



clínica de  
**são.cristovão**

## **Plano de Ação e Orçamento 2025**

**Dezembro 2024**

## ÍNDICE

	<b>Páginas</b>
1. Introdução .....	3
2. Caracterização da CSC-ASMECL .....	4
3. Estrutura orgânica .....	5
4. Enquadramento institucional .....	5
5. Enquadramento estratégico e objetivos para 2025 .....	6
6. Pressupostos .....	9
6.1. Gerais .....	9
6.2. Atividade assistencial .....	9
6.3. Recursos Humanos .....	11
7. Plano de Investimentos .....	12
8. Orçamento económico .....	12
9. Conclusão .....	15

## 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 2025, acompanhado do parecer do Conselho Fiscal.

A evolução estratégica e operacional da CSC-ASMECL tem vindo a ser desenvolvida ao longo de 2024 assente numa premissa de otimização da performance assistencial com segurança e qualidade, em que a visão e missão concertadas de cuidados de saúde, cuidados continuados e cuidados cirúrgicos sejam consentâneas com um bom desempenho de recursos humanos, de recursos técnicos e organizacionais.

O Conselho de Administração da CSC-ASMECL apresenta o presente Plano de Ação para 2025, sustentado no Plano Estratégico 2024-2027 que constitui o documento orientador para a CSC-ASMECL no período referido. É, na verdade, 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. Porém, este é um caminho que se vai fazendo de forma lenta para que seja sustentável.

O Conselho de Administração da CSC-ASMECL continuará a preocupar-se com uma gestão eficiente e eficaz dos recursos e a diligenciar no sentido de ter a capacidade de adaptação e de resposta aos diversos problemas com que se debate. Continuará a gerir de modo a encontrar 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.

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.

Tem o Conselho de Administração a perfeita convicção de que os resultados de 2024, mesmo sendo expectável uma melhoria relativamente a 2023, não atingirão ainda as metas e objetivos que poderão e deverão ser alcançados.

O Conselho de Administração continuará a 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.

Os documentos previsionais para 2025 aqui sistematizados, procuram evidenciar essa necessidade de evolução e, com mais ênfase de otimização, prosseguindo os vetores acima referidos e potenciando harmonia do clima organizacional da instituição.

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

A CSC-ASMECL completou, em 2024, 152 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.

No exercício da sua atividade os colaboradores da CSC-ASMECL pautam-se por procedimentos e atitudes assentes em práticas humanistas e princípios estruturais de dignificação humana e profissional, de responsabilização, participação e diálogo e orienta-se

em função dos interesses dos associados e utentes numa perspetiva de defesa do direito à proteção da saúde e da satisfação das suas necessidades.

Constituem valores institucionais a competência e responsabilidade, o rigor e profissionalismo, a isenção e imparcialidade, a justiça, a igualdade, as relações interpessoais, a transparência, o respeito pelos valores da vida humana, a lealdade e integridade, a qualidade e boas práticas, o humanismo e confiança na proximidade com os associados, o respeito pelo meio ambiente e a responsabilidade social.

### **3. Estrutura orgânica**

Os órgãos sociais da CSC-ASMECL são, e de acordo com os estatutos, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Conselho Geral.

### **4. Enquadramento institucional**

A CSC-ASMECL é uma Associação Mutualista orientada para a prestação de cuidados de saúde servindo cerca de 11000 associados e todos os utentes que, diariamente, procuram os seus serviços.

A instituição está certificada pela NP EN ISO 9001:2015 o que lhe confere uma garantia em termos da qualidade dos serviços prestados. Desenvolve a sua atividade em diversas especialidades médicas que se encontram organizadas em serviços e unidades funcionais.

O Conselho de Administração está ciente que todos os momentos devem ser aproveitados para se preparar o futuro, em particular na forma como são prestados os cuidados de saúde num contexto de grande exigência e rigor económico-financeiro.

As crescentes necessidades de cuidados médicos dos associados caracterizados por uma população envelhecida e com maior prevalência de doenças crónicas, o cada vez maior recurso a tecnologias diagnósticas e terapêuticas dispendiosas e a disponibilidade de fármacos inovadores, mas com preços elevados, associados às restrições económico-

financeiras estruturais colocam, diariamente, desafios às equipas de gestão da instituição. Esta realidade exige uma gestão muito responsável e sustentável com forte envolvimento de todas as equipas em todos os serviços da instituição.

