

Plano de Acção
e Orçamento 2011

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	3
II. OS OBJECTIVOS PARA 2011	7
III. A ACTIVIDADE DO SUCH	17
III.1. Ambição	18
III.2. Planos de Acção	20
III.2.1 – SUCH Equipas	20
III.2.2 – SUCH Ambiente	28
III.2.3 – SUCH Nutrição	35
III.3. Os proveitos	38
III.3.1 – A actividade global	38
III.3.2 – SUCH Equipas	44
III.3.3 – SUCH Ambiente	47
III.3.4 – SUCH Nutrição	49
III.4. Os custos	51
III.4.1 – A actividade global	51
III.4.2 – SUCH Equipas	56
III.4.3 – SUCH Ambiente	59
III.4.4 – SUCH Nutrição	62
III.5 – O orçamento das Áreas de Actividade	64
IV. AS ÁREAS DE APOIO E SUPORTE	66
V. ORÇAMENTO GLOBAL	68
VI. RECURSOS	72
VI.1. Recursos Humanos	72
VI.2. Plano de Investimentos	75
VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
VIII. ANEXOS	81

ÍNDICE DE QUADROS, DIAGRAMAS, GRÁFICOS E MAPAS

FIGURAS E QUADROS

		PÁG.
Figura nº 1	Linhas Orientadoras para 2011 na actividade produtiva do SUCH	18
Quadro nº 1	Renovação de Protocolos com Associados para 2011	39
Quadro nº 2	Renovação de Contratos com Clientes (não Associados) para 2011	39
Quadro nº 3	Protocolos Novos com Associados para 2011	39
Quadro nº 4	Contratos Novos com Clientes (não Associados) para 2011	40
Quadro nº 5	Evolução do Volume de Negócios do SUCH Equipas (2007-2011)	45
Quadro nº 6	Evolução do Volume de Negócios do SUCH Ambiente (2007-2011)	47
Quadro nº 7	Evolução do Volume de Negócios do SUCH Nutrição (2006-2010)	49
Quadro nº 8	Evolução da Estrutura de Custos Operacionais por Natureza do SUCH (2008-2011)	55
Quadro nº 9	Evolução dos Custos Operacionais do SUCH Equipas (2007-2011)	56
Quadro nº 10	Evolução da Estrutura de Custos Operacionais por Natureza do SUCH Equipas (2008-2011)	58
Quadro nº 11	Evolução dos Custos Operacionais do SUCH Ambiente (2007-2011)	59
Quadro nº 12	Evolução da Estrutura de Custos Operacionais por Natureza do SUCH Ambiente (2008-2011)	61
Quadro nº 13	Evolução dos Custos Operacionais do SUCH Nutrição (2007-2011)	62
Quadro nº 14	Evolução da Estrutura de Custos Operacionais por Natureza do SUCH Nutrição (2008-2011)	63
Quadro nº 15	Variação de Trabalhadores no período 2010 / 2011	73

GRÁFICOS

Gráfico nº 1	Evolução do Volume de Vendas das Áreas de Actividade do SUCH (2007-2011)	40
Gráfico nº 2	Evolução do Volume de Vendas das Áreas de Actividade do SUCH (2006- Índice 100)	41
Gráfico nº 3	Distribuição das Áreas de Actividade no negócio do SUCH	41
Gráfico nº 4	Distribuição do Volume de Negócios por Região – Orçamento 2011	43
Gráfico nº 5	Distribuição do Volume de Vendas por Unidade de Prestação do SUCH Equipas	46
Gráfico nº 6	Distribuição do Volume de Vendas do SUCH Equipas por Região - Orçamento 2011	47
Gráfico nº 7	Distribuição do Volume de Vendas por Unidade de Prestação do SUCH Ambiente	48
Gráfico nº 8	Distribuição do Volume de Vendas do SUCH Ambiente por Região - Orçamento 2011	49
Gráfico nº 9	Distribuição do Volume de Vendas do SUCH Nutrição por Região - Orçamento 2011	50
Gráfico nº 10	Evolução dos Custos Operacionais das Áreas de Actividade do SUCH (2007-2011)	51
Gráfico nº 11	Evolução dos Custos Operacionais das Áreas de Actividade do SUCH (2006 – Índice 100)	52
Gráfico nº 12	Distribuição das Áreas de Actividade nos Custos Operacionais do SUCH (2007-2011)	53
Gráfico nº 13	Distribuição dos Custos Operacionais por Unidade de Prestação do SUCH Equipas	57
Gráfico nº 14	Distribuição dos Custos Operacionais por Unidade de Prestação do SUCH Ambiente	60
Gráfico nº 15	Evolução das Vendas e Resultado Operacional das Áreas de Actividade do SUCH (2007-2011)	65
Gráfico nº 16	Evolução das Vendas, Resultado Operacional e Resultado Líquido do SUCH Global (2007-2011)	71

