

# PLANO DE ATIVIDADES 2019



“Prestamos muita atenção ao custo de fazer alguma coisa, mas não nos preocupamos com os custos de nada fazer”.

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO	4		
CORPOS GERENTES	5		
01 MENSAGEM DO PROVIDOR	6		
02 PRINCÍPIOS GERAIS	8		
03 PLANO DE ATIVIDADES	9		
3.1. Enquadramento Institucional	9		
3.2. Prioridades Estratégicas para 2019	10		
I PARTE Atividade operacional	13		
3.3. Desenvolvimento Estratégico e Operacional	14		
3.3.1 Saúde	14		
3.3.1.1. Hospital da Prelada   Dr. Domingos Braga da Cruz	15		
3.3.1.2. Centro Hospitalar Conde de Ferreira	18		
3.3.2. Social, Mulher e Juventude	20		
3.3.3. Educação	23		
3.3.3.1. Colégio Nossa Senhora da Esperança	23		
3.3.4. Ensino Especial e Apoio à Deficiência	27		
3.3.4.1. CIAD   Instituto Araújo Porto e Instituto S. Manuel	27		
3.3.4.2. CPAC   Centro Professor Albuquerque e Castro	28		
Imprensa Braille	28		
3.3.5. Desenvolvimento Agrícola	30		
3.3.5.1. Quinta D'Alva	30		
3.3.6. Culto e Cultura	33		
3.3.6.1. Gabinete Religioso e Culto	33		
3.3.6.1.1. Ensemble Vocal e Instrumental			
"Capela Musical da Misericórdia do Porto"	33		
3.3.6.1.2. Celebração de Missas Solenes	33		
3.3.6.1.3. Realização de Concertos	34		
3.3.6.1.4. "Jovens Voluntários no Culto e nas Artes"	34		
3.3.6.1.5. Natal na Igreja Privativa	34		
3.3.6.1.6. Recuperação do Órgão	34		
3.3.6.2. MMIPO   Museu e Igreja da Misericórdia do Porto – Conde de Samodães	35		
3.3.6.3. Casa da Prelada – D. Francisco de Noronha e Menezes	36		
3.3.7. Ambiente	38		
3.3.7.1. Parque da Prelada	38		
3.3.7.2. Parque Avides Moreira	39		
3.3.8. Justiça e Reinserção Social	40		
3.3.8.1. Estabelecimento Feminino Prisional de Santa Cruz do Bispo	40		
II PARTE Serviços Partilhados e Corporativos	41		
3.3.9. Recursos Humanos Formação Profissional	42		
3.3.10. Gestão Administrativa e Património	45		
3.3.10.1. Património Imobiliário	45		
3.3.10.2. Património Imobiliário de Expansão	45		
3.3.10.3. Património Imobiliário Operacional	46		
3.3.10.4. Património Imobiliário de Rendimento	47		
3.3.10.5. Reabilitar para Arrendar	47		
3.3.10.6. Gestão Logística e Central de Compras	47		
3.3.10.7. Gestão Administrativa	47		
3.3.11. Sistemas de Informação e Modernização Administrativa	49		
3.3.11.1. Objetivos do Sistema de Informação	50		
3.3.11.2. Iniciativas Estratégicas do Departamento de Sistemas de Informação	51		
3.3.11.3. Modelo de Faturação Eletrónica (End to End)	52		
3.3.11.4. Solução de Cálculo de Retribuições Variáveis	53		
3.3.11.5. Módulo de inventário e Catalogação Obras Arte	53		
3.3.11.6. Programa de Segurança e Privacidade	54		
3.3.11.7. Pessoas e Competências	58		
3.3.12. Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão	61		
3.3.13. Auditoria Interna	63		
3.3.14. Segurança, Risco e Compliance	65		
3.3.15. Marketing e Comunicação	69		
3.3.16. Contabilidade e Finanças	71		
3.3.17. Ambiente e Qualidade	72		
3.3.18. Assuntos Jurídicos e Contencioso	74		
REFERÊNCIAS FINAIS	76		

## INTRODUÇÃO

## CORPOS GERENTES

### Mesa da Assembleia

**PRESIDENTE**

Jorge Rui Moita Pereira Cernadas

**VICE- PRESIDENTE**

José Manuel Lemos Pavão

**SECRETÁRIOS**

António José Barbosa Samagaio

Vítor Guilherme Barrosa Pereira Dias

### Mesa Administrativa

**PROVEDOR**

António Manuel Lopes Tavares

**VICE- PROVEDOR**

António Luís Abranches Canto Moniz

**TESOUREIRO GERAL**

Jorge Eduardo Silva Ferreira Dias

**CULTO E CULTURA**

Francisco Ribeiro da Silva

**ASSUNTOS JURÍDICO E CONTENCIOSO**

Nuno Paulo Fernandes Oliveira

**DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA E ENSINO****ESPECIAL**

Francisco José Guimarães Castelo Branco  
Ribeiro

**ÁREA SOCIAL, MULHER E JUVENTUDE**

Maria Albertina Amorim Coelho

### Definitório

**PRESIDENTE**

Joaquim Sabino Rangel Pamplona

**VICE- PRESIDENTE**

Joaquim da Silva Vianez

**SECRETÁRIOS**

Silvério Brunhoso Cordeiro

**VOGAIS**

António Alves Teixeira do Carmo

Justino Cruz dos Santo

## 01 Mensagem do Provedor

O Plano de Atividades e Orçamento para 2019 vai ser aplicado no ano em que a Santa Casa da Misericórdia do Porto celebra 520 anos. Uma data que coincide com o meio do mandato desta Mesa Administrativa onde nos parece oportuno continuar a reforçar a confiança no nosso futuro. Aniversário que queremos assinalar com momentos simbólicos, mas também com mudanças e reformas necessárias à nossa sustentabilidade.

Desde os momentos em que honramos a nossa história e celebramos a nossa cultura, até aqueles que justificam a continuação da nossa cultura de solidariedade como linhas de orientação decisiva destas comemorações.

Defendendo uma **melhor Misericórdia** e com **mais Misericórdia** vamos continuar a ser dignos dos que nos antecederam e preparar a passagem de testemunho para as gerações mais jovens.

O Plano de Atividades e Orçamento para 2019 tem, assim, de representar um novo ciclo na sempre renovada vida da Misericórdia do Porto.

Torna-se necessário evidenciar uma estratégia que torne a instituição, cada vez mais, menos dependente do Estado e mais autónoma na continuação da sua atividade de serviço público às nossas comunidades.

Novos clientes, mais respostas sociais inovadoras e imobiliário são linhas de força para este Plano de Atividades e Orçamento.

Parece-me pois, como já escrevemos, num momento em que chegamos a meio deste mandato, ser este o espaço oportuno para mais um novo ciclo de reformas na nossa instituição.

O ano de 2019 será um ano de eleições europeias e legislativas e irá, necessariamente, implicar transformações para a vida de todos os portugueses. A Misericórdia do Porto está atenta a esse novo quadro, o qual, aliás, se revela já com o fim do acordo de gestão, a propósito do Centro de Reabilitação do Norte, com o Ministério da Saúde.

Foi uma opção política a cuja única resposta possível será ter a consciência tranquila de um dever e de uma missão cumprida.

Neste novo momento e ciente destas mudanças vamos, com tranquilidade e dedicação ao próximo, preparar uma nova década de responsabilidade institucional.

Preocupados com a desigualdade de rendimentos e sempre centrados nos ensinamentos da doutrina social da Igreja seguimos o conselho de Francis Bacon, no já distante século XVI, ***“quem não aplica novos remédios espera novos males porque o tempo é o maior dos inovadores”***

Assim seja. Conto com a sua ajuda.

Porto, dia de todos os Santos, 01 de novembro de 2018

**O PROVIDOR**

ANTÓNIO MANUEL LOPES TAVARES

## 02 PRINCIPIOS GERAIS

No cumprimento de um imperativo legal e estatutário cumpre-nos apresentar à Assembleia Geral o Plano de Atividades e o Orçamento para 2019.

É uma proposta assente nos princípios da previsão da receita e da limitação da despesa num horizonte que, sendo temporalmente definido, pretende, de uma forma estruturada, lançar as bases para uma nova década de trabalho (2020/2030).

Como tivemos oportunidade já de referir existem sombras que pairam na sociedade portuguesa, no sentido de não compreender ou valorizar o papel das instituições da economia social na complementaridade ao Estado, ajudando as populações e as comunidades envolvidas. As situações ligadas aos incêndios que assolaram Portugal evidenciaram, de uma forma reconhecida, como as Misericórdias e as IPSS cumprem um papel insubstituível no apoio complementar ao Estado.

Ao mesmo tempo, o envelhecimento da nossa sociedade mostra bem como vai ser necessário encontrar alternativas sólidas e inovadoras, para dar uma nova resposta de conforto social ao aumento da esperança de vida das pessoas.

Aceitando a nossa preocupação sobre a justiça social e a coesão económica, como um dos pilares fundamentais de equilíbrio e coesão social e económica deste mundo em mudança, estamos preparados, como instituição, para dar essa nova resposta evitando hipotecar o nosso futuro coletivo.

Apoiando-nos no exemplo do economista do século XVIII, *Adam Smith* para dizer que **“sentir muito pelos outros e pouco por nós; refrear o nosso egoísmo e exercer os nossos afetos benevolentes, constituem a perfeição da natureza humana”**.



## 03 PLANO DE ATIVIDADES

### 3.1. Enquadramento Institucional

Este Plano de Atividades vai-se desenvolver num quadro de um ano eleitoral, que será muito intenso e, também, na consequência da mudança de alguns membros do Governo, com destaque para o Ministério da Saúde. Será um ano onde vai terminar um tempo político consubstanciado na atual legislatura, mas será, igualmente, um tempo de grande exigência cívica e institucional.

Temos consciência desse esforço suplementar que nos irá ser solicitado.

Consequência das políticas da zona europeia o controle do défice orçamental público tem sempre reflexo nas políticas sociais a aplicar.

Assumimos este Plano de Atividades, e o seu Orçamento, num quadro previsível de continuidade na gestão interna e de mudança na lógica de uma administração cautelosa e prudente.

Daí algumas das propostas que a Mesa Administrativa irá propor, neste Plano de Atividades e Orçamento, como modo de resposta aos novos desafios que se vão colocar.

A Irmandade sabe que o Plano de Atividades e Orçamento para 2019 não será desenvolvido numa plena autoestrada, mas antes na tal estrada com muitas curvas e obstáculos expressivos.

Temos de ter, então, a coragem de não desiludir a nossa comunidade.

### 3.2. Prioridades Estratégicas para 2019

As nossas prioridades estratégicas para 2019 vão ter em atenção ao ambiente externo onde vamos aplicar este Plano. Ou seja, no quadro mundial da globalização das economias teremos consciência que ***“as relações entre países abrangem o globo inteiro de tal forma que quase se pode dizer que o mundo não passa de uma única cidade onde é realizada uma feira permanente que disponibiliza todos os bens, de modo que, através do dinheiro, tudo o que é produzido pela terra, animais e indústria humana podem ser adquiridos e apreciados por qualquer pessoa na sua própria casa”*** ( in Geminiano Montanari 1683).

A consequência das eleições brasileiras, a saída do Reino Unido da União Europeia e as eleições ao Parlamento Europeu irão condicionar a leitura política do nosso mundo. Ao mesmo tempo, no plano económico, já começam a aparecer nomes que nos vão falando na possibilidade de uma nova crise financeira.

No plano interno, Portugal vai estar dominado pelas eleições ao Parlamento Europeu, eleições regionais na Madeira e eleições à Assembleia da República. Quadro que, por si só, permite compreender como estaremos limitados a acompanhar a ação governativa que não a da Administração Pública.

São os problemas do nosso tempo que nos condicionam como sempre acontece em tempos de mudança e transformação social.

São problemas que exigem novas respostas sempre mais ágeis e responsáveis. Gostaríamos de salientar que não se pretende impor um documento estratégico e ter uma visão numa de base anual, mas antes que compreenda os desafios plurianuais onde ganha destaque o Orçamento de Investimentos.

Um dos grandes objetivos será continuar a contenção da despesa, dentro de um perímetro anual, no sentido do cumprimento de objetivos a aprovar neste Plano.

Contudo, queremos evoluir de uma **orçamentação tradicional**, quer no quadro do orçamento anual quer no quadro do orçamento de investimentos de uma forma sustentada, mas, também, que permita continuar o modelo reformista que se tem vindo a implementar numa perspetiva de orçamentação **com base em desempenho**.

Isto é, de uma lógica anual com regras rígidas e transversais, algumas de desresponsabilização dos gestores e de problemas de controlo administrativo para uma lógica plurianual onde flexibilidade das regras represente a importância do financiamento das realizações e dos seus impactos, esteja orientado para o desempenho em “*value for money*”, como indicador da qualidade da despesa e assuma uma cultura da *accountability* assente em fazer de uma forma constante o follow-up da boa ou má performance dos nossos departamentos partilhados ou das nossas unidades operacionais.

Ao mesmo tempo, ajustar o orçamento ao ciclo orçamental do maior cliente – O Estado e às suas dificuldades não se tem mostrado como avisado já que os sucessivos cortes no investimento público implicam necessariamente reflexo na nossa atividade.

Não compete à Santa Casa da Misericórdia do Porto executar políticas públicas sociais quando essa incumbência é, pela Constituição, atribuída ao Estado ou quando este não reconhece valor à prestação das IPSS.

Assim, torna-se, cada vez mais, necessário **captar novos clientes** fora do perímetro do Estado (saúde, segurança social e reinserção social).

Produzir informação financeira comparável, entre os sectores com mais peso disciplina orçamental, será uma urgência no acompanhamento do Orçamento de 2019.

No domínio do imobiliário, como o património de rendimento, será colocado uma grande ênfase na continuação da sua reabilitação e modernização.

A exemplo dos mais recentes anos, esta estratégia irá assentar em quatro pilares fundamentais na forma de princípios de gestão.

**O princípio da regra de ouro orçamental** – só se pede empréstimos para realizar investimento e não para financiar despesa corrente procurando outras parcerias sempre que elas se identifiquem com os nossos princípios de solidariedade de uma cidadania renovada e assente nos princípios gerais da doutrina social da igreja.

**O princípio do investimento sustentável**

assegurando o retorno financeiro à instituição e proporcionando o cumprimento da nossa missão.

**O princípio do controle do défice por**

**atividade** possibilitando assegurar o equilíbrio financeiro e económico de cada área operacional.

**O princípio do controle do crescimento e**

**desenvolvimento da instituição** através da integração e partilha de serviços corporativos.

Nunca é demais repetir estes princípios pois eles asseguram o cumprimento dos objetivos propostos e a razoabilidade dos mesmos.

Encontramo-nos no meio deste ciclo de mandato e o ano que se aproxima comemora 520 anos de serviço no cumprimento de uma missão.

Uma missão para os pobres num tempo difícil, mas sempre para servir as pessoas mais carenciadas e necessitadas.

Esperamos continuar a merecer a confiança da Irmandade na certeza que, só somos passageiros transitórios e portadores de um facho de esperança, na esteira de muitas outras gerações que, desde 1499, souberam cumprir uma missão de utilidade pública.

## | PARTE

### ATIVIDADE OPERACIONAL

### 3.3. Desenvolvimento Estratégico e Operacional

#### 3.3.1 Saúde

A área da saúde apresenta-se para a Santa Casa da Misericórdia do Porto como decisiva e importante neste ano de 2019.

Desde logo, pela saída do Centro de Reabilitação do Norte e pelas suas implicações na área da medicina física e reabilitação para o Hospital da Prelada.

Um tempo de um novo contrato-programa, integralmente negociado no quadro do decreto-lei 203/2015, reafirmando os princípios da complementaridade ao Serviço Nacional de Saúde.

No âmbito do Centro Hospitalar do Conde de Ferreira temos o grande desafio de mudança neste final de década. Mudança de resposta de saúde adaptando-o para um novo ciclo de inovação médica trazendo-o para o século XXI.

### 3.3.1.1. Hospital da Prelada | Dr. Domingos Braga da Cruz

O Hospital da Prelada celebrou 30 anos de atividade. Esta unidade hospitalar foi projetada na década de 60 do século passado, mas por vicissitudes várias, apenas no final da década de 80 foi possível concluir as obras e iniciar a atividade.

Durante estes 30 anos, foram realizadas algumas alterações na estrutura do edifício correspondentes a necessidades de manutenção corretiva e algumas, poucas, obras de expansão, mas que mantiveram algumas condições que, à luz das necessidades atuais, devem ser alteradas.

A estrutura física do Hospital da Prelada foi, uma grande inovação face aos hospitais privados que existiam na altura, mas, hoje em dia, com os novos edifícios hospitalares construídos pelos grandes grupos privados, a capacidade concorrencial do Hospital da Prelada está em causa.

Neste sentido, entendeu-se que as alterações necessárias na estrutura do hospital deveriam ser enquadradas por um plano global, que permitisse uma nova lógica funcional, normalização dos fluxos de pessoas e bens, criar condições para alargar a capacidade de produção, melhorar as condições hoteleiras e a competitividade face aos concorrentes. Para o concretizar foi

desenvolvido e elaborado um Plano Diretor do qual resultou o conjunto de alterações a desenvolver na estrutura física do HP, com um **horizonte temporal de 7 anos** a que correspondem **7 fases** de implementação.

Na *primeira fase*, pretende-se construir o *serviço de cirurgia de ambulatório com 4 salas operatórias, remodelação do 3º piso* do internamento, dotando-o de quartos individuais com possibilidade de utilização dupla, com casa de banho privativa, ar condicionado e demais condições hoteleiras comumente aceites como recomendáveis, *reestruturação do piso -1*, com a criação de uma nova área de esterilização, vestiários para todos os profissionais, adotar uma lógica de circuitos de abastecimentos mais eficiente e arranjos exteriores de todo o perímetro hospitalar.

O custo de implementação desta fase, que se estenderá por um período entre 2 a 3 anos é de 5,4M€ para construção e cerca de 1,4M€ para equipamentos médicos e de suporte à atividade.

Em paralelo, e respeitando igualmente o plano diretor, *teremos a conclusão dos pisos 7 e 8 em parceria com a unidade de ensaios clínicos.*

O investimento global, de 6,8M€ é faseado no período entre 2019 e 2021, sendo executado em 2019, 1,6M€, em 2020, 3,8M€ e o remanescente em 2021. Este esforço de investimento será consubstanciado em capitais próprios ou outros consoante as melhores condições financeiras que se consigam obter em cada momento.

A ótica utilizada na avaliação deste investimento é uma lógica incremental da margem de contribuição para o EBITDA da construção da nova área de ambulatório, melhoria de internamento e alterações nos serviços de apoio.

Estima-se que haverá uma rentabilidade líquida sobre o aumento dos rendimentos proporcionados pelas novas estruturas produtivas de 8%, consubstanciada no aumento do volume de faturação gerado pelo aumento da capacidade produtiva instalada e aumento da procura por força da melhoria das condições hoteleiras. Por outro lado, é expectável uma maior eficiência dos serviços de apoio a que corresponderá uma diminuição dos custos por doente tratado e respetivo aumento da rentabilidade geral.

Nesse sentido, a evolução esperada da margem líquida de contribuição para o EBITDA, da fase 1, do plano diretor é a que de seguida se apresenta:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem contribuição EBITDA		353.600 €	903.774 €	992.174 €	1.038.974 €	1.132.574 €	1.132.574 €

Assim, considerando os seguintes pressupostos:

1. Receitas a preços Constantes;
2. Custos a preços Constantes;
3. Taxa de Inflação nula dos preços com influência direta na estrutura de custos;
4. Os valores referentes ao Investimento são as últimas estimativas apresentadas pela equipa consultora;
5. Os valores referentes à produção são as constantes no Plano de Atividades de 2019;
6. A taxa de Juro Isenta de Risco considerada foi um valor médio da colocação da dívida pública portuguesa nos mercados ou seja 2%;
7. A realização da Fase 1, gera um contributo líquido para o EBITDA de 8% sobre os rendimentos;



A evolução dos *cash-flows* do Hospital da Prelada com a implementação da 1ª fase do Plano Diretor será a seguinte:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Receitas</b>							
Actualização IPC	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Prestações de serviços	31.505.070 €	31.505.070 €	31.505.070 €	31.505.070 €	31.505.070 €	31.505.070 €	31.505.070 €
Outros Rendimentos	800.000 €	800.000 €	800.000 €	800.000 €	800.000 €	800.000 €	800.000 €
Partilha de serviços HP_CRN	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Margem Líquida EBITDA</b>		<b>353.600 €</b>	<b>903.774 €</b>	<b>992.174 €</b>	<b>1.038.974 €</b>	<b>1.132.574 €</b>	<b>1.132.574 €</b>
<b>Total das receitas</b>	<b>32.305.070 €</b>	<b>32.658.670 €</b>	<b>33.208.844 €</b>	<b>33.297.244 €</b>	<b>33.344.044 €</b>	<b>33.437.644 €</b>	<b>33.437.644 €</b>
<b>Investimento</b>	<b>1.557.548 €</b>	<b>3.764.673 €</b>	<b>1.485.373 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Despesas</b>							
<b>Total Despesas operacionais + Investimento</b>	<b>33.342.778 €</b>	<b>35.549.903 €</b>	<b>33.270.603 €</b>	<b>31.785.230 €</b>	<b>31.785.230 €</b>	<b>31.785.230 €</b>	<b>31.785.230 €</b>
Cashflow	-1.037.708 €	-2.891.233 €	-61.759 €	1.512.014 €	1.558.814 €	1.652.414 €	1.652.414 €
<b>ROI (%)</b>	<b>-15,24%</b>	<b>-42,47%</b>	<b>-0,91%</b>	<b>22,21%</b>	<b>22,90%</b>	<b>24,27%</b>	<b>24,27%</b>

Face aos dados disponíveis e aos pressupostos assumidos, *conclui-se que este projeto apresenta uma rentabilidade positiva no período 2019-2025, medida por uma TIR de 13,42%, um VAL superior a 1,8M€ e um período de recuperação de capital que ocorrerá no ano 2025.*

Nesse domínio de modernização do Hospital da Prelada, que acaba de celebrar 30 anos ao serviço do SNS (1988-2018) ganha importante papel *ter uma estratégia comercial mais ativa* que permita de forma decisiva reduzir a dependência do SNS na nossa atividade. A exemplo de 2018 torna-se necessário captar novos clientes nas áreas nucleares de atuação.

Aumentar o relacionamento com a ADSE, os seguros, a que se junta agora o seguro de saúde social e o desenvolvimento de outras atividades privadas. Outro objetivo será o de criar parcerias com a Ordem da Lapa e Cruz Vermelha Portuguesa. Enunciar um novo relacionamento com a Associação Privada de Hospitais aumentando a nossa capacidade de intervenção e propor a criação de uma Associação institucional para os Hospitais das Misericórdias substituindo o Grupo Misericórdias Saúde cuja **autorização se submete, desde já, à Assembleia Geral**, no sentido de aumentar a capacidade reivindicativa do setor.