Desta forma, iniciou-se em 2024 um projeto de transformação da instituição que está em curso e se centra em 5 vetores convergentes:

- Melhoria das instalações, equipamentos e outros suportes físicos para prestação de serviços;
- Reforço das equipas que integram o pessoal clínico;
- Melhoria da “performance” do pessoal de contacto com os associados e utentes;
- Melhoria dos processos internos apoiados em tecnologias de informação;
- Manutenção da certificação da Qualidade.

O futuro da CSC-ASMECL deverá assentar em práticas clínicas que proporcionem mais-valia para os associados e utentes.

## **5. Enquadramento estratégico e objetivos para 2025**

O Plano Estratégico 2024-2027 define as linhas orientadoras para o futuro e, como tal, constituem as diretrizes que a CSC-ASMECL seguirá rumo ao futuro que ambiciona alcançar suportada por um crescimento sustentado da atividade visando uma gestão financeira equilibrada.

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 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.

Assim, constituem objetivos para 2025 e inerentes à finalidade da CSC-ASMECL:

- **Melhorar a qualidade global da organização** - através do desenvolvimento de políticas centradas nas necessidades, conforto e segurança dos associados e utentes, 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 dos recursos existentes;
- **Garantir a sustentabilidade económico-financeira** - mediante a adoção e desenvolvimento 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 e a respetiva faturação às entidades responsáveis;
- **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 responsabilização pelo desempenho e da aposta na qualificação e motivação profissional;
- **Alargar a oferta de serviços** – através do aumento do número de consultas e de novas valências;
- **Garantir a modernização e o desenvolvimento da capacidade técnica** - mantendo atualizado o potencial da CSC-ASMECL, 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;
- **Aumentar o funcionamento do bloco operatório** - através de cirurgias de ambulatório e de grandes cirurgias com internamento.

Complementarmente, e para 2025, constituem objetivos específicos:

- Potenciar a utilização da oferta clínica da CSC-ASMECL
- Potenciar o funcionamento do serviço de MFR
- Potenciar a utilização do bloco operatório;
- Agilizar a resposta dos MCDT.

Como é do conhecimento geral, nos últimos anos a CSC-ASMECL viveu situações conturbadas que promoveram a baixa da sua eficiência e eficácia em resultado da saída de alguns médicos e dificuldades de contratação de enfermeiros.

Hoje, no que concerne a médicos, conseguimos, em 2024, o regresso de alguns, e ainda o ingresso de novos de especialidades diversas. Por outro lado, é necessária a contratação de enfermeiros de modo a assegurar o apoio no internamento e para manter e melhorar a qualidade dos cuidados de saúde prestados.

Para ultrapassar a carência de recursos humanos, estão em desenvolvimento ações que permitam cativar os profissionais para a escolha da CSC-ASMECL, bem como ações que promovam a motivação dos colaboradores. Neste âmbito é fundamental a formação que será incrementada com a criação da Academia de Formação da CSC-ASMECL.

Como instituição certificada, a CSC-ASMECL tem na Qualidade um dos seus principais motores de desenvolvimento. Os principais focos nesta área para 2025 são:

- Criar as condições necessárias para a manutenção da certificação;
- Consolidar a certificação do bloco operatório ocorrida em 2024;
- Realizar o mapeamento dos circuitos do bloco operatório;
- Recolher de forma sistemática as opiniões/sugestões dos associados e utentes;
- Agilizar e simplificar os processos;
- Gerir o risco como alavanca para a segurança clínica e organizacional;
- Acompanhar e monitorizar a atividade realizada e avaliação dos objetivos.

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 continuará a apostar na Comunicação e Marketing como meio indispensável de dar a conhecer a Instituição.

