

Plano de Ação e Orçamento Ano 2012

Janeiro >> Fevereiro >> Março >> Abril >> Maio >> Junho >> Julho >> Agosto >> Setembro >> Outubro >> Novembro >> Dezembro



certificação
acreditada
IFQC

Certificado de Conformidade 02/CEP/1675

45
anos

1966-2011

PLANO DE ACCÇÃO E ORÇAMENTO 2012

Índice

1. NOTA INTRODUTÓRIA	4
2. PLANO DE AÇÃO	7
2.1. O nosso Compromisso	8
2.2. Objetivos Estratégicos e Ações para 2012	9
2.3. Contrapartida Remuneratória para 2012	16
2.4. Perspetivas de Evolução da Atividade do SUCH	18
2.5. Contributo das Áreas de Apoio e Suporte para a execução do Plano	27
3. ORÇAMENTO	30
3.1. Orçamento Ano 2012	31
3.2. Orçamento das Áreas de Atividade - evolução 2008-2012	36
3.3. Orçamento de Investimento 2012	46
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
5. ANEXOS	49

Índice de Quadros, Gráficos e Anexos

Quadros		Pág.
1	Renovação de Protocolos com Associados para 2012	16
2	Renovação de Contratos com Clientes (não Associados) para 2012	16
3	Protocolos Novos com Associados para 2012	17
4	Contratos Novos com Clientes (não Associados) para 2012	17
5	Orçamento 2012	31
6	Orçamento 2012 das Áreas de Atividade	33
7	Evolução da Estrutura dos Gastos e Perdas Operacionais das Áreas de Atividade (2008-2012)	39
8	Evolução da Atividade do SUCH Equipas (2008-2012)	40
9	Vendas estimadas 2012 por Unidade de Prestação do SUCH Equipas	40
10	Evolução da Estrutura dos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH Equipas (2008-2012)	41
11	Evolução da Atividade do SUCH Ambiente (2008-2012)	42
12	Vendas estimadas 2012 por Unidade de Prestação do SUCH Ambiente	42
13	Evolução da Estrutura dos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH Ambiente (2008-2012)	43
14	Evolução da Atividade do SUCH Nutrição (2008-2012)	44
15	Evolução da Estrutura dos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH Nutrição (2008-2012)	45
16	Orçamento de Investimento	46

Gráficos		Pág.
1	Evolução das Vendas e Resultado Líquido - SUCH Global (2008-2012)	32
2	Evolução da Prestação de Serviços e Resultado Líquido – Áreas de Atividade do SUCH (2008-2012)	34
3	A Evolução da Atividade do SUCH	36
4	Evolução da Prestação de Serviços nas Áreas de Atividade do SUCH (2007- Índice 100)	37
5	Evolução dos Gastos e Perdas Operacionais nas Áreas de Atividade do SUCH (2007- Índice 100)	37
6	Distribuição das Áreas de Atividade na Prestação de Serviços do SUCH (2008-2012)	38
7	Distribuição das Áreas de Atividade nos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH (2008-2012)	38
8	Distribuição da Atividade SUCH Equipas pelas Unidades de Prestação	41
9	Distribuição da Atividade SUCH Ambiente pelas Unidades de Prestação	43

Anexos		Pág.
A	Balanço	50
B	Demonstração de Resultados por Natureza	51
C	Demonstração de Fluxos de Caixa	52
D	Rácios de Rentabilidade e de Atividade	53
E	Rácios de Endividamento / Liquidez e Solvabilidade	54
F	Equilíbrio Financeiro	55

1

NOTA INTRODUTÓRIA

1

Nota Introdutória

O ano de 2011, ano em que o SUCH cumpriu 45 anos de existência, foi para a nossa Associação um ano de transição, de consolidação das grandes mudanças e de arranque para novos ciclos.

Iniciou-se o desenvolvimento de um Plano Estratégico para o triénio 2012-2014, que pautará a ação do SUCH nesse período, tendo em vista o cumprimento da sua Missão e visando ir ao encontro das necessidades dos nossos Associados. Este Plano assentará, em 2012, na recuperação e consolidação do SUCH, criando-se condições para, em 2013, se iniciar o processo de desenvolvimento a solidificar em 2014.

O Conselho de Administração apresentará este Plano Estratégico em sede da primeira Assembleia Geral do ano 2012, altura em que já estará implementada a reorganização delineada pelo Ministério da Saúde para a rede hospitalar.

Pese embora a dificuldade de sustentabilidade financeira que temos vivido no SUCH, os nossos objetivos para o ano 2012 continuam a ter em vista a consolidação da atividade da Associação, aumentando a eficiência e competitividade a par do melhoramento da qualidade da prestação dos nossos serviços, sempre com o objetivo de contribuir para a sustentabilidade do Serviço Nacional de Saúde (SNS).

A permanente racionalização dos custos, acompanhando o esforço do Governo Português no sector da saúde, é de indubitável necessidade e será posta em prática através da retoma do modelo de valorização económica de propostas, adaptado à nova estrutura organizacional e mantendo o peso dos encargos com a estrutura iguais ou abaixo dos 7% do valor da prestação de serviços, a par da aposta na introdução de melhorias no campo da eficiência energética das unidades produtivas do SUCH e no arranque de, pelo menos, uma experiência de gestão centralizada de Esterilização, iniciativa há muito ambicionada, e que acreditamos poderá ter um desenvolvimento e um acolhimento dos Associados semelhante ao da Roupa, Resíduos e Alimentação.

É de fundamental importância o compromisso assumido aquando da nossa entrada em funções, de uma maior proximidade ao Associado, potenciando as relações de parceria traduzidas numa resposta adequada e célere às suas necessidades.

Continuaremos a apostar no incremento da produtividade, muito apoiada no reforço do conhecimento e no aumento da qualidade técnica da prestação, com o objetivo de conduzir ao crescimento da nossa atividade de forma sustentada.

No entanto, uma das questões mais sensíveis do SUCH, e que tem posto em causa a nossa sustentabilidade financeira está, invariavelmente, ligada ao prazo médio de recebimento pelos serviços por nós prestados.

Para o cumprimento dos objetivos estratégicos a que nos propomos, que em tudo beneficiam o SNS e, em última análise, para a sustentabilidade financeira da nossa Associação, é incomportável o prazo médio de recebimentos vivido em 2011 – a aproximar-se dos 300 dias.

Importa também notar o regresso do problema que entendíamos resolvido - o dos ACE's SOMOS Pessoas, Contas e Compras – mas que ficou por resolver, uma vez que não se verificou a homologação dos acordos definidos no DL 19/2010. Esta incapacidade de concretizar o que estava expresso na lei, que só se entende por indecisão política, traz agora outra decisão política: a de anular a anterior, através do DL 108/2011, qual boomerang que faz regressar a questão dos elevados passivos aos SOMOS, onde o SUCH mantém uma posição largamente maioritária.

Estas duas ultimas questões são os aspetos de gestão mais frágeis do SUCH e importa que os nossos Associados entendam que, não havendo solução para ambas, não há solução para as dificuldades operacionais, ficando assim a Vossa Associação à mercê de objetivos de mercado que serão impossíveis de sustentar ou até de contornar. Podendo este caminho ser uma decisão da Assembleia Geral ele não é, definitivamente, aquele que este Conselho de Administração defende. Acreditamos com sinceridade que o SUCH tem futuro e pode continuar a ser uma excelente opção de serviço, com conhecimento, qualidade e eficiência, para os seus Associados.

Perspetivando-se o ano de 2012 um ano de grandes desafios para o nosso País, para o SNS e para o SUCH, submetemos desta forma ambiciosa e motivada, nos termos estatutários o Plano de Ação e Orçamento do SUCH para 2012 à aprovação da Assembleia Geral de Associados, e que inclui as Orientações Estratégicas, as Perspetivas de Evolução da Prestação de Serviços e o respetivo Orçamento, nos termos das cláusulas 16ª b) e 18ª b) dos Estatutos da Associação.

2

PLANO DE AÇÃO

2.1

O nosso Compromisso

O Programa da Troika para Portugal, relativo ao Sistema de Saúde, estabelece atingir os seguintes objetivos:

- i. Melhorar a eficiência do sistema de saúde com o intuito de introduzir uma utilização mais racional dos serviços e de controlar as despesas;
- ii. Gerar poupanças adicionais nos custos operacionais dos hospitais.

Enquanto Associação consciente do desafio que é colocado aos seus Associados – as instituições prestadoras de cuidados de saúde em Portugal –, **O SUCH ASSUME COMO SEU PRINCIPAL COMPROMISSO O DE CONTRIBUIR SIGNIFICATIVAMENTE PARA A PROSSECUÇÃO DESSES OBJETIVOS – MELHORIA DA EFICIÊNCIA, RACIONALIZAÇÃO DA DESPESA E GERAÇÃO DE POUPANÇAS** -, potenciando uma relação de parceria e de maior proximidade com o Associado, traduzido numa resposta adequada e célere às suas necessidades.

Esta será a linha condutora que pautará a atuação do SUCH ao longo do ano 2012, reforçando a sua razão de ser e a sua missão, alicerçadas no artigo 2º dos Estatutos:

«

1. O SUCH é uma associação sem fins lucrativos que tem por finalidade a realização de uma missão de serviço público, contribuindo para a concretização da política da saúde e, em particular, para a **eficácia e eficiência** do Sistema de Saúde Português.
2. O SUCH deve assumir-se, nas suas preocupações com a eficiência dos seus associados, como uma Organização que **contribua significativamente para a sustentabilidade financeira do Serviço Nacional de Saúde.**»

2.2

Objetivos Estratégicos e Ações para 2012

Neste sentido, os objetivos estratégicos a prosseguir pelo SUCH no ano 2012 passam por:



Contribuir para a **S**ustentabilidade
Económica e **F**inanceira do **SNS**



Consolidar a Atividade do SUCH



Aumentar a **E**ficiência e a
Competitividade do SUCH



Melhorar **C**ontinuamente a
Qualidade da Prestação

Para a concretização dos 4 objetivos estratégicos definidos, serão priorizadas as seguintes ações e medidas:

Objetivo Estratégico

Ações/ Medidas prioritárias para 2012

**CONTRIBUIR PARA A
SUSTENTABILIDADE
ECONÓMICA E
FINANCEIRA DO SNS**

--	--	--	--

**CONSOLIDAR A
ATIVIDADE DO SUCH**

--	--

**AUMENTAR A
EFICIÊNCIA E A
COMPETITIVIDADE DO
SUCH**

--	--	--

**MELHORAR
CONTINUAMENTE A
QUALIDADE DA
PRESTAÇÃO**

--	--	--

CONTRIBUIR PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA DO SNS

Ações e Medidas Associadas

O SUCH estabelecerá ao longo do ano 2012 uma política de atuação que visa promover um maior rigor, transparência, racionalidade das despesas e melhoria da eficiência, política essa que se consubstancia no desenvolvimento das seguintes ações e medidas:

1. Implementação do Sistema de Avaliação da Qualidade e da Poupança Gerada no Associado;
2. Lançamento/ Consolidação de soluções de prestação mais eficientes;
3. Política de Retorno de Poupanças aos Associados
4. Disponibilização de Informação de Gestão.

Implementação do Sistema de Avaliação da Qualidade e da Poupança Gerada no Associado

Criar um modelo que terá como principais objetivos os seguintes:

- Gestão mais rigorosa da prestação de serviços do SUCH ao seu Associado;
- Racionalização das despesas;
- Geração de poupanças.

Contribuir para o enriquecimento do Sistema com informação da atividade e relacionamento histórico, identificando oportunidades de fornecer novos serviços de valor acrescentado.