Continuar uma política de ser complementar ao SNS, desde logo e pela primeira vez, com o reforço do SIGCG e com os princípios de referenciação dinâmica.

### 3.3.1.2. Centro Hospitalar Conde de Ferreira (CHCF)

O exercício de 2019 tem de ter em linha de conta, o desempenho económico financeiro acumulado pela SCMP e o esforço de capital despendido com a gestão e reabilitação do CHCF, ao longo dos dezasseis anos, decorridos desde 2002, ano da reintegração do Hospital no perímetro de gestão da SCMP.

Nesse sentido iremos colocar a tónica na promoção e afirmação do Centro Hospitalar do Conde Ferreira **como um Hospital Geriátrico** com capacidade para continuar A DAR múltiplas respostas na área das demências e na psiquiatria, bem como se assumir como uma unidade moderna a cumprir a sua missão no século XXI.

Será um ano de consolidação do reposicionamento estratégico do CHCF, com as seguintes prioridades:

- Promoção da inclusão das pessoas com deficiência ou incapacidade permitindo uma resposta de cidadania, de conforto e bem-estar e de integração para a sociedade;
- Seguimento do dossier de candidatura, como unidade de internamento para doentes com demências, ao Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais (PROCOOP);
- Redefinição do modelo contratual e financeiro dos Protocolos Compromisso de Saúde Mental e Alojamento Social de Emergência, convertendo-os num só Acordo de Cooperação equilibrado e sustentável;
- Articulação com a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados;
- Preparação da abordagem ao novo paradigma do envelhecimento ativo e saudável, criando respostas e serviços geriátricos que possam responder ao aumento da esperança de vida;
- Acompanhamento e apoio à dinamização da reforma da saúde mental, designadamente na inclusão da Rede Nacional de Cuidados Continuados de Saúde Mental, através da resposta Residência de Apoio Máximo.

**AO NÍVEL OPERACIONAL, A GESTÃO DEFINIRÁ UM PROGRAMA DE AÇÕES, VISANDO INTRODUIR ALTERAÇÕES AO MODELO DE NEGÓCIO DO CHCF, DE FORMA A QUE OS RESULTADOS ECONÓMICOS SE INVERTAM ATRAVÉS DE:**

- Renegociação das condições de financiamento do principal cliente do CHCF, Hospital Magalhães de Lemos, EPE;

- Diversificação e angariação de clientes particulares, através da autonomização/centralização deste segmento de clientes, no edifício A10;
- Lançamento de iniciativas de divulgação e informação das áreas de atividade e produtos do CHCF, na comunidade em geral e nas redes sociais;
- Divulgação e avaliação dos principais Protocolos existentes com o CHCF;
- Preparação da campanha de implementação do **Centro de Tratamento da Depressão**;
- Promoção e participação nas áreas de investigação científica e académica;
- Continuar a desenvolver trabalhos preliminares, já iniciados, para o desenvolvimento do Projeto da Certificação do CHCF, pelo normativo ISO 9001/2015.

**EM MATÉRIA DE INVESTIMENTO, SERÃO LANÇADOS PROGRAMAS DE:**

- Expansão, climatização e aquisição de um estimulador magnético transcraniano, para tratamento da depressão;
- Obra de requalificação dos edifícios A6 e A11 para instalar em termos definitivos a Residência de Apoio Máximo para 24 doentes;

- Aquisição de equipamento administrativo, hoteleiro e hospitalar no âmbito da modernização, humanização e conforto bem como no A5 instalar a nova cozinha que permita uma resposta de restauração coletiva mais adequada as necessidades desta unidade operacional.

Todo o planeamento de programas e ações, para o exercício de 2019, terão ao nível da gestão e equipa do CHCF, o foco da inversão da performance, viabilizando dessa forma, a sustentabilidade do Hospital.

Será um exercício para, mantendo a tradição e o desígnio assistencial da SCMP no que concerne à Saúde e ao Cuidar dos Enfermos, inovar, mudar, criar de forma permanente e cada vez mais rápida. Só desta forma, o CHCF será capaz de acompanhar e responder aos novos desafios e paradigmas como as mudanças da sociedade e do mundo digital.

### 3.3.2. Social, Mulher e Juventude

O Plano de Atividades tem como grandes objetivos intervir, de uma forma determinada, na criação de políticas alternativas ao processo de envelhecimento da sociedade Portuguesa.

Nesse sentido consideramos ser necessário adaptar os equipamentos sociais de utilização residencial coletiva para a nova geração do sec. XXI.

Torna-se necessário preparar a adaptação dos espaços das ERPI S. Lázaro e ERPI Pereira de Lima. A primeira com a divisão em dois edifícios autónomos – um com área residencial para seniores com capacidade económica e outro para acolhimento social. O primeiro ajudará a equilibrar parte da situação financeira da resposta social. A ERPI Pereira de Lima poderá ser convertida numa unidade hoteleira e ajudará à sustentabilidade do equipamento que o venha a substituir no alojamento residencial social.

**Nesse sentido, a Mesa Administrativa gostaria de obter da Assembleia Geral uma autorização para poder negociar com a Câmara Municipal de Matosinhos uma solução para o campo do Senhora da Hora e que se arrasta, desde 1969, sem que se vislumbre uma solução.**

**A solução poderia passar por uma permuta, a exemplo do que se fez com a Câmara Municipal do Porto. A SCMP entregava o campo de futebol do Senhora da Hora à Câmara Municipal de Matosinhos e mais uma casa existente na Rua Fresca, em Leça da Palmeira, e em troca recebia uma estrutura existente na fronteira do Porto, junto à Rua do Amial no Padrão da Légua, com capacidade para albergar uma unidade residencial para idosos. Esta estrutura necessita ainda dos acabamentos necessários à sua conclusão. Parece-nos ser uma situação equilibrada e proporcionava trocar um ativo sem rendimento por um ativo operacional que será mais adaptado ao século XXI.** Todo este processo ficaria pendente das respetivas avaliações, bem como das necessidades de acabamento e financiamento da exploração. Acresce a possibilidade futura da SCMP poder vir a beneficiar das mais valias resultantes da eventual alienação do terreno e alteração do Plano Diretor Municipal de Matosinhos. No âmbito da atividade Residencial para Idosos, serão consolidadas as iniciativas iniciadas em 2017, nos seguintes domínios:

- Melhoria contínua dos serviços e renovação da Certificação de Qualidade ISO 9001:2015;
- Estímulo da atividade física, com a continuação da parceria com a FADEUP e renovação do Protocolo para desenvolvimento do Programa “Mais Ativos, Mais Vividos”;
- Avaliação de melhoras práticas nutricionais, com a conclusão do Projeto de Investigação “Nutriage”, desenvolvido em consórcio com organismos sociais, académicos, industriais e de governação, nacionais e espanhóis.

Implementar a oferta de *co-housing* em habitação destinada para idosos será uma inovação de empreendedorismo para a atividade imobiliária da Instituição, cujas receitas contribuirão também para a sustentabilidade da atividade social.

Com preocupações ao nível dos idosos mais isolados, 2019 será o ano de alargamento do Programa Chave de Afetos na área Metropolitana do Porto, passando a abranger 6 Municípios, que se associaram ao Programa, que irá receber significativos apoios comunitários para o seu plano de crescimento.

A oferta de serviços domiciliários a esta população irá manter-se como um foco de desenvolvimento de novas soluções e ofertas a manifestarem-se tanto nas suas conceções mais tradicionais, como nas mais inovadoras.

Continuaremos a implementar o projeto IN CARE como programa de apoio domiciliário com vertentes social, saúde e tecnológica e, eventualmente, escalar o mesmo como **uma entidade de carácter empresarial** juntando os atuais parceiros do projeto (Vodafone, Uber e Ageas), para a qual a Mesa solicita, desde já, a autorização da Assembleia Geral para futuro desenvolvimento.

No normal complemento destas iniciativas, será realizada, novamente, uma Cimeira sobre o Envelhecimento, projetando preocupações atuais e futuras e as oportunidades que daí resultam para os diferentes agentes económicos, públicos e privados.

Quanto ao apoio social nas áreas de violência de género ([Casa de Santo António](#)), de alojamento social de emergência ([Centro de Acolhimento Social D. Manuel Martins](#)) e de apoio aos sem-abrigo ([Casa da Rua – D. Lopo de Almeida](#)) iremos continuar a desenvolver estes equipamentos bem como estas respostas sociais com a certeza que as mesmas representam um sinal muito claro de consolidação do código genético fundador da Misericórdia do Porto.

A [loja solidária](#) manterá o modelo de parceria com Empresas, de venda dos artigos doados a preços simbólicos, permitindo a sua aquisição a pessoas mais desfavorecidas e o financiamento de projetos de intervenção social.

Continuaremos a parceria com a Fundação Francisco Manuel dos Santos, com a Universidade Católica e o Ministério da Educação no quadro do **Arco Maior** sendo certo que entendemos que está a chegar o momento da **institucionalização deste projeto**.

No que respeita ao Projeto da **Rede Local de Intervenção Social (RLIS) - Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS)**, que chegará ao fim neste ano, há expectativa de continuação, face aos resultados até agora alcançados.

Ao nível das iniciativas sobre a temática da empregabilidade, 2019 será o ano de afirmação de dois novos projetos da Instituição, o Incorpora e a Plataforma +Emprego, que preconizam a responsabilidade social de intervenção ao nível do emprego em grupos de maior vulnerabilidade.

O Projeto Llfana - Lifelong Food and Nutrition Assistance, desenvolvido com o objetivo de criar e avaliar uma solução para promover uma alimentação saudável para todas as fases do envelhecimento, iniciará em 2019 a fase de testes com idosos selecionados em Portugal, Holanda e Suíça.

O desenvolvimento do Programa Humaniza, com a integração de equipas de apoio psicossocial da Misericórdia do Porto nos serviços de cuidados Paliativos do Hospital Pedro Hispano e Hospital de São João, representa mais uma iniciativa de intervenção na rede social e de saúde na cidade do Porto, complementando as competências e oferta social da Instituição no campo das doenças crónicas degenerativas e de fim de vida.

No âmbito do [Colégio Barão de Nova Sintra](#), e do apoio a crianças em risco e institucionalizadas, a Santa Casa da Misericórdia do Porto considera também ser o momento de se reavaliar este equipamento tendo em consideração a vontade das autoridades públicas reduzirem a capacidade destes equipamentos para dimensões menos volumosas.

Assim, depois de uma parte do edifício ser já afeto a Residências Universitárias, iremos iniciar os procedimentos negociais com a Segurança Social com vista à criação de duas novas casas de dimensões ajustadas às novas realidades. Sabendo que faltam na cidade do Porto mais de sete mil camas para estudantes, propõe-se transformar o atual imóvel, ocupando o mesmo na parte remanescente, com residências universitárias cujo rendimento deverá ser afeto ao CBNS.

### 3.3.3. Educação

#### 3.3.3.1. Colégio Nossa Senhora da Esperança

Devemos ter em consideração a especificidade deste estabelecimento que, sendo uma Escola, apresenta o seu Plano de Atividades Pedagógicas para o ano letivo, isto é, de setembro de 2018 a agosto de 2019.

Desta forma, esta proposta inclui dois terços no ano letivo 2018/2019 (segundo e terceiro períodos letivos) e um terço no ano letivo 2019/2020 (primeiro período letivo). O Plano Anual de Atividades visa a consecução de quatro objetivos essenciais:

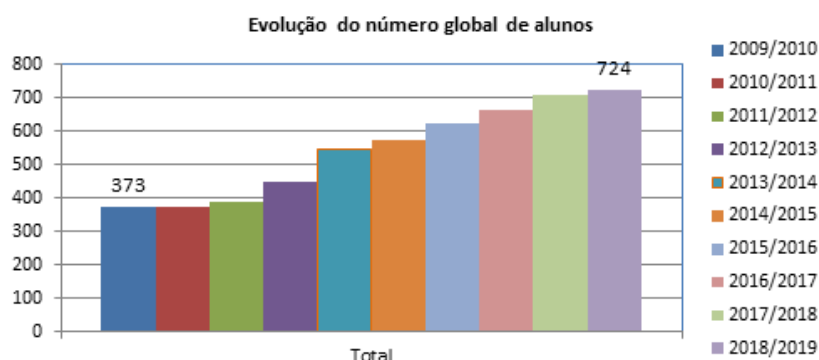
- . Prestar uma educação e um ensino de qualidade;
- . Desenvolver a temática do ano letivo: *Património Arquitetónico e Cultural do Porto*;
- . No cumprimento do Decreto-Lei n.º 55 /2018, implementar projetos de evidente autonomia pedagógica;

. Assegurar uma gestão rigorosa e eficaz dos meios disponibilizados para esta missão

O ano letivo 2018/2019 iniciou-se com mais um acréscimo de alunos, tal como no passado ano letivo, sobretudo no ensino secundário. O *CNSE conseguiu uma taxa de ocupação praticamente total nos níveis de escolaridade mais baixos e uma consolidação do número dos restantes alunos*, sobretudo pela capacidade crescente em atrair novos alunos para outros níveis de ensino.

Poder-se-á observar a evolução do número de alunos desde 2011/2012 através do quadro seguinte, ilustrado também pelo gráfico.

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	Varição
1.º e 2.º Ciclos	39	40	83	82	82	79	81	82	+ 1 %
3.º e 4.º Ciclos	68	92	135	146	142	145	141	148	+ 5 %
1.º e 2.º Ciclos	90	107	98	111	132	159	184	182	- 1 %
3.º e 4.º Ciclos	147	161	180	180	194	208	229	228	0 %
Ensino Secundário	43	49	49	55	74	74	74	84	+ 14 %
<b>TOTAL</b>	<b>387</b>	<b>449</b>	<b>545</b>	<b>574</b>	<b>624</b>	<b>665</b>	<b>709</b>	<b>724</b>	<b>+ 2 %</b>



Atingir os objetivos enunciados implica um crescimento substancial das receitas. Esta far-se-á quer pelo aumento do número de alunos, que não implique o aumento de turmas, quer por incremento no valor das mensalidades.

Os dois módulos de Creche e os dois módulos de Pré-escolar estão praticamente no máximo da sua lotação. Ao longo dos últimos anos, o acréscimo de alunos na educação pré-escolar permitiu o crescimento do 1.º ciclo, que por sua vez permitiu o aumento dos 2.º e 3.º ciclos e, no final da linha, permitiu o acréscimo de alunos no ensino secundário, já muito perto da sua lotação máxima. Prevê-se que, no ano letivo 2019/2020, não possamos acolher todos os interessados também no ensino secundário. Ao nível dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos, o número de alunos está estabilizado.

O investimento efetuado nas instalações no CNSE e nos seus recursos humanos permitiu, hoje, *recolocar o colégio entre os estabelecimentos que melhores condições oferece*, nomeadamente na estabilidade do seu corpo docente. O propósito será o de potenciar as condições existentes, criando oportunidades para dar a conhecer a oferta do colégio noutros espaços, nomeadamente no universo da SCMP e em particular nas unidades com maior potencial de atrair clientes.

A qualidade do serviço prestado é o aspeto mais importante para a atração de alunos. Continuar-se-á um caminho que visa estabelecer protocolos de cooperação com o ensino universitário público e/ou privado e o ensino politécnico. Pretende-se “trazer” o conhecimento para o Colégio e “transportar” os nossos alunos até ao conhecimento. Nesta linha manter-se-á a participação em projetos como a Semana do Cérebro e Olimpíadas do Cérebro (Universidade Católica), Projeto Matemática Ensino (Universidade de Aveiro) ou Eco-Escolas.

Introduzimos também uma parceria com a Academia de Robótica, que traz uma primeira abordagem, a esta área emergente do ensino, aos nossos alunos do 3.º ao 12.º ano. Procurar-se-á ainda aumentar o relacionamento com estabelecimentos de ensino privado, com graus de ensino inferiores aos do Colégio, propiciando o encaminhamento desses alunos para este estabelecimento.

Cumprindo com a dimensão da formação integral de um aluno do Colégio de Nossa Senhora da Esperança, na senda dos últimos anos, promover-se-ão programas de solidariedade, levando os nossos alunos a experienciar verdadeiras ações de promoção do bem social.



Com o intuito de fomentar a aproximação do Colégio às famílias e elevar o nível de formação de toda a comunidade educativa, vão os Serviços de Psicologia e Orientação Vocacional promover ciclos de debates, para os quais convidarão profissionais qualificados para participação e dinamização.

Com os alunos do ensino secundário concretizar-se-á o projeto “Contruindo um projeto de sucesso”, que visa o acompanhamento, aconselhamento e ajuda na descoberta dos vários e do melhor caminho para cada um dos nossos alunos.

No ano de 2019, prevê-se a conclusão do projeto de requalificação da ala nascente do edifício antigo, bem como a sua aprovação junto das entidades competentes.

Para além das regulares atividades letivas e de enriquecimento curricular, o Colégio proporcionará atividades extracurriculares potenciadoras de algum incremento da receita.

Bem como funcionarão aulas de *ballet*, *karaté*, *ensino de piano*, *inglês*, *dança criativa*, *yoga*, *baby yoga*, *musicoterapia*, *introdução à patinagem*, *introdução à robótica e xadrez*.

No cumprimento do seu próprio plano anual de atividades pedagógicas desenvolver-se-ão os seguintes projetos:

- a) Projeto *Criar Porto*, pela Creche e Pré-Escolar;
- b) *Exploração da obra Frida Kahlo*, projeto do Parque Infantil das Fontainhas;
- c) *Testes Intermédios*;
- d) *Desporto Escolar*;
- e) *Dia do Colégio*;
- f) *Dia de Artes com Ciência*;
- g) *Momentos (con)texto*;
- h) *Cantata da História de Portugal, com Foco Musical*;
- i) *Plano Nacional da Leitura*, promovido em parceria com o Ministério da Educação e Ciência;
- j) *Feira do Livro*;
- k) *Quadros de Honra e de Excelência*;
- l) *Olimpíadas Portuguesas da Matemática, Olimpíadas do Ambiente, Olimpíadas da Física e Olimpíadas da Biotecnologia*;
- m) *Literacia 3D*;
- n) *Projeto Eco-Escolas*;
- o) *Comunhões*, celebração da Primeira Comunhão e da Profissão, na Igreja do Colégio;
- p) *Encontro Nacional dos Alunos de Educação Moral e Religiosa Católica*.

Sendo este estabelecimento um local de ensino a importância a dar à sustentabilidade adquire uma força superior e tem um aliado importante que é o posicionamento do nosso aluno.

As atividades desenvolvidas no Colégio de Nossa Senhora da Esperança visam a concretização da missão do estabelecimento, cumprindo com as obrigações perante os seus utentes e alunos. Procurando a sustentabilidade financeira por via do crescimento, da redução da despesa e da eficácia dos seus serviços, a evolução em cada uma das áreas atrás expostas visa a prossecução dos referidos desideratos.

### 3.3.4. Ensino Especial e Apoio à Deficiência

#### 3.3.4.1. CIAD | Instituto Araújo Porto e Instituto S. Manuel

O CIAD pretende consolidar a sua sustentabilidade, bem como o trabalho inovador que tem vindo a desenvolver, nomeadamente pela participação em projetos, continuando o seu trajeto de afirmação institucional enquanto agente de referência na área da deficiência e incapacidade. Neste sentido, e como objetivos gerais e globais propomos:

1. Consolidar, em articulação com o GEPCG, o DCF e o DGAP, o desenvolvimento interno de ferramentas e instrumentos que permitam o controlo integral da execução física e financeira do projeto de financiamento Formação Profissional **(POISE)**;
2. Autonomizar o controlo financeiro da Formação Profissional pela atribuição de um Centro de Custos próprio;
3. Consolidar a implementação do referencial EQUASS 2018, nível Excellence, com vista à certificação do CIAD;
4. Participar os trabalhos de encerramento do projeto Erasmus+ do projeto “LaBaraudelle”, promovido pelo IRTS Champagne-Ardennes, subordinado ao tema “Bom Trato Institucional”;
5. Garantir a implementação do novo projeto Erasmus+, work4all, baseado no modelo de “Inclusive Job Design” o qual visa ser uma estratégia promotora de uma nova abordagem ao mercado de trabalho europeu no sentido de gerar novas oportunidades de integração profissional para jovens com deficiência e/ou incapacidade;
6. Dinamizar a participação, em grupo de trabalho representativo, dos principais agentes da Educação Especial, com o objetivo de promover uma abordagem integrada na implementação da nova legislação do Ensino Especial, DL 54/2018 de 06 de julho, durante o ano piloto de implementação, ano letivo de 2018/2019. Os resultados do trabalho desenvolvido serão formalizados em documento próprio a remeter ao Ministério da Educação.
7. Promover a atualização das participações familiares dos clientes do Centro de Atividades Ocupacionais e do LaR, em conformidade com os requisitos da entidade reguladora.

A um nível mais operacional e utilizando as valências existentes como orientadoras do PAO, o CIAD propõe-se ao seguinte:

### Lar Residencial (LaR)

- Consolidar a intervenção técnica, através do modelo centrado na pessoa, particularmente com a afetação da psicóloga (Helena Pimentel) e a integração do Animador Sociocultural, conforme previsto em regulamentação própria;
- Terminar a requalificação dos espaços habitacionais e de conforto do LaR, decorrente do resultado favorável do pedido de alargamento do Acordo de Cooperação (PROCOOP);
- Definir e operacionalizar uma oferta de serviços de acolhimento temporário que favoreça a sustentabilidade financeira do CIAD, recorrendo às vagas não comparticipadas (2) em sede de Acordo de Cooperação;
- Desenvolver mecanismos que assegurem o financiamento das necessidades básicas e de lazer dos clientes, conforme orientações da entidade reguladora, resultante da revisão das comparticipações familiares, passando a SCMP a reter 90 a 100% do rendimento do cliente.

### 3.3.4.2. CPAC | Centro Professor Albuquerque e Castro \_ Imprensa Braille

Quanto ao **Centro Professor Albuquerque e Castro** os objetivos a realizar podem definir-se da seguinte maneira:

- Não concretizada, até ao momento, a realização de uma visita de acompanhamento pela Segurança Social (SS), à semelhança do que tem vindo a acontecer nas restantes respostas sociais do CIAD, prevê-se que a mesma possa ser feita durante 2019.
- Nesse sentido, e uma vez que a tendência da SS tem sido a conversão de Acordos de Cooperação (AC) atípicos em AC típicos, existe a possibilidade deste Acordo vir a ser revisto.
- Continuação de implementação de estratégias de parceria com entidades que potenciem a atividade da Imprensa Braille (ex. Porto Editora), contribuindo

diretamente para a sustentabilidade desta resposta.

- Reforço da estratégia de articulação com entidades externas no sentido de promover a consciencialização pública do Braille enquanto língua alternativa e elemento de operacionalização da inclusão.
- Reconversão do espólio digital do CPAC para as novas tecnologias de impressão e criação de arquivo digital do mesmo no Datacenter da SCMP.