## 6. Pressupostos

### 6.1 Gerais

Constituem pressupostos de elaboração do Plano de Ação para 2025:

- a) Manutenção dos Associados existentes e captação de novos;
- b) Aumento do salário mínimo para 870€;
- c) Aumento até 5% na massa salarial;
- d) Taxa de inflação de 2%;
- e) Aumento de 4% (taxa de inflação 2%+2 pp) a aplicar aos custos das mercadorias e matérias-primas do exercício de 2024;
- f) Aumento de 4% (taxa de inflação 2%+2 pp) a aplicar aos custos de 2024 referentes aos FSE – Trabalhos especializados;
- g) Relativamente aos custos das mercadorias e matérias-primas e FSE considerou-se ainda uma margem de 2% e 3% respetivamente para risco face à incerteza económica que o mundo está a viver;
- h) Aumento global das despesas com pessoal em 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) Eliminação da 13ª quota mensal e redistribuição do valor pelas quotas dos 12 meses e arredondamento do valor da quota mensal para 9.5€ a partir de janeiro de 2025;
- 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 13% nas consultas e internamentos, 20% nas intervenções cirúrgicas e 11% nos meios complementares de diagnóstico;
- k) Estima-se um aumento da ocupação média das camas da unidade de cuidados continuados por via do aumento da capacidade instalada.

### 6.2 Atividade Assistencial

Em linha com as orientações estratégicas definidas e atendendo ao cenário atual e previsional da procura, ao quadro de recursos disponível, à estratégia definida e ao objetivo de não comprometer a sustentabilidade económica e financeira da CSC-ASMECL, a atividade

assistencial prevista para 2025 encontra-se enquadrada ou condicionada pelos seguintes aspetos:

- Continuação da adequação da oferta de cuidados às necessidades dos associados e utentes que procuram os serviços da CSC-ASMECL; prevê-se um cenário de evolução da procura com variações significativas em relação à situação atual no que concerne à medicina física e de reabilitação, cirurgias e meios complementares de diagnóstico;
- Manutenção da envolvente externa no que concerne à concorrência em termos de oferta de serviços prestadores de cuidados de saúde;
- Necessidade de adequação das perspetivas do plano de recursos ao objetivo de garantir a manutenção da sustentabilidade económica e financeira da instituição;
- 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 e enfermeiros.

### Consultas, tratamentos e exames de diagnóstico

Prevê-se um crescimento prudente da atividade a realizar ao nível das consultas e uma melhoria da capacidade de resposta aos pedidos para realização de exames de diagnóstico e de tratamentos de fisioterapia. A evolução projetada para 2025 é a seguinte:

	2023	31/ago/24	Estimativa 2024	Previsão 2025	VAR 2024/2023	VAR 2025/2024
Consultas	38383	25029	37545	41300	-2,18%	10,00%
Tratamentos diversos (inclui fisioterapia)	76853	48924	73390	80730	-4,51%	10,00%
Exames de diagnóstico	75044	45105	67660	75000	-9,84%	10,85%

### Atividade Cirúrgica

Constitui orientação estratégica para 2025 a dinamização do bloco operatório na sequência do trabalho que já vem sendo realizado em 2024, estimando-se um crescimento da atividade na ordem dos 20% face ao estimado para o ano em curso.

	2023	31/ago/24	Estimativa 2024	Previsão 2025	VAR 2024/2023	VAR 2025/2024
Grandes cirurgias	446	341	515	620	15,47%	20,39%
Peq Cirurgia de ambulatório	451	324	480	575	6,43%	19,79%

Atendendo ao enquadramento da atividade cirúrgica e aos objetivos fixados, perspectiva-se para o ano de 2025 um crescimento ao nível do número de dias do internamento.

### 6.3 Recursos Humanos

A política de recursos humanos para 2025 encontra-se subordinada aos seguintes princípios e orientações:

- Manutenção do quadro de pessoal ficando as contratações restritas a substituições ou contratações apenas quando se verifique a necessidade de dotar os serviços com os efetivos necessários e com as qualificações adequadas ao desempenho das atividades;
- Incremento do nível de tecnicidade da estrutura de efetivos, centrado na afetação de profissionais com competências e qualificações com orientação prioritária para as atividades diretamente ligadas à prestação de cuidados de saúde;
- Promoção do desenvolvimento das competências e qualificações pessoais e profissionais dos recursos humanos, através de ações promovidas pela Academia de Formação da CSC-ASMECL;
- Contratação de quadros adequados ao cumprimento das necessidades constantes do plano de estratégico e ajustados às condições prevalecentes no mercado, designadamente em relação a áreas técnicas específicas, como sejam determinadas especialidades médicas;
- Adoção de políticas ativas de responsabilização pelo desempenho, de aposta na motivação profissional e no desenvolvimento das competências e qualificações pessoais e profissionais de todos os colaboradores.