MAPAS

Mapa de Orçamento nº 1	Orçamento Operacional por Áreas de Actividade	64
Mapa de Orçamento nº 2	Resumo do Orçamento Global	69
Mapa de Orçamento nº 3	Repartição do Investimento do SUCH Global por rubrica – 2011	75
Mapa de Orçamento nº 4	Repartição do Investimento das Áreas de Actividade – 2011	76
Anexo 1	Balanço	82
Anexo 2	Demonstração de Resultados por Natureza	83
Anexo 3	Demonstração de Fluxos de Caixa	84
Anexo 4	Mapa de Exploração de Tesouraria	85
Anexo 5	Rácios de Rentabilidade e de Actividade	86
Anexo 6	Rácios de Endividamento / Liquidez e Solvabilidade	87
Anexo 7	Equilíbrio Financeiro	88

1

Introdução

I. INTRODUÇÃO

Marcámos o nosso mandato por alguns desideratos que tiveram dos Associados do SUCH uma resposta de sufrágio muito encorajador.

Queremos neste primeiro plano de acção destacar alguns:

- O SUCH deve ser um instrumento de auto-satisfação das necessidades comuns dos seus Associados;
- Os Associados devem aceitar o SUCH como assumidamente próprio, embora comum;
- O SUCH deve regressar à sua matriz inicial.

Entendemos pois proceder a uma alteração estatutária que pudesse acompanhar estes grandes objectivos, as recomendações do Tribunal de Contas e a decisão governamental de retirar do SUCH os 3 ACE's: Somos Compras, Somos Pessoas e Somos Contas.

Esta alteração estatutária, sufragada unanimemente pelos Associados na Assembleia Geral de 1 de Outubro passado, foi aceite e homologada por Sua Excelência, o Secretário de Estado da Saúde, enviada para publicação após a necessária intervenção notarial.

Com os novos Estatutos entendemos que reforçámos a natureza associativa sem fins lucrativos do SUCH, consolidámos o objectivo de regresso à matriz inicial de 40 anos, modernizando as estratégias operacionais, crescemos institucionalmente ao alargar a hipótese de serem associadas mais organizações da Saúde, fortalecemos a participação e representação dos Associados nos órgãos de gestão, evidenciámos uma clara essencialidade do SUCH na vida dos seus Associados.

Por via destas alterações torna-se agora legítimo sustentar que os serviços a prestar pelo SUCH aos seus Associados Públicos situam-se no domínio das relações “*in house*”, regime especificamente previsto e consagrado no Código dos Contratos Públicos (CCP).

A grande e indubitável verdade é que os nossos Associados reconhecem o SUCH como instrumento de satisfação das suas principais necessidades comuns de suporte funcional. Que razão subsiste então para que entendam não utilizar a sua Associação numa relação de grande proximidade?

No entanto estas certezas ficarão mais sustentadas quando o SUCH conseguir colmatar essas necessidades com mais qualidade e a preço idêntico ao do mercado envolvente.

Importa questionar a qualidade. Nesta apreciação temos recebido muitas e positivas indicações por parte dos Associados, sabendo que há ainda alguns caminhos para percorrer, que há ainda acreditações para perseguir e que há diálogos que importa fazer para tornar mais fluidos alguns dos aspectos operacionais que estão ligados ao factor qualidade. Podemos contudo reconhecer que já correspondemos aos padrões europeus mais exigentes em muitas áreas e estamos nesse caminho nas outras.