### 3.3.5. Desenvolvimento Agrícola

#### 3.3.5.1. Quinta D'Alva

No atual contexto económico mundial a produção competitiva, qualidade dos produtos e as exigências legais, nomeadamente da União Europeia, levaram ao abandono das tradicionais formas de exploração das propriedades agrícolas.

Surgiu assim a necessidade de mudança de estratégia, passando as propriedades agrícolas a ser exploradas de forma empresarial, garantindo padrões de qualidade e produtividade.

O atual desafio é conhecer a realidade em que nos inserimos como: mercado, recursos humanos, alternativas financeiras, apoios agrícolas e candidaturas a fundos comunitários. A estratégia a seguir deve integrar as principais metas, políticas e sequência de ações que a empresa deve seguir, de forma a alcançar os objetivos ou resultados da empresa.

Para qualquer empreendimento é de extrema importância o acompanhamento dos custos de produção e a análise económica e financeira da atividade, racionalizando recursos e promover um controlo de custos e receitas.

A aplicabilidade de um planeamento estratégico visa promover o aumento de rentabilidade da Quinta D'Alva com as atuais culturas instaladas ou a instalar.

A nível mundial tem havido avanços tecnológicos que permitem uma progressiva redução de recursos humanos, permitindo produzir e efetuar a colheita com custos cada vez mais baixos, logo maior eficiência. Deste modo, é necessário acompanhar esses avanços, procurando competitividade na produtividade, reduzir e controlar custos, assegurando padrões de qualidade, o que só é possível tendo acesso pronto a novas técnicas e tecnologias.

Devemos acompanhar novas oportunidades de mercado na escolha de novas culturas, na transformação de produtos, na hotelaria e lazer ou na cinegética e observação de aves.

É necessário olhar as explorações agrícolas como um todo e analisar o custo benefício de cada uma das partes que o compõem independentemente, racionalizando uma política de gestão sustentável, reduzindo custos e investir no que verdadeiramente possa devolver retorno.

O presente projeto tem por objetivos o aumento das produções da Santa Casa da Misericórdia do Porto e diminuição dos custos de produção. A estratégia delineada para atingir os presentes objetivos assenta na simplificação dos trabalhos por alteração de processos, inserção de novas atividades, aumentos das áreas cultivadas e capacitação tecnológica capaz de reduzir nos custos e tempo de execução.

Ao longo dos últimos anos foi estudado todo o processo produtivo e concluiu-se que a Santa Casa da Misericórdia do Porto carece de equipamentos, máquinas, plantações e construções de modo a assegurar a sua competitividade.

Deste modo as ações a implementar terão um efeito sinérgico umas nas outras.

A simplificação dos trabalhos por alteração do sistema de exploração com introdução de ovinos da raça autóctone Churra originários da Terra Quente vai reduzir a necessidade de mão de obra, promove a incorporação de matéria orgânica no solo, reciclagem de nutrientes, menor erosão do solo, ou seja, vai haver maior eficiência do sistema, além de proporcionar outros rendimentos.

O aumento das áreas de plantação além de diluição dos custos vai proporcionar maior produtividade consequentemente maior rentabilidade.

A capacitação tecnológica vai permitir realizar os trabalhos em tempo útil, menor tempo e com menores custos e, ao mesmo tempo, criar capacidade de prevenir incêndios pela prevenção e aumentar a segurança dos funcionários.

Ao nível das construções, estas vão permitir o armazenamento de água, visto que na sua localização geográfica a precipitação é extremamente baixa, a par de incrementar maior capacidade de combate a incêndio.

Com a associação à Organização de Produtores, a Santa Casa da Misericórdia do Porto está a contribuir para os objetivos da mesma por concentração da oferta, permitindo adquirir dimensão para as exigências de mercado bem como abrir novos canais de escoamento da produção.

Estamos convictos que o ano 2019 poderá ser o primeiro ano em que a Quinta D'Álva poderá aumentar as suas receitas e colmatar as mesmas com despesas em virtude da implementação da *candidatura ao PDR 2020 – Investimentos na Exploração Agrícola*.

Há ainda a salientar os seguintes investimentos correntes:

- . União dos 3 motores de rega do rio;
- . Poda de 30% da área de olival;
- . Alteração dos sectores de rega;
- . Dar continuidade à recuperação da área de citrinos da parte superior da estrada;
- . Alterar a poda dos sectores 7,8 e 9 do olival para um modelo que requer baixas necessidades hídricas, mas apresentam produtividades todos os anos apesar de serem produções médias;
- . Recuperação gradual das casas de rega;
- . Promover uma gestão mais eficiente da energia elétrica.

O desafio de sustentabilidade ambiental e económica que a Quinta D' Alva hoje representa evidencia bem a disponibilidade e o acerto estratégico que a Misericórdia do Porto manifestou, quando iniciou um ciclo de investimentos estruturais naquela unidade operacional, situada numa zona interior do país, no distrito de Bragança, junto ao Douro internacional, onde a evidente falta de mão de obra e de recursos técnicos não deixa de ser atual e premente.



### 3.3.6. Culto e Cultura

#### 3.3.6.1. Gabinete Religioso e Culto

O Gabinete Religioso e Culto (GRC) pretende ampliar, cada vez mais, o seu ângulo de ação aos espaços de Culto existentes na Santa Casa da Misericórdia do Porto. Subsiste, no entanto, o propósito, perante a escassez dos mesmos, de reduzir o número de Capelães adstritos à instituição, aumentando o tempo de permanência dos que ficarem permitindo assim, elevar a excelência do desempenho da Capelania.

Honrando o Compromisso da Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP), que tem como princípios base as 14 Obras de Misericórdia, entende-se que os espaços de Culto da Misericórdia do Porto sejam, também, locais de proliferação da melhor Música Sacra e Litúrgica concebida ao longo dos séculos! Nesta lógica de ação, propõe-se que as celebrações dominicais da Igreja Privativa e da Igreja do Colégio Nossa Senhora da Esperança (CNSE), sejam sempre acompanhadas pelos Órgãos de Tubos, que se encontram nestes espaços. A criação do *Ensemble Vocal e Instrumental “Capela Musical da SCMP”*, conforme abaixo se propõe, permitirá desenvolver um trabalho, na área da música litúrgica/sacra, de elevada qualidade.

**ENTRE AS AÇÕES A DESENVOLVER DESTACAMOS AS SEGUINTE:**

#### **3.3.6.1.1. Ensemble Vocal e Instrumental “Capela Musical da Misericórdia do Porto”**

Este Ensemble, deverá ser constituído e orientado por elementos com conhecimentos musicais superiores, condição essencial para a apresentação de um trabalho de competência elevada.

Como o GRC, efetuou, recentemente, a recolha e registo dos livros/partituras, utilizados na Igreja Privativa, ao longo dos tempos, tendo-se encontrado um reportório musical muito diversificado, maioritariamente, missas integrais para Coro e Órgão de compositores consagrados na área da Música Sacra, poder-se-á desenvolver um trabalho de estudo e apresentação, das mesmas, na nossa Igreja.

#### **3.3.6.1.2. Celebração de Missas Solenes**

Conforme se expõe:

- Igreja do CNSE ou Igreja Privativa da SCMP - 435º do falecimento do benfeitor D. Lopo de Almeida;
- Igreja Privativa da SCMP – 520º Aniversário da SCMP;
- Igreja do CNSE - Dia de S. Lázaro;
- Igreja do Centro Hospitalar do Conde de Ferreira (CHCF) – 136º Aniversário do CHCF;

- Igreja Privativa da SCMP - Dia da Nossa Senhora da Misericórdia;
- Capela do Hospital da Prelada (HP) - 31º Aniversário do HP;
- Capela Palacete Araújo Porto – Missa de Natal para os Quadros da SCMP.

#### **3.3.6.1.3. Realização de Concertos**

- Época Pascal;
- Dia do Aniversário da SCMP;
- Dia da Nossa Senhora da Misericórdia;
- Aniversário do MMIPO.
- Época Natalícia.

A realização de Concertos nas Igrejas e espaços de Culto da SCMP, será um dos objetivos principais, como promoção e proliferação da Música Sacra e Litúrgica.

Haverá ainda outro tipo de Concertos, com Orquestras e Corais, resultantes de parcerias entre a Misericórdia do Porto e outras Instituições, permitindo, a todos, usufruir de momentos de elevada qualidade artística.

#### **3.3.6.1.4. “Jovens Voluntários no Culto e nas Artes”**

Pretende-se “recrutar” mais jovens provenientes de vários contextos, nomeadamente, das universidades e envolvê-los nas dinâmicas do Culto e da Cultura.

#### **3.3.6.1.5. Natal na Igreja Privativa**

Pretende-se que a dinâmica concretizada nos anos transatos, que teve como propósito maior, envolver as diferentes áreas e valências da SCMP no desenvolvimento de um projeto dedicado à época natalícia, tenha continuidade no ano de 2019.

#### **3.3.6.1.6. Recuperação do Órgão**

Oferecido pelo Rei D. Luís I, aquando da inauguração do Colégio Barão de Nova Sintra e respetivo depósito nas reservas do MMIPO.

### 3.3.6.2. MMIPO | Museu e Igreja da Misericórdia do Porto – Conde de Samodães

Há poucas instituições no Porto que possam reivindicar ter cinco séculos de património material e imaterial. São cinco séculos não encapsulados no tempo e apenas testemunho do passado, mas com futuro.

O MMIPO – Museu e Igreja da Misericórdia do Porto é um “organismo vivo”, testemunho de um passado quase imemorial, mas com uma “esperança de vida” sem termo, num constante movimento de criação e recriação. Intemporal, mas atestador de uma instituição bem viva e interventiva.

Primordialmente Museu de uma Instituição, o MMIPO tem exposto um acervo que vai para além do próprio valor e significado restrito dos objetos. Conta uma História de solidariedade que presta um cunho ainda mais significativo, empático e pedagógico

Reforçar de forma sustentada a afirmação do MMIPO como espaço museológico de referência é um objetivo que será alcançado através de um conjunto de iniciativas.

Todo e qualquer museu desponta a partir do seu património. Neste campo, estão a ser efetivadas ações na área da conservação e restauro do património artístico que estão a ser minuciosamente detalhadas em formato digital para rápido acesso à informação. Em termos logísticos, está concluída a fase de deslocação das denominadas “reservas” e praticamente concluída a sua colocação em espaços próprios desenhados para seguro armazenamento e fácil acesso e estudo.

Num esforço dinamizador de relação com os diversos públicos, a programação do MMIPO contará com as já estabelecidas *Visitas d’Autor*, que granjeiam uma elevada perceção de qualidade e rigor histórico, através dos reputados historiadores que as lideram. O intercambio com o público será incrementado com mais edições das *Conversas no MMIPO*, *Figuras do Porto*, *Percursos Temáticos* pela cidade, celebração de datas e efemérides, das *Visitas às Terças*, exposições em diferentes espaços do museu, que incluem apontamentos expositivos em sala de livre acesso numa demonstração de serviço à cultura e à comunidade.

Também a adequação e segmentação de públicos será potenciada através das *Visitas Orientadas* e *À descoberta* do MMIPO a escolas, as *Aulas no MMIPO* e *O MMIPO vai à escola*, a grupos seniores e especiais, entre outros. Do rol de atividade programáticas, destacamos ainda espetáculos teatrais e oficinas e *workshops* no museu.

Outra componente fulcral, neste processo de fortalecimento da marca MMIPO, é a das parcerias. Um excelente exemplo será o fortalecimento da premiada Rota Porto Liberal. Também o acolhimento de atividades em conjunto com outras instituições, a cedência de espaços e o estabelecimento de contratos com agentes e operadores turísticos contarão com um redobrado esforço de efetivação. Pretende-se ainda acolher no ano que vem uma exposição de fotografias sobre o funeral do Dr. Mário Soares e preparar a internacionalização do Museu participando na exposição dos 450 anos da Misericórdia de Macau e promovendo uma exposição sobre Salvador Dali.

As publicações do MMIPO serão um veículo de excelência para enriquecimento do conhecimento e divulgação do valioso acervo da Misericórdia do Porto. O incremento do desafio proposto a especialistas para se focarem em peças e histórias constantes no museu, será um objetivo a cumprir.

### 3.3.6.3. Casa da Prelada – D. Francisco de Noronha e Menezes

Concluído o trabalho de inventariação do acervo documental de carácter histórico instalado na Casa da Prelada, coloca-se agora o desafio de disponibilizar esse manancial informativo em suporte digital, não só nas salas de leitura da Casa, mas também remotamente online. Será um salto qualitativo nos serviços disponibilizados, que poderá ter reflexos no número e perfil dos investigadores que regularmente desenvolvem trabalhos de pesquisa no domínio das Misericórdias e particularmente na Misericórdia do Porto. Paralelamente a este processo, será dada continuidade à digitalização de documentos de carácter histórico, ao abrigo de uma parceria iniciada em 2018. Prosseguirá o projeto **“Tratamentos dos Arquivos da SCMP” iniciado em 2017 pelo CEPESE** e que visa a intervenção nos acervos documentais até aí não tratados e que estavam disseminados por vários espaços e estabelecimentos da Instituição. No presente ano será dado destaque ao acervo documental do Centro Hospitalar Conde de Ferreira, aí localizado fisicamente e que integra documentação desde a sua abertura (1883) até à atualidade.

Com a finalização do tratamento deste sub-fundo ficarão concluídos e de uma forma transversal para toda a Instituição os documentos como quadro de classificação documental, tabelas de seleção e autos de eliminação.

Será terminado o acondicionamento e descrição da globalidade da documentação e iniciado o processo conducente à instalação do Arquivo Geral da instituição no Conde de Ferreira.

Este esforço de organização interna e de preservação da memória da instituição, deverá contribuir para que seja assumido o **setor dos arquivos** numa ótica de estratégia da Instituição e de permanente diálogo no seu seio. A implementação de um sistema de gestão integrada dos arquivos é um desafio a médio prazo ao qual urge dar início já no presente ano.

Concretizaremos a uniformização da catalogação das bibliotecas, visando a integração das bibliotecas da Casa da Prelada e do Conde Ferreira bem como o seu posterior funcionamento em rede. Estas operações serão acompanhadas pelo necessário tratamento físico conservativo das espécies bibliográficas.

No domínio das publicações será mantido o esforço editorial dos últimos anos, publicando Atas de Congressos e estudos sobre alguns dos equipamentos da Instituição.

Será mantido um posicionamento de abertura à realização de atividades de carácter cultural (exposições, lançamento de livros, conferências, cursos e *workshops*), especialmente promovidas em parceria com instituições de referência da cidade.

Uma nota final relativa ao previsto aprofundamento e estruturação das ações que já vêm ocorrendo na Casa da Prelada, disponibilizando e promovendo espaços para a organização de eventos. Seguindo o princípio da preponderância da função primeira do equipamento, que no caso é um equipamento cultural, são, no entanto, de considerar o acolhimento de eventos de micro e pequena dimensão, tipologicamente eventos culturais, técnico-científicos, comerciais e sociais.

### 3.3.7. Ambiente

#### 3.3.7.1. Parque da Prelada

A Mesa Administrativa tem promovido o Plano Diretor do Parque da Prelada, do qual é autor o Arquiteto Pedro Guimarães, e cuja aprovação pela Câmara Municipal do Porto (CMP) vai permitir abrir as portas ao público daquele magnífico exemplar do Barroco português da autoria de Nicolau Nasoni.

Assim numa primeira fase, serão criadas as infraestruturas do Centro Hípico, com a reabilitação da Casa da Administração, das casas do Torreão e aposição de vedação do Centro Hípico, que culminarão com as infraestruturas elétricas, águas e de saneamento, do parque de autocaravanas, espaço multiusos, portas do centro hípico e porta do futuro posto de transformação de energia elétrica, aqueduto e do lago do castelo.

No sentido de viabilizar a sua utilização, devolvendo o mesmo à cidade do Porto, embora dependentes da aprovação da respetiva licença pela CMP, estão previstas realizar estas obras de remodelação necessárias à referida abertura sendo exemplo, para 2019, as seguintes:

- a) No sentido da sua reestruturação e da sua viabilidade, da sua racional utilização, em 2013 foi assinado um protocolo e um memorandum de gestão entre a SCMP e o Sport Club do Porto, com o objetivo de instalar, numa parte do Parque, um projeto que visava permitir o desenvolvimento da atividade que permitisse uma conjugação harmoniosa e equilibrada entre a Natureza, o Desporto e a Cultura.

O Sport Club do Porto, está na fase de finalização das estruturas e edificações onde desenvolver as atividades equestres, numa área perfeitamente delimitada do Parque.

- b) No sentido de se iniciar a arrecadação de receitas já no próximo ano, prevê-se ainda, no decorrer do presente ano, criar condições técnicas numa das áreas disponíveis para o efeito do parque possibilitar a abertura à **atividade de autocaravanas**, implementado num local tranquilo, impermeabilizado concebido para permitir o estacionamento de curta duração ou a pernoita de cerca 100 autocaravanas,

com os lugares devidamente delimitados no pavimento, servindo de alojamento alternativo à Cidade do Porto, muito carecida deste tipo de estruturas de alojamento, em contacto com a natureza, a que associará a promoção de outras iniciativas que incentivem e criem ações de conservação e preservação do ambiente com a promoção da atividade física, da alimentação saudável, do respeito pelo ambiente e socialização. De referir ainda que a implementação deste espaço de alojamento no coração da Cidade do Porto não tem concorrência direta.

- c) Pretende-se ainda associar a esta iniciativa, outras atividades inseridas na área da cultura, nomeadamente facilitando/ promovendo visitas ao Museu e à Casa da Prelada. Simultaneamente dar-se-á início à criação de um espaço destinado a uma área de multiusos, e pequenos espaços comerciais de apoio ao referido parque de autocaravanas.

### 3.3.7.2. Parque Avides Moreira

O programa previsto para o ano de 2019 passa pela consolidação do Parque Avides Moreira e pela produção própria que permita fazer face as respetivas despesas. Ao mesmo tempo está previsto a abertura da nova área, em março de 2019, dedicada ao hipismo juvenil, resultante de uma parceria com o Pony Clube do Porto, cujo mecenato permitiu recuperar uma imensa área degradada da quinta do CHCF através de um investimento de cerca de um milhão de euros.

Lembrar ainda a entrada em atividade de uma Equipa de Parques e Jardins que vai permitir uma resposta eficaz e em tempo útil na manutenção dos espaços verdes e das suas envolventes na Misericórdia do Porto.

### 3.3.8. Justiça e Reinserção Social

#### 3.3.8.1. Estabelecimento Feminino Prisional de Santa Cruz do Bispo

Iremos continuar a desenvolver a nossa atividade na gestão deste equipamento prisional do Estado assumindo orgulhosamente a nossa singular tradição na área da reinserção social.

Desafio imenso será o resultante da conclusão deste ciclo negocial com o Estado estando pendente a nossa continuação, nesta inédita experiência do sistema prisional português, para este efeito, do lançamento de um novo concurso internacional.

Apostar no reforço da humanização dos serviços e da integração na sociedade das reclusas é uma das nossas grandes preocupações. Para tal iremos manter o apoio nas bolsas de estudo na área da educação e cultura.

Continuaremos a desenvolver mecanismos de reforço com a Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais alargando o envolvimento no apoio aos reclusos à guarda, no Porto, do Estabelecimento Prisional da Polícia Judiciária.



## II PARTE

### Serviços Partilhados e Corporativos

### 3.3.9. Recursos Humanos e Formação Profissional

A gestão de recursos humanos deve acompanhar as múltiplas transformações que se colocam às organizações nos seus diversos domínios de atuação, nomeadamente no que concerne à formação, à seleção e retenção de talentos, a uma maior eficácia na área da gestão administrativa, à avaliação de desempenho e à inovação social.

Estes constituem-se como o principal instrumento de incremento de uma política de gestão de Recursos Humanos, que tem que induzir princípios de igualdade, equidade e transparência, como garante da relação contratual entre trabalhador e empregador, que se funda, a montante, numa relação de confiança, e inquestionavelmente proporcionarão uma gestão ágil, capacitada e focada nos resultados.

O ano de 2019 representará a consolidação de uma gestão integrada na área administrativa com base na implementação do Portal Smart BI, representando a plena concretização de um processo já iniciado, com vista a uma maior eficiência na gestão das pessoas, centrada na otimização de procedimentos administrativos, na capacitação do capital humano e na adoção de medidas e ferramentas inovadoras de

gestão estratégica e operacional de colaboradores.

Integrado numa mudança com reflexos a nível institucional, com vista ao cumprimento de requisitos legais, destaca-se a implementação do *Regulamento Geral de Proteção de Dados*, que terá impactos muito significativos na gestão documental no departamento em particular, e na política de recursos humanos em geral.

No que concerne especificamente à área da gestão administrativa, prevê-se uma continuidade nas tarefas já asseguradas sendo de destacar a preocupação com a melhoria no acesso/partilha, gestão e tratamento de informação e dados, prevendo-se o pleno incremento e utilização do módulo RH no myGIAF. Estas ferramentas permitirão o acesso e gestão de informação sobre a execução dos Recursos Humanos, facilitando a sua atualização e utilização.

A [Academia Misericórdia](#) prosseguirá a sua missão, no âmbito de um modelo de gestão inovador que valoriza os recursos humanos, continuando a imprimir um ritmo dinâmico em 5 pilares de atuação: Formação Profissional; Estágios; Gestão e Avaliação do Desempenho; Recrutamento, Seleção e

Integração dos Colaboradores; Inovação e Desenvolvimento.

A formação profissional continuará a constituir o meio privilegiado de desenvolvimento de competências e de aperfeiçoamento contínuo no desempenho dos Colaboradores, desde que devidamente enquadrada na Instituição e orientada para as necessidades, objetivos e operações a realizar.

Neste contexto, o **Plano Anual de Formação**, com as várias fases que lhe estão implícitas, continuará a ser o instrumento ordinário, privilegiado e orientador das medidas formativas a implementar. Paralelamente, a gestão, monitorização e supervisão da atividade formativa será uma responsabilidade assumida pela Academia de forma plena, garantindo o cumprimento das regras definidas superiormente.

Decorrente da expansão da atividade formativa, prevê-se o alargamento das áreas de educação-formação na certificação pela **Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho** (DGERT) e da bolsa de formadores internos, tendo no momento presente inventariado todo o universo de colaboradores que se encontram habilitados a dar o seu contributo como formadores.

As alterações, no funcionamento da atividade formativa, exigem que se adequem os instrumentos da Certificação

pela DGERT, bem como a maior informatização de processos e tarefas de gestão, coordenação e acompanhamento da formação, permitindo uma simplificação na elaboração documental e no tratamento de dados.

Relativamente aos estágios, considerando que o acolhimento dos mesmos terá que, concomitantemente com a capacitação dos estagiários, constituir um referencial de captação de potenciais ativos para a Instituição, cumpre salientar a concretização da aprovação do [Regulamento de Estágios da SCMP](#), que será instrumento de gestão privilegiado nesta área de atividade.