Tendo em vista a concretização do objetivo de melhorar as capacidades, as competências e as qualificações pessoais e profissionais dos efetivos, em 2025 perspectivam-se as seguintes ações:

- planeamento, organização e realização, através da estrutura interna – Academia de Formação – de um plano alargado de formação dos profissionais;
- promover a realização de programas de treino na CSC-ASMECL em parceria com escolas ligadas à formação de profissionais de saúde.

## 7. Plano de Investimentos

Considerando as orientações estratégicas definidas, o plano de investimentos previsto para 2025, assegurado por financiamento próprio, insere-se na estratégia de reforço e desenvolvimento das capacidades operacionais e de diferenciação técnica da instituição. Tem como objetivos:

- A remodelação de instalações e equipamentos afetos a atividades assistenciais relevantes ou estratégicas no processo de diferenciação ou melhoria da prestação de cuidados da CSC-ASMECL;
- Prosseguir com o desenvolvimento do sistema de informatização e de gestão em curso, potenciando ganhos nos processos de planeamento, de afetação de recursos, de gestão de processos e de tomada de decisões e de avaliação de resultados;
- Substituição de alguns equipamentos que evidenciam obsolescência técnica e funcional.

O plano de investimentos que é expectável realizar em 2025 distribui-se do seguinte modo:

	2025 (valores em euro)
Obras de manutenção e reestruturação	15.000
Obras no bloco operatório	7.500
Sistema de Informação	50.000
Equipamento médico e cirurgico	50.000
<b>TOTAL</b>	<b>122.500</b>

O plano de investimentos será executado em função das necessidades das áreas assistenciais de acordo com a disponibilidade financeira da instituição.

## 8. Orçamento Económico

Respeitando os princípios da atividade financeira e considerando a atual conjuntura económica, a CSC-AMECL apresenta para 2025, 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 2025 traduzida no quadro infra reproduzido.

Os quadros seguintes apresentam, o primeiro de forma sumária e o segundo detalhadamente, as projeções quer para o ano em curso, quer para 2025.

Anote-se que os resultados em 2023 cifraram-se num prejuízo de 895.261,72 euro. Para 2024 estima-se uma substancial recuperação para uma prejuízo de cerca de meio milhão de euro, perspetivando o conselho de administração da CSC-ASMECL a continuação da recuperação financeira em 2025 conforme evidenciado nos quadros seguintes.

	unidade: euros		
RECEITAS ESTIMADAS	ESTIMATIVA 2024	PREVISÃO 2025	Var. 2025/2024
<b>Receitas</b>			
Quotas	1 049 844	1 254 000	19%
Espaço Saúde	40 166	42 174	5%
internamentos, consultas e enfermagem	2 267 081	2 571 038	13%
Meios complementares de diagnostico	495 832	545 415	10%
Residência Medicalizada	338 239	42 280	-88%
Cuidados continuados	928 625	1 427 771	54%
Outros	323 135	355 426	10%
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>5 442 922</b>	<b>6 238 105</b>	<b>15%</b>
<b>DESPESAS ESTIMADAS</b>			
<b>Custos</b>			
CMVC	381 523	404 414	6%
FSE	2 485 728	2 659 953	7%
Subcontratados	1 866	2 052	10%
Trabalhos especializados	303 166	324 141	7%
Honorários	1 481 378	1 592 481	8%
Outros	699 319	741 278	6%
Pessoal	2 554 929	2 746 548	8%
Amortizações	390 293	399 893	2%
Outros gastos e perdas	8 997	9 177	2%
Ganhos e perdas de financiamento	79 042	80 623	2%
<b>TOTAL DOS CUSTOS</b>	<b>5 900 512</b>	<b>6 300 608</b>	<b>7%</b>