Importa ainda questionar os preços. É possível reduzir os preços praticados desde que a estrutura que suporta os serviços operacionais seja contida e organizada de forma absolutamente racional, procurando a eficácia. É possível conter os preços desde que a sistema de apoio e logística consuma menos recursos e obtenha maior valia nos produtos. É ainda possível reduzir preços se os custos financeiros resultantes da dívida vencida se contiverem em valores perto dos 30% dos actuais.

Os prazos médios de pagamento dos Associados ao SUCH situavam-se em Dezembro de 2008 em 175 dias, em 2009 em 245 dias, em Maio passado em 314 dias, hoje estão em 284 dias. Precisamos de percorrer um caminho de encurtamento nos prazos médios de pagamento. Creiam que só assim será possível suportar as necessidades de resposta financeira da nossa Associação de Interesse Público.

Estes são reptos que iremos enfrentar em 2011, sabendo que importa construir um orçamento dinâmico, que importa convencer os Associados a promover o pagamento dos serviços a 120 dias como prazo limite máximo, que importa reduzir custos, que importa construir um projecto estratégico para os anos de 2012-2014.

O próximo ano será um ano de transição, de consolidação das grandes mudanças implementadas, de arranque para novos ciclos. Os nossos Associados viverão connosco um ano de grandes desafios e dificuldades, que as vivamos em conjunto, numa perspectiva de

partilha como tem sido ao longo dos 45 anos de vida do SUCH que se concretizarão no próximo 22 de Abril de 2011.

Desta forma ambiciosa e motivada, submetemos, nos termos estatutários e para aprovação da Assembleia Geral de Associados do SUCH, o Plano de Acção e Orçamento para o ano de 2011 que inclui a estratégia da prestação de serviços e respectiva contrapartida remuneratória, nos termos das cláusulas 16ª b) e 18ª b) dos Estatutos.



2

Os Objectivos para 2011

II. OS OBJECTIVOS PARA 2011

Os objectivos que presidirão à actividade da Associação em 2011, representam a essência da reestruturação da Instituição que se pretende desenvolver e, no respeito pelo enquadramento conferido, pela:

- aprovação dos novos Estatutos, em sede de Assembleia Geral Extraordinária de Outubro de 2010, devolvendo o SUCH à sua matriz original e vocacionando-o para um instrumento de auto-satisfação dos Associados;
- alteração da sua Organização Interna, onde se salienta o reposicionamento e o encolhimento das suas estruturas de Apoio e Suporte e a eliminação de um nível de gestão Operacional, com a assunção pelos membros do Conselho de Administração das funções de coordenação e controlo;

colocando o SUCH em posição de ambicionar ser reconhecido como solução de competitividade económica e prestador de qualidade, merecedor da preferência dos seus Associados e Clientes.

Para 2011, constituem objectivos globais da Associação, os seguintes:

- Estabelecer uma estratégia de aproximação ao Associado e às suas necessidades;
- Executar o saneamento financeiro da Associação;
- Melhorar a eficácia dos serviços, nomeadamente no âmbito da qualidade da prestação e da celeridade das soluções;
- Promover uma política de inovação e de melhoria de competências profissionais; e
- Elaborar um Plano Estratégico para o triénio 2012-2014.

Apresentam-se, seguidamente, as principais iniciativas e acções que se perspectivam desenvolver em 2011 para o alcance dos objectivos enunciados.

A – Estabelecer uma estratégia de aproximação ao Associado e às suas necessidades

Conscientes da necessidade de um correcto posicionamento do SUCH enquanto Instituição que pode e deve contribuir para a sustentabilidade financeira do Serviço Nacional de Saúde (SNS), pretende-se criar e desenvolver as condições para que, à luz da Missão da Associação e dos Estatutos aprovados na Assembleia Geral de Outubro passado, o SUCH possa ser percepcionado como um adequado instrumento de auto-satisfação das necessidades dos seus Associados.