Nesta conformidade encontra-se plenamente clarificada e disciplinada, a política de pedidos, acesso e realização de estágios, de modo a otimizar a sua gestão administrativa, técnica e operacional, e a garantir o seu dúplice desiderato, a saber, maior apoio no processo de aprendizagem de alunos/profissionais, assumindo a Misericórdia um papel ativo e de responsabilidade social, assim como, um momento de referenciação de potenciais candidatos no âmbito das necessidades de recrutamento internas.

O [Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho](#) continuará a ser implementado, potenciando a análise e a *performance* dos Colaboradores, com a coordenação técnica da Academia.

No que concerne ao [Recrutamento, Seleção e Integração dos Colaboradores](#) prevê-se a informatização deste processo, facilitando o registo da informação e o seu tratamento.

Por outro lado, será aperfeiçoado o processo de [acolhimento aos novos Colaboradores](#), promovendo a articulação entre a dimensão geral e a dimensão específica.

No pilar da Inovação e Desenvolvimento, apostamos na revitalização do funcionamento do [Espaço Aberto ao Colaborador](#), de modo a facilitar a sua intervenção participativa bem como a continuidade do processo de avaliação da satisfação dos colaboradores, o qual se pretende informatizar no ano em causa.

As pessoas são um dos nossos melhores ativos, como tal, os nossos colaboradores são talentos que queremos privilegiar e acarinhar.

### 3.3.10. Gestão Administrativa e Património

#### 3.3.10.1. Património Imobiliário

A Santa Casa da Misericórdia do Porto terá de olhar para esta área de negócio com um sentimento muito determinado e sem qualquer dificuldade de abordagem ao mesmo.

Depois do enorme sucesso **do Programa Reabilitar para Arrendar**, o qual tem permitido a recuperação do património imobiliário da Instituição, é necessário definir novos objetivos de forma a cada vez mais, rentabilizar e modernizar o vasto património que a SCMP possui.

Neste pressuposto, definem-se as seguintes linhas estratégicas do património imobiliário da SCMP.



#### 3.3.10.2. Património Imobiliário de Expansão

Ao nível do património imobiliário de expansão destacam-se as seguintes linhas estratégicas:

- Alienação dos terrenos e imóveis da Charneca da Caparica;
- Divisão de ativos com as Irmãs Franciscanas de Santa Maria.
- A criação de uma parceria com os equipamentos da Rua de Santos Pousada e da Rua da Restauração n.º 133, para hoteleira;
- Urbanizar o antigo Campo do Candal com um projeto que valorize o espaço.
- Permutar com a Câmara Municipal de Matosinhos o Campo do Senhora da Hora, concluindo uma situação que se arrasta desde 1969, por um equipamento vocacionado para a nossa atividade;
- Urbanizar todos os espaços existentes na cidade do Porto com potencial construtivo como Praça 9 de Abril, António José da Silva, Alberto Aguiar e Constituição;

- Começar a desenvolver o plano visando a instalação de residências universitárias nos terrenos do Campus Rodrigues Semide e a criação de uma praça de negócios vocacionada para estudantes;
- Reabilitação dos Bairros de Artes Gráficas e Monteiro dos Santos.
- Instalação de Residências Universitárias na parte remanescente do *CBNS* e noutros prédios da instituição como é exemplo o existente na Maia, na zona de Águas Santas;
- Articular com o Centro Hospitalar do Porto a possibilidade de, em concurso por concessão de exploração e construção, a abertura de um parque de estacionamento a criar no subsolo do **nosso Hospital Geral de Santo António** num significativo regresso a investimentos naquele equipamento;
- Limpeza da fachada do Hospital Geral de Santo António permitindo a recuperação do seu esplendor monumental.

### 3.3.10.3. Património Imobiliário Operacional

Ao nível do património imobiliário operacional, destaca-se o seguinte planeamento das atividades a desenvolver:

- Expansão do MMIPO | Fase 2: Continuação do projeto, que visa a expansão do museu, a recuperação da capela de Santa Isabel e da Igreja Privativa;
- Reformulação ERPI S. Lázaro: Continuação do projeto, o qual se prende com a necessidade de reformular este equipamento, de forma a adequá-lo às exigências do mercado atual.
- Casa da Rua: reabilitação das instalações sanitárias;
- CNSE | Fase 2 e 3: Continuação do projeto que tem como objetivo a modernização, expansão e reabilitação deste equipamento;
- Continuar o desenvolvimento de atividades de promoção de eficiência energética e a sua sustentabilidade na conservação das infraestruturas, especialmente nas áreas de energia elétrica, climatização e produção de água quente e sanitárias. No âmbito desta atividade, será dada especial enfoque na elaboração de estudos, tendo em vista a instalação de uma unidade de produção

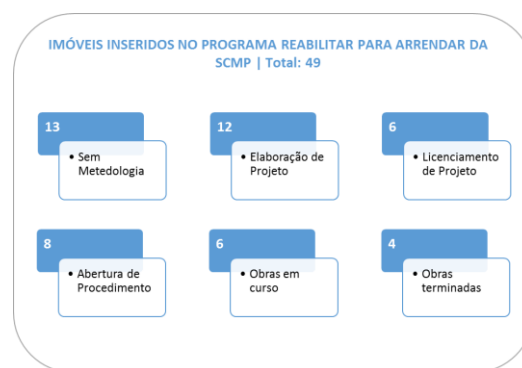
energia fotovoltaica nos Serviços Partilhados e Corporativos.

### 3.3.10.4. Património Imobiliário de Rendimento

- Continuação com a política de arrendamento que a SCMP tem prosseguido, com resultados bastante satisfatórios;
- Continuação do Plano de Reabilitação dos Complexos Habitacionais Luso-Lima a ser executado no horizonte 2018-2020, que visa a reabilitação das fachadas, áreas comuns, terraços, iluminação, coberturas e arranjos exteriores.

### 3.3.10.5. Reabilitar para Arrendar

O Programa Reabilitar para Arrendar da SCMP tem vindo e decorrer dentro dos parâmetros metodológicos estabelecidos. Destaca-se que, em sensivelmente 2 anos, cerca de 32,5% dos imóveis inseridos neste programa já se encontram em fase de abertura de procedimento ou com empreitadas em curso ou com as empreitadas concluídas.



### 3.3.10.6. Gestão Logística e Central de Compras

Ao nível da Gestão Logística e Central de Compras continuará o desenvolvimento e implementação dos trabalhos de definição de processos únicos e transversais para toda a Cadeia Logística da SCMP, suportada por um único sistema de informação, de forma a permitir uma gestão automatizada e assente em indicadores e métricas de desempenho da atividade efetuada por esta área.

### 3.3.10.7. Gestão Administrativa

Continuar o desenvolvimento e implementação de um sistema de arquivo eletrónico e de gestão documental, permitindo uma gestão integrada da informação de importância prioritária na SCMP.





### 3.3.11. Sistemas de Informação e Modernização Administrativa

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) ou, de uma forma mais alargada, as plataformas digitais são, hoje, recursos fundamentais para que a Santa Casa da Misericórdia do Porto atinja os seus objetivos estratégicos e para que as diferentes unidades, departamentos e serviços realizem as suas atividades.

Ao longo dos últimos anos temos vindo a aproveitar um conjunto de oportunidades digitais para, essencialmente, melhorar a eficiência interna e para melhorar a relação com as diferentes partes interessadas, nomeadamente, com a sua comunidade de clientes, utentes ou parceiros. Ao mesmo tempo existem um conjunto de riscos digitais que têm vindo a crescer e como tal é necessário continuar a garantir um correto alinhamento através de um **envolvimento e responsabilização de todos os responsáveis no sistema de informação e na segurança em particular e no alinhamento dos programas, projetos e iniciativas relacionadas com tecnologias e informação.**

O plano a implementar apresenta o exercício estratégico tendo em consideração a *framework* de referência para a gestão estratégica, a qual considera as seguintes principais dimensões:

- **Objetivos estratégicos do Sistema de Informação;**
- **Facilitadores de Gestão do Sistema de Informação;**
- **Riscos do Sistema de Informação;** e
- **Iniciativas relacionadas com o Departamento de Sistemas de Informação.**

Para garantir um alinhamento das diferentes dimensões estratégicas, bem como o alinhamento da gestão do sistema de informação com as necessidades das áreas operacionais da SCMP, foi desenhada e implementada uma *framework* de referência do Sistema de Informação, a qual servirá de guia para o próximo ciclo estratégico, tendo por objetivo garantir os seguintes principais princípios:



Figura 1 - Princípios de Governança e Gestão das SI/TIC SCMP

### 3.3.11.1. Objetivos do Sistema de Informação

O plano de atividades para o sistema de informação e modernização administrativa teve em consideração os objetivos estratégicos definidos pela SCMP e as necessidades identificadas pelas unidades, departamentos e serviços operacionais

relacionadas com a Informação e Tecnologias. No próximo ciclo estratégico foram identificados 6 objetivos estratégicos principais, tendo sido definidas métricas e indicadores que permitam a monitorização do desempenho do sistema de informação:



Figura 2 – A definição de 6 objetivos estratégicos para o sistema de informação permitirá medir o desempenho das TIC pelos seus resultados na atividade da SCMP

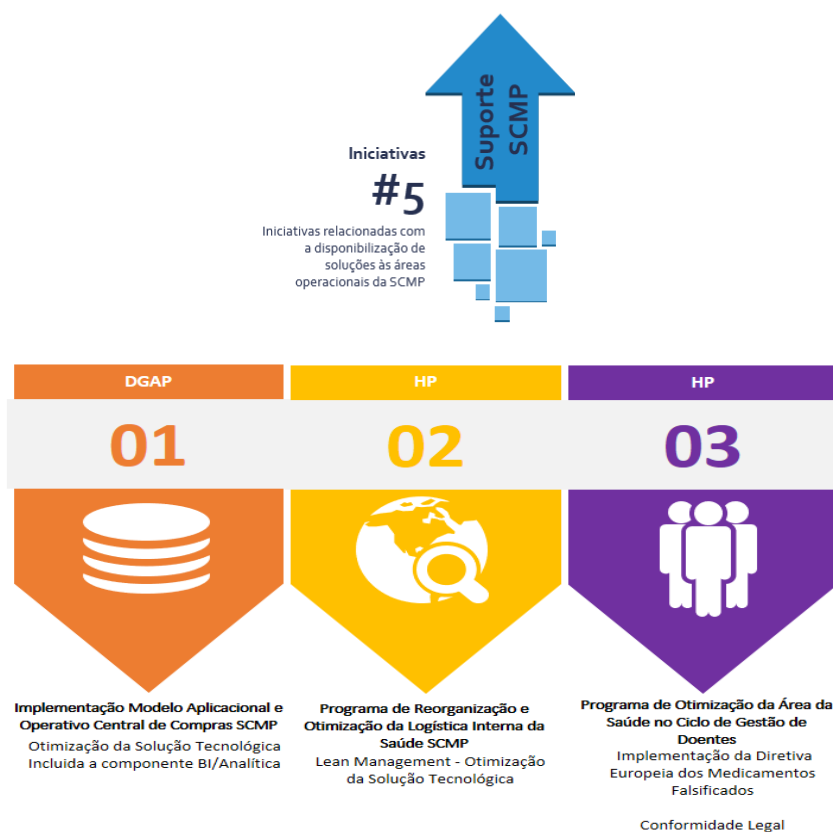
### 3.3.11.2. Iniciativas Estratégicas do Departamento de Sistemas de Informação

Para suportar estes objetivos foram identificadas as oportunidades de melhoria que deverão ser endereçadas ao nível da **Organização, Processos, Pessoas e Tecnologias**, tendo sido identificados igualmente os principais cenários de risco relacionadas com o sistema de informação que deverão ser geridos e controlados ao longo do ciclo estratégico. Finalmente foi definido o portfólio de iniciativas relacionadas com o sistema de informação,

o qual contempla **16 iniciativas estratégicas agrupadas em Suporte SCMP, Melhoria TIC, Gestão e Operação TIC e Inovação**. As iniciativas estratégicas do Departamento de Sistema de Informação resultam das iniciativas de melhoria do sistema de informação e das iniciativas das Unidades/Serviços/Departamentos da SCMP relacionadas com Tecnologias e Informação.



Figura 3 - Portfólio TIC 2019 "16 iniciativas distribuídas por 4 tipologias"



### 3.3.11.3. Modelo de Faturação Eletrónica (End to End)



Projeto que tem como objetivo a continuidade da estratégia de desmaterialização e automatização de documentos e processos num cenário interno à SCMP bem como na interação com os seus clientes e fornecedores. Pretende-se a implementação da solução faturação eletrónica para receção de faturas, suportando as necessidades dos Sistemas EPR e GlobalCare, garantindo a simplificação dos processos de trabalho. A formalização de processo de

desmaterialização do **centro de conferência e faturas (CCF)**, assenta num esforço das equipas multidisciplinares do DGAP, DSI, GEPCG em garantir a automatização das atividades envolvidas no processo através do Sistema Apicacional integrado na Gestão Documental global da SCMP, permitindo, maior rapidez na execução, melhor deteção de erros, garantia de autenticidade e conteúdo da fatura ou de documento equivalente, uniformização do formato da informação trocada e redução de custos processuais.

### 3.3.11.4. Solução de Cálculo de Retribuições Variáveis

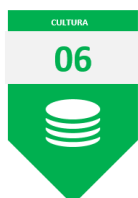


Implementação de Solução de Cálculo de Retribuições Variáveis  
Automatização do processo de Cálculo Retribuições Variáveis

Projeto que tem por objetivo a elaboração de especificação funcional, aquisição e implementação de Módulo Aplicacional de Cálculo de Remunerações Variáveis enquadrada na Atividade/Produção do Hospital da Prelada, podendo eventualmente ser aplicável a outras áreas de atuação. A solução deverá integrar em mecanismos de interoperabilidade os dados

necessários para calcular com exatidão como vão evoluir os cálculos de remuneração variável, privilegiando a orientação à gestão de processos. A sua exatidão será baseada na utilização do mesmo motor de cálculo que o das remunerações, aplicando os mesmos componentes, regras e estruturas, sendo suporte em termos de informação para tomada de decisões estratégicas.

### 3.3.11.5. Módulo de inventário e Catalogação Obras Arte



Implementação de Solução Módulo de Inventário e Catalogação Obras Arte SCMP  
Gestão de inventário e catalogação das obras de arte de SCMP

Projeto que visa a implementação de solução modular para gestão de inventário e catalogação das obras de arte da Misericórdia, em conformidade com as normas internacionais de inventário,

gestão e documentação de património, com especial atenção para as normas elaboradas pelo “The International Committee for Documentation of the International Council of Museums (ICOM-CIDOC) e Normas de classificação de património móvel e imóvel da UNESCO.

#### Catalogação

Registo e gestão da informação genérica e específica do património à qual se poderá adicionar todo o tipo de documentos ou ficheiros digitais (imagens, documentos, vídeos)

#### Entidades

Registo e gestão dos dados relativos a qualquer tipo de entidade (autores, fotógrafos, intervenientes, seguradoras, etc.) necessários para a documentação do património

#### Terminologia

Permite a gestão e parametrização de diferentes tabelas/termos para auxílio na introdução de dados nos restantes módulos da aplicação

#### Configurações

Tarefa que permite a configuração da aplicação pelo utilizador ou administrador do sistema onde poderá alterar a ordem dos campos, a visualização da ficha ou mesmo restringir o acesso de determinado



### 3.3.11.6. Programa de Segurança e Privacidade

A SCMP tem vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas para garantir a melhoria das práticas de Segurança dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC), procurando sempre uma integração dessas práticas nas práticas gerais de governança e gestão do Sistema de Informação. Implementamos uma *framework* de referência para o Sistema de Informação, um instrumento de gestão fundamental para alinhamento dos recursos com as necessidades das partes interessadas, necessidades das áreas da SCMP e necessidades de melhoria do Sistema de Informação. O programa de melhoria da maturidade da segurança da informação na instituição continuará a ser implementado no sentido de garantir uma proteção

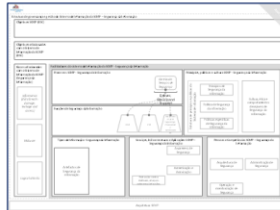
adequada para as ameaças internas e externas relacionadas com o digital. Todas as iniciativas lançadas no contexto do Sistema de Informação Misericórdia do Porto são previamente analisadas, contextualizadas e validadas tendo como base a *framework* de referência, tendo o mesmo acontecido para as iniciativas relacionadas com o Risco e Segurança da Informação. Neste contexto, será efetivada a continuidade do desenho e execução do Sistema de Gestão da Segurança da informação com prioridade para o desenho de plano de testes de segurança, promovendo paralelamente a melhoria contínua em alinhamento com os requisitos normativos e de documentação relativos à Segurança de Informação.



2016

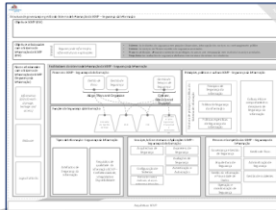
**Ano 1,2 – Definição e Implementação**

O Ano 1,2 será de definição e implementação da framework de Segurança da Informação em articulação com a framework do Sistema de Informação. Serão implementadas as áreas prioritárias para responder aos principais riscos e Objetivos da SCMP.



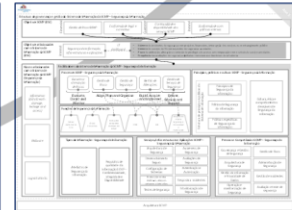
**Ano 3,4 – Operacionalização**

O Ano 3,4 será de operacionalização das componentes prioritárias e evolução da framework para coberturas de novas áreas. Serão definidos os Objetivos, métricas e metas para que seja possível avaliar o desempenho da Segurança da Informação na SCMP.



**Ano 5 – Melhoria contínua**

O Ano 5 será de consolidação da framework de Segurança da Informação da SCMP e melhoria contínua das componentes já implementadas através do reforço dos requisitos de desempenho.



2020

**Gestão e Operação TIC**

**Iniciativas #2**

Iniciativas relacionadas com a operação e manutenção dos serviços TIC da SCMP

01 | 02

**Programa de Otimização da Infraestrutura TIC SCMP**

Substituição das soluções atuais no sentido de garantir adição de valor e inovação às operações da SCMP através de redução de Custos, Alinhamento Empresarial, Gestão do Risco Operacional IT

Eficiência Produtividade

Celeridade Eficácia

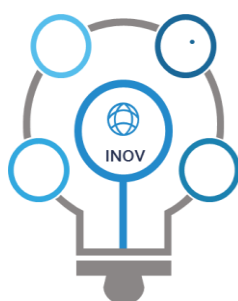
Potencial da Infraestrutura

Update Upgrade

## Prioridades Estratégicas INOVAÇÃO



Acessibilidade	Mobilidade	Qualidade e Segurança dos Dados	Produtividade	Interoperabilidade	Certificações
Fornecer a todos os interlocutores do ecossistema da SCMP as ferramentas que facilitem e tornem mais rápido o acesso aos dados, aos resultados, aos serviços e às ferramentas.	Fornecer a clientes e colaboradores novas formas de acesso aos serviços/ferramentas em multi-dispositivos/sistemas, em qualquer altura, em qualquer lugar.	Garantir a consistência, qualidade e segurança dos dados e fomentar a normalização.	Promover o aumento de produtividade através da utilização de ferramentas colaborativas.	Fomentar a centralização de dados, integração de sistemas e eliminação de operações redundantes.	Alinhamento com as boas praticas e níveis de maturidade da HIMSS.



Iniciativas

#4

Iniciativas relacionadas com inovação, modernização e aceleração digital da SCMP

A missão de Inovação da SCMP é garantir uma plataforma de cuidados de saúde e assistência social de qualidade que evolua de uma centralidade na prestação de cuidados aos utentes e necessitados para uma maior ênfase no cuidado preventivo e na promoção da saúde e bem-estar da população. Os utentes da Misericórdia do

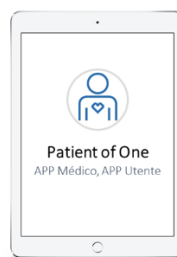
Porto deverão desempenhar um papel fundamental, assumindo uma cada vez maior participação e responsabilização pelos comportamentos que promovam a sua saúde e o bem-estar. Por outro lado, os incentivos financeiros deverão estar alinhados com as estratégias garantindo, sempre que possível, um equilíbrio entre modelos baseados em volume para modelos baseados em resultados, recorrendo a parcerias estratégicas, mantendo as principais marcas em trabalho de sucesso.



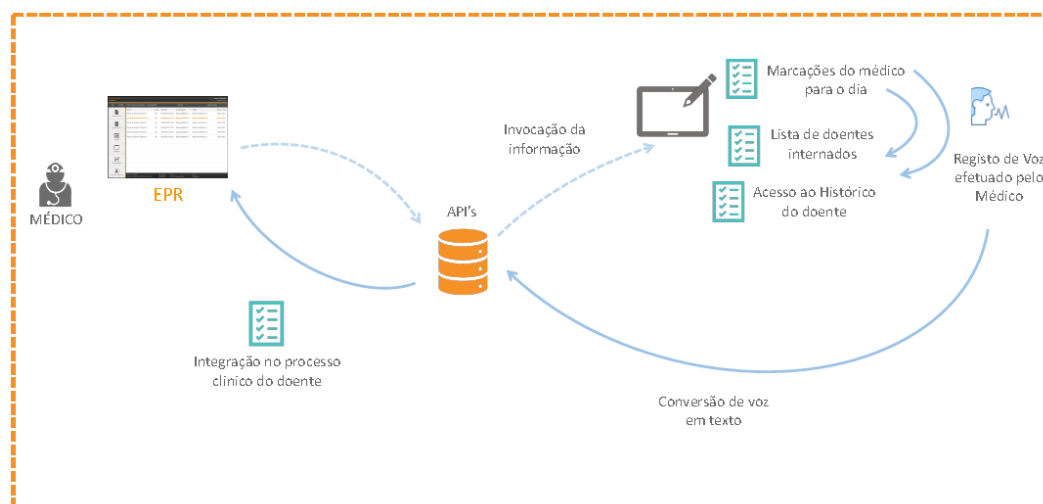


CRM – Customer  
Relationship Management

O projeto tem por objetivo a implementação de Plataforma Integradora alinhada com a estratégia de cobrança perfeitamente ajustada à atual situação financeira dos nossos clientes, permitindo gerir processos de cobranças com agilidade, disponibilizando serviços integradores dos vários sistemas garantindo flexibilidade e capacidade de configurar e ajustar abordagens que melhor combinam com cada cliente individualmente. É nossa perspectiva que este projeto poderá o início de implementação da solução de Gestão das Relações **(CRM – Customer Relationship Management)** da SCMP.