Lançamento/ Consolidação de soluções de prestação mais eficientes

Promover de forma clara e estruturada a área da Esterilização Centralizada, essencial no domínio da redução do risco de infeção hospitalar.

Consolidar a atividade do SUCH enquanto Empresa de Serviços Energéticos, promotor de soluções que têm como objetivo um aproveitamento mais eficiente da Energia, através da sua recuperação por trigerção e microgeração, promovendo a redução de carbono de forma estruturada e consciente, utilizando novas tecnologias e reduzindo os gastos com consumos energéticos globais.

Política de Retorno de Poupanças aos Associados

Com o aumento da eficácia e a redução do Prazo Médio de Recebimentos expectável, será possível estabilizar os preços praticados e até concretizar uma estratégia de retorno de poupanças aos Associados, conforme se propõe na Estratégia das páginas 16 e 17.

Disponibilização de Informação de Gestão

Desenvolver uma plataforma eletrónica, de acesso restrito, que gere indicadores de performance para o Associado, assumindo-se como um instrumento de partilha de informação sobre a atividade que o SUCH assegura em cada Associado.

Pretende-se disponibilizar:

- Informação financeira;
- Indicadores de produtividade;
- Histórico de relacionamento.

Esta ferramenta permitirá:

- Agilizar e desburocratizar processos;
- Introduzir uma maior transparência na relação com o Associado;
- Promover uma avaliação sistemática do desempenho do SUCH;
- Minimizar o desperdício.

CONSOLIDAR A ATIVIDADE DO SUCH

Ações e Medidas Associadas

Em termos do serviço que presta aos seus Associados, o SUCH pretende garantir em 2012 a sustentabilidade da performance nas suas 8 Unidades de Prestação: Manutenção de Instalações e Equipamentos, Segurança e Controlo Técnico, Energia, Projetos e Obras, Gestão e Tratamento de Resíduos, Gestão e Tratamento de Roupa, Limpeza Hospitalar e Alimentação Especializada.

Esta consolidação será assegurada em duas vertentes:

Foco principal da atividade: Plano de Retenção e Fidelização dos Associados e Clientes

Desenvolvimentos complementares da atividade: Programa de Prospeção e Angariação de Novos Projetos

Plano de Retenção e Fidelização dos Associados e Clientes

Terá como objetivos principais:

- Controlar, gerir e manter os contratos vigentes, avaliando as performances atingidas;
- Promover encontros temáticos, técnico-comerciais, com Associados;
- Avaliar potencial de sinergias entre as Unidades de Prestação que permitam uma abordagem integrada da atividade, otimizando recursos humanos e meios de produção.

Programa de Prospeção e Angariação de Novos Projetos

O crescimento da atividade, a ser realizado, será sustentado na identificação de novas necessidades dos Associados.

A coordenação regional da atividade, feita através das Direções Regionais, contribuirá para a consolidação da atividade em 2012, potenciando níveis de eficiência mais elevados, continuando a promover uma crescente proximidade ao Associado e uma maior capacidade de resposta às suas necessidades.

AUMENTAR A EFICIÊNCIA E A COMPETITIVIDADE DO SUCH

Ações e Medidas Associadas

Ao longo do ano 2012, o SUCH focará igualmente a sua atuação na obtenção de ganhos de eficiência e no incremento da competitividade do SUCH, obtidas através das seguintes ações e medidas:

1. Racionalização de custos;
2. Qualificação dos Recursos Humanos;
3. Redução do Prazo Médio de Recebimentos.

Racionalização de Custos

Retoma do modelo de Valorização Económica de Propostas, adaptado à nova estrutura organizacional, processo essencial para garantir a racionalização de custos operacionais, na apresentação de propostas e soluções adaptadas às necessidades dos Associados do SUCH.

Compromisso em manter o peso dos encargos com a estrutura iguais ou abaixo dos 7% do valor da prestação de serviços.

Aposta na introdução de melhorias no campo da eficiência energética, nas unidades produtivas do SUCH.

Qualificação dos Recursos Humanos

O reforço do conhecimento e o aumento das competências dos colaboradores afetos às áreas da prestação é uma prioridade na estratégia estabelecida pelo SUCH para o ano 2012.

Redução do Prazo Médio de Recebimentos

Incrementar a força de cobranças para posicionar os Prazos Médios de Recebimentos a menos de 120 dias, de forma a contribuir para a recuperação e estabilização do SUCH.

MELHORAR CONTINUAMENTE A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO

Ações e Medidas Associadas

O SUCH continuará a assumir em 2012 o compromisso com a melhoria contínua dos serviços que presta.

Assim sendo, desenvolver-se-ão no ano 2012 as seguintes ações:

1. Implementação do Sistema de Gestão Ambiental;
2. Desenvolvimento de Processos de Acreditação e Certificação;
3. Certificação das Cozinhas pela norma de Segurança Alimentar.

Estas ações têm como objetivo o aumento da qualidade técnica da prestação, com especial enfoque para:

- O desenvolvimento de processos de acreditação e certificação nas áreas da manutenção de equipamentos e instalações e da segurança e controlo técnico;
- A continuação dos trabalhos no âmbito do Sistema da Qualidade (NP EN ISO 9001:2008);
- A implementação do Sistema de Gestão Ambiental na Unidade de Gestão e Tratamento de Resíduos (NP EN ISO 14001:2004);
- A certificação pela NP EN ISO 22000:2005 das cozinhas atualmente abrangidas pela certificação pela NP EN ISO 9001:2008.

2.3

Contrapartida Remuneratória para 2012

O orçamento de 2012 assenta numa estratégia de contenção do crescimento da atividade, consentânea com a atual conjuntura de crise que o País atravessa.

Assim sendo, numa estratégia de contrapartidas remuneratórias à qual está subjacente o reflexo, ainda que parcial, dos acréscimos de custos com energia, combustíveis, materiais e matérias primas, o volume de vendas das Áreas de Atividade esquematiza-se da seguinte forma:

Quadro 1
Renovação de Protocolos com Associados para 2012

Unidades de Prestação	Fator de Atualização
Manutenção	1,0%
Energia	1,0%
Segurança e Controlo Técnico	1,0%
Roupa	2,0%
Resíduos	2,0%
Limpeza	1,0%
Nutrição	3,0%

Quadro 2
Renovação de Contratos com Clientes (não Associados) para 2012

Unidades de Prestação	Fator de Atualização
Manutenção	2,8%
Segurança e Controlo Técnico	2,8%
Roupa	3,0%
Resíduos	3,2%
Limpeza	2,2%

Quadro 3
Protocolos Novos com Associados para 2012

Unidades de Prestação	Custos Indiretos
Manutenção	18,0%
Energia	12,0%
Segurança e Controlo Técnico	15% a 30%(*)
Projetos e Obras	12% a 20%(*)
Roupa	15,0%
Esterilização	10,0%
Resíduos	15,0%
Limpeza	8,0%
Nutrição	6,0%

(*) Consoante a tipologia do serviço

Quadro 4
Contratos Novos com Clientes (não Associados) para 2012

Unidades de Prestação	Custos Indiretos
Manutenção	23,0%
Segurança e Controlo Técnico	25% a 35%(*)
Projetos e Obras	20% a 30%(*)
Tratamento de Roupa	20,0%
Tratamento de Resíduos	25,0%
Limpeza Hospitalar	10,0%
Nutrição	10,0%

(*) Consoante a tipologia do serviço

2.4

Perspetivas de Evolução da Atividade do SUCH

A atividade do SUCH, de elevado grau de especialização e operando em exclusivo na Saúde, está organizada em três grandes Áreas, que incorporam 8 Unidades de Prestação de Serviços, assegurando as seguintes competências:

ROUPA | RESÍDUOS | LIMPEZA | ESTERILIZAÇÃO

SUCH • NUTRIÇÃO
GESTÃO ALIMENTAR ESPECIALIZADA

Gestão alimentar especializada, de elevada qualidade nutricional.

Garante um serviço de alimentação adequado às especificidades das instituições prestadoras de cuidados de saúde. Acompanhando a evolução da tecnologia e das ciências da nutrição, visa a oferta de dietas que enquanto complemento terapêutico contribuam eficazmente para a satisfação das necessidades nutricionais dos doentes e para a obtenção de ganhos em saúde.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA ATIVIDADE PARA O ANO DE 2012

Tendo com base de sustentação os objetivos estratégicos delineados, a evolução da atividade do SUCH em 2012 observará não só a adoção de uma estratégia de contenção dos custos operacionais, mas também a procura de soluções mais eficientes por forma a aportarmos benefícios económicos aos nossos Associados.

Assim sendo, e visando a consolidação da atividade do SUCH, orientaremos a nossa atuação em 2012 seguindo como linhas de orientação basilares:

- **APOSTA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INTEGRADOS**

Promover um reforço das sinergias entre as Unidades de Prestação, suportando a atividade na complementaridade e conjugação de conhecimentos, competências e processos e promovendo a melhoria da nossa capacidade de resposta. Ênfase na oferta de novos serviços, de valor acrescentado.

- **CONTENÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS**

Sendo o SUCH um Parceiro dos Associados, assumimos o compromisso de gerar poupanças nos custos operacionais da nossa atividade, retomando para isso o modelo de Valorização Económica de Propostas, com o qual asseguraremos:

- Racionalização dos custos;
- Normalização, simplificação e otimização dos processos;
- Maior controlo e monitorização dos processos e dos consumos;
- Partilha das melhores práticas.

- **IMPLEMENTAÇÃO DE RECURSOS MAIS EFICIENTES**

Disponibilizar soluções de cogeração, mini e microgeração nas unidades produtivas de maior dimensão, promotoras de uma utilização mais racional da energia, contribuindo desta forma para a obtenção de ganhos de eficiência, de poupanças significativas e de um maior controlo sobre a atividade.

- **ESTABELECIMENTO DE UMA RELAÇÃO DE MAIOR PROXIMIDADE COM O ASSOCIADO**

Consolidar a coordenação regional da atividade, assegurada via Direções Regionais, antecipando soluções e necessidades dos Associados e potenciando níveis de eficiência e eficácia mais elevados.

PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO DA ÁREA



A área do SUCH Equipas, em observância com os objetivos estratégicos delineados para o ano 2012, dará prioridade no desenvolvimento da sua atividade à implementação das seguintes iniciativas:

MANUTENÇÃO DE INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS:

- Certificação do SUCH como Instituição de Manutenção de Sistemas de Climatização;
- Renovação de Credenciais do SUCH como Entidade Instaladora e como Entidade Montadora, na área do Gás Combustível;
- Alvará para as especialidades de Instalações Elétricas e Mecânicas da Manutenção e Construção Civil.

SEGURANÇA E CONTROLO TÉCNICO:

- Apresentação de um relatório único por instalação sobre Controlo da Qualidade do Ambiente Interior:
 - Implementação de uma nova abordagem aos Associados/ Clientes, informando o cliente numa forma global e não parcial do estado das Instalações de Risco Acrescido existentes (Blocos Operatórios, UCI s, etc.), em todas as valências contratadas: Controlo de Poluição Química Gasosa; Controlo de Parâmetros Físicos do Ar; Controlo Microbiológico; Qualidade do Ar Interior – QAI (DL 79/2006) e Controlo de águas.
 - Permite uma visão global sobre a instalação por parte do Cliente, potenciando a angariação de novos projetos em valências que ainda faltam contratualizar, para obtenção de uma avaliação completa;
- Melhoria da execução das auditorias por via do reforço da formação interna (ao nível da Segurança e Explorações Elétricas);
- Disponibilização de informação de gestão via web sobre a prestação, com acesso restrito a cada cliente;
- Acreditação de Serviços Prestados;
- Acreditação de Serviços de Inspeção e Ensaio de Equipamentos Médicos;
- Criação de Laboratório de Metrologia de Equipamentos.