Neste domínio, é intenção da gestão **reforçar**, durante o próximo ano, **as relações com os Associados**, através, nomeadamente:

- De um acompanhamento mais personalizado do Associado que crie ou mantenha relações de muita proximidade, próprias de quem tem uma relação de associação que justifica a previsão “*in house*” do Código dos Contratos Públicos (CCP), quer por parte das Unidades de Prestação de Serviços, quer por parte do Conselho de Administração e os seus Delegados Regionais;
- Da adequação da oferta à especificidade de cada Associado, através, em especial, da apresentação de soluções integradas, com sinergias resultantes da actuação conjunta entre as diversas Unidades de Prestação, potenciando, nomeadamente, a redução de custos para o Associado;
- Da análise sistemática dos seus níveis de satisfação com a prestação do serviço, dotando, as unidades de prestação com a informação necessária para a adequação do serviço desejado, bem como do estudo das suas necessidades, visando a adequabilidade da tipologia da prestação;
- Da disponibilização aos Associados de uma adequada informação sobre as actividades do SUCH e sobre o seu relacionamento com a Associação, pela via, nomeadamente, do *site* a Clientes, da divulgação da revista interna, explorando a possibilidade de lançar fluxos de comunicação bidireccionais e do relançamento da organização da “Semana Portas Abertas”, tendo em vista visitas e sessões de esclarecimento sobre as actividades desenvolvidas na área do Ambiente;
- Da promoção de uma política de atendimento telefónico e presencial mais próxima, segura e eficaz, tendo em conta as relações desenvolvidas pela Associação;

- Da criação de condições para uma adequação das capacidades e funções de Apoio e Suporte às necessidades da prestação, através duma definição e delegação de competências que faça chegar o poder onde existe a necessidade a satisfazer e através do fomento da interacção entre a actividade de prestação e a acção dos representantes da Administração ao nível regional.

Representativo da importância da opinião dos Associados para a gestão e qualidade dos serviços prestados pelo SUCH, é de destacar o papel crescente desempenhado pela **Provedoria do Associado e Cliente**, garantindo os direitos e interesses destes e avaliando o seu grau de satisfação sobre o processo de tratamento das reclamações.

De salientar, ainda a importância que em 2011 assumirá a criação e desenvolvimento de um modelo que permita avaliar, com eficácia, o cumprimento da Missão do SUCH no que respeita à **geração de poupanças** para os Associados pela adjudicação dos serviços à Associação. Pretende-se, desta forma, aquilatar do efectivo contributo para a sustentabilidade do Serviço Nacional de Saúde (SNS).

B – Executar o saneamento financeiro da Associação

Para o cumprimento deste objectivo, primordial em 2011, e sem descurar a vertente dos Proveitos, cujo objectivo é em primeira linha manter o volume e em segundo plano desenvolver, será dada uma especial atenção ao aumento da **eficiência** na prestação de serviços, quer através da contenção de custos de produção de cada área de actividade, quer através da reestruturação das áreas de Apoio e Suporte, viabilizando uma redução de custos e o incremento da eficácia dos serviços de estrutura.

Neste âmbito destacam-se as seguintes acções:

- Internalizar os serviços de Apoio e Suporte até agora entregue ao Somos Compras, Somos Pessoas e Somos Contas, ACE's;
- Recriar um sistema de informação para a gestão, que motive todos os níveis de intervenção da gestão do SUCH e permita monitorizar o nível de execução conseguida em face do estimado ou contratado;

- Recriar um serviço de aprovisionamento e logística, que respeitando as regras do Código dos Contratos Públicos (CCP), aporte às áreas que serve, eficiência, eficácia e economia;
- Repor em modo de operação o Sistema de Avaliação Económica de Propostas, baseado nos custos reais do SUCH;
- Inverter a tendência crescente de subcontratação de serviços, quer nas áreas de Apoio e Suporte (onde se reduzirão às obrigatórias por lei e/ou sem alternativa interna), quer nas áreas da Prestação, fomentando a plena utilização das capacidades instaladas e/ou a sua valorização;
- Rever as prestações de serviços actuais junto dos Associados e Clientes, numa perspectiva económico-financeira, de forma a propor soluções alternativas que reequilibrem custos, mantendo os níveis de serviço adequados às suas necessidades;
- Propor soluções integradas de acordo com a especificidade de cada Associado, com partilha de sinergias das diversas Unidades de Prestação, bem como protocolos plurianuais, potenciando desta forma a redução da despesa;
- Desenvolver o conceito de Cozinhas Partilhadas;
- A evolução da centralização para outras áreas do apoio Hospitalar;

Como peça basilar para o saneamento financeiro da Associação, a obtenção de **prazos médios de recebimento** inferiores a 120 dias, será um desiderato durante o ano de 2011. De facto, os actuais 284 dias como prazo médio de recebimento registados em 2010 são manifestamente incompatíveis face ao objectivo estabelecido, impedindo uma redução maior dos preços aos Associados e acabando por consumir a margem que se deve destinar ao Investimento da Actualização e Desenvolvimento.