A criação e manutenção de uma visão abrangente 360º dos utentes da SCMP requer a implementação de plataformas digitais utilizadas de forma transversal por todas as áreas e unidades, requerendo uma cada vez maior orquestração, governança, cooperação e apoio à tomada de decisão. Por outro lado, uma visão única das dos pontos de contato ao longo das jornadas dos utentes permitirá um maior alinhamento das necessidades dos utentes com os diferentes serviços prestados pela instituição, tanto nas suas unidades locais como remotamente.



**APP MÉDICO COM RECONHECIMENTO DE VOZ**

## Programa Smart SCMP Smart Hospital



A SCMP e a Cisco colaboram para o desenvolvimento do hospital do futuro, com o objetivo de melhorar a experiência, conhecimento e acesso dos utentes aos serviços, otimizar a gestão de filas e dos espaços, tornar mais eficiente e com menores custos a gestão hospitalar, disponibilização de serviços hospitalares aos utentes e quadros da unidade através de uma rede de comunicações sem fios de última geração, formação a quadros da SCMP no âmbito das tecnologias de informação e comunicação. O projeto caracteriza-se por:



### 3.3.11.7. Pessoas e Competências

As competências atuais dos colaboradores do DSI são consideradas adequadas às tarefas realizadas, no entanto é necessário garantir a formação contínua para que seja possível aos profissionais da Misericórdia

acompanhar a transformação digital em curso. Relativamente às competências TIC, no próximo triénio será operacionalizado o “Modelo de desenvolvimento dos Recursos Humanos TIC da SCMP”:



Neste contexto, são apresentadas as ações de formação que compõem o plano de formação para o DSI em 2019/2020, devidamente protocoladas com a Academia.

CURSO	DESCRIÇÃO	FORMANDOS	DIAS
EASYVISTA	EASYVISTA FOUNDATION	3	5
ISTQB	ISTQB FOUNDATION	3	3
CBAP	Certified Business Analysis Professional	3	5
SGF	Arquitetura Empresarial - Sourcing Governance Foundation	1	2
LEANIT	Lean IT	3	2
ASL2	Arquitetura Empresarial - ASL2 Foundation	4	2
TOGAF	Gestão e Serviços TIC - TOGAF	1	3
MCSA	Microsoft Certified Solutions Associate (MCSA)	2	5
MCSE	Microsoft Certified Solutions Expert (MCSE)	2	5
DATA SCIENCE	MCSE Data Mgmt & Analytics	2	5
CGEIT	Certified in the Governance of Enterprise IT	1	5
MCSE	Microsoft Certified Solutions Expert (MCSE) Cloud Platform and Infrastructure	2	10
HPE	HP Accredited Specialist	1	5

Serão mantidos os processos em fase de seleção dos dois estágios SI/TIC em parceria com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) e com o Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), nomeadamente na implementação do Projeto de Implementação Solução Single Sign-On (Identity Management) bem como o Projeto Implementação de SOC – Security Operations Center.

**Quando o digital está em toda parte, a CiberSegurança está em todo o lugar.** Esta mensagem simples está a mudar fundamentalmente como as nações se defendem, como a privacidade dos dados é regulada e como as empresas se estão a reinventar como empresas digitais. Enquanto elaboramos este PAO 2019

organizações foram atingidas por ataques massivos de *ransomware*, roubos de moeda atingiram níveis sem precedentes e divulgações de dados bloquearam as relações internacionais. A adoção de boas práticas no sistema de informação da SCMP permitirá uma melhor colaboração e partilha entre as áreas: **“Mais Preparados, Melhor Segurança”**. As oportunidades digitais só poderão ser aproveitadas e as ameaças reduzidas se existir um adequado envolvimento de todos os colaboradores nos programas, projetos e iniciativas de melhoria ou transformação.

A visão de um portfolio integrado de iniciativas relacionadas com o sistema de informação permitirá uma melhor otimização dos recursos disponíveis e um melhor acompanhamento do cumprimento dos benefícios esperados.

A melhoria das práticas de gestão da mudança para que as iniciativas de modernização da SCMP possam resultar numa verdadeira transformação das pessoas, processos e tecnologias, serão uma prioridade. Para o sucesso ao nível da implementação de projetos tecnológicos, a componente de formação será indispensável para uma efetiva gestão da mudança ao nível das pessoas envolvidas, garantindo a transmissão eficaz dos conhecimentos necessários à utilização da nova ferramenta, minimizando o impacto na atividade. Será importante quantificar o valor da informação por meio da **avaliação dos seus atributos de qualidade**, a fim de apurar indicadores que apontem para a efetividade das informações disponibilizadas.

Ambiciona-se uma **visão 360° sobre os utentes da SCMP** para dar suporte aos profissionais em todas as suas interações com o mesmo, através de integração de toda a informação num único repositório assegurando a fluidez da partilha de

informação de valor acrescentado, contribuirá para um maior controlo e gestão do risco e um aumento de eficiência dos processos. **Esta visão 360°** estende-se muito para além do que é o utente ou o seu episódio no universo da Santa Casa da Misericórdia do Porto, no contato com a instituição, quando a análise da informação recai sobre a interpretação dos dados e fatos num universo mais alargado do acompanhamento do utente ao longo da sua vida e da visão global e integrada dos vários episódios de contato no interior da instituição.

No entanto, **o aspeto mais importante do digital são as pessoas**: novas formas de trabalhar, inovar, partilhar ideias; novas soluções e serviços para clientes internos e externos; novos canais e regras de compromisso. A transformação digital não é uma história de tecnologia **é uma história sobre pessoas, no devido tempo, antecipando mudanças, mitigando riscos e acelerando os resultados da Santa Casa da Misericórdia do Porto.**

### 3.3.12. Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão

O Gabinete de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão (GEPCG) pretende consolidar práticas nas suas diversas áreas de atuação.

Desde logo, na produção de informação de apoio à tomada de decisão, aperfeiçoando o modelo analítico por atividades que foi sendo desenvolvido em 2018 especificamente para o Hospital da Prelada e para o Centro Hospitalar Conde de Ferreira, alargando este modelo a outras áreas de negócio, com o objetivo de permitir medir a performance económica dos serviços prestados nas diferentes unidades de negócio da instituição.

Foi ainda iniciado um modelo de acompanhamento da execução orçamental mais consistente através reuniões mensais do Grupo de Controlo e Acompanhamento da Execução Orçamental que inclui a Área da Saúde, devendo evoluir-se para a realização de reuniões mensais com os responsáveis das outras áreas e unidades operacionais, no sentido de avaliar a execução do plano, procurando dessa forma proporcionar a implementação de ações corretivas para correção de desvios.

Tornar mais eficiente o procedimento de cabimento orçamental, através da diminuição do número de alterações orçamentais. Este procedimento visa garantir um maior rigor na execução do Plano de Atividades relativamente à execução da despesa, assegurando que os consumos de bens e serviços têm um suporte financeiro de acordo com o Orçamento do Plano de Atividades.

Na área dos fundos estruturais, participar no acompanhamento dos projetos inserido na equipa do Gabinete de Novos Projetos. Para 2019 irão ser executados (9) projetos de apoio social – Arco Maior, Formação Profissional na área do Apoio à Deficiência, RLIS, Chave de Afetos, Plataforma + emprego, Nutriage, Humaniza, Incorpora e Lifana, que contam com o apoio de fundos comunitários, fundos municipais e investidores privados.

Quanto ao **Centro de Conferência de Faturas (CCF)**, e depois de em 2017 e 2018 se ter garantido um ponto único de entrada de faturas na Instituição e ponto único de remessa de faturas para pagamento para o DCF – Contas a Pagar, o objetivo para 2019 será o passar a registar faturas em receção e conferência automaticamente no ERP, permitindo dessa forma maior

tempestividade da informação financeira e aumentando a produtividade da equipa do CCF. Para isso, está a ser implementado em 2018, o projeto Faturação End-to-End que permitirá uma melhor integração dos processos de compra, de receção e registo de faturas e ainda de conferência das mesmas.

Na área da gestão de acordos, parcerias, protocolos e contratos o GEPCG propõe-se a melhorar o processo de monitorização dos mesmos, avaliando a sua pertinência, alertando para a tomada de decisões em determinados prazos e acompanhando a sua execução através de indicadores.

Quanto à **privacidade e proteção de dados**, depois de em maio de 2018 se ter efetivado a aplicabilidade do RGPD, e terem sido desenvolvidas e implementadas determinadas práticas tais como políticas, processos, procedimentos, comunicação institucional, formação aos nossos colaboradores, um diagnóstico exaustivo, revisão de contratos e de pedidos de consentimento, o objetivo será o de rever em maior pormenor as práticas das unidades operacionais, capacitar ainda mais os SRC Managers para esta função desenvolvendo mais ações de formação, solidificando uma cultura de respeito pelos dados pessoais de todos aqueles que conosco colaboram e recorrem aos nossos serviços.



Para a prossecução deste Programa de Iniciativas, o DAI manterá ao nível dos RH, a sua equipa de 5 auditores internos, estando previsto adicionalmente o desenvolvimento de um estágio curricular ou profissional, com o objetivo de, em articulação com o GSRC, efetuar o levantamento e desenho dos processos de Auditoria Interna.

Por último, em articulação com o DRHFP e em sede de desenvolvimento do Plano de Formação, será assegurada a inscrição dos Auditores Internos em diferentes iniciativas formativas, por forma reforçar os respetivos níveis de proficiência e competência.



### 3.3.14. Segurança, Risco e Compliance

O Gabinete de Segurança, Risco e Compliance (GSRC) é um gabinete de apoio à gestão que tem como principal objetivo o desenvolvimento de trabalhos e iniciativas, que visam o suporte à melhoria do desempenho organizacional, através do equilíbrio entre inovação e eficiência.

De forma a cumprir o propósito do GSRC e a estratégia planeada, definiram-se três objetivos estratégicos:

- OE1 – Promover a excelência do modelo de governance, risco e compliance;
- OE2 – Maximizar a prestação de Serviços de governance, risco e compliance;
- OE3 – Desenvolver atividades no âmbito da gestão das áreas de conhecimento do GSRC;

Os objetivos estratégicos desdobram-se ainda em 8 operacionais, através da disponibilização de 4 tipos de serviços, promovendo a transmissão de metodologias e práticas para a 1.ª linha de defesa da organização.

Deste modo, as atividades desenvolvidas separam-se em quatro tipos de serviços:

- #01 Apoio e consultoria (A&C): inclui todos os trabalhos elaborados no âmbito do RGPD, elaboração de políticas e procedimentos, trabalhos de apoio à estrutura organizacional, estudos, participação em projetos e as atividades da gestão por processos;
- #02 Formação e sensibilização (F&S): inclui os trabalhos em que o GSRC é formador interno, ou participa na elaboração de programas de formação, em conjunto com a Academia da Misericórdia;
- #03 Implementação de programas (ImPr): destina-se ao desenvolvimento e aplicação do ciclo SRC (segurança, risco e compliance). Estes trabalhos têm como output, o catálogo de riscos, vulnerabilidades, tabelas de requisitos de compliance, agregando todas as áreas de conhecimento do gabinete, num trabalho específico;
- #04 Gestão de projetos (Gpr): destina-se à monitorização e controlo do portfólio de programas e projetos, seguindo o referencial de boas práticas PMBOK.



Pretendemos continuar o trabalho de implementação dos programas SRC nos diversos departamentos/gabinetes, numa perspetiva contextual e de abordagem ao risco. De forma similar ao ano de 2018, em que os serviços de apoio e consultoria representaram cerca de 70% dos trabalhos desenvolvidos, para 2019 pretende-se manter esta distribuição. Relativamente à gestão de projetos, a dinamização da Comissão de Programas e Projetos é uma prioridade, de forma a tornar o trabalho de monitorização do portfólio mais eficaz, fortalecer o controlo interno e a garantir o alinhamento com a estratégia organizacional.

O GSRC capacita a organização com mais competências internas, realçando-se que a promoção de uma cultura facilitadora da geração e transmissão de conhecimento para e da organização.

**Objetivo 1:** *promover a excelência do modelo de governance, risco e compliance*

Objetivos Estratégicos	Objetivos operacionais	Indicadores associados	Tipo de indicador	Metas 2019
OE1 - promover a excelência do modelo de governance, risco e compliance	#1 Maximizar a prestação de Serviços de Governance, Risco e Compliance	Percentagem de clientes internos abrangidos por serviços GRC no total dos clientes internos	Realização	20%
		Percentagem de trabalhos de apoio e consultoria no total dos trabalhos	Realização	75%
		N.º de propostas que dão origem a trabalhos/n.º de propostas	Realização	100%
	#2 Melhorar o sistema de controlo interno do gabinete	Nível de eficácia do sistema de controlo interno (escala 1-5)	Resultado	4
	#3 Promover a melhoria das competências internas	N.º de trabalhos fora do âmbito das áreas de conhecimento do gabinete/N.º total de trabalhos	Realização	10%
Taxa de participação em ações de formação (%) (colaboradores da equipa)		Resultado	60%	

**Objetivo 2:** *promover a cultura de governance, risco e compliance*

Objetivos Estratégicos	Objetivos operacionais	Indicadores associados	Tipo de indicador	Metas 2019
OE2 - promover a cultura de governance, risco e compliance	#4 Assegurar a realização de atividades de sensibilização nas áreas de conhecimento do gabinete	N.º horas de formação/sensibilização por ano	Realização	40 horas
		Nº de colaboradores abrangidos/ Nº total de colaboradores	Resultado	30,0%
	#5 Assegurar a monitorização do nível de consciencialização nas áreas de conhecimento do gabinete	Realização de inquéritos de avaliação de consciencialização por ano	Realização	2
		Percentagem de respostas corretas em inquéritos de avaliação de consciencialização VS número total de perguntas	Resultado	50%

**Objetivo 3:** *Desenvolvimento de atividades no âmbito da gestão das áreas de conhecimento do GSRC, criando uma estrutura base e transversal à Organização*

Objetivos Estratégicos	Objetivos operacionais	Indicadores associados	Tipo de indicador	Metas 2019
OE3 - Desenvolver atividades no âmbito da gestão das áreas de conhecimento do GSRC	#6 Estabelecer, desenvolver e disseminar as melhores práticas da gestão da segurança, risco e compliance	Realização de trabalhos que apliquem a metodologia	Resultado	2
		Implementação da ISO 27001 - área a determinar	Realização	50%
		N.º tratamento efetuado / N.º de riscos SRC identificados	Realização	50%
		N.º de oportunidades identificadas/N.º total de eventos	Realização	50%
		Número de áreas de negócio abrangidas pelo processo de recolha	Realização	2
		Desenvolvimento de base de dados de normativos internos	Realização	100%
	# 7 Apoiar na dinamização de práticas para a governação por processos	Porcentagem de áreas funcionais que definem os processos	Realização	25%
		N.º de processos desenhados com identificação de riscos, controlos e indicadores / Total dos processos desenhados	Realização	30%
		Tempo de circuito do processo (desde a criação até ao pedido de aprovação)	Resultado	30 dias
	# 8 Apoiar na dinamização de práticas para a gestão de projetos, para garantir maior alinhamento com a estratégia organizacional	N.º de projetos com desempenho positivo/N.º total de projetos	Realização	30%
		N.º de relatórios de desempenho entregues por mês/n.º total de projetos por mês	Realização	80%

### 3.3.15. Marketing e Comunicação

O Gabinete de Marketing e Comunicação continuará a desenvolver os suportes de apoio à divulgação da imagem e do conhecimento da Misericórdia do Porto junto da nossa comunidade muito assente nas novas tecnologias do digital e das redes sociais.

Uma reflexão profunda acerca do posicionamento do Marketing e Comunicação da Instituição, deu lugar a uma nova dinâmica na comunicação Organizacional da Misericórdia do Porto, mais próxima e mais competitiva, externa e internamente. Com uma abordagem mais dinâmica e distanciada da centralização de um departamento, arrancou o conceito de áreas residentes, com equipas, da área do marketing e comunicação, mais próximas da operação e do cliente interno.

O Gabinete de Marketing e Comunicação centra a sua atuação na componente Institucional, com o objetivo de explorar e otimizar os canais de comunicação, existentes e a criar, e o investimento na aproximação da marca aos mercados alvo.

A relação com os media será um dos eixos estratégicos do Gabinete de Marketing e Comunicação, com o investimento na consolidação de parcerias já estabelecidas, assim como na promoção de novas interações de projeção da Misericórdia do Porto, para os seus vários domínios e objetivos.

Com um alvo cada vez mais diversificado e amplo, a Comunicação da Misericórdia do Porto assume um posicionamento mais empreendedor e competitivo, capaz de atingir um novo patamar de projeção e impacto nos tecidos onde opera.

O próximo ano será de compromisso com a marca e com a reputação externa e interna:

- . Garantir uma imagem Institucional transversal a toda a organização, coerente, concordante e diferenciada;
- . Dinamizar as plataformas de Comunicação Institucionais, impondo mais dinamismo aos canais e explorando novas funcionalidades;
- . Investir na comunicação interna enquanto ferramenta de informação e motivação da equipa;

- . Estabelecer parcerias com entidades externas que otimizem os *income* e controlem os *outcome*, contribuindo para a rentabilidade interna;
- . Desenvolver atividades que projetem a Misericórdia do Porto e a aproximem dos vários “mercados”, gerando oportunidades;
- . Criar campanhas comerciais de promoção de serviços;
- . Identificar novas áreas de negócio, segmentadas e de risco reduzido, que garantam rentabilidade comercial.

### 3.3.16. Contabilidade e Finanças

O Departamento de Contabilidade e Finanças continuará a desenvolver os mecanismos técnicos necessários ao cumprimento da sua missão.

Com o fim da operação do CRN, em 2019 teremos uma nova chave de contabilização da nossa operação e sua divisão por centros de custo e será ainda preparada a nova ferramenta a utilizar em 2020.

Com efeito a instituição irá desenvolver os estudos necessários à criação da chamada **“fatura virtual”**, cuja imputação permitirá a SCMP ter uma real perceção da sua estrutura de custos em tempo útil.

### 3.3.17. Ambiente e Qualidade

O Gabinete do Ambiente e Qualidade (GAQ) é uma estrutura de apoio à gestão e de consultadoria que serve as necessidades da SCMP e lhe agrega valor através da promoção; implementação e/ ou gestão de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), Ambiente (SGA) e Segurança no Trabalho (SGSST).

Estão, assim, entre as suas áreas de intervenção principal, o planeamento; a monitorização e a produção de relatórios do SGQ (nas respostas onde está implementado); a gestão e tratamento das reclamações e não conformidades dos mesmos; a realização de auditorias internas e acompanhamento das externas; o registo e análise dos acidentes de trabalho; a avaliação de riscos laborais; o acompanhamento de inspeções promovidas por entidades oficiais externas (ACT; Segurança Social e outras).

São objetivos estratégicos para 2019:

- Consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade, implementado no Departamento de Intervenção Social (DIS); ERPI e SAD, pelo referencial NP EN ISO 9001:2015;
- Consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade, implementado nos Serviços Clínicos do Estabelecimento Prisional de Santa Cruz do Bispo-feminino, pelo referencial NP EN ISO 9001:2015;
- Preparar e responder às Auditorias de Acompanhamento dos sistemas acima descritos;
- Planear e executar Auditorias Internas aos sistemas acima descritos;
- Realizar de Auditoria de diagnóstico (Análise GAP) ao CHCF de acordo com a NP EN ISO 9001:2015;
- Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade no CHCF de acordo com a NP EN ISO 9001:2015 para posterior certificação;
- Realizar auditoria de conformidade legal no âmbito da Segurança no Trabalho;
- Implementar estratégia transversal à SCMP de Gestão da Segurança no Trabalho;
- Realizar ações de formação e sensibilização no âmbito do SGQ; SGA e da SST (Segurança e Saúde no Trabalho);
- Alargar processo de gestão da conformidade legal ambiental ao universo SCMP;
- Consolidar as regras do Regulamento Geral de Proteção de Dados, Regulamento (UE) 2016/679 do



Parlamento Europeu, nos processos internos do gabinete;

- Organizar as “Jornadas da Qualidade no Terceiro Setor”.

Relativamente ao desenvolvimento de parcerias com entidades externas, o GAQ continuará a promover e colaborar com a Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto, no âmbito do projeto de diagnóstico e prevenção do Síndrome Visual do Computador, junto dos colaboradores da SCMP.

### 3.3.18. Assuntos Jurídicos e Contencioso

Considerando a abordagem previamente detalhada, e por forma a assegurar um maior alinhamento com as necessidades da Instituição, será aprofundado o sistema de gestão de atividades, assim como, todo o sistema de gestão e monitorização documental do GAJC.

A definição das iniciativas a desenvolver em cada um dos sistemas de gestão e monitorização, será objeto de detalhe e descrição.

Adicionalmente, por forma a garantir maior eficiência e eficácia dos serviços prestados, pretende-se atualizar o acervo jurídico do GAJC, em termos de aquisição de material de apoio e suporte ao desenvolvimento da atividade jurídica.

A gestão de competências e do conhecimento, apresenta-se como um desafio, principalmente num quadro de muitas alterações e mudanças legislativas, e políticas. Neste âmbito, é necessário traçar um plano de formação e conhecimento, devidamente alinhado com as necessidades e objetivos da Instituição.

Para o ano de 2019, vamos apostar na formação mais especializada e segmentada, nomeadamente nas áreas/domínios de conhecimento:

- Contratação pública;
- Arrendamento; e
- Responsabilidade médica.

Após a reestruturação do GAJC, teve um período inicial de reflexão, adaptação e organização, que consideramos ser crucial para o sucesso qualitativo e quantitativo da função e para a sua consolidação nos próximos tempos na estrutura da organização da SCMP.

Estabelecemos no GAJC, metodologias organizacionais que nos permitirão assegurar o fornecimento de serviços de garantia e consultoria, agregadores de valor, trazendo benefícios para a Instituição, nomeadamente, e de carácter meramente exemplificativo, apurar o cumprimento da legislação aplicável a cada unidade operacional (ex.: saúde, social, cultura ...).

Temos como objetivo a aquisição de conhecimentos e competências específicas, para desenvolver e consolidar as rotinas de trabalho internas. Promover uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliar e aperfeiçoar a eficácia dos serviços de garantia e consultoria prestados à Instituição.

Em suma, pretendemos continuar a consolidar e alavancar a atividade jurídica no seio da Instituição, numa dinâmica assente nas melhores práticas do setor e alinhada, com as necessidades de resposta e expectativas da organização.

## Referências Finais

Um antigo Ministro das Finanças francês escreveu um dia que o **“sucesso da democracia do pós-guerra reside no equilíbrio entre a produção e a redistribuição, regulado pelo Estado. Com a globalização este equilíbrio rompeu-se. O capital tornou-se móvel: a produção transferiu-se além-fronteiras, e, portanto, fora da competência da redistribuição estatal.**

**O crescimento opor-se-ia à redistribuição; o círculo virtuoso tornar-se-ia o círculo vicioso”.** Neste mundo, algo ingrato, este Plano de Atividades e Orçamento visa criar as condições para contribuir para uma mudança de paradigma interno na abordagem a algumas das áreas da nossa intervenção social.