ENERGIA

- Certificação do SUCH como Entidade Gestora de Energia de Entidades Públicas de Saúde;
- Instalação de sistemas de miniprodução fotovoltaica, de forma similar à microgeração, no âmbito do Programa ECO.AP, prosseguindo o objetivo da melhoria da eficiência energética.

PROJETOS E OBRAS

- Certificação de Gestor de Qualidade de Empreendimentos da Construção;
- Certificação da Qualidade segundo a Norma ISO 9011/2008 para Fiscalização de Obras.

Síntese da Atividade Planeada

A área do SUCH Equipas estima para o ano 2012, e face à Projeção para 2011:

- Um decréscimo do valor da Prestação de Serviços de 5,7%;
- Um decréscimo de 5,9% em termos de Gastos e Perdas Operacionais.

Mais informação económico-financeira sobre o desempenho do SUCH Equipas nas páginas 40 a 41.

PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO DA ÁREA

SUCH•AMBIENTE
GESTÃO DE ROUPA, LIMPEZA E RESÍDUOS HOSPITALARES

O SUCH Ambiente, tendo em consideração as orientações estratégicas estabelecidas, sustentará a sua atividade no ano 2012 no desenvolvimento das seguintes iniciativas :

GESTÃO E TRATAMENTO DE ROUPA HOSPITALAR

- Aposta no sistema de renting, de roupa e fardamento, com recurso a sistema RHFID;
- Lançamento da obra da nova lavandaria da Tocha;
- Início do estudo de viabilização para instalação de uma nova lavandaria na margem Sul de Lisboa;
- Estudo e implementação da cogeração ou minigeração nas unidades produtivas de maior dimensão.

GESTÃO E TRATAMENTO DE RESÍDUOS HOSPITALARES:

- Implementação do Sistema de Gestão Ambiental e respetiva certificação;
- Início do funcionamento da Unidade de Tratamento por Microondas,
Apresenta como principais vantagens o menor recurso do SUCH à subcontratação e a geração de poupanças na atividade, estimadas em cerca de 25% do custo de tratamento dos Resíduos Hospitalares Perigosos do Grupo III;
- Obtenção do prolongamento da licença de exploração da Central de Incineração de Lisboa;
- Licenciamento do CIVTRHI - Centro Integrado de Valorização e Tratamento de Resíduos Hospitalares, projeto inovador no domínio do Ambiente e da Saúde Pública a instalar no Eco-Parque do Relvão;
- Aposta no RHFID e na disponibilização de informação de gestão de resíduos.

LIMPEZA HOSPITALAR:

Consolidação da oferta de um serviço especializado de limpeza e manutenção que assegura a higienização, desinfecção e assepsia das superfícies e do ambiente, mantendo a qualidade das superfícies e prevenindo a sua deterioração.

Assegurar a manutenção de espaços seguros e higienizados, prevenindo o controlo de infeção e proporcionando o conforto de profissionais e utentes das instituições de saúde.

ESTERILIZAÇÃO:

Em 2012, o SUCH apostará na implementação da área da Esterilização Centralizada, projeto que visa o desenvolvimento do serviço de esterilização dentro dos hospitais, aproveitando as instalações e equipamentos existentes e oferecendo um serviço profissional e de valor acrescentado ao Associado.

A Esterilização Centralizada compreende o processamento dos dispositivos médicos, envolvendo diversas etapas (recolha e acondicionamento de dispositivos médicos nos serviços utilizadores, transporte, receção, triagem, lavagem, preparação, inspeção, embalagem, desinfecção/esterilização, armazenagem e distribuição), assegurando a rastreabilidade de todas as operações.

Com o lançamento desta área, o SUCH pretende ir, uma vez mais, ao encontro das necessidades dos Associados, desempenhando um papel fulcral no controlo de Infeção Associada aos Cuidados de Saúde (IACS).

Prevê-se avançar no ano de 2012 com uma a três experiências piloto de gestão centralizada de unidades de esterilização.

Síntese da Atividade Planeada

A área do SUCH Ambiente estima para o ano 2012, face à Projeção para 2011:

- Um acréscimo do valor da Prestação de Serviços de 1,8%;
- Um decréscimo de 1,6% em termos de Gastos e Perdas Operacionais.

Mais informação económico-financeira sobre o desempenho do SUCH Ambiente nas páginas 42 a 43.

PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO DA ÁREA



As principais ações para o ano de 2012 na área do SUCH Nutrição, seguindo os objetivos estratégicos delineados, são as abaixo enumeradas:

- Reforçar/ adequar à realidade da implementação de processos do controlo da gestão, do processo produtivo e também dos fluxos de informação e documentação;
- Continuar a desenvolver, implementar e operacionalizar o conceito de COZINHA PARTILHADA como um modelo economicamente mais eficiente e qualitativamente mais seguro;
- Fomentar a utilização do modelo de COZINHA PARTILHADA como alavanca para reorganização em algumas unidades produtivas, e assim continuar o esforço de racionalização dos custos com recursos humanos;
- Continuar a estreita colaboração com o Serviço de Logística e Aprovisionamento, no aperfeiçoamento da função compras, conduzindo aos ganhos económicos e qualitativos espectáveis com o retorno desta função ao SUCH;
- Desenvolver uma parceria com o laboratório do Serviço de Alimentação e Dietética dos HUC para realização de análises microbiológicas e nutricionais, tendo como objetivo a realização de estudos de investigação científica de interesse mútuo e também da comunidade;
- Certificação pela Norma ISO 22000 no Hospital S. João - Porto, Hospital São Teotónio - Viseu, no Hospital do Litoral Alentejano e no Centro de Medicina e Reabilitação da Região Centro – Tocha;
- Aplicar, de forma transversal, os princípios da Norma ISO 22000 às restantes Unidades;
- Desenvolvimento de ações no sentido de preparar a obtenção da Certificação do serviço pela Norma ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental).

Síntese da Atividade Planeada

A área do SUCH Nutrição estima para o ano 2012, face à Projeção para 2011

- Um decréscimo marginal de 0,5% na Prestação de Serviços;
- Um acréscimo em termos de Gastos e Perdas Operacionais na ordem dos 6,4%.

Mais informação económico-financeira sobre o desempenho do SUCH Nutrição nas páginas 44 a 45.

2.5.

Contributo das Áreas de Apoio e Suporte para a execução do Plano

As Áreas de Apoio e Suporte, transversais a toda a estrutura da organização, assumem um papel fundamental no acompanhamento e sustentabilidade da atividade do SUCH junto de cada Associado, contribuindo para a melhoria da qualidade do serviço, otimizando processos, gerindo recursos e assegurando o cumprimento dos objetivos delineados para a Associação

São oito as Áreas de Apoio e Suporte do SUCH – Auditoria, Planeamento e Qualidade; Comunicação e Imagem; Financeira; Logística e Aprovisionamento; Recursos Humanos; Secretaria Geral; Tecnologias de Informação e Comunicação; Novos Projetos, sendo o âmbito de intervenção de cada uma das áreas o seguinte:

AUDITORIA, PLANEAMENTO E QUALIDADE


Desenvolve e implementa instrumentos de apoio à gestão, abrangendo o Plano Estratégico da Associação e a eficaz aplicação do Modelo de Controlo de Gestão.

Promove a realização de Estudos, identificados como necessários ao processo de desenvolvimento organizacional do SUCH.


Garante a gestão o Sistema de Gestão da Qualidade permitindo ao SUCH assegurar a prestação de serviços assente na adoção de processos e ações de melhoria contínua, na diferenciação e na inovação, fomentando as boas práticas de trabalho e a dinamização e gestão de novas certificações.

Comunica eficazmente os desafios estratégicos do SUCH, a sua visão, missão e valores, garantindo a conceção, desenvolvimento e implementação de políticas e processos que garantam uma comunicação integrada, coesa e eficaz da identidade do SUCH e dos seus benefícios para os Associados.

Dá apoio às necessidades de comunicação, interna, externa e corporativa do Conselho de Administração, das Áreas de Atividade e das restantes áreas de Apoio e Suporte.




Assegura a gestão económica e financeira do SUCH, em termos de eficiência e eficácia, em alinhamento com a estratégia e políticas definidas pelo CA, a par do cumprimento das obrigações legais e contratuais estabelecidas.




Garante o suporte às Áreas de Atividade e às outras Áreas de Suporte da Associação, no âmbito das Compras, otimizando aquisições de bens e serviços de forma a gerar poupanças e ganhos de eficiência e a libertar as Áreas para as suas funções primordiais.

Assegura, face aos compromissos das áreas produtivas, o cumprimento dos objetivos de aprovisionamento, de acordo com o grau de independência do setor, desempenhando funções que vão desde a validação e verificação do planeamento estratégico ao tratamento administrativo das operações de compra e controlo dos stocks, passando pelos processos de negociação, levantamento e classificação de fornecedores.



Apoia a definição da política de Recursos Humanos do SUCH, bem como as atividades subjacentes à sua implementação, a par do cumprimento das obrigações legais e contratuais estabelecidas, com vista a promover um bom clima organizacional e a consecução da estratégia do SUCH.

É responsável pela formação, promovendo a realização de ações profissionais que visem responder às alterações dos diversos diplomas legais com implicação no funcionamento dos serviços e o desenvolvimento de ações com vista à redução da taxa de sinistralidade por acidentes de trabalho.



Assegura as funções jurídicas da Associação, assessorando o CA e a estrutura da Associação na identificação e resolução de assuntos de âmbito jurídico.

É responsável pelo Apoio Geral, assegurando a criação e otimização das condições operacionais de trabalho de cada Colaborador e de cada Área da estrutura, valorizando o património, protegendo o ambiente e promovendo a eficiência através da implementação de processos partilhados.



Desenvolve e implementa as políticas e estratégias definidas pelo CA do SUCH, de acordo com elevados padrões tecnológicos e na ótica da racionalização dos recursos e da melhoria dos processos.



Desenvolve a cooperação com os Países de Língua Portuguesa.

Acompanha e impulsiona:

- Os processos de Acreditação e Certificação a ser desenvolvidos pelo SUCH;
- A Implementação do Sistema de Gestão Ambiental na Unidade de Gestão e Tratamento de Resíduos e respetiva Certificação, em paralelo com o processo de certificação energética do Edifício e com o processo necessário para desenvolver e implementar um plano de racionalização de consumos a toda a frota SUCH;
- O projeto do Centro Integrado de Valorização e Tratamento de Resíduos Hospitalares e Industriais (CIVTRHRI) a construir na Chamusca, nomeadamente no que diz respeito ao respetivo processo de AIA, ao licenciamento e à construção;
- O projeto da instalação de tratamento de Resíduos do GIII por micro-ondas a construir na Chamusca, nomeadamente no que diz respeito ao EIA, ao processo de AIA, ao licenciamento e à respetiva construção;
- Os processos de Licenciamento das instalações do SUCH afetas à Unidade de Gestão e Tratamento de Resíduos.

3

ORÇAMENTO

3.1.