C – Melhorar a eficácia dos serviços, nomeadamente no âmbito da qualidade da prestação e da celeridade das soluções

Para melhorar a eficácia dos serviços prestados, o SUCH propõe-se desenvolver um conjunto de actividades que se centram:

- Na prossecução da **reestruturação interna** da Associação, assente numa maior proximidade às particularidades de cada Associado, viabilizando deste modo a adaptabilidade das respostas a necessidades específicas e numa melhoria das condições e funcionamento das áreas de Apoio e Suporte, nomeadamente no aprovisionamento e nos recursos humanos, permitindo maior rapidez nas soluções às necessidades das actividades produtivas.

Neste âmbito de referir que o retorno do processo de aquisições ao SUCH (que vinha sendo desencadeado pelo ACE Somos Compras) viabilizará uma organização planeada das compras nas perspectivas operacional e orçamental.

Esta organização, vai permitir à estrutura da Associação, uma maior interacção entre os diversos utilizadores do Serviço de Aprovisionamento e Logística, uma obtenção de ganhos económicos pela consolidação de necessidades, logrando, assim, uma eficiência e eficácia no processo de aquisição.

Pretende-se, ainda, reatar a relação comercial saudável com os demais fornecedores, conseguindo, através do sistema informático e da Direcção Financeira, proceder em tempo útil à conferência e registo de facturas, garantido, desta forma, o incremento da sua satisfação;

- Na criação de condições para um eficaz **controlo de gestão**, através, nomeadamente, da criação e desenvolvimento da actividade de auditoria e controlo interno, tendo em conta a análise, entre outros, da definição e cumprimento de objectivos, da eficiência dos serviços, dos resultados alcançados, da eficácia dos métodos utilizados e dos serviços prestados, dos sistemas de informação e dos processos de decisão;

De salientar a importância que assume o funcionamento, em pleno e em adequadas condições, do Sistema de Contabilidade Analítica a partir de Abril 2011.

- Numa aposta crescente na **Qualidade dos serviços** e do **conhecimento** adquirido, fazendo com que a qualidade e a valorização de competências sejam uma verdadeira

ambição de todas as áreas de actividade, traduzida, nomeadamente, na adopção programas e acções de melhoria contínua.

Neste âmbito trabalhar-se-á em 2011 tendo em vista:

- A dinamização do Sistema de Gestão da Qualidade implementado, de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008, cuja certificação pela APCER foi renovada em Novembro de 2010 no seguimento da auditoria externa;
- A preparação da Certificação Segurança Alimentar (ISO 22000) da actividade de Alimentação, bem como da Certificação Ambiental (ISO 14001) da actividade de Gestão e Tratamento de Resíduos Hospitalares;
- A acreditação, junto do IPAC – Instituto Português de Acreditação, de algumas das actividades desenvolvidas no âmbito da Unidade de Prestação da Segurança e Controlo Técnico, como seja o caso das “Avaliação de Salas Limpas” e da “Calibração de Vaporizadores”.

De referir que, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, se prevê a continuidade da realização das auditorias internas, da gestão dos instrumentos de apoio e do conhecimento e tratamento de todas as reclamações e opiniões de Clientes e Associados.

- Na melhoria dos **sistemas de informação** por forma a que estes respondam eficazmente às necessidades de gestão da Associação como um todo e de cada uma das suas áreas de actividade. Neste domínio, de salientar:
 - A aquisição e implementação do módulo de *software* para Recursos Humanos;
 - A migração do SQL (Sistema Gestor de Base Dados Relacional) 2005 para o SQL (Sistema Gestor de Base Dados Relacional) 2008;
 - A migração do SharePoint 2007 para o SharePoint 2010;
 - A migração do Exchange 2007 para o Exchange 2010;
 - A migração do Office 2007 para o Office 2010;
 - A redefinição da utilização do CRM (*Customer Relationship Management*);

- Substituição do sistema de *Backup*
- No arranque do processo de informatização do arquivo central, para maior racionalidade na gestão dos espaços disponíveis e eliminação do suporte excessivo de papel.