É uma proposta para continuar no caminho da afirmação de uma **cultura de solidariedade** digna de uma instituição com a Santa Casa da Misericórdia do Porto e da sua história com 520 anos.

Aceitando a tolerância dos comportamentos, a ética da responsabilidade e a concórdia da comunidade vamos continuar, como sempre, a cumprir esta nossa missão.

Esperando que os Irmãos com o seu voto nos concedam a sua aprovação e desse modo nos indiquem o caminho do estímulo e da crença individual na vitória da vontade coletiva.

Ao Definitório e à Mesa da Assembleia Geral, bem como aos nossos colaboradores, o nosso agradecimento porque o seu empenho, o seu conselho e a sua participação são, para todos nós, decisivos.

Ao Bispo do Porto, Senhor D. Manuel Linda, o nosso agradecimento pelo seu constante apoio e compreensão institucional.



## OUTPUT MACRO | ORÇAMENTO 2019

### EXPLORAÇÃO:

- Rendimentos Operacionais | 55,37 M€
- Gastos Operacionais | 54,74 M€
- EBITDA | 1,53 M€
- Resultado Líquido | -2,15 M€

### INVESTIMENTO:

- Património | 4,52 M€
- Saúde | 3,3 M€
- Outras Áreas | 1,42 M€

## NOTAS INTERPRETATIVAS

### MODELO ANALÍTICO:

O presente orçamento apresenta um modelo analítico assentes em **12 Áreas de Exploração**, a saber:

**Saúde | Património de Rendimento | Social | Artes Gráficas | Juventude | Artes e Cultura | Ensino Especial | Educação | Ambiente | Agricultura | Justiça | Novos Projetos**

Nestas **Áreas de Exploração** encaixam-se diversos **Centros de Resultados** agrupados pela natureza da sua atividade:

*Saúde» Hospital da Prelada | Centro Hospitalar Conde Ferreira*

*Património de Rendimento» Complexos | Outros imóveis na Zona do Porto | Imóveis de Concelhos Fora do Porto | Parque de Estacionamento*

*Social» ERPI's | Casa Rua | C. S. António | CAS DMM | SAD | DSI | Serv. Saúde*

*Artes Gráficas» A.G. Serviços de Imprensa | Centro Prof. Albuquerque e Castro*

*Juventude» Colégio Barão Nova Sintra | Residências para Estudantes*

*Artes e Cultura» Museu | Casa da Prelada | Gabinete Religioso e Culto*

*Ensino Especial» Centro Integrado Apoio à Deficiência*

*Educação» Colégio N. Senhora da Esperança*

*Ambiente» Parque Avides Moreira | Parque da Prelada*

*Agricultura» Quinta D'Alva*

*Justiça» Estabelecimento Prisional S.C. Bispo*

*Novos Projetos» Gabinete de Novos Projetos | Outros Projetos*

Estas Áreas de Exploração/Centro de Resultados suportam parte da sua atividade nos **Serviços Partilhados e Corporativos da SCMP** que oferecem serviços especializados transversais a toda a operação, a saber:

Contabilidade e Finanças | Recursos Humanos | Gestão Administrativa e Patrimonial | Tecnologias de Informação | Auditoria Interna | Controlo de Gestão | Risco e Compliance | Ambiente e Qualidade | Jurídico e Contencioso | Gestão Eventos | Institucionais e Estrutura

Na leitura das Demonstrações dos Resultados numa ótica analítica compete às **Áreas de Exploração/Centros de Resultados** apresentarem os seus resultados económicos e financeiros assentes numa lógica de contabilização direta da sua operação aos quais terão obviamente de acrescer, os serviços partilhados e corporativos atrás referidos.

Esta Imputação de gastos e rendimentos dos Serviços Partilhados e Corporativos (SPeC) pelas Áreas de Exploração/Centros de Resultado (AE/CR) das unidades operacionais da SCMP tem sido prática nos últimos exercícios (2016 | 2017 | 2018).

O Orçamento de 2019 não foge a essa regra.

Numa perspetiva de melhorar a cada ano a apresentação das Demonstrações dos Resultados optou-se, em 2019, pela referida imputação em rubrica autónoma da conta **Fornecimentos e Serviços Externos**, evidenciando assim o cariz de serviço prestado.

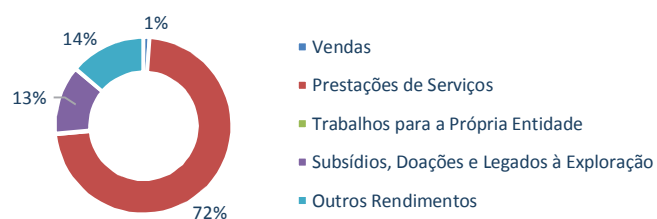
Assim na análise dos mapas apresentados a seguir deve-se ter em conta que o resultado por **Área de Exploração** contém as respetivas **imputações**.

O mapa referente às demonstrações dos resultados dos SPeC é meramente informativo.

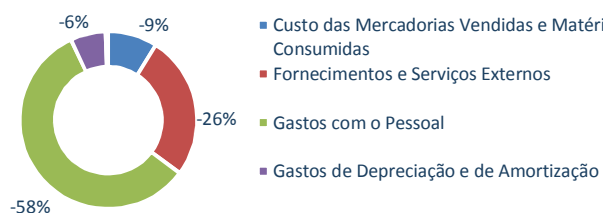
	CONSOLIDADO			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>64.144.359 €</b>	<b>65.247.437 €</b>	<b>64.214.337 €</b>	<b>57.095.062 €</b>
Vendas	474.908 €	556.700 €	556.735 €	650.683 €
Prestações de Serviços	50.267.116 €	49.915.517 €	50.077.332 €	41.218.362 €
Variação nos Inventários da Produção	-6.420 €	4.050 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	284.750 €	143.175 €	190.337 €	110.000 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	5.977.687 €	7.061.132 €	6.107.380 €	7.101.350 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	5.079.565 €	4.995.269 €	5.047.068 €	5.321.363 €
<i>Outros</i>	898.121 €	2.065.863 €	1.060.312 €	1.779.987 €
Reversões	61.771 €	130.147 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	73.283 €	26.568 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	6.756.834 €	7.289.037 €	7.177.615 €	7.949.666 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	254.430 €	121.111 €	104.938 €	65.000 €
<b>Gastos</b>	<b>-65.688.302 €</b>	<b>-70.648.217 €</b>	<b>-66.356.797 €</b>	<b>-59.241.205 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-5.894.572 €	-6.024.865 €	-5.995.556 €	-5.276.972 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-17.327.730 €	-18.810.489 €	-17.452.334 €	-15.314.949 €
Gastos com o Pessoal	-37.439.019 €	-38.717.316 €	-38.376.426 €	-33.982.731 €
<i>Remunerações Certas</i>	-23.996.566 €	-24.684.943 €	-24.636.808 €	-22.046.303 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-6.557.298 €	-6.808.461 €	-6.623.928 €	-5.588.606 €
<i>Formação Profissional</i>	-29.433 €	-43.362 €	-107.248 €	-129.410 €
<i>Pensões</i>	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-6.406.154 €	-6.681.482 €	-6.649.477 €	-5.840.892 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-265.563 €	-278.027 €	-260.650 €	-268.529 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-184.006 €	-221.040 €	-98.315 €	-108.991 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-3.969.967 €	-3.920.513 €	-3.580.912 €	-3.743.319 €
Perdas por Imparidade	-141.312 €	-150.291 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-174.080 €	0 €	-604.000 €	-600.000 €
Outros Gastos	-657.419 €	-2.787.723 €	-347.286 €	-323.235 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-84.203 €	-237.019 €	-283 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-1.543.943 €</b>	<b>-5.400.780 €</b>	<b>-2.142.460 €</b>	<b>-2.146.143 €</b>

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos





ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	SAÚDE			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>47.604.961 €</b>	<b>46.922.838 €</b>	<b>47.082.118 €</b>	<b>38.139.114 €</b>
Vendas	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações de Serviços	44.696.772 €	44.022.445 €	44.193.955 €	35.461.725 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	1.599.512 €	1.379.505 €	1.438.162 €	1.553.078 €
ISS, IP - Centros Distritais	1.484.438 €	1.312.304 €	1.434.249 €	1.550.612 €
Outros	115.074 €	67.201 €	3.913 €	2.466 €
Reversões	0 €	43.517 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	1.308.676 €	1.477.371 €	1.450.001 €	1.124.310 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	1 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-48.612.240 €</b>	<b>-52.808.958 €</b>	<b>-49.474.176 €</b>	<b>-38.939.247 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-5.149.344 €	-5.260.044 €	-5.218.611 €	-4.510.103 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-12.197.189 €	-13.325.592 €	-12.834.138 €	-11.880.663 €
Gastos com o Pessoal	-28.602.825 €	-29.608.857 €	-29.099.255 €	-21.172.547 €
Remunerações Certas	-17.594.665 €	-18.101.210 €	-17.947.133 €	-12.766.684 €
Remunerações Adicionais	-5.766.655 €	-5.984.477 €	-5.746.148 €	-4.422.782 €
Formação Profissional	-22.007 €	-33.947 €	-51.297 €	-65.593 €
Pensões	-1.720 €	0 €	0 €	0 €
Encargos s/ Remunerações	-4.949.544 €	-5.156.962 €	-5.088.261 €	-3.688.463 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	-184.300 €	-201.472 €	-194.512 €	-166.880 €
Outros Gastos com o Pessoal	-83.934 €	-130.789 €	-71.903 €	-62.145 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-2.074.221 €	-1.962.249 €	-1.632.035 €	-1.290.934 €
Perdas por Imparidade	-120.020 €	-118.582 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-143.602 €	-66.193 €	-437.748 €	0 €
Outros Gastos	-259.525 €	-2.281.115 €	-252.388 €	-85.000 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-65.513 €	-186.326 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-1.007.279 €</b>	<b>-5.886.120 €</b>	<b>-2.392.058 €</b>	<b>-800.133 €</b>

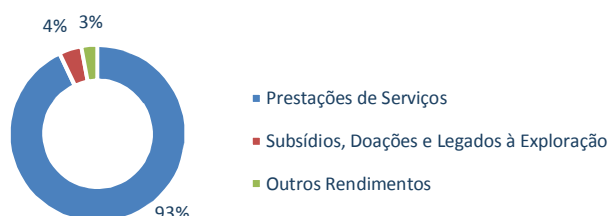
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

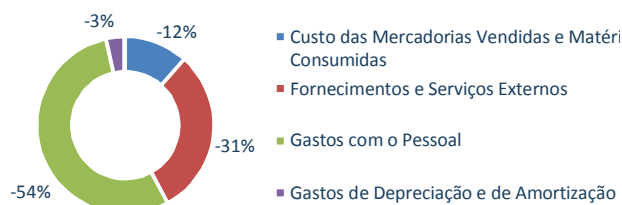
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos



ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	HOSPITAL DA PRELADA			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>32.112.239 €</b>	<b>31.237.125 €</b>	<b>32.305.070 €</b>	<b>31.797.359 €</b>
Vendas	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações de Serviços	31.214.543 €	30.463.589 €	31.505.070 €	30.994.893 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	95.758 €	57.966 €	0 €	2.466 €
ISS, IP - Centros Distritais	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros	95.758 €	57.966 €	0 €	2.466 €
Reversões	0 €	106 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	801.938 €	715.464 €	800.000 €	800.000 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-30.782.451 €</b>	<b>-33.476.311 €</b>	<b>-31.860.693 €</b>	<b>-31.184.979 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-4.192.100 €	-4.331.216 €	-4.316.503 €	-4.029.336 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-7.289.482 €	-7.770.599 €	-7.584.938 €	-9.375.655 €
Gastos com o Pessoal	-18.181.194 €	-18.917.877 €	-18.939.461 €	-17.105.617 €
Remunerações Certas	-10.594.880 €	-10.977.811 €	-11.157.986 €	-9.974.630 €
Remunerações Adicionais	-4.224.409 €	-4.400.330 €	-4.252.096 €	-3.910.516 €
Formação Profissional	-15.170 €	-12.242 €	-15.353 €	-44.437 €
Pensões	-1.688 €	0 €	0 €	0 €
Encargos s/ Remunerações	-3.183.039 €	-3.326.024 €	-3.361.689 €	-2.998.679 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	-121.769 €	-119.550 €	-117.794 €	-135.255 €
Outros Gastos com o Pessoal	-40.240 €	-81.919 €	-34.543 €	-42.101 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-734.832 €	-720.267 €	-564.745 €	-589.371 €
Perdas por Imparidade	-79.737 €	-48.402 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-88.071 €	-156.176 €	-293.952 €	0 €
Outros Gastos	-177.828 €	-1.405.787 €	-161.095 €	-85.000 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-39.205 €	-125.987 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>1.329.788 €</b>	<b>-2.239.186 €</b>	<b>444.377 €</b>	<b>612.380 €</b>

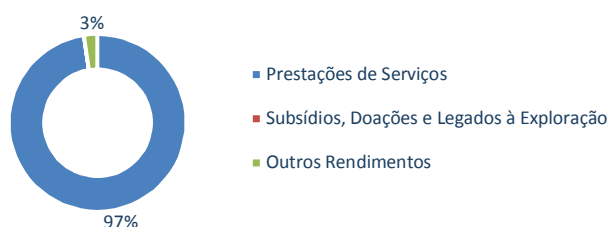
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

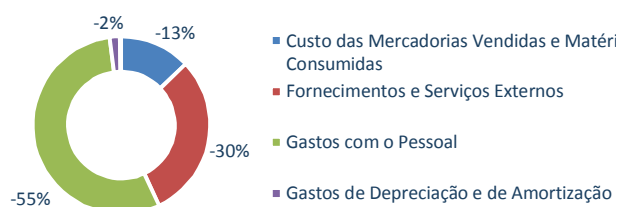
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos



	CENTRO HOSPITALAR CONDE FERREIRA			
	REALIZADO	REALIZADO	ORÇAMENTO	ORÇAMENTO
	2016	2017	2018	2019
<b>Rendimentos</b>	<b>6.080.306 €</b>	<b>6.287.208 €</b>	<b>6.189.047 €</b>	<b>6.341.755 €</b>
Vendas	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações de Serviços	4.230.316 €	4.262.737 €	4.200.885 €	4.466.832 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	1.494.130 €	1.315.910 €	1.438.162 €	1.550.612 €
ISS, IP - Centros Distritais	1.484.438 €	1.312.304 €	1.434.249 €	1.550.612 €
Outros	9.692 €	3.606 €	3.913 €	0 €
Reversões	0 €	43.410 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	355.859 €	665.151 €	550.000 €	324.310 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	1 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-7.307.465 €</b>	<b>-8.198.410 €</b>	<b>-7.644.930 €</b>	<b>-7.754.267 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-425.718 €	-496.593 €	-481.068 €	-480.767 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-1.891.374 €	-2.046.924 €	-2.137.154 €	-2.505.007 €
Gastos com o Pessoal	-4.159.740 €	-4.336.415 €	-4.145.642 €	-4.066.930 €
Remunerações Certas	-2.890.840 €	-2.999.345 €	-2.875.153 €	-2.792.054 €
Remunerações Adicionais	-512.654 €	-544.858 €	-520.695 €	-512.266 €
Formação Profissional	-2.252 €	-6.991 €	-12.378 €	-21.155 €
Pensões	-49 €	0 €	0 €	0 €
Encargos s/ Remunerações	-689.300 €	-726.001 €	-686.718 €	-689.784 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	-36.638 €	-34.211 €	-31.701 €	-31.625 €
Outros Gastos com o Pessoal	-28.006 €	-25.008 €	-18.996 €	-20.044 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-756.368 €	-740.871 €	-815.565 €	-701.563 €
Perdas por Imparidade	-34.477 €	-50.956 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-7.162 €	16.379 €	-47.287 €	0 €
Outros Gastos	-25.968 €	-524.588 €	-18.215 €	0 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-6.657 €	-18.442 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-1.227.159 €</b>	<b>-1.911.202 €</b>	<b>-1.455.883 €</b>	<b>-1.412.513 €</b>

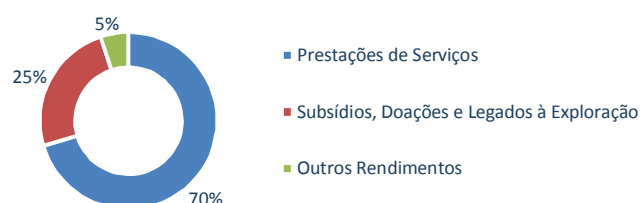
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

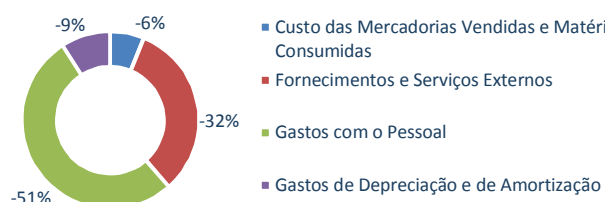
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

#### ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

##### Rendimentos



##### Gastos



## ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	CENTRO REABILITAÇÃO DO NORTE			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>9.412.416 €</b>	<b>9.398.504 €</b>	<b>8.588.001 €</b>	<b>0 €</b>
Vendas	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações de Serviços	9.251.913 €	9.296.119 €	8.488.000 €	0 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	9.624 €	5.629 €	0 €	0 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Outros</i>	9.624 €	5.629 €	0 €	0 €
Reversões	0 €	0 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	150.880 €	96.755 €	100.001 €	0 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-10.522.324 €</b>	<b>-11.134.236 €</b>	<b>-9.968.553 €</b>	<b>0 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-531.526 €	-432.235 €	-421.040 €	0 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-3.016.333 €	-3.508.069 €	-3.112.046 €	0 €
Gastos com o Pessoal	-6.261.891 €	-6.354.565 €	-6.014.152 €	0 €
<i>Remunerações Certas</i>	-4.108.945 €	-4.124.054 €	-3.913.994 €	0 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-1.029.592 €	-1.039.288 €	-973.357 €	0 €
<i>Formação Profissional</i>	-4.585 €	-14.714 €	-23.566 €	0 €
<i>Pensões</i>	17 €	0 €	0 €	0 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-1.077.206 €	-1.104.936 €	-1.039.854 €	0 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-25.892 €	-47.712 €	-45.018 €	0 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-15.687 €	-23.862 €	-18.364 €	0 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-583.020 €	-501.111 €	-251.726 €	0 €
Perdas por Imparidade	-5.805 €	-19.224 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-48.369 €	73.604 €	-96.509 €	0 €
Outros Gastos	-55.729 €	-350.740 €	-73.079 €	0 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-19.651 €	-41.897 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-1.109.908 €</b>	<b>-1.735.733 €</b>	<b>-1.380.552 €</b>	<b>0 €</b>

i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	AGRICULTURA *			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>204.598 €</b>	<b>225.470 €</b>	<b>252.713 €</b>	<b>263.445 €</b>
Vendas	99.018 €	146.232 €	178.626 €	196.025 €
Prestações de Serviços	3.994 €	2.063 €	6.361 €	2.740 €
Variação nos Inventários da Produção	-6.420 €	4.050 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	2.355 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	79.356 €	59.216 €	48.000 €	48.000 €
ISS, IP - Centros Distritais	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros	79.356 €	59.216 €	48.000 €	48.000 €
Reversões	0 €	0 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	26.295 €	13.909 €	19.726 €	16.680 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-277.123 €</b>	<b>-308.894 €</b>	<b>-262.149 €</b>	<b>-301.077 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-1.371 €	-562 €	-6.299 €	-3.050 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-34.257 €	-71.535 €	-34.956 €	-64.133 €
Gastos com o Pessoal	-148.940 €	-134.468 €	-147.017 €	-142.532 €
Remunerações Certas	-111.485 €	-99.185 €	-107.484 €	-96.578 €
Remunerações Adicionais	-10.645 €	-10.146 €	-12.409 €	-21.155 €
Formação Profissional	-179 €	-33 €	-936 €	-832 €
Pensões	435 €	0 €	0 €	0 €
Encargos s/ Remunerações	-25.312 €	-23.539 €	-24.685 €	-22.199 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	-1.396 €	-1.145 €	-1.058 €	-1.049 €
Outros Gastos com o Pessoal	-358 €	-420 €	-446 €	-718 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-87.717 €	-87.547 €	-69.724 €	-90.423 €
Perdas por Imparidade	-18 €	-197 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-778 €	3.936 €	-2.047 €	0 €
Outros Gastos	-3.970 €	-13.728 €	-2.106 €	-940 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-72 €	-4.793 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-72.525 €</b>	<b>-83.424 €</b>	<b>-9.436 €</b>	<b>-37.632 €</b>

\* Quinta d'Alva

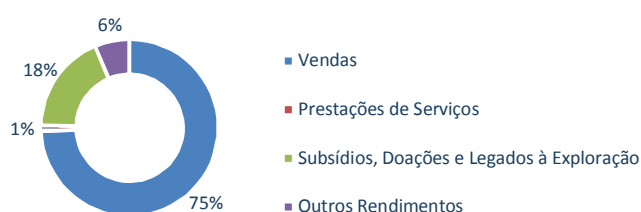
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

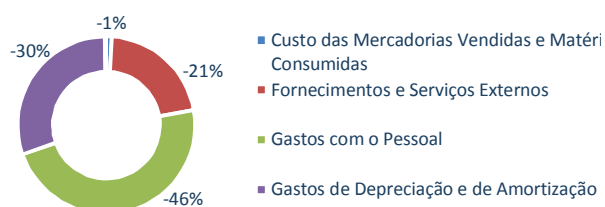
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos



	ARTES GRÁFICAS E SERVIÇOS DE IMPRENSA *			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>433.860 €</b>	<b>501.209 €</b>	<b>491.549 €</b>	<b>452.320 €</b>
Vendas	2.760 €	4.193 €	6.902 €	2.160 €
Prestações de Serviços	26.397 €	41.188 €	30.590 €	80.000 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	82.145 €	88.963 €	104.057 €	110.000 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	319.935 €	366.739 €	350.000 €	260.160 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	249.326 €	254.562 €	254.562 €	260.160 €
<i>Outros</i>	70.609 €	112.177 €	95.438 €	0 €
Reversões	0 €	0 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	2.623 €	127 €	0 €	0 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-584.195 €</b>	<b>-583.441 €</b>	<b>-572.064 €</b>	<b>-490.541 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-30.476 €	-28.631 €	-27.886 €	-24.650 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-91.745 €	-94.492 €	-102.487 €	-86.934 €
Gastos com o Pessoal	-427.267 €	-428.299 €	-402.732 €	-359.962 €
<i>Remunerações Certas</i>	-314.797 €	-310.806 €	-307.179 €	-273.907 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-28.107 €	-30.489 €	-21.926 €	-20.653 €
<i>Formação Profissional</i>	-108 €	-60 €	-2.083 €	-1.873 €
<i>Pensões</i>	5 €	0 €	0 €	0 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-66.688 €	-70.799 €	-67.638 €	-60.177 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-4.084 €	-3.732 €	-2.913 €	-2.869 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-13.488 €	-12.413 €	-992 €	-482 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-30.652 €	-30.815 €	-37.126 €	-18.815 €
Perdas por Imparidade	-10 €	-25 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-93 €	211 €	-1.323 €	0 €
Outros Gastos	-3.842 €	-1.269 €	-510 €	-180 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-110 €	-120 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-150.335 €</b>	<b>-82.231 €</b>	<b>-80.515 €</b>	<b>-38.221 €</b>