Orçamento Ano 2012

ORÇAMENTO GLOBAL DO SUCH

O Orçamento do SUCH para 2012 evidencia-se no quadro abaixo:

Quadro 5
ORÇAMENTO 2012

Unidade: €

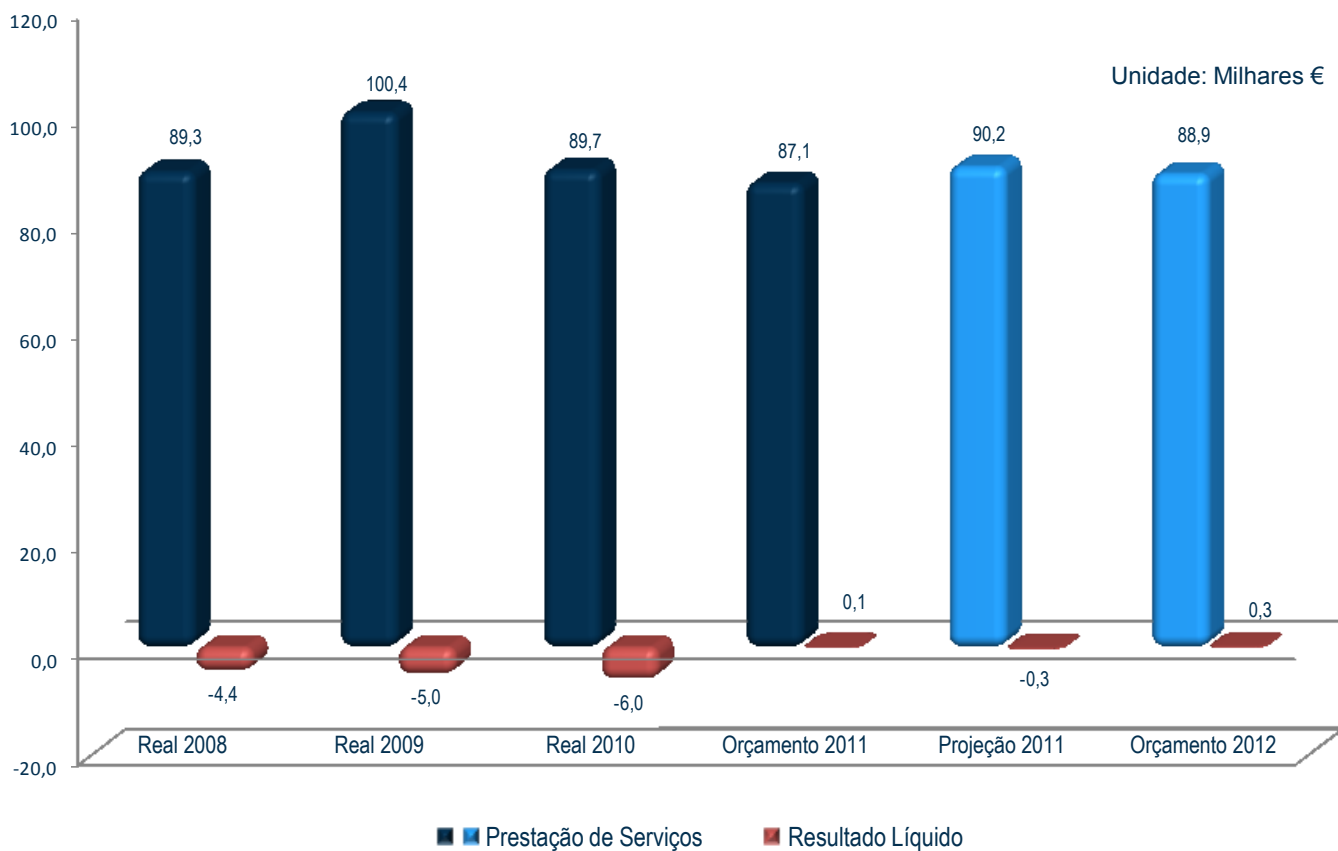
RUBRICAS	Áreas de Apoio e Suporte, Órgãos Sociais e Provedoria	Áreas de Atividade	Total
Prestação de Serviços	-3.083.514	91.954.434	88.870.920
Prestação de Serviços Internos	201.483	6.572.477	6.773.960
Outros Rendimentos e Ganhos	3.274.560	650.000	3.924.560
Total Rendimentos Operacionais	392.529	99.176.910	99.569.440
Rendimentos e Ganhos de Financiamento	0	0	0
Total Rendimentos/Ganhos Financiamento	0	0	0
Total Geral Rendimentos	392.529	99.176.910	99.569.440
Mercadorias	46.227	15.625.953	15.672.179
FSE	1.397.802	19.492.174	20.889.976
Gastos c/ Pessoal	4.411.843	45.814.176	50.226.019
Gastos de Deprec.e Amortizações	404.569	2.786.871	3.191.441
Perdas por Imparidade	0	0	0
Outros Gastos e Perdas	326.888	49.980	376.868
Aquisição Serviços Internos	276.852	6.497.108	6.773.960
Total Gastos e Perdas Operacionais	6.864.180	90.266.264	97.130.444
Gastos e Perdas de financiamento	2.145.494	40.762	2.186.256
Total Gastos/ Perdas de Financiamento	2.145.494	40.762	2.186.256
Total Geral Gastos e Perdas	9.009.674	90.307.025	99.316.699
Resultados Operacionais	-6.471.651	8.910.647	2.438.996
Resultados Financeiros	-2.145.494	-40.762	-2.186.256
Repartição Encargos de Financiamento	-2.014.336	2.014.336	0
Resultados Líquidos	-6.602.809	6.855.550	252.740

O Orçamento 2012 assenta:

- Numa diminuição do valor da prestação de serviços para o exterior de cerca de 1,4% face à estimativa de vendas para 2011, que traduz a transferência de ganhos de eficiência e competitividade para os Associados;
- Na retoma dos resultados líquidos positivos, que já não se verificavam desde 2008;
- Num crescimento dos Rendimentos e Ganhos Operacionais de 4,3% face à projeção para 2011⁽¹⁾, superior ao dos Gastos e Perdas Operacionais de 3,9%;
- No forte crescimento dos Resultados Operacionais em cerca de 33%.

Gráfico 1

Evolução das Vendas e Resultado Líquido - SUCH Global (2008-2012)



⁽¹⁾ Projeção para 2011 tem como base a regra dos 12/8 avos.

O ORÇAMENTO DAS ÁREAS DE ATIVIDADE

O Orçamento para 2012 no que respeita às três Áreas de Atividade do SUCH sem os respetivos encargos de estrutura são apresentados no quadro seguinte:

Quadro 6

ORÇAMENTO 2012 DAS ÁREAS DE ATIVIDADE

Unidade: €

RUBRICAS	SUCH Equipas	SUCH Ambiente	SUCH Nutrição	TOTAL ORÇAMENTO
Prestação de Serviços	23.021.121	40.299.121	28.634.192	91.954.434
Prestação de Serviços Internos	1.289.184	5.280.292	3.000	6.572.477
Outros Rendimentos e Ganhos	650.000	0	0	650.000
Total Rendimentos Operacionais	24.960.305	45.579.414	28.637.192	99.176.910
Rendimentos e Ganhos de Financiamento	0	0	0	0
Total Rendimentos/Ganhos Financiamento	0	0	0	0
Total Geral Rendimentos	24.960.305	45.579.414	28.637.192	99.176.910
Mercadorias	1.958.150	2.527.703	11.140.100	15.625.953
FSE	7.929.389	10.091.053	1.471.732	19.492.174
Gastos c/ Pessoal	10.864.252	21.360.817	13.589.107	45.814.176
Gastos de Deprec.e Amortizações	314.159	2.333.089	139.623	2.786.871
Perdas por Imparidade	0	0	0	0
Outros Gastos e Perdas	1.958	42.023	6.000	49.980
Aquisição Serviços Internos	861.506	5.439.480	196.122	6.497.108
Total Gastos e Perdas Operacionais	21.929.413	41.794.165	26.542.686	90.266.264
Gastos e Perdas de financiamento	25.920	14.735	106	40.762
Total Gastos/Perdas de Financiamento	25.920	14.735	106	40.762
Total Geral Gastos e Perdas	21.955.334	41.808.900	26.542.792	90.307.025
Resultados Operacionais	3.030.892	3.785.249	2.094.506	8.910.647
Resultados Financeiros	-25.920	-14.735	-106	-40.762
Repartição Encargos de Financiamento	808.554	675.004	530.777	2.014.336
Resultados Líquidos	2.196.417	3.095.510	1.563.622	6.855.550

A estratégia subjacente ao Orçamento 2012 no que concerne às áreas de atividade assenta em:

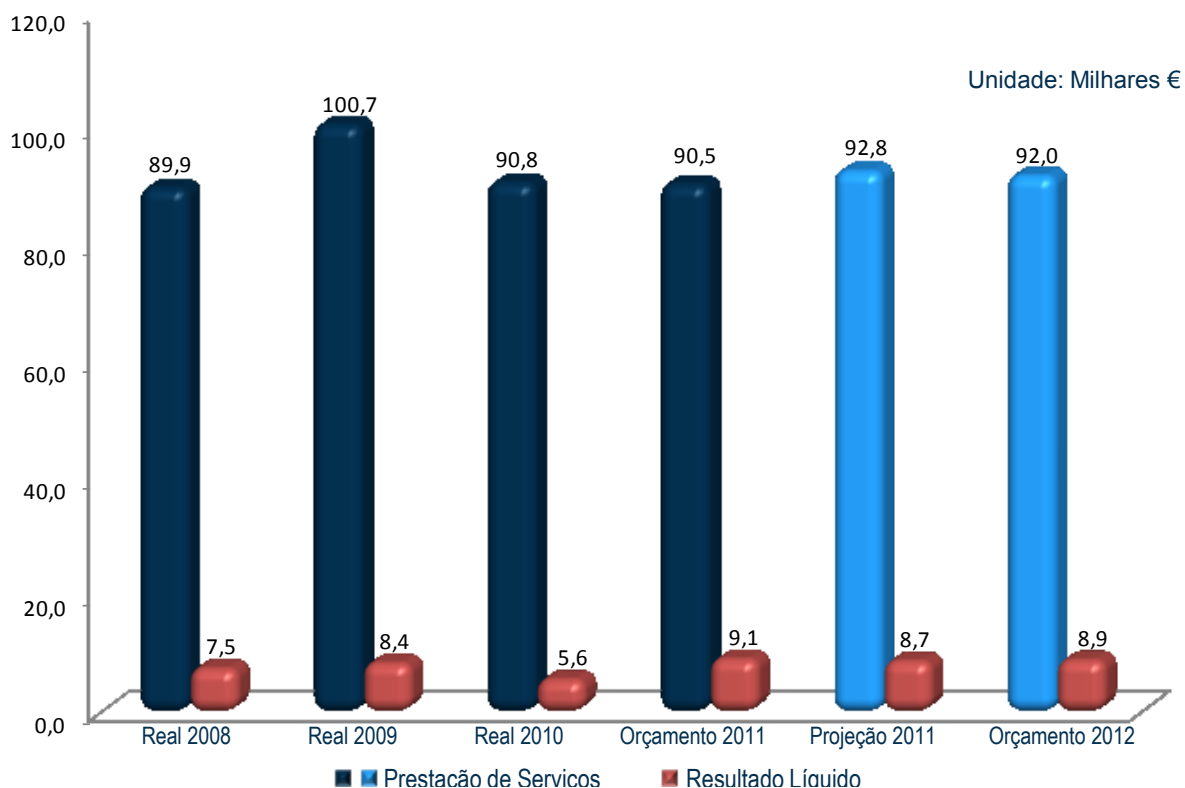
- Estabilidade do valor da prestação de serviços⁽²⁾ (com um ligeiro crescimento face ao realizado em 2010);
- Ligeira retoma dos rendimentos e ganhos operacionais para níveis de atividade realizados em 2010, contribuindo para uma melhoria dos resultados operacionais das áreas de atividade, invertendo a tendência registada em 2010.