RUBRICAS	31/ago/24	Estimativa 2024	Estimativa 2025
<b>Proveitos</b>			
VENDAS	26 777,14	40 165,71	42 174,00
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	3 631 397,92	5 079 641,36	5 840 504,55
Taxas Moderadoras	20,00	20,00	0,00
QUOTIZAÇÕES E JOIAS	944 859,90	1 049 844,33	1 254 000,00
SERVIÇOS MÉDICOS-CIRURGICOS	2 686 518,02	4 029 777,03	4 586 504,55
Serviços residências medicalizadas	225 492,95	338 239,43	42 279,93
Serviços cuidados continuados	619 083,37	928 625,06	1 427 771,00
INTERNAMENTOS, CONSULTAS E ENFERMAGEM	1 511 387,05	2 267 080,58	2 571 038,45
Internamentos cirurgia/medicina	514 998,78	772 498,17	926 997,80
Consultas	441 227,00	661 840,50	728 024,55
Tratamentos/Enfermagem	6 293,94	9 440,91	10 385,00
Intervenções ambulatoriais	548 867,33	823 301,00	905 631,09
MEIOS COMPLEM. DIAGNOST./TERAPEUT.	330 554,65	495 831,98	545 415,17
SUBS., DOAÇ. E LEGADOS À EXPLORAÇÃO	1 958,22	2 937,33	3 231,06
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	211 090,25	316 635,38	348 298,91
JUROS, DIVID. E OUT. RENDIMENTOS SIMILARES	2 361,30	3 541,95	3 896,15
<b>TOTAL PROVEITOS</b>	<b>3 873 584,83</b>	<b>5 442 921,73</b>	<b>6 238 104,67</b>
<b>Custos</b>			
CUSTO MERCAD. VEND. E MAT. CONSUMIDAS	254 348,58	381 522,87	404 414,24
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	1 633 151,03	2 485 727,83	2 659 952,45
SUBCONTRATOS	1 243,75	1 865,63	2 052,19
SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	1 201 541,57	1 784 543,39	1 916 622,32
Trabalhos Especializados	134 953,54	185 561,12	196 694,78
Publicidade e Propaganda	3 599,10	4 498,88	4 768,81
HONORARIOS	987 585,16	1 481 377,74	1 592 481,07
CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO	46 427,69	69 641,54	76 605,69
Serviços Bancários	28 976,08	43 464,12	46 071,97
MATERIAIS	10 198,45	13 835,59	14 665,72
Livros e Documentação Técnica	39,62	39,62	42,00
Material de Escritório	1 479,40	1 849,25	1 960,21
Artigos para Oferta	549,68	687,10	728,33
OUTROS	649,70	974,55	1 033,02
MATERIAIS DE CONSUMO DIVERSOS	7 480,05	10 285,07	10 902,17
ENERGIA E FLUIDOS	155 012,62	232 518,93	246 470,07
DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES	2 324,41	3 486,62	3 695,81
SERVIÇOS DIVERSOS	262 830,23	449 477,68	476 446,34
RENDAS E ALUGUERES	2 926,03	4 389,05	4 652,39
COMUNICAÇÃO	38 883,39	58 325,09	61 824,59
Vodafone	34 951,30	52 426,95	55 572,57
Correios de Portugal	3 932,09	5 898,14	6 252,02
SEGUROS	12 952,05	16 452,05	17 439,17
Despesas de Representação	466,90	583,63	618,64
Limpeza, Higiene e Conforto	18 528,96	27 793,44	29 461,05
OUTROS SERVIÇOS (alimentação pessoal e doentes)	189 072,90	283 609,35	300 625,91
GASTOS COM O PESSOAL	1 642 454,12	2 554 928,63	2 746 548,28
GASTOS DE DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	260 195,52	390 293,28	399 893,28
OUTROS GASTOS E PERDAS	5 998,12	8 997,18	9 177,12
GANHOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	52 694,69	79 042,04	80 622,88
<b>TOTAL CUSTOS</b>	<b>3 848 842,06</b>	<b>5 900 511,82</b>	<b>6 300 608,25</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>24 742,77</b>	<b>-457 590,09</b>	<b>-62 503,58</b>

## 9. Conclusão

Como forma de responder às necessidades dos Associados, bem como potenciar a sustentabilidade económica e financeira da CSC-ASMECL, o Conselho de Administração prosseguirá em 2025 a reestruturação dos diversos serviços que integram a instituição de modo a rentabilizar as diferentes atividades ao mesmo tempo que irá desenvolver ações que proporcionem 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, já previstas para 2024 e não realizadas na totalidade, a aquisição de equipamentos identificados como necessários para o normal funcionamento dos serviços e o prosseguimento da informatização da clínica.

Estamos confiantes que a concretização do Plano de Ação e Orçamento para 2025 permitirá que a CSC-ASMECL seja capaz de continuar a sua missão de instituição prestadora de cuidados assistenciais de Qualidade aos Associados e utentes ao mesmo tempo que se inicie o processo de afirmação no mercado da prestação de cuidados de saúde.

**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 (Vogal)