\* Artes Gráficas e Serviços de Imprensa | Centro Professor Albuquerque e Castro

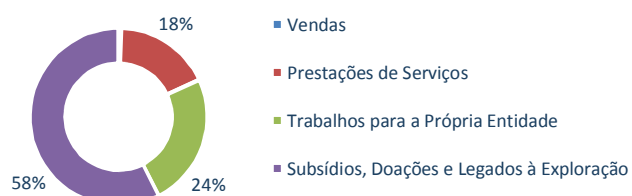
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

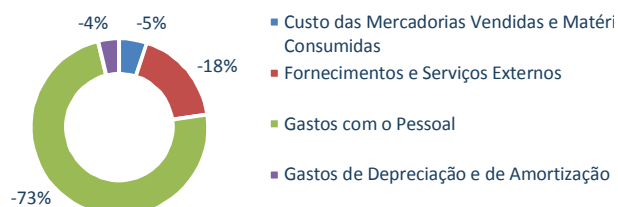
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

#### ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

##### Rendimentos



##### Gastos



ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	AMBIENTE *			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>16.513 €</b>	<b>50.441 €</b>	<b>28.864 €</b>	<b>259.395 €</b>
Vendas	18 €	1.036 €	150 €	1.100 €
Prestações de Serviços	10.490 €	19.085 €	10.490 €	107.112 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	10.000 €	147.484 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	1.509 €	3.018 €	4.524 €	0 €
ISS, IP - Centros Distritais	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros	1.509 €	3.018 €	4.524 €	0 €
Reversões	0 €	0 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	4.496 €	27.302 €	3.700 €	3.700 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-266.007 €</b>	<b>-271.229 €</b>	<b>-237.420 €</b>	<b>-371.451 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-666 €	-345 €	-1.952 €	-1.000 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-115.150 €	-77.154 €	-77.264 €	-134.553 €
Gastos com o Pessoal	-149.296 €	-147.944 €	-156.809 €	-222.305 €
Remunerações Certas	-114.283 €	-109.648 €	-116.375 €	-163.696 €
Remunerações Adicionais	-8.404 €	-11.325 €	-11.792 €	-17.467 €
Formação Profissional	-57 €	-29 €	-991 €	-1.472 €
Pensões	0 €	0 €	0 €	0 €
Encargos s/ Remunerações	-24.678 €	-24.087 €	-26.047 €	-36.660 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	-1.092 €	-1.461 €	-1.132 €	-1.765 €
Outros Gastos com o Pessoal	-781 €	-1.395 €	-472 €	-1.245 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-678 €	-704 €	-641 €	-13.593 €
Perdas por Imparidade	-41 €	-79 €	0 €	0 €
Provisões do Período	872 €	2.023 €	-544 €	0 €
Outros Gastos	-946 €	-47.023 €	-210 €	0 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-101 €	-2 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-249.493 €</b>	<b>-220.788 €</b>	<b>-208.556 €</b>	<b>-112.056 €</b>

\* Parque da Prelada | Parque Avides Moreira

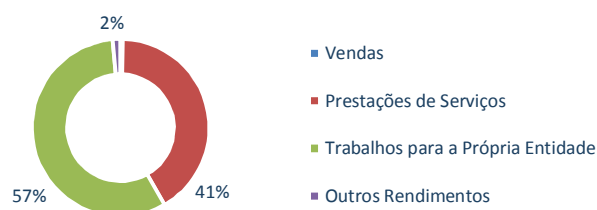
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

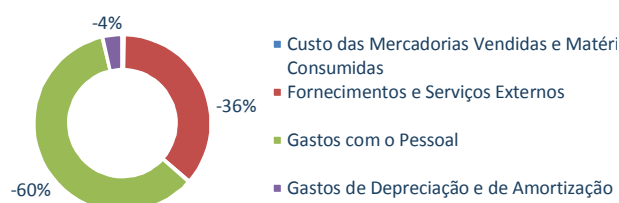
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos



ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	CULTURA *			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>213.072 €</b>	<b>1.081.770 €</b>	<b>471.243 €</b>	<b>454.860 €</b>
Vendas	14.663 €	12.304 €	15.449 €	16.000 €
Prestações de Serviços	112.759 €	107.763 €	190.950 €	248.480 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	15 €	858.999 €	0 €	2.530 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Outros</i>	15 €	858.999 €	0 €	2.530 €
Reversões	0 €	0 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	85.635 €	102.704 €	264.844 €	187.850 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-1.045.909 €</b>	<b>-967.100 €</b>	<b>-853.144 €</b>	<b>-1.240.719 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-16.452 €	-13.846 €	-10.375 €	-18.202 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-362.448 €	-330.827 €	-199.593 €	-366.628 €
Gastos com o Pessoal	-471.933 €	-421.653 €	-440.244 €	-622.524 €
<i>Remunerações Certas</i>	-357.349 €	-317.016 €	-329.897 €	-464.412 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-27.974 €	-24.509 €	-29.742 €	-45.153 €
<i>Formação Profissional</i>	-238 €	-962 €	-2.769 €	-3.285 €
<i>Pensões</i>	-3 €	0 €	0 €	0 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-80.123 €	-71.796 €	-73.343 €	-102.653 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-4.600 €	-4.106 €	-3.175 €	-4.963 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-1.646 €	-3.265 €	-1.318 €	-2.057 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-181.001 €	-195.665 €	-196.188 €	-229.785 €
Perdas por Imparidade	-43 €	-52 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-462 €	181 €	-3.068 €	0 €
Outros Gastos	-13.415 €	-4.717 €	-3.677 €	-3.580 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-153 €	-521 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-832.837 €</b>	<b>114.670 €</b>	<b>-381.901 €</b>	<b>-785.859 €</b>

\* Museu (MMIPO) | Casa da Prelada | Gabinete Religioso e de Culto

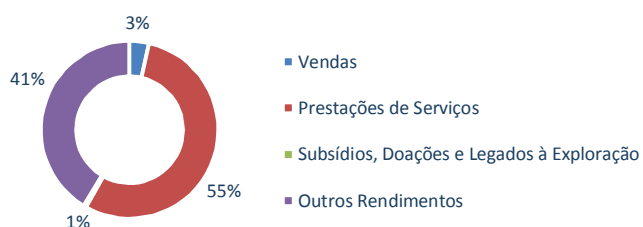
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

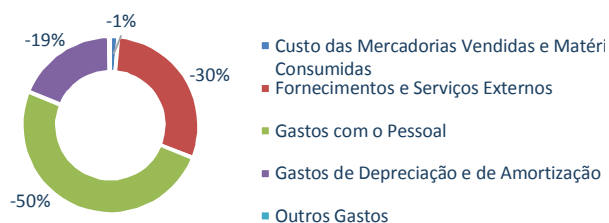
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos





	EDUCAÇÃO *			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>2.132.232 €</b>	<b>2.284.875 €</b>	<b>2.357.414 €</b>	<b>2.398.683 €</b>
Vendas	7.578 €	12.233 €	0 €	67.124 €
Prestações de Serviços	1.430.976 €	1.559.504 €	1.582.163 €	1.680.054 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	598.513 €	606.639 €	603.120 €	615.503 €
ISS, IP - Centros Distritais	595.386 €	605.337 €	603.120 €	573.624 €
Outros	3.127 €	1.302 €	0 €	41.879 €
Reversões	0 €	0 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	94.779 €	106.499 €	172.131 €	36.002 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	388 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-2.513.172 €</b>	<b>-2.651.697 €</b>	<b>-2.559.870 €</b>	<b>-2.703.278 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-69.225 €	-74.981 €	-54.193 €	-62.320 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-584.295 €	-575.597 €	-533.968 €	-714.261 €
Gastos com o Pessoal	-1.733.089 €	-1.843.383 €	-1.854.069 €	-1.839.757 €
Remunerações Certas	-1.325.216 €	-1.409.578 €	-1.407.405 €	-1.406.429 €
Remunerações Adicionais	-84.217 €	-88.559 €	-99.574 €	-95.409 €
Formação Profissional	-776 €	-1.953 €	-9.402 €	-8.837 €
Pensões	8 €	0 €	0 €	0 €
Encargos s/ Remunerações	-297.712 €	-321.723 €	-319.906 €	-306.073 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	-16.413 €	-16.234 €	-13.305 €	-14.629 €
Outros Gastos com o Pessoal	-8.763 €	-5.336 €	-4.476 €	-8.379 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-98.440 €	-92.801 €	-90.519 €	-86.940 €
Perdas por Imparidade	1.620 €	-9.135 €	0 €	0 €
Provisões do Período	596 €	12.055 €	-18.142 €	0 €
Outros Gastos	-28.036 €	-60.125 €	-8.978 €	0 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-2.303 €	-7.730 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-380.940 €</b>	<b>-366.823 €</b>	<b>-202.456 €</b>	<b>-304.596 €</b>

\* Colégio Nossa Senhora da Esperança

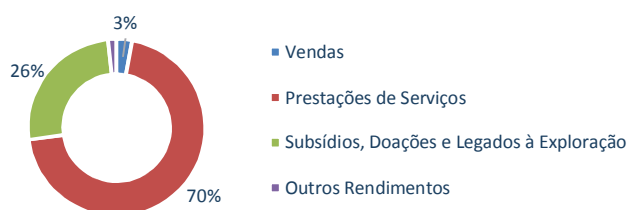
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

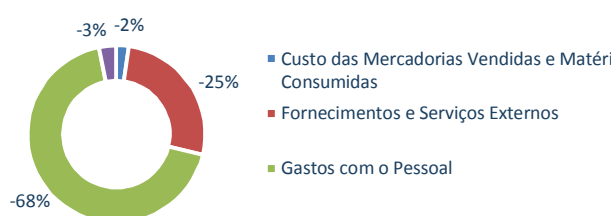
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

#### ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

##### Rendimentos



##### Gastos



ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	ENSINO ESPECIAL *			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>1.269.960 €</b>	<b>1.534.170 €</b>	<b>1.433.730 €</b>	<b>1.004.425 €</b>
Vendas	13 €	5 €	367 €	0 €
Prestações de Serviços	106.882 €	123.080 €	102.313 €	75.972 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	8.162 €	2.308 €	2.713 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	1.098.806 €	1.377.654 €	1.242.037 €	912.226 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	775.172 €	802.505 €	742.071 €	860.595 €
<i>Outros</i>	323.634 €	575.149 €	499.966 €	51.631 €
Reversões	0 €	3.826 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	61 €	1.322 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	45.627 €	20.548 €	82.568 €	16.227 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	10.407 €	5.427 €	3.732 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-1.425.932 €</b>	<b>-1.769.010 €</b>	<b>-1.613.409 €</b>	<b>-1.395.705 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-39.767 €	-39.777 €	-45.361 €	-28.240 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-385.944 €	-592.136 €	-502.470 €	-329.665 €
Gastos com o Pessoal	-921.946 €	-1.007.981 €	-1.003.319 €	-940.661 €
<i>Remunerações Certas</i>	-637.763 €	-723.122 €	-715.325 €	-656.437 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-90.737 €	-108.755 €	-106.798 €	-111.451 €
<i>Formação Profissional</i>	-1.470 €	-1.222 €	-6.718 €	-6.117 €
<i>Pensões</i>	3 €	0 €	0 €	0 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-132.597 €	-152.847 €	-164.020 €	-153.390 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-8.060 €	-8.248 €	-7.259 €	-7.479 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-51.320 €	-13.786 €	-3.200 €	-5.788 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-67.474 €	-89.257 €	-57.053 €	-95.356 €
Perdas por Imparidade	-3.127 €	-1.212 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-102 €	413 €	-3.758 €	0 €
Outros Gastos	-7.465 €	-38.608 €	-1.447 €	-1.783 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-108 €	-450 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-155.972 €</b>	<b>-234.841 €</b>	<b>-179.679 €</b>	<b>-391.280 €</b>

\* Instituto São Manuel (Centro Integrado de Apoio à Deficiência)

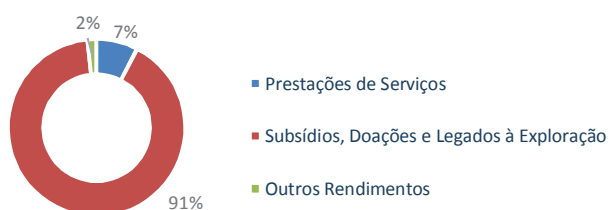
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

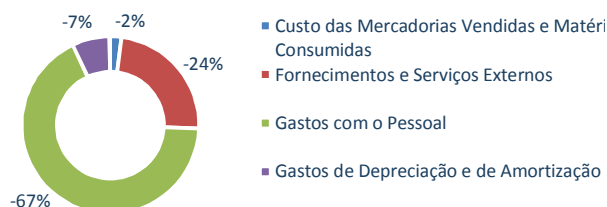
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos



## ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	JUVENTUDE *			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>422.823 €</b>	<b>403.062 €</b>	<b>394.164 €</b>	<b>445.441 €</b>
Vendas	4 €	-5 €	112 €	0 €
Prestações de Serviços	38.377 €	31.835 €	27.356 €	89.372 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	2.809 €	400 €	831 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	375.216 €	363.827 €	364.035 €	355.169 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	355.219 €	355.219 €	359.508 €	355.169 €
<i>Outros</i>	19.997 €	8.608 €	4.527 €	0 €
Reversões	0 €	762 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	16 €	289 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	2.842 €	4.578 €	688 €	900 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	3.559 €	1.375 €	1.143 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-809.187 €</b>	<b>-792.889 €</b>	<b>-807.395 €</b>	<b>-887.702 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-34.773 €	-37.009 €	-37.527 €	-58.250 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-179.953 €	-178.027 €	-178.695 €	-269.956 €
Gastos com o Pessoal	-488.493 €	-492.971 €	-517.365 €	-476.120 €
<i>Remunerações Certas</i>	-353.042 €	-356.387 €	-370.352 €	-341.167 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-46.092 €	-46.914 €	-50.927 €	-45.599 €
<i>Formação Profissional</i>	-146 €	-69 €	-3.153 €	-2.735 €
<i>Pensões</i>	8 €	0 €	0 €	0 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-81.586 €	-83.039 €	-88.617 €	-80.246 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-5.248 €	-3.795 €	-3.038 €	-3.767 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-2.388 €	-2.766 €	-1.277 €	-2.605 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-64.521 €	-62.343 €	-61.599 €	-63.517 €
Perdas por Imparidade	-1.904 €	-667 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-104 €	25 €	-1.526 €	0 €
Outros Gastos	-39.395 €	-21.802 €	-10.684 €	-19.859 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-44 €	-95 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-386.365 €</b>	<b>-389.827 €</b>	<b>-413.231 €</b>	<b>-442.262 €</b>

\* Colégio do Barão de Nova Sintra | Residências para Estudantes

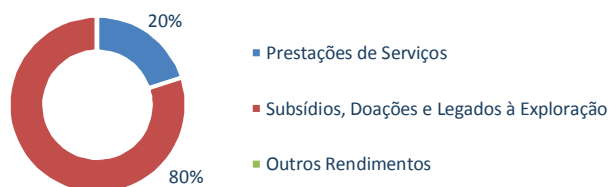
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

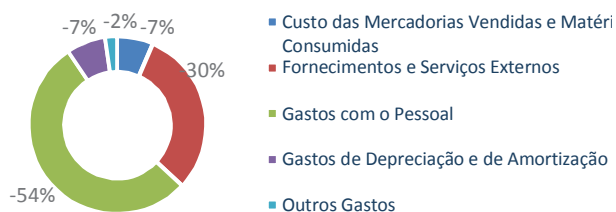
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

## ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

## Rendimentos



## Gastos



	NOVOS PROJETOS *			
	REALIZADO	REALIZADO	ORÇAMENTO	ORÇAMENTO
	2016	2017	2018	2019
<b>Rendimentos</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>1.605.137 €</b>
Vendas	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações de Serviços	0 €	0 €	0 €	0 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	0 €	0 €	0 €	1.605.137 €
ISS, IP - Centros Distritais	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros	0 €	0 €	0 €	1.605.137 €
Reversões	0 €	0 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	0 €	0 €	0 €	0 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>-1.760.517 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	0 €	0 €	0 €	-59.187 €
Fornecimentos e Serviços Externos	0 €	0 €	0 €	-1.142.158 €
Gastos com o Pessoal	0 €	0 €	0 €	-489.971 €
Remunerações Certas	0 €	0 €	0 €	-361.893 €
Remunerações Adicionais	0 €	0 €	0 €	-37.568 €
Formação Profissional	0 €	0 €	0 €	-2.713 €
Pensões	0 €	0 €	0 €	0 €
Encargos s/ Remunerações	0 €	0 €	0 €	-82.295 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	0 €	0 €	0 €	-3.891 €
Outros Gastos com o Pessoal	0 €	0 €	0 €	-1.611 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	0 €	0 €	0 €	-67.971 €
Perdas por Imparidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Provisões do Período	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Gastos	0 €	0 €	0 €	-1.230 €
Juros e Gastos Similares Suportados	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>-155.380 €</b>

\* Gabinete Novos Projetos | Arco Maior

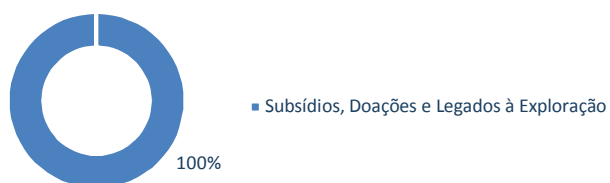
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

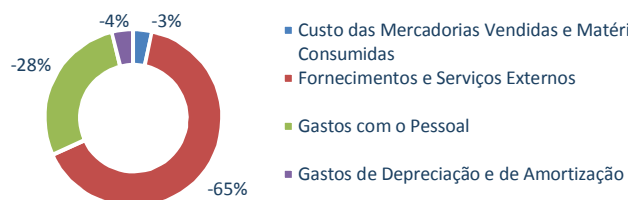
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos



ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	PATRIMÓNIO			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>5.017.871 €</b>	<b>5.370.006 €</b>	<b>5.293.070 €</b>	<b>6.064.068 €</b>
Vendas	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações de Serviços	20.756 €	45.270 €	177.583 €	32.040 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Outros</i>	0 €	0 €	0 €	0 €
Reversões	0 €	0 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	71.989 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	4.923.483 €	5.324.736 €	5.115.487 €	6.032.028 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	1.643 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-2.187.173 €</b>	<b>-2.362.357 €</b>	<b>-2.271.990 €</b>	<b>-2.261.268 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-3.727 €	-12.308 €	-4.558 €	-2 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-723.094 €	-744.234 €	-719.667 €	-993.572 €
Gastos com o Pessoal	-262.603 €	-321.941 €	-321.800 €	-146.559 €
<i>Remunerações Certas</i>	-197.516 €	-235.863 €	-234.855 €	-110.108 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-16.975 €	-21.457 €	-26.480 €	-9.735 €
<i>Formação Profissional</i>	-1.318 €	-1.698 €	-2.219 €	-831 €
<i>Pensões</i>	1.342 €	0 €	0 €	0 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-44.508 €	-58.594 €	-54.882 €	-24.483 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-2.555 €	-2.779 €	-2.307 €	-1.167 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-1.073 €	-1.549 €	-1.057 €	-235 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-1.101.235 €	-1.123.176 €	-1.154.017 €	-1.104.634 €
Perdas por Imparidade	21.362 €	-3.864 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-20.024 €	32.435 €	-47.405 €	0 €
Outros Gastos	-87.543 €	-167.559 €	-24.260 €	-16.500 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-10.309 €	-21.711 €	-283 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>2.830.697 €</b>	<b>3.007.648 €</b>	<b>3.021.080 €</b>	<b>3.802.800 €</b>

\* Complexos | Outros imóveis na Zona do Porto | Imóveis de Concelhos Fora do Porto | Parque de Estacionamento

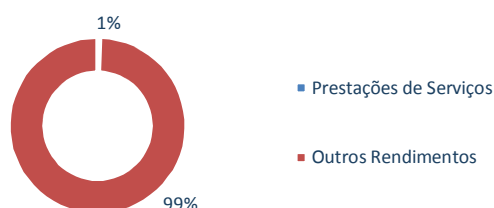
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

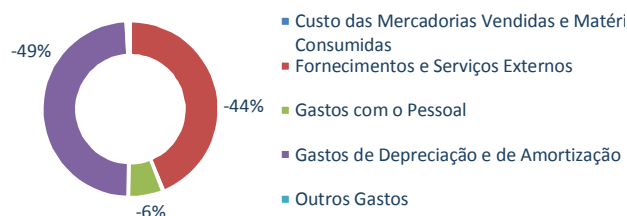
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos



ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	SOCIAL *			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>4.828.862 €</b>	<b>4.925.005 €</b>	<b>5.027.789 €</b>	<b>3.578.291 €</b>
Vendas	58.979 €	64.258 €	61.177 €	50.536 €
Prestações de Serviços	2.193.421 €	2.345.794 €	2.667.840 €	1.779.564 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	189.278 €	51.506 €	72.737 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	1.904.774 €	2.045.517 €	2.057.502 €	1.735.347 €
ISS, IP - Centros Distritais	1.620.024 €	1.665.342 €	1.653.558 €	1.721.203 €
Outros	284.750 €	380.176 €	403.944 €	14.144 €
Reversões	0 €	82.039 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	1.217 €	24.957 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	242.762 €	196.677 €	68.470 €	12.844 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	238.432 €	114.257 €	100.063 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-5.856.608 €</b>	<b>-5.978.034 €</b>	<b>-6.147.750 €</b>	<b>-6.324.108 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-220.608 €	-221.905 €	-213.503 €	-182.731 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-1.738.374 €	-1.861.380 €	-1.870.327 €	-2.302.014 €
Gastos com o Pessoal	-3.522.186 €	-3.567.113 €	-3.684.567 €	-3.543.420 €
Remunerações Certas	-2.465.337 €	-2.474.848 €	-2.550.259 €	-2.436.377 €
Remunerações Adicionais	-421.796 €	-422.439 €	-455.778 €	-446.563 €
Formação Profissional	-2.478 €	-2.519 €	-23.896 €	-19.853 €
Pensões	-28 €	0 €	0 €	0 €
Encargos s/ Remunerações	-585.026 €	-591.725 €	-616.725 €	-595.094 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	-30.964 €	-28.983 €	-26.538 €	-28.082 €
Outros Gastos com o Pessoal	-16.557 €	-46.599 €	-11.371 €	-17.451 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-244.516 €	-259.614 €	-273.825 €	-280.796 €
Perdas por Imparidade	21.610 €	-12.628 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-4.609 €	8.159 €	-69.715 €	0 €
Outros Gastos	-145.303 €	-56.601 €	-35.814 €	-15.147 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-2.622 €	-6.951 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-1.027.745 €</b>	<b>-1.053.029 €</b>	<b>-1.119.961 €</b>	<b>-2.745.817 €</b>