Para estes resultados contribuirão:

- A melhoria dos Resultados Operacionais em 2012, face à projeção para 2011⁽³⁾ ;
- O aumento da atividade produtiva que, aliado ao esforço de transpor para os nossos Associados os ganhos de eficiência e competitividade alcançados, se traduzirá num ligeiro decréscimo do valor da prestação de serviços para o exterior, que é acompanhado por uma pequena diminuição dos Gastos e Perdas Operacionais⁽⁴⁾ das áreas de atividade;
- O aumento dos rendimentos e ganhos operacionais das áreas de atividade, face à projeção para 2011, de 5,2% e de uma melhoria dos resultados operacionais das áreas que face ao projetado para 2011 em 2,3%.

Gráfico 2

Evolução da Prestação de Serviços e Resultado Líquido – Áreas de Atividade do SUCH (2008-2012)



(2) Prestação de Serviços não inclui os descontos a Associados.

(3) Projeção para 2011 tem como base a regra dos 12/8 avos.

(4) Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

ORÇAMENTO DAS ÁREAS DE APOIO E SUPORTE

No seguimento dos esforços de reestruturação das áreas de apoio e suporte iniciada aquando da entrada em funções do atual Conselho de Administração, que assentou numa significativa redução dos custos com pessoal, o orçamento para 2012 assenta:

- Numa redução de cerca de 44% dos FSE face à estimativa de gastos em 2011 nesta rúbrica;
- Numa diminuição dos Gastos e Perdas Operacionais do conjunto das áreas de apoio e suporte (Órgãos Sociais, Provedoria e Áreas de Apoio e Suporte) em cerca de 13%;
- Numa redução de cerca de 27% dos resultados líquidos do conjunto destas áreas;
- Numa redução do peso dos encargos de estrutura no total dos Gastos e Perdas Operacionais para 6,8%, cumprindo os objetivos estipulados.

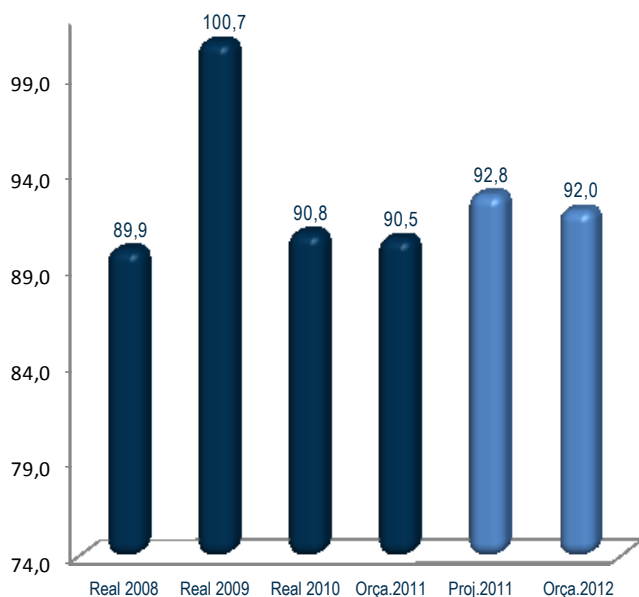
3.2.

Orçamento das Áreas de Atividade – evolução 2008-2012

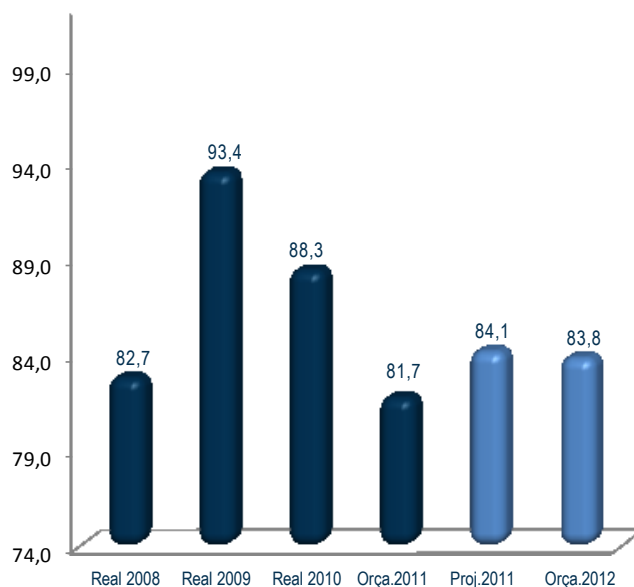
Gráfico 3

A Evolução da Atividade do SUCH

Na Prestação de Serviços⁽⁵⁾



Nos Gastos e Perdas Operacionais⁽⁶⁾



A estratégia subjacente ao Orçamento para 2012 no conjunto das 3 Áreas de Atividade assenta numa consolidação da atividade do SUCH, prevendo-se um decréscimo marginal da Prestação de Serviços (em 0,9%) e nos Gastos e Perdas Operacionais (em 0,4%), face às projeções⁽⁷⁾ para o ano de 2011.

Prevê-se que a taxa de crescimento dos Gastos e Perdas Operacionais das Áreas de Atividade do SUCH, no período entre 2008 e 2011 seja de 1,3%, **inferior** à taxa de crescimento da Prestação de Serviços, no mesmo período de 2,3%.

⁽⁵⁾ Prestação de Serviços não inclui os descontos a Associados.

⁽⁶⁾ Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

⁽⁷⁾ Projeções têm como base a regra dos 12/8 avos.

Gráfico 4

Evolução da Prestação de Serviços⁽⁸⁾ nas Áreas de Atividade do SUCH (2007- Índice 100)

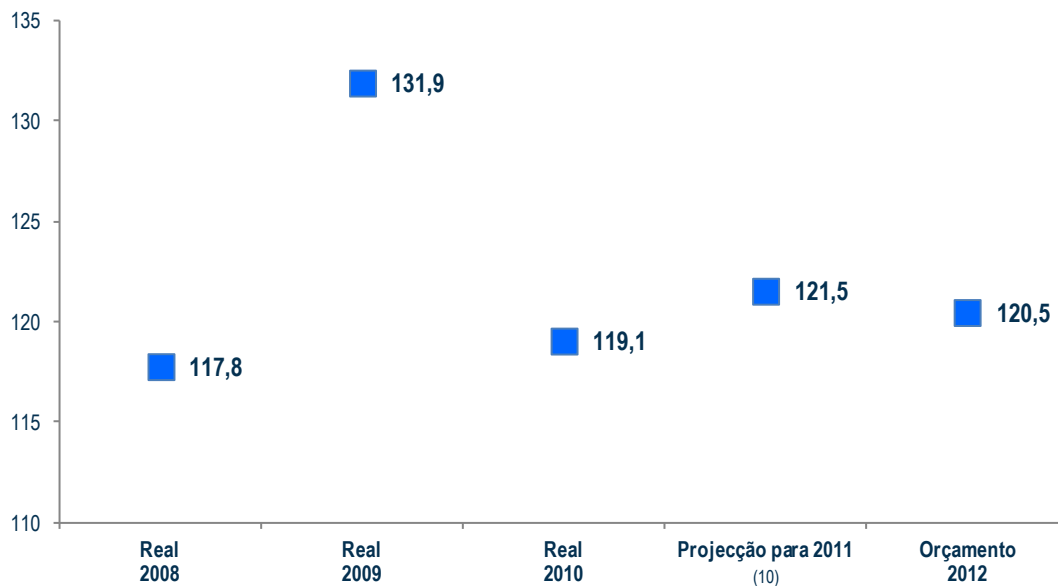
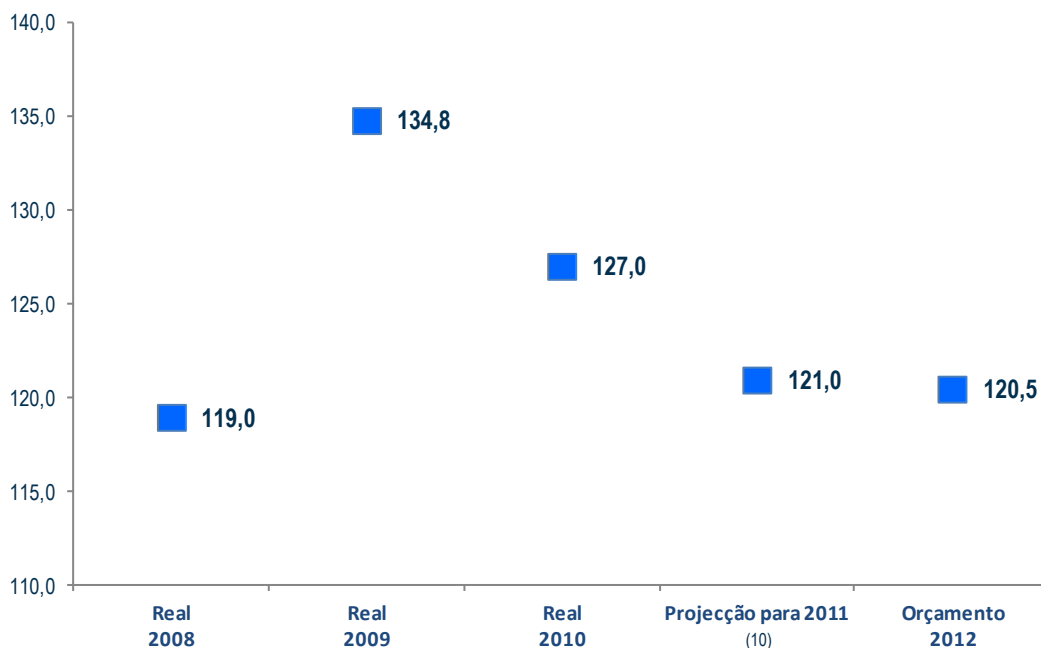


Gráfico 5

Evolução dos Gastos e Perdas Operacionais⁽⁹⁾ nas Áreas de Atividade do SUCH (2007- Índice 100)



⁽⁸⁾ Prestação de Serviços não inclui os descontos a Associados.

⁽⁹⁾ Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

⁽¹⁰⁾ Projeções têm como base a regra dos 12/8 avos.

Peso das Áreas na Atividade do SUCH

O SUCH Ambiente é responsável pela maior quota na Prestação de Serviços⁽¹¹⁾ para 2012, de 43,8%. É igualmente a área de atividade que maior participação tem nos Gastos e Perdas Operacionais⁽¹²⁾ da atividade do SUCH - 43,4%.

Nos últimos cinco anos, o SUCH Ambiente tem registado um crescimento da sua atividade, seguido pelo SUCH Nutrição.