D – Promover uma política de inovação e de melhoria de competências profissionais

Os esforços dos últimos anos estiveram centrados no cumprimento de um ambicioso Plano Estratégico, tendo sido reconhecido pela generalidade dos colaboradores a necessidade de se apostar agora no desenvolvimento da inovação e na gestão do conhecimento adquirido pelos profissionais do SUCH ao longo dos seus 45 anos de actividade. Transformar ideias em novos serviços e formas de trabalho e melhorar competências profissionais, são vertentes de aposta para 2011.

O desenvolvimento e valorização da formação como formas de melhoria de competências são um factor essencial para a melhoria da competitividade da Associação e para a capacidade de resposta eficaz às necessidades dos Associados.

Neste fórum procurar-se-ão desenvolver projectos e acções que contribuam para uma eficaz resposta do SUCH às novas necessidades dos Associados e às exigências de funcionamento do mercado. Neste domínio, assume particular importância o desenvolvimento de competências adequadas às novas solicitudes, fomentando o carácter inovador dos processos. Destacam-se:

- O desenvolvimento e implementação de uma adequada política de formação cujo Plano para 2011, consubstanciando necessidades específicas de formação, nos domínios operativos e de curto prazo, identificadas pelas diferentes Unidades de Prestação, que se centra nos seguintes objectivos:
 - Dotar os trabalhadores de conhecimentos e competências críticas, de forma a responder às necessidades estratégicas da organização;
 - Favorecer a integração sócio-profissional de novos trabalhadores;
 - Melhorar a performance actual e futura dos trabalhadores, desenvolvendo através da aprendizagem, as suas capacidades e potencialidades;

- Sustentar o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e ser um elemento de motivação;
 - Requalificar e adaptar às novas formas de organização do trabalho, com impacto na qualidade e produtividade.
-
- O desenvolvimento do projecto “Biblioteca Digital” que visa tornar acessível a todo corpo técnico da Associação, toda a literatura técnica e científica existente, tendo presente que o diferencial competitivo de uma organização se mede, cada vez mais, pela forma como gere o conhecimento. Considerando o grau de especialização dos serviços prestados pelo SUCH, a partilha de conhecimento dentro do SUCH é fundamental;
 - A criação e consolidação, através do Serviço de Apoio da Secretaria-geral, de um projecto de expedição interna *on-line* de correspondência, para maior celeridade no seu acesso e melhoria da produtividade;
 - No âmbito da Nutrição, a criação de um laboratório (em parceria com um Associado) para realização de análises microbiológicas e nutricionais. Teria como objectivo a realização de estudos de interesse mútuo e também da comunidade;
 - A promoção em parceria com laboratórios e farmacêuticas, de rastreios para avaliação de glicemia e colesterol nos refeitórios dos Associados;
 - A promoção da instalação de sistemas de monitorização, através da instalação de sistemas RFID (*Radio Frequency Identification*) em todos os Clientes, quer através da solução fixa (Clientes com Gestão Interna Global), quer através da solução móvel (sistema instalado nas viaturas), agora que já foi instalada, testada e aferida a instalação piloto (no Hospital de Viana do Castelo). Este sistema permitirá controlar facilmente e em tempo real, a prestação de serviços, bem como a disponibilização aos Clientes (em ambiente *Web*) dos dados relativos aos resíduos recolhidos, reduzindo potenciais erros associados à contabilização dos resíduos e, conseqüentemente, à facturação.

A introdução da tecnologia RFID implicará a formação de todo o pessoal operacional da Unidade de Tratamento de Resíduos, por forma a habilitar todos os profissionais, a

trabalhar com esta ferramenta, tornando-os mais profissionais, especializados e proactivos na sua prestação diária.

E – Elaborar um Plano Estratégico para o triénio 2012-2014

Implementado o Plano Estratégico 2007-2009 e avaliada a sua execução e a concretização dos seus objectivos, é fulcral, para um adequado funcionamento da Associação, conceber a matriz estratégica que deverá pautar a acção do SUCH nos próximos anos, tendo em vista o cumprimento da sua Missão e visando ir de encontro às necessidades dos Associados.