\* S. Lázaro | N<sup>a</sup>. Sr<sup>a</sup>. Misericórdia | Pereira Lima | Casa St<sup>o</sup>. António | Casa da Rua | CAS D. M. Martins | SAD's | Serv. Saúde | Dep. Interv. Social | In Ca

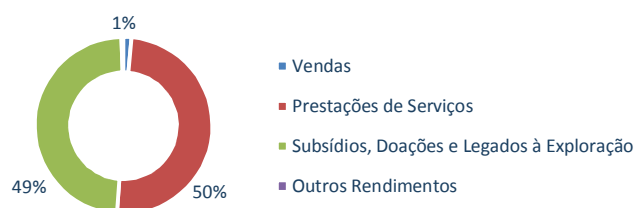
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

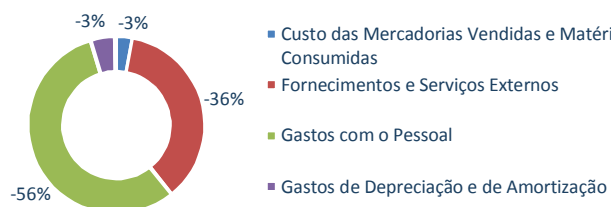
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

Rendimentos



Gastos



## ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

	JUSTIÇA *			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>1.937.835 €</b>	<b>1.948.589 €</b>	<b>1.945.436 €</b>	<b>1.956.059 €</b>
Vendas	291.876 €	316.444 €	293.952 €	317.739 €
Prestações de Serviços	1.626.292 €	1.617.490 €	1.651.484 €	1.628.103 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	51 €	18 €	0 €	200 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Outros</i>	51 €	18 €	0 €	200 €
Reversões	0 €	0 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	19.616 €	14.586 €	0 €	10.018 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	0 €	51 €	0 €	0 €
<b>Gastos</b>	<b>-2.048.984 €</b>	<b>-2.154.606 €</b>	<b>-2.121.183 €</b>	<b>-2.091.768 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-328.162 €	-335.457 €	-375.290 €	-301.780 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-915.281 €	-959.515 €	-962.521 €	-1.155.384 €
Gastos com o Pessoal	-710.441 €	-742.703 €	-749.249 €	-564.844 €
<i>Remunerações Certas</i>	-525.114 €	-547.279 €	-550.545 €	-422.483 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-55.695 €	-59.391 €	-62.354 €	-39.089 €
<i>Formação Profissional</i>	-656 €	-870 €	-3.783 €	-2.544 €
<i>Pensões</i>	-49 €	0 €	0 €	0 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-118.380 €	-126.370 €	-125.353 €	-93.808 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-6.850 €	-6.071 €	-5.411 €	-4.496 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-3.697 €	-2.721 €	-1.802 €	-2.423 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-19.512 €	-16.343 €	-8.185 €	-87 €
Perdas por Imparidade	1.031 €	-3.846 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-5.773 €	6.754 €	-18.724 €	0 €
Outros Gastos	-67.978 €	-95.177 €	-7.212 €	-69.672 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-2.868 €	-8.319 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-111.149 €</b>	<b>-206.017 €</b>	<b>-175.747 €</b>	<b>-135.708 €</b>

\* Estabelecimento Prisional Santa Cruz do Bispo | Feminino

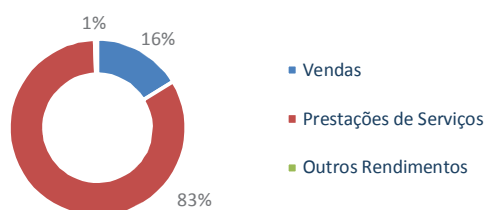
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

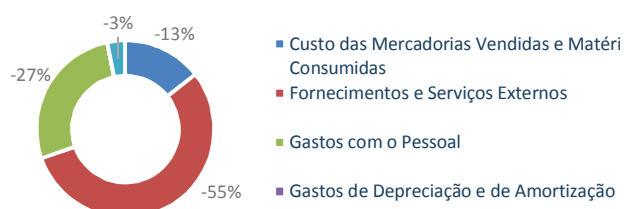
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos)

## ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

## Rendimentos



## Gastos



	SERVIÇOS PARTILHADOS E CORPORATIVOS			
	REALIZADO 2016	REALIZADO 2017	ORÇAMENTO 2018	ORÇAMENTO 2019
<b>Rendimentos</b>	<b>1.483.338 €</b>	<b>1.505.005 €</b>	<b>1.210.814 €</b>	<b>621.308 €</b>
Vendas	3.509 €	12.175 €	10.320 €	0 €
Prestações de Serviços	563.530 €	666.387 €	540.463 €	33.200 €
Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a Própria Entidade	200.250 €	54.213 €	76.280 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	285.232 €	379.574 €	415.679 €	14.000 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Outros</i>	285.232 €	379.574 €	415.679 €	14.000 €
Reversões	0 €	86.630 €	0 €	0 €
Ganhos por Aumento de Justo Valor	1.293 €	26.568 €	0 €	0 €
Outros Rendimentos	177.126 €	158.398 €	63.134 €	509.108 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	252.398 €	121.060 €	104.938 €	65.000 €
<b>Gastos</b>	<b>-6.168.157 €</b>	<b>-7.514.957 €</b>	<b>-6.559.749 €</b>	<b>-5.636.669 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-52.980 €	-99.082 €	-58.075 €	-27.455 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-1.227.941 €	-1.611.928 €	-1.300.848 €	-1.037.872 €
Gastos com o Pessoal	-3.973.123 €	-4.390.031 €	-4.100.143 €	-3.461.529 €
<i>Remunerações Certas</i>	-2.963.963 €	-3.228.190 €	-2.992.352 €	-2.546.131 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-258.808 €	-307.134 €	-337.387 €	-275.981 €
<i>Formação Profissional</i>	-21.735 €	-21.385 €	-28.272 €	-12.727 €
<i>Pensões</i>	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-671.017 €	-768.024 €	-699.270 €	-595.349 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-37.908 €	-37.073 €	-29.398 €	-27.490 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-19.692 €	-28.225 €	-13.464 €	-3.850 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-307.129 €	-282.424 €	-264.028 €	-400.469 €
Perdas por Imparidade	-6.193 €	-20.913 €	0 €	0 €
Provisões do Período	-174.080 €	0 €	-604.000 €	-600.000 €
Outros Gastos	-343.324 €	-873.726 €	-232.655 €	-109.344 €
Juros e Gastos Similares Suportados	-83.388 €	-236.853 €	0 €	0 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-4.684.819 €</b>	<b>-6.009.952 €</b>	<b>-5.348.935 €</b>	<b>-5.015.361 €</b>

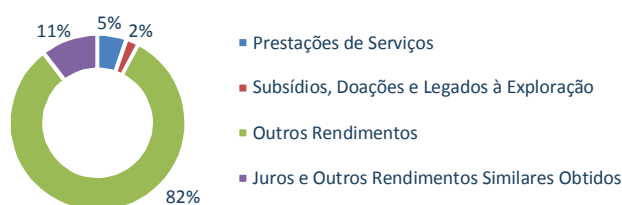
i) No Real 2016 e 2017 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram lançadas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC)

ii) No Orçamento 2018 as imputações dos SPeC, e a Partilha de Serviços (HP» CRN) foram consideradas nas contas por natureza (procedimento validado pela PWC). A anulação do Fee de Gestão foi feita diretamente no Consolidado.

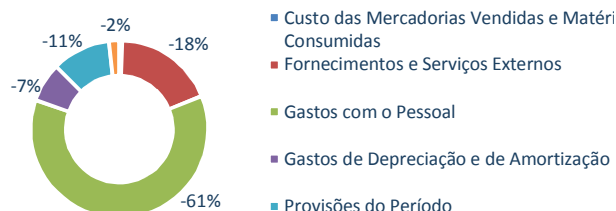
iii) No Orçamento 2019 as imputações dos SPeC serão consideradas na conta 622103 - IMPUTAÇÃO SPeC | Subcontratos (Fornecimentos e Serviços Externos). Orçamento apresentado no momento de distribuição 1.

#### ANÁLISE DE ESTRUTURA DE RENDIMENTOS E GASTOS | ORÇAMENTO 2019

##### Rendimentos



##### Gastos





ORÇAMENTO 2019 | EXPLORAÇÃO DEPARTAMENTAL

CONTAS	SAÚDE			ARTES GRÁFICAS	AGRICULTURA	AMBIENTE	CULTURA	EDUCAÇÃO	ENSINO ESPECIAL	JUVENTUDE	PATRIMÔNIO DE RENDIMENTO	SOCIAL	NOVOS PROJETOS	JUSTIÇA	CONSOLIDADO	SERVIÇOS PARTILHADOS E CORPORATIVOS
	HOSPITAL DA PRELADA	CENTRO HOSP. CONDE FERREIRA	TOTAL SAÚDE													
<b>Rendimentos</b>	<b>31.797.359 €</b>	<b>6.341.755 €</b>	<b>38.139.114 €</b>	<b>452.320 €</b>	<b>263.445 €</b>	<b>259.395 €</b>	<b>454.860 €</b>	<b>2.398.683 €</b>	<b>1.004.425 €</b>	<b>445.441 €</b>	<b>6.064.068 €</b>	<b>3.578.291 €</b>	<b>1.605.137 €</b>	<b>1.956.059 €</b>	<b>56.621.238 €</b>	<b>621.308 €</b>
Vendas	0 €	0 €	0 €	2.160 €	196.025 €	1.100 €	16.000 €	67.124 €	0 €	0 €	0 €	50.536 €	0 €	317.739 €	650.683 €	0 €
Prestações de Serviços	30.994.893 €	4.466.832 €	35.461.725 €	80.000 €	2.740 €	107.112 €	248.480 €	1.680.054 €	75.972 €	89.372 €	32.040 €	1.779.564 €	0 €	1.628.103 €	41.185.162 €	33.200 €
Trabalhos para a Própria Entidade	0 €	0 €	0 €	110.000 €	0 €	147.484 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	257.484 €	0 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	2.466 €	1.550.612 €	1.553.078 €	260.160 €	48.000 €	0 €	2.530 €	615.503 €	912.226 €	355.169 €	0 €	1.735.347 €	1.605.137 €	200 €	7.087.350 €	14.000 €
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	0 €	1.550.612 €	1.550.612 €	260.160 €	0 €	0 €	0 €	573.624 €	860.595 €	355.169 €	0 €	1.721.203 €	0 €	0 €	5.321.363 €	0 €
<i>Outros</i>	2.466 €	0 €	2.466 €	0 €	48.000 €	0 €	2.530 €	41.879 €	51.631 €	0 €	0 €	14.144 €	1.605.137 €	200 €	1.765.987 €	14.000 €
Outros Rendimentos	800.000 €	324.310 €	1.124.310 €	0 €	16.680 €	3.700 €	187.850 €	36.002 €	16.227 €	900 €	6.032.028 €	12.844 €	0 €	10.018 €	7.440.558 €	509.108 €
Juros e Outros Rendimentos Similares Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	65.000 €
<b>Gastos</b>	<b>-31.184.979 €</b>	<b>-7.754.267 €</b>	<b>-38.939.247 €</b>	<b>-490.541 €</b>	<b>-301.077 €</b>	<b>-371.451 €</b>	<b>-1.240.719 €</b>	<b>-2.703.278 €</b>	<b>-1.395.705 €</b>	<b>-887.702 €</b>	<b>-2.261.268 €</b>	<b>-6.324.108 €</b>	<b>-1.760.517 €</b>	<b>-2.091.768 €</b>	<b>-58.767.381 €</b>	<b>-5.636.669 €</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	-4.029.336 €	-480.767 €	-4.510.103 €	-24.650 €	-3.050 €	-1.000 €	-18.202 €	-62.320 €	-28.240 €	-58.250 €	-2 €	-182.731 €	-59.187 €	-301.780 €	-5.249.516 €	-27.455 €
Fornecimentos e Serviços Externos	-9.375.655 €	-2.505.007 €	-11.880.663 €	-86.934 €	-64.133 €	-134.553 €	-366.628 €	-714.261 €	-329.665 €	-269.956 €	-993.572 €	-2.302.014 €	-1.142.158 €	-1.155.384 €	-19.439.922 €	-1.037.872 €
Gastos com o Pessoal	-17.105.617 €	-4.066.930 €	-21.172.547 €	-359.962 €	-142.532 €	-222.305 €	-622.524 €	-1.839.757 €	-940.661 €	-476.120 €	-146.559 €	-3.543.420 €	-489.971 €	-564.844 €	-30.521.202 €	-3.461.529 €
<i>Remunerações Certas</i>	-9.974.630 €	-2.792.054 €	-12.766.684 €	-273.907 €	-96.578 €	-163.696 €	-464.412 €	-1.406.429 €	-656.437 €	-341.167 €	-110.108 €	-2.436.377 €	-361.893 €	-422.483 €	-19.500.172 €	-2.546.131 €
<i>Remunerações Adicionais</i>	-3.910.516 €	-512.266 €	-4.422.782 €	-20.653 €	-21.155 €	-17.467 €	-45.153 €	-95.409 €	-111.451 €	-45.599 €	-9.735 €	-446.563 €	-37.568 €	-39.089 €	-5.312.625 €	-275.981 €
<i>Formação Profissional</i>	-44.437 €	-21.155 €	-65.593 €	-1.873 €	-832 €	-1.472 €	-3.285 €	-8.837 €	-6.117 €	-2.735 €	-831 €	-19.853 €	-2.713 €	-2.544 €	-116.683 €	-12.727 €
<i>Encargos s/ Remunerações</i>	-2.998.679 €	-689.784 €	-3.688.463 €	-60.177 €	-22.199 €	-36.660 €	-102.653 €	-306.073 €	-153.390 €	-80.246 €	-24.483 €	-595.094 €	-82.295 €	-93.808 €	-5.245.543 €	-595.349 €
<i>Seguro de Acidentes de Trabalho</i>	-135.255 €	-31.625 €	-166.880 €	-2.869 €	-1.049 €	-1.765 €	-4.963 €	-14.629 €	-7.479 €	-3.767 €	-1.167 €	-28.082 €	-3.891 €	-4.496 €	-241.039 €	-27.490 €
<i>Outros Gastos com o Pessoal</i>	-42.101 €	-20.044 €	-62.145 €	-482 €	-718 €	-1.245 €	-2.057 €	-8.379 €	-5.788 €	-2.605 €	-235 €	-17.451 €	-1.611 €	-2.423 €	-105.140 €	-3.850 €
Gastos de Depreciação e de Amortização	-589.371 €	-701.563 €	-1.290.934 €	-18.815 €	-90.423 €	-13.593 €	-229.785 €	-86.940 €	-95.356 €	-63.517 €	-1.104.634 €	-280.796 €	-67.971 €	-87 €	-3.342.850 €	-400.469 €
Provisões do Período	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-600.000 €
Outros Gastos	-85.000 €	0 €	-85.000 €	-180 €	-940 €	0 €	-3.580 €	0 €	-1.783 €	-19.859 €	-16.500 €	-15.147 €	-1.230 €	-69.672 €	-213.891 €	-109.344 €
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>612.380 €</b>	<b>-1.412.513 €</b>	<b>-800.133 €</b>	<b>-38.221 €</b>	<b>-37.632 €</b>	<b>-112.056 €</b>	<b>-785.859 €</b>	<b>-304.596 €</b>	<b>-391.280 €</b>	<b>-442.262 €</b>	<b>3.802.800 €</b>	<b>-2.745.817 €</b>	<b>-155.380 €</b>	<b>-135.708 €</b>	<b>-2.146.143 €</b>	<b>-5.015.361 €</b>

PLANO DE INVESTIMENTO | 2019

(valores expressos em euros)

(valores com IVA)

ÁREA DE EXPLORAÇÃO	NATUREZA DO INVESTIMENTO		2019	2020	2021
<b>MATERIAL</b>					
<b>Património e Equipamentos</b>		Rendimento	2.987.813	3.913.215	0
		Operacional	860.000	0	0
		Outras Áreas	680.000	0	0
		<b>TOTAL</b>	<b>4.527.813</b>	<b>3.913.215</b>	<b>0</b>
<b>Saúde</b>	Hospital da Prelada	Modernização Hospitalar	2.082.000	3.800.000	1.400.000
		Modernização Administrativa	365.697	97.000	67.000
	CHCF	Modernização Hospitalar	805.643	30.000	0
		Modernização Administrativa	38.178	0	0
		<b>TOTAL</b>	<b>3.291.518</b>	<b>3.927.000</b>	<b>1.467.000</b>
	<b>Outras Áreas</b>		Modernização Operacional	769.155	1.250.000
		Modernização Administrativa	522	0	0
		Modernização Administrativa	454.600	488.000	435.000
		<b>TOTAL</b>	<b>1.224.277</b>	<b>1.738.000</b>	<b>435.000</b>
<b>IMATERIAL</b>			<b>200.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>
<b>TOTAL</b>			<b>9.243.608</b>	<b>9.828.215</b>	<b>2.152.000</b>



## ***Parecer do Definitório***

### ***Plano de Atividades e Orçamento para 2019***

No dia treze de novembro de dois mil e dezoito, reuniu o Definitório da Santa Casa da Misericórdia do Porto, na Rua Joaquim Vasconcelos nº79, Porto, para, nos termos da alínea c) do Artigo 58º do Compromisso, apreciar e dar parecer sobre o Plano de Atividades e Orçamento para o ano de 2019.

Depois de analisar a proposta do Plano de Atividades e Orçamento para 2019, peça que foi elaborada pela Mesa Administrativa, o Definitório considerou o seguinte:

- o Plano de Atividades, que se apresenta, é um documento estratégico integrado e com uma visão plurianual, cujo objetivo final é a criação de condições para o bem-estar da comunidade social em que estamos inseridos, no geral, bem como, em particular, a qualidade de vida dos nossos clientes, dos nossos colaboradores e dos nossos irmãos, tudo através de medidas que sustentem e melhorem progressiva e continuamente aquelas atividades;
- o objetivo central do Orçamento, enquanto instrumento de concretização do Plano de Atividades da SCMP, é identificar quais as fontes de financiamento para essas atividades, bem como dotar a equipa de gestão de mecanismos de controlo que permitam conter as despesas e, assim, assegurar os necessários equilíbrios económico-financeiros;
- o que, de imediato, ressalta da leitura do Plano de Atividades, é que este procura responder ao início de um novo ciclo que temos pela frente, assente em dois pilares fundamentais que são o tornar a SCMP cada vez menos dependente do Estado e centrar toda a Organização no grande desígnio da eficiente modernização das atividades atuais;
- o ponto forte deste Orçamento, para o ano 2019, é o equilíbrio estrutural da sua composição (consolidado), que se resume no facto dos rendimentos operacionais (55,37 M€) superarem as despesas operacionais (54,74 M€);
- os rendimentos globais (consolidado), estimados para 2019, situam-se nos 57,095 M€ e decrescem, de forma acentuada, face ao realizado, quer no ano em curso, quer em anos anteriores, devido, sobretudo, ao impacto de se ter

terminado a operação do CRN, podendo valorar esse facto na ordem dos cerca de 9,4 M€ (último rendimento anual fechado do CRN - 2017);

- os gastos globais orçamentados baixam, igualmente, de modo significativo, particularmente, no que envolve os Fornecimentos e Serviços Externos e as Despesas com Pessoal, permitindo, assim, assegurar o equilíbrio já acima mencionado, para além de preparar a organização para a nova etapa e os desafios que estão, permanentemente, a surgir, sobretudo na área da saúde;
- em termos da natureza, quanto à origem dos rendimentos previstos, verifica-se que 66,7% dos mesmos provêm da área da saúde, 10,6% derivam da área do património de rendimento e 6,2% centram-se na área do social, sendo que, basicamente, a concretização dos rendimentos da SCMP dependem destas três áreas de atividade;
- a elaboração deste Orçamento, no que aos gastos diz respeito, assentou no levantamento tão rigoroso quanto possível das despesas obrigatórias, nomeadamente, encargos com o pessoal e outros compromissos assumidos com terceiros, resultantes de contratos em curso e protocolos estabelecidos, respeitando-se, deste modo, todas as vinculações externas existentes;
- o nível de investimentos, que se planeiam realizar em 2019, ficarão situados nos cerca de 9,2M€, envolvendo-se as áreas do património com 4,52M€, da saúde com 3,3M€ e nas restantes áreas 1,42M€;
- no plano de actividades, para 2019, fica evidente uma preocupação de se colocar o foco na modernização das instalações e equipamentos do Hospital da Prelada, por forma a assegurar a competitividade que o setor cada vez mais exige, bem como a continuação do investimento no património imobiliário da Instituição, por forma a rentabilizá-lo sustentadamente.

## **Parecer**

Analisado o Plano de Atividades e Orçamento da SCMP, elaborado de acordo com as disposições legais em vigor, que definem e quantificam as fontes de financiamento e as respetivas aplicações, para as diferentes áreas de atividade, a realizar durante o ano económico de 2019 e, ainda, tendo presente todos os aspetos acima mencionados, o Definitório emite o seguinte Parecer:

1-entende que este é - como os próximos terão que ser - um Plano de Atividades e Orçamento adequado, colocando a SCMP preparada para enfrentar a mudança de paradigma que já estamos a viver, no que à relação com o Estado diz respeito;

2-considera que responde muito positivamente ao único caminho que contribui para assegurar a prestação de apoio social inovador às pessoas que mais necessitam, tendo presente que é aconselhável, também, que não nos desviemos e não percamos de vista a sustentabilidade económico-financeira da Instituição e, ainda, a competi-



**misericórdia  
do porto**

vidade dos serviços prestados na área da saúde, face aos outros concorrentes;

3-considera que o Plano de Atividades e Orçamento para 2019 é um documento previsional exequível e propõe à Assembleia Geral a sua aprovação;

4-deixa à Mesa Administrativa e aos Colaboradores uma palavra de incentivo para os desafios a enfrentar, não só nas diferentes atividades desenvolvidas no dia-a-dia, como, também, na adaptação aos objectivos, cada vez mais diferenciados, no apoio solidário que a Santa Casa da Misericórdia do Porto desenvolve.

Porto, 13 de Novembro de 2018

**O Definitório:**

(Joaquim Sabino Rangel Pamplona - Presidente)

(Joaquim Silva Vianez - Vice-Presidente)

(António Alves Teixeira do Carmo - Secretário)

(Silvério Santos Brunhoso Cordeiro - Vogal)

(Justino dos Santos - Vogal)