Gráfico 6
Distribuição das Áreas de Atividade na Prestação de Serviços do SUCH (2008-2012)

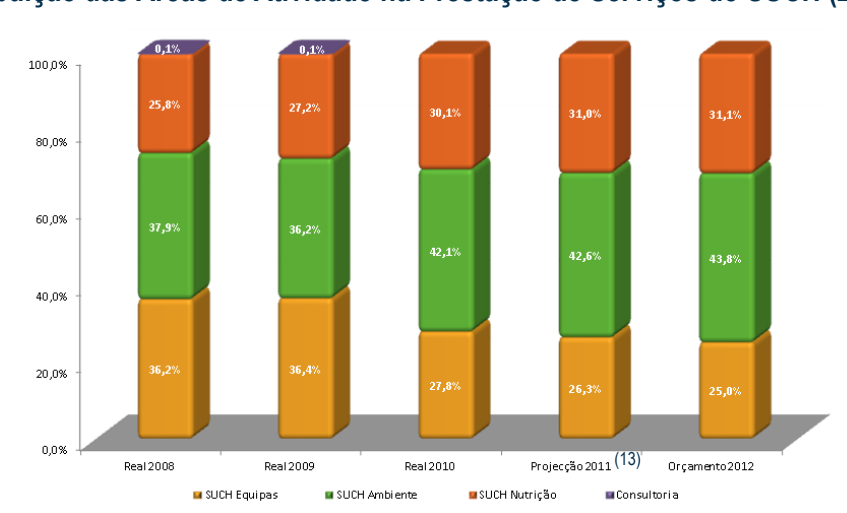
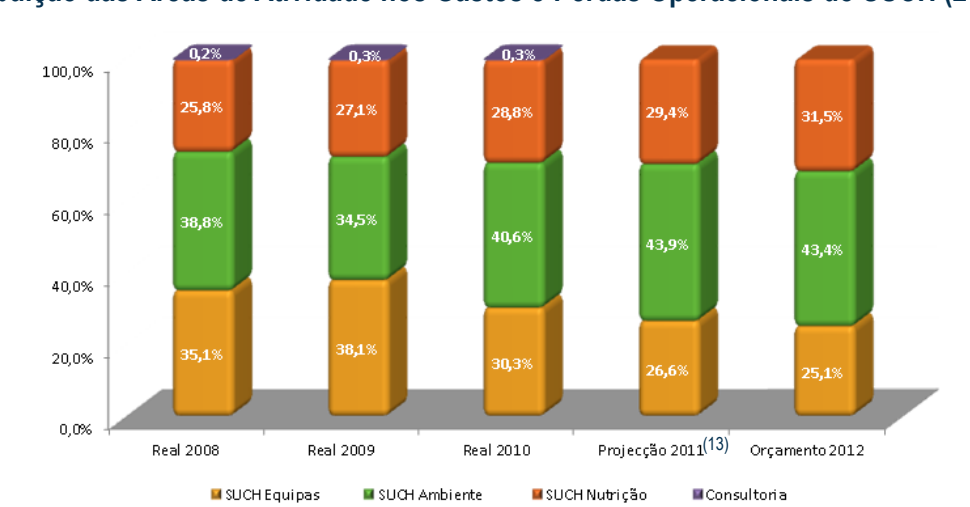


Gráfico 7
Distribuição das Áreas de Atividade nos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH (2008-2012)



(11) Prestação de Serviços não inclui os descontos a Associados.

(12) Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

(13) Projeções têm como base a regra dos 12/8 avos.

A ESTRUTURA DE GASTOS E PERDAS OPERACIONAIS DAS ÁREAS DE ATIVIDADE DO SUCH

Na estrutura de Gastos e Perdas Operacionais⁽¹⁴⁾ das Áreas de Atividade, a rubrica de *Gastos com Pessoal* continua a ser a que apresenta um maior peso, representando mais de 50% do total dos gastos e perdas operacionais.

Quadro 7

Evolução da Estrutura dos Gastos e Perdas Operacionais das Áreas de Atividade (2008-2012)

Total Áreas Actividade	Real 2008	Real 2009	Real 2010	Projeção 2011 ⁽¹⁵⁾	Orçamento 2012
Materiais	15,5%	14,8%	14,9%	16,2%	18,7%
FSEs	31,3%	40,8%	36,0%	29,2%	23,3%
Gastos c/ Pessoal	52,6%	41,4%	44,5%	50,5%	54,7%
Outros Gastos e Perdas Operacionais	0,5%	2,9%	4,6%	4,1%	3,4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

De salientar que:

- Serão desenvolvidos esforços no sentido de que o custo médio anual por trabalhador, para 2012, atinja os 12,6 mil euros, no conjunto das três áreas de atividade, ou seja, um valor inferior ao orçamentado no ano anterior de 13,1 mil euros;
- Prevê-se que os FSE's mantenham a segunda posição relativa do peso nos Gastos e Perdas Operacionais da atividade do SUCH.

Tem-se registado, de um modo especial em 2010 e 2011, fruto da estratégia implementada, um decréscimo muito significativo do peso assumido por esta componente de custo.

⁽¹⁴⁾ Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

⁽¹⁵⁾ Projeções têm como base a regra dos 12/8 avos.

A ATIVIDADE DO SUCH EQUIPAS

Nos últimos 5 anos a atividade do SUCH Equipas tem vindo a decrescer. Acompanhando essa redução de atividade, tem-se verificado um decréscimo dos gastos e perdas operacionais nos últimos três anos, em resultado da reorganização interna.

O SUCH Equipas prevê assentar a sua estratégia em 2012 numa redução de custos, continuando o esforço de contenção iniciado há três anos.

Face à Projeção para 2011, estima-se em 2012:

- Um decréscimo do valor da Prestação de Serviços⁽¹⁶⁾ de 5,7%;
- Um decréscimo de 5,9% em termos de Gastos e Perdas Operacionais⁽¹⁷⁾.

Quadro 8

Evolução da Atividade do SUCH Equipas (2008-2012)

Unidade: Milhares €

SUCH Equipas	2008	2009	2010	2011	2012
	Realizado	Realizado	Realizado	Projeção ⁽¹⁸⁾	Orçamento
Prestação de Serviços	32.548	36.683	25.254	24.423	23.021
Varição Anual		12,7%	-31,2%	-3,3%	-5,7%
Varição 2008-2012					-29,3%
Gastos e Perdas Operacionais	29.077	35.593	26.779	22.385	21.068
Varição Anual		22,4%	-24,8%	-16,4%	-5,9%
Varição 2008-2012					-27,5%

Quadro 9

Vendas estimadas 2012 por Unidade de Prestação do SUCH Equipas

Unidade: Milhares €

Unidade de Prestação	2012	Varição
	Orçamento	vs 2011 (proj)
Manutenção	14.813	-10,8%
Segurança e Controlo Técnico	816	-11,0%
Energia	4.542	-0,4%
Projetos e Obras	2.850	22,2%

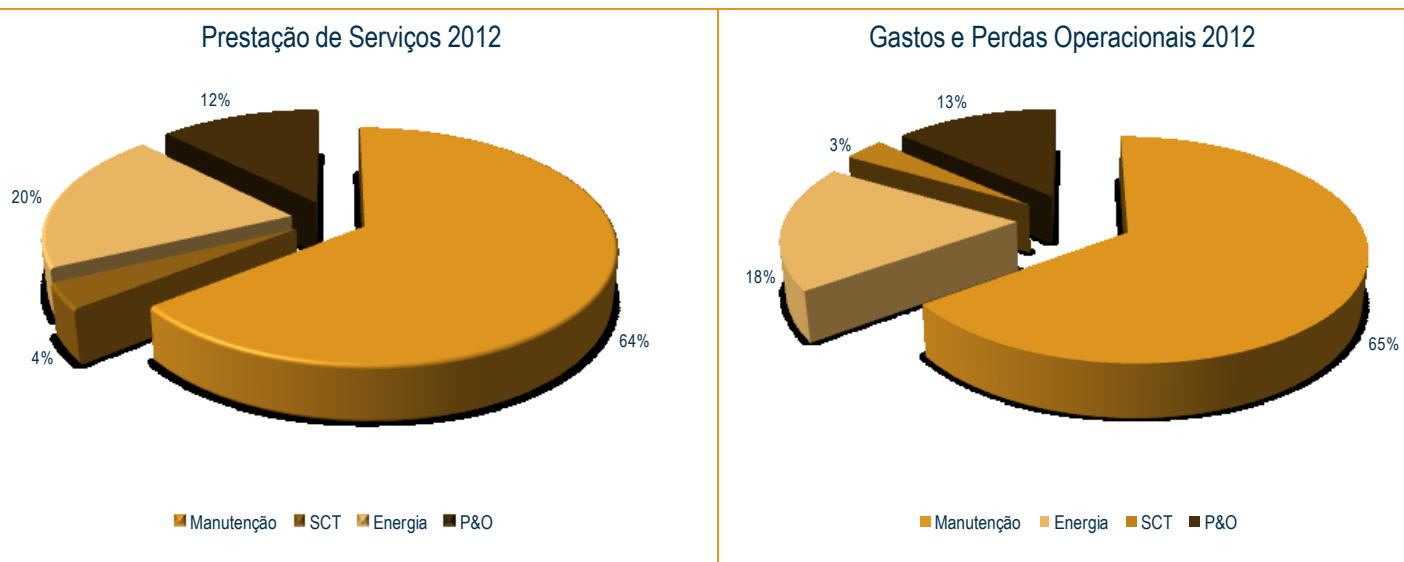
⁽¹⁶⁾ Prestação de Serviços não inclui os descontos a Associados.

⁽¹⁷⁾ Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

⁽¹⁸⁾ Projeções têm como base a regra dos 12/8 avos.

Prevê-se para o próximo ano, uma distribuição percentual dos Gastos e Perdas Operacionais⁽¹⁹⁾ que segue o padrão verificado na Prestação de Serviços⁽²⁰⁾ prevista para 2012. Em termos de Unidades de Prestação, a Manutenção continua a ser a mais representativa, quer das Vendas quer dos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH Equipas.

Gráfico 8
Distribuição da Atividade SUCH Equipas pelas Unidades de Prestação



No que se refere à **evolução da estrutura de Gastos e Perdas Operacionais** do SUCH Equipas, e acompanhando o esforço desenvolvido no conjunto das atividades, também o SUCH Equipas assentará a sua estratégia de redução de custos numa diminuição dos FSE's e da rubrica Materiais, respetivamente -5,8% e -14,7% face ao projetado para 2011⁽²¹⁾.

Quadro 10
Evolução da Estrutura dos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH Equipas (2008-2012)

SUCH Equipas	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Realizado	2011 Projeção	2012 Orçamento
Materiais	7,6%	11,7%	9,6%	10,3%	9,3%
FSEs	35,6%	51,8%	41,9%	38,0%	37,6%
Gastos c/ Pessoal	56,8%	36,0%	47,8%	51,1%	51,6%
Outros Gastos e Perdas Operacionais	0,0%	0,5%	1,1%	1,0%	1,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

⁽¹⁹⁾ Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

⁽²⁰⁾ Prestação de Serviços não inclui os descontos a Associados.

⁽²¹⁾ Projeção para 2011 tem como base a regra dos 12/8 avos.

A ATIVIDADE DO SUCH AMBIENTE

A atividade do SUCH Ambiente nos últimos 5 anos tem vindo a crescer como resposta à procura dos Associados.

Face à Projeção para 2011, estima-se em 2012:

- Um acréscimo do valor da Prestação de Serviços⁽²²⁾ de 1,8%;
- Um decréscimo de 1,6% em termos de Gastos e Perdas Operacionais⁽²³⁾.

Quadro 11

Evolução da Atividade do SUCH Ambiente (2008-2012)

Unidade: Milhares €

SUCH Ambiente	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Realizado	2011 Projeção ⁽²⁴⁾	2012 Orçamento
Prestação de Serviços	34.069	36.495	38.172	39.568	40.299
Varição Anual	23,8%	7,1%	4,6%	3,7%	1,8%
Varição 2008-2012					18,3%
Gastos e Perdas Operacionais	32.121	32.310	35.852	36.953	36.355
Varição Anual		0,6%	11,0%	3,1%	-1,6%
Varição 2008-2012					13,2%

Quadro 12

Vendas estimadas 2012 por Unidade de Prestação do SUCH Ambiente

Unidade: Milhares €

Unidade de Prestação	2012 Orçamento	Varição vs 2011 (proj)
Roupa	21.321	-0,1%
Resíduos	8.169	1,6%
Limpeza	9.609	-5,3%
Novo Projeto - Central Esterilização	1.200	NA

⁽²²⁾ Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

⁽²³⁾ Prestação de Serviços não inclui os descontos a Associados.

