade e Eficiência Organizacional;
- Seja capaz de continuar a sua missão de instituição prestadora de cuidados assistenciais de Qualidade aos Associados e utentes;
- Desenvolva a sua atividade por via da inovação e diversificação com vista à rentabilização dos meios, mas com Responsabilidade Social.

## **Trabalhamos para a saúde e bem-estar dos nossos Associados!**

### **Conselho de Administração**

Dr<sup>a</sup> Maria Isabel da Silva Alves Carvalho (Presidente)

Eng<sup>o</sup> Pedro Miguel Gomes da Silva Figueiredo (Vice-Presidente)

Dr<sup>a</sup> Mafalda Maria Álvares Moreira Fonseca Branquinho (Vogal)

Dr. Fernando Rosa Soares (Vogal)

Sr. António Manuel Silva Claro