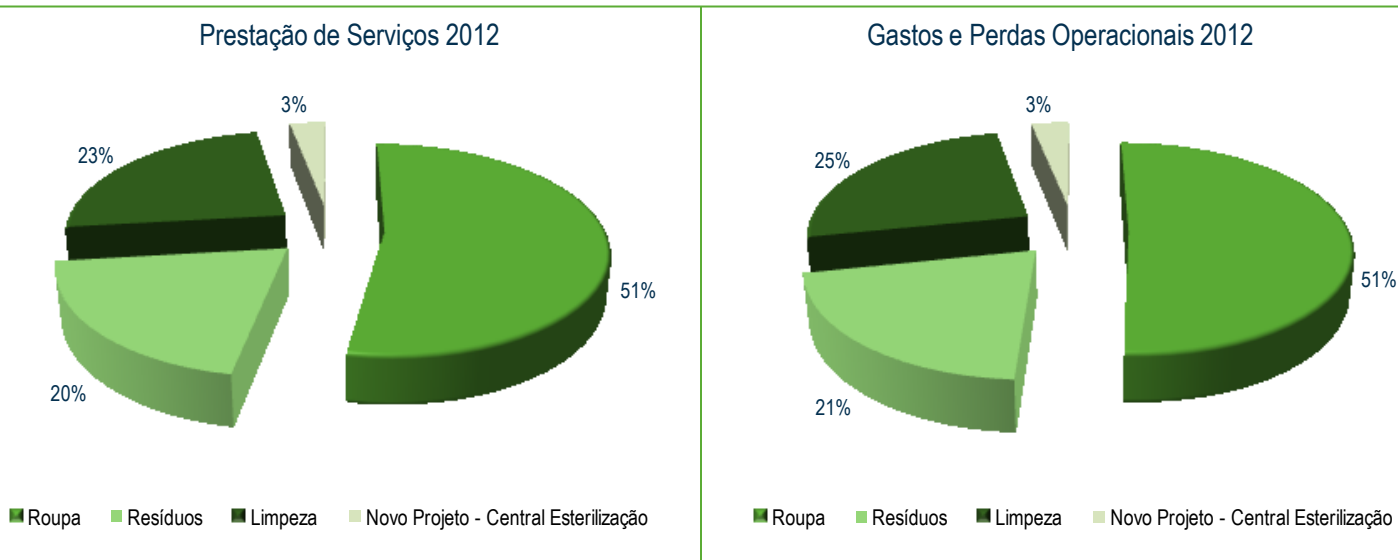
⁽²⁴⁾ Projeção para 2011 tem como base a regra dos 12/8 avos.

A **distribuição percentual** dos Gastos e Perdas Operacionais⁽²⁵⁾ do SUCH Ambiente, prevista no Orçamento 2012, assemelha-se à verificada na previsão da Prestação de Serviços⁽²⁶⁾ para 2012.

A Roupa prevê continuar a representar mais de 50%, quer das Vendas quer dos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH Ambiente, sendo que a área de novos projetos (esterilização) prevê representar cerca de 2,9% das vendas da área.

Gráfico 9

Distribuição da Atividade SUCH Ambiente pelas Unidades de Prestação



Na **estrutura de Gastos e Perdas Operacionais** do SUCH Ambiente, a rubrica de Gastos com Pessoal tem sido a mais representativa - em 2012 representará cerca de 58,8%, com um acréscimo pouco significativo (1,1%) face ao projetado para 2011⁽²⁷⁾. De acordo com o esforço desenvolvido no conjunto das três atividades, também o SUCH Ambiente baseará a sua estratégia da redução de custos numa diminuição do peso relativo da rubrica de FSEs.

Quadro 13

Evolução da Estrutura dos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH Ambiente (2008-2012)

SUCH Ambiente	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Realizado	2011 Projeção	2012 Orçamento
Materiais	7,6%	4,2%	6,2%	7,9%	7,0%
FSEs	29,7%	34,3%	37,0%	28,6%	27,8%
Gastos c/ Pessoal	62,7%	53,9%	49,6%	57,2%	58,8%
Outros Gastos e Perdas Operacionais	0,0%	7,6%	7,3%	6,3%	6,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

(25) Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

(26) Prestação de Serviços não inclui os descontos a Associados.

(27) Projeção para 2011 tem como base a regra dos 12/8 avos.

A ATIVIDADE DO SUCH NUTRIÇÃO

A atividade do SUCH Nutrição foi a que mais cresceu nos últimos 5 anos.

Face ao projetado para 2011, prevê-se para o ano 2012:

- Um decréscimo marginal de 0,5% na Prestação de Serviços⁽²⁸⁾;
- Um acréscimo em termos de Gastos e Perdas Operacionais⁽²⁹⁾ na ordem dos 6,4%.

Quadro 14

Evolução da Atividade do SUCH Nutrição (2008-2012)

Unidade: Milhares €

SUCH Nutrição	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Realizado	2011 Projeção	2012 Orçamento
Prestação de Serviços	23.161	27.390	27.325	28.775	28.634
Varição Anual	17,1%	18,3%	-0,2%	5,3%	-0,5%
Varição 2008-2012					23,6%
Gastos e Perdas Operacionais	21.368	25.247	25.463	24.769	26.347
Varição Anual		18,2%	0,9%	-2,7%	6,4%
Varição 2008-2012					23,3%

Na **estrutura de Gastos e Perdas Operacionais**, é de destacar o acréscimo estimado da rubrica dos Materiais – mais 32,6% face ao projetado para 2011, passando a representar 42,3% do total dos gastos e perdas operacionais. Em 2012, as rubricas de Gastos com Pessoal e Materiais aumentarão o seu peso relativo nos Gastos e Perdas Operacionais, em detrimento da rubrica de FSE's, onde se prevê um forte declínio na ordem dos 73,5% face ao previsto para 2011⁽³⁰⁾.

⁽²⁸⁾ Prestação de Serviços não inclui os descontos a Associados.

⁽²⁹⁾ Gastos e Perdas Operacionais sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição de encargos de estrutura.

⁽³⁰⁾ Projeção para 2011 tem como base a regra dos 12/8 avos.

Quadro 15

Evolução da Estrutura dos Gastos e Perdas Operacionais do SUCH Nutrição (2008-2012)

SUCH Nutrição	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Realizado	2011 Projeção	2012 Orçamento
Materials	31,4%	33,1%	32,8%	33,9%	42,3%
FSEs	28,6%	33,9%	29,2%	22,4%	5,6%
Gastos c/ Pessoal	38,4%	32,8%	33,4%	39,9%	51,6%
Outros Gastos e Perdas Operacionais	1,6%	0,2%	4,6%	3,7%	0,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

3.3.

Orçamento de Investimento 2012

Quadro 16

INVESTIMENTO OPERACIONAL POR UNIDADE

Unidade Monetária: €

RUBRICAS	Direções Regionais	Apoio e Suporte	Equipas	Ambiente	Nutrição	Total
431 Terrenos e recursos naturais						
432 Edifícios e outras construções	22.400,00					22.400,00
433 Equipamento básico			547.793,00	467.700,00	256.328,00	1.271.821,00
434 Equipamento de transportes				462.000,00		462.000,00
435 Equipamento administrativo	5.000,00	209.750,00	3.950,00	127.600,00	12.640,00	358.940,00
436 Equipamentos biológicos						0,00
4371 Ferramentas e utensílios			4.950,00	0,00	8.614,00	13.564,00
4372 Outros						
TOTAL INVESTIMENTOS	27.400,00	209.750,00	556.693,00	1.057.300,00	277.582,00	2.128.725,00

GASTOS DE DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO POR UNIDADE

RUBRICAS	Direções Regionais	Apoio e Suporte	Equipas	Ambiente	Nutrição	Total
6421 Terrenos e recursos naturais						
6422 Edifícios e outras construções	2.240,00					2.240,00
6423 Equipamento básico			35.713,95	33.283,52	24.737,38	93.734,85
6424 Equipamento de transportes				49.950,00		49.950,00
6425 Equipamento administrativo	312,50	26.205,36	446,88	15.875,00	1.290,37	44.130,11
6426 Equipamentos biológicos						0,00
64271 Ferramentas e utensílios			618,75		1.493,42	2.112,17
64272 Outros						
TOTAL DEPRECIÇÕES E AMORTIZAÇÕES	2.552,50	26.205,36	36.779,58	99.108,52	27.521,17	192.167,13

4

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como notas finais gostaríamos de salientar os seguintes pontos:

- Na linha da consolidação da atividade implementada em 2011 prevê-se, no ano de 2012, incrementar a prestação das Áreas de Atividade do SUCH, ainda que ligeiramente, embora com uma previsão de diminuição do volume de faturação das mesmas, prevendo-se regressar a explorações anuais positivas;
- Queremos implementar em 2012 um novo regime de quotização, benefícios e penalidades, renovando-se o objetivo de reduzir nos gastos de financiamento;
- A consolidação destes objetivos será determinante para uma reversão de benefícios aos Associados e maior investimento na aquisição de competências dos profissionais do SUCH;
- As consequências suscitadas pela recente publicação do Decreto-Lei 108/2011 não se inserem nas presentes linhas de ação e de orçamento do exercício de 2012, pelo que serão tratadas pelo SUCH de forma não planeada.

5

ANEXOS

Anexo A - Balanço

Unidade Monetária: €

RUBRICAS	Orçamento 2012	Orçamento 2011	31-Dez-10
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis	25.460.034,51	16.149.346,74	27.662.238,02
Activos Intangíveis	106.124,47	0,00	122.105,69
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	2.286.238,83	1.779.763,68	2.286.238,83
	27.852.397,81	17.929.110,42	30.070.582,54
Activo corrente			
Inventários	525.567,86	432.054,72	713.360,12
Clientes	64.096.629,08	68.899.172,19	61.461.014,20
Accionistas/Sócios	985.521,49	0,00	766.505,26
Outras contas a receber	876.061,37	2.555.105,21	2.006.558,40
Diferimentos	766.214,15	780.158,94	1.010.123,26
Caixa e Depósitos bancários	352.895,98	344.393,18	1.744.893,86
	67.602.889,92	73.010.884,24	67.702.455,10
Total do activo	95.455.287,73	90.939.994,66	97.773.037,64
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Outras reservas	3.651.711,93	4.971.763,28	22.533.925,75
Resultados Transitados	-361.256,80	3.694.183,59	-11.531.309,45
Ajustamentos em activos Financeiros	738.634,38	738.634,38	738.634,38
Excedentes de revalorização	6.175.900,90	0,00	6.175.900,90
Outras variações no capital próprio	469.671,61	-512.676,71	-544.046,15
Resultado líquido do período	252.740,40	58.968,56	-6.266.605,37
Total do capital próprio	10.927.402,42	8.950.873,10	11.106.500,06
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões	517.593,84	460.003,41	517.593,84
	517.593,84	460.003,41	517.593,84
Passivo corrente			
Fornecedores	17.420.009,84	17.203.980,12	17.872.768,16
Adiantamentos de Clientes	3.920,68	3.920,68	3.920,68
Estado e Outros entes públicos	3.090.223,45	3.290.000,00	2.002.804,13
Financiamentos Obtidos	53.669.190,71	51.633.897,90	55.481.089,92
Outras contas a pagar	9.826.946,79	9.397.319,45	10.788.360,85
Diferimentos			
	84.010.291,47	81.529.118,15	86.148.943,74
Total do passivo	84.527.885,31	81.989.121,56	86.666.537,58
Total do capital próprio e do passivo	95.455.287,73	90.939.994,66	97.773.037,64

Anexo B – Demonstração de Resultados por Natureza

Unidade Monetária: €

RENDIMENTOS E GASTOS	Orçamento 2012	Orçamento 2011	31-Dez-10
Vendas e dos serviços prestados	88.870.919,71	87.138.592,69	89.655.363,77
Subsídios à exploração	0,00	0,00	76.082,53
Ganhos/Perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	0,00	0,00	506.475,15
Trabalhos para a própria entidade	6.773.960,02	6.691.083,52	0,00
Custo das Mercadorias vendidas e das Matérias consumidas	-15.672.179,44	-11.761.403,55	-13.254.315,66
Fornecimentos e Serviços Externos	-20.889.976,36	-27.548.227,73	-36.873.950,10
Gastos com o Pessoal	-50.226.018,57	-45.706.173,25	-43.843.108,37
Provisões (aumentos/reduções)	0,00	0,00	-322.847,54
Outros rendimentos e ganhos	3.924.560,00	3.796.590,00	5.295.638,41
Outros gastos e perdas	-7.150.828,51	-7.249.985,66	-2.591.804,01
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	5.630.436,84	5.360.476,01	-1.352.465,82
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	-3.191.440,76	-3.469.983,90	-3.491.529,34
Resultado operacional (antes de gasto de financiamento e impostos)	2.438.996,08	1.890.492,11	-4.843.995,16
Juros e gastos similares suportados	-2.186.255,68	-1.831.523,55	-1.422.610,21
Resultado antes de Impostos	252.740,40	58.968,56	-6.266.605,37
Imposto sobre o rendimento	0,00	0,00	0,00
Resultado líquido do período	252.740,40	58.968,56	-6.266.605,37

Anexo C – Demonstração de Fluxos de Caixa

Unidade Monetária: €

RUBRICAS	Orçamento 2012	Orçamento 2011	31-Dez-10
ACTIVIDADES OPERACIONAIS			
Recebimentos de Clientes	119.429.188,85	100.683.725,84	106.396.198,05
Pagamento a Fornecedores	48.984.876,53	43.710.940,89	46.960.883,52
Pagamentos ao Pessoal	50.226.018,57	45.706.173,25	30.596.315,07
FLUXO GERADO PELAS OPERAÇÕES	20.218.293,75	11.266.611,70	28.838.999,46
Pagamento / Recebimento do imposto sobre o rendimento			
Outros recebimentos / pagamentos	-11.013.661,22	-2.894.011,97	-20.953.848,72
FLUXO GERADO PELAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS	9.204.632,53	8.372.599,73	7.885.150,74
ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO			
Recebimentos provenientes de:			
Activos Fixos Tangíveis	0,00	0,00	135.000,00
Activos Fixos Intangíveis/Investimentos Financeiros	0,00	350.000,00	415.728,61
Juros e Rendimentos similares	0,00	0,00	24.699,58
Pagamentos respeitantes a:			
Activos Fixos Tangíveis	0,00	1.456.585,01	0,00
Activos Fixos Intangíveis/Investimentos Financeiros	0,00	0,00	280.000,00
FLUXO GERADO PELAS ACTIVIDADES INVESTIMENTO	0,00	-1.106.585,01	295.428,19
ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO			
Recebimentos provenientes de:			
Financiamento Obtidos	2.618.331,75	5.067.170,88	38.607.339,04
Pagamentos respeitantes a:			
Financiamentos Obtidos	12.613.464,13	10.190.803,52	44.464.697,40
Juros e gastos similares	2.186.255,68	1.831.523,55	690.932,26
Dividendos			
Redução de Capital e o instrumentos de Capital Próprio			
Outras operações de financiamento			2.809,43
FLUXO GERADO PELAS ACTIVIDADES FINANCIAMENTO	-12.181.388,06	-6.955.156,19	-6.551.100,05
VARIAÇÃO DE CAIXA E EQUIVALENTES	-2.976.755,52	310.858,53	1.629.478,88
CAIXA E EQUIVALENTES NO ÍNICIO DO PERÍODO	3.329.651,50	33.534,66	115.455,41
CAIXA E EQUIVALENTES NO FIM DO PERÍODO	352.895,98	344.393,19	1.744.934,29

Anexo D – Rácios de Rentabilidade e de Atividade

Unidade Monetária: €

RÁCIOS DE RENTABILIDADE	Orçamento 2012	Orçamento 2011	31-Dez-10
Resultados Operacionais	2.438.996,08	1.890.492,11	-4.843.995,16
Vendas e Prestações de serviços	88.870.919,71	87.138.592,69	89.655.363,77
Rentabilidade Operacional das Vendas	2,74%	2,17%	-5,40%
Resultados Líquidos	252.740,40	58.968,56	-6.266.605,37
Vendas e Prestações de serviços	88.870.919,71	87.138.592,69	89.655.363,77
Rentab.Líquida das Vendas	0,28%	0,07%	-6,99%
Resultado Líquido	252.740,40	58.968,56	-6.266.605,37
Capital Proprio	10.927.402,42	8.950.873,10	11.106.500,06
Rentabilidade dos Capitais Próprios	2,31%	0,66%	-56,42%

RÁCIOS DE ACTIVIDADE	Orçamento 2012	Orçamento 2011	40.543,00
Vendas e Prestações de serviços	88.870.919,71	87.138.592,69	89.655.363,77
Activo	95.455.287,73	90.939.994,66	97.773.037,64
Rotação do Activo	0,93%	0,96%	0,92%
Vendas e Prestações de serviços	88.870.919,71	87.138.592,69	89.655.363,77
Activo Circulante	67.602.889,92	73.010.884,24	67.702.455,10
Rotação do Activo Circulante	1,31%	1,19%	1,32%
Fornec. C/C	17.420.009,84	17.203.980,12	17.872.768,16
Materiais	15.672.179,44	11.761.403,55	13.254.315,66
Fornecimentos e Serviços Externos	20.889.976,36	27.548.227,73	36.873.950,10
Prazo Médio de Pagamentos (em dias)	174	160	130
Cientes C/C + Clientes Titulos a Rec.	64.096.629,08	68.899.172,19	61.461.014,20
Vendas e Prestações de serviços	88.870.919,71	87.138.592,69	89.655.363,77
Prazo Médio de Recebimentos (em dias)	263	289	250

Anexo E – Rácios de Endividamento / Liquidez e Solvabilidade

Unidade Monetária: €

RÁCIOS DE ENDIVIDAMENTO	Orçamento 2012	Orçamento 2011	31-Dez-10
Passivo	84.527.885,31	81.989.121,56	86.666.537,58
Activo	95.455.287,73	90.939.994,66	97.773.037,64
Passivo/Activo	88,55%	90,16%	88,64%
Passivo	84.527.885,31	81.989.121,56	86.666.537,58
Capital Próprio	10.927.402,42	8.950.873,10	11.106.500,06
Passivo/Capital Próprio	773,54%	915,99%	780,32%
Encargos Financeiros	2.186.255,68	1.831.523,55	1.422.610,21
Passivo Oneroso (inclui Emprést.Banc,Leasings e Factoring)	53.669.190,71	51.633.897,90	55.481.089,92
Tx. Juro Passivo Oneroso (EF/Passivo Onerosos)	4,07%	3,55%	2,56%
Resultados antes impostos	252.740,40	58.968,56	-6.266.605,37
Resultados antes enc. Financ. E impostos	2.438.996,08	1.890.492,11	-4.843.995,16
RAI/RAEFI (Res. LÍq. não aborvidos por Enc. Fin.)	10,36%	3,12%	s/significado

RÁCIOS DE LIQUIDEZ E DE AUTONOMIA	Orçamento 2012	Orçamento 2011	31-Dez-10
Activo Circulante	67.602.889,92	73.010.884,24	67.702.455,10
Passivo de Curto Prazo	84.010.291,47	81.529.118,15	86.148.943,74
Geral (Act. Circ./Passivo C.P.)	0,805	0,896	0,786
Activo Circulante	67.602.889,92	73.010.884,24	67.702.455,10
Existencias	525.567,86	432.054,72	713.360,12
Passivo de Curto Prazo	84.010.291,47	81.529.118,15	86.148.943,74
Reduzida [(Act. Circ. - Existências)/ Passivo C. P.]	0,798	0,890	0,778
Disponível	352.895,98	344.393,18	1.744.893,86
Passivo de Curto Prazo	84.010.291,47	81.529.118,15	86.148.943,74
Imediata (Dispon./ Passivo C. P.)	0,004	0,004	0,020
Capital Próprio	10.927.402,42	8.950.873,10	11.106.500,06
Activo	95.455.287,73	90.939.994,66	97.773.037,64
Autonomia Financeira (C. Próprios/Activo)	0,114	0,098	0,114

RÁCIO DE SOLVABILIDADE	Orçamento 2012	Orçamento 2011	31-Dez-10
Capital Próprio	10.927.402,42	8.950.873,10	11.106.500,06
Passivo	84.527.885,31	81.989.121,56	86.666.537,58
Solvabilidade (C. Próprios/Passivo)	0,129	0,109	0,128

Anexo F – Equilíbrio Financeiro

Unidade Monetária: €

RUBRICAS	Orçamento 2012	Orçamento 2011	31-Dez-10
FUNDO DE MANEIO FUNCIONAL (FMF)			
Capital Proprio	10.927.402,42	8.950.873,10	11.106.500,06
Activo não corrente	27.852.397,81	17.929.110,42	30.070.582,54
Passivo não corrente	517.593,84	460.003,41	517.593,84
Total do Fundo de M. Funcional	-16.407.401,55	-8.518.233,91	-18.446.488,64
NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO (NFM)			
Necessidades Cíclicas Exploração			
Inventários	525.567,86	432.054,72	713.360,12
Clientes	64.096.629,08	68.899.172,19	61.461.014,20
Adiantamentos a Fornecedores	0,00	0,00	0,00
Estado	0,00	0,00	0,00
Accionistas/Sócios	985.521,49	0,00	766.505,26
Outras Contas a receber	876.061,37	2.555.105,21	2.006.558,40
Diferimentos	766.214,15	780.158,94	1.010.123,26
Total Necessidades Cíclicas Exploração	67.249.993,95	72.666.491,06	65.957.561,24
Recursos Cíclicos Exploração			
Fornecedores	17.420.009,84	17.203.980,12	17.872.768,16
Adiantamento de Clientes	3.920,68	3.920,68	3.920,68
Estado	3.090.223,45	3.290.000,00	2.002.804,13
Accionistas/Sócios	0,00	0,00	0,00
Financiamentos Obtidos	53.669.190,71	51.633.897,90	55.481.089,92
Outras Contas a Pagar	9.826.946,79	9.397.319,45	10.788.360,85
Diferimentos	0,00	0,00	0,00
Total Recursos Cíclicos de Exploração	84.010.291,47	81.529.118,15	86.148.943,74
TOTAL NECESSIDADES FUNDO MANEIO	-16.760.297,53	-8.862.627,09	-20.191.382,50
TESOURARIA LÍQUIDA			
Fundo Maneio Funcional	-16.407.401,55	-8.518.233,91	-18.446.488,64
Necessidades de Fundo de Maneio	-16.760.297,53	-8.862.627,09	-20.191.382,50
TESOURARIA LIQUIDA	352.895,98	344.393,18	1.744.893,86