Preservando a sua Missão, de ser uma instituição privada sem fins lucrativos que se assume como um instrumento de auto-satisfação das necessidades dos seus Associados e que visa a realização de uma missão de serviço público, contribuindo para a concretização da política de saúde e para a eficiência e eficácia do Sistema de Saúde Português, o SUCH deverá conceber a sua estratégia de desenvolvimento promovendo a Qualidade dos seus Serviços e o contínuo desenvolvimento dos seus recursos.

É, pois, objectivo de 2011 a elaboração deste Plano para o período 2012-2014, a apresentar aos Associados no 1º semestre do ano, criando, em paralelo, os mecanismos que permitam a monitorização sistemática da sua execução, através, nomeadamente, da melhoria de ferramentas de gestão, que permitam uma análise e avaliação dos objectivos e das linhas orientadoras estratégicas definidas para a Instituição.



3

A Actividade do SUCH

III. A ACTIVIDADE DO SUCH

III.1. AMBIÇÃO

Tendo como objectivo último o incremento da **eficiência**, como caminho de garantia da sustentabilidade económica e financeira da Associação e da prestação de serviços de **qualidade** a preço mais competitivo, pode-se estruturar em três linhas orientadoras, as grandes aspirações da actividade produtiva para o próximo ano:

- **Crescer**, como resposta às necessidades dos Associados e Clientes;
- **Diversificar**, atribuindo-se o compromisso da geração de poupanças aos Associados;
- **Inovar e garantir a qualidade** do serviço, viabilizando a melhoria da prestação.

Figura nº1

Linhas Orientadoras para 2011 na actividade produtiva do SUCH



Tratando-se de cumprir a Missão para que foi criado, o SUCH procurará desenvolver as suas diferentes actividades de acordo com os Planos de Acção concebidos para cada uma das áreas de prestação, potenciando as sinergias entre elas.

A especificidade de cada negócio, a sua experiência acumulada e as características evolutivas de cada mercado, fazem com que os fins a alcançar e as iniciativas concretas a implementar em 2011 por cada área de prestação, por forma a que a Associação atinja os objectivos atrás descritos, sejam diferenciados.

III.2. PLANOS DE ACÇÃO

III.2.1 – SUCH Equipas

O SUCH Equipas é constituído por 4 unidades diferenciadas, sinérgicas entre si:

- Manutenção;
- Segurança e Controlo Técnico;
- Energia;
- Projectos e Obras

Esta Área de Actividade é um repositório de “*Know-How*” específico hospitalar que constitui um património importante do SUCH e dos seus Associados, e onde o SUCH se tem suportado no desenvolvimento de outras áreas do apoio hospitalar onde actua.

Hoje, no conjunto das suas unidades, depara-se com necessidades de licenciamentos, certificações e acreditações, constituindo um objectivo transversal do ano de 2011 a sua priorização e implementação por fases.

Os Planos de Acção para 2011 de cada uma destas Unidades de Prestação, que se apresentam seguidamente, traduzem a linha de orientação subjacente à reestruturação do SUCH, expressa nos novos Estatutos que devolve a Associação à sua matriz original.

Manutenção

A Manutenção é a actividade com maior tradição no SUCH, tendo como missão assegurar a gestão integrada de instalações e equipamentos na vertente de manutenção, bem como a assessoria técnica na aquisição e montagem de equipamentos de acordo com um planeamento definido (manutenção preventiva) e/ou necessidades dos Associados (manutenção curativa).

Depara-se sistematicamente com problemas, que já se habituou a contornar, e que se prendem com o facto de não representar interesses comerciais de qualquer fabricante de

equipamentos e de não se dedicar a qualquer outra actividade que não à manutenção e assistência técnica.

Com esta isenção de actuação os Associados habituaram-se a ver o SUCH e assim o preferem.

A Unidade de Manutenção pretende, em 2011, dar continuidade ao esforço de reestruturação organizacional e contribuir para o saneamento financeiro do SUCH, salientando-se as seguintes acções:

- Melhorar a qualidade da prestação, agilizando o processo da manutenção, promovendo as acções correctivas sempre que necessário e partilhar preocupações de substituição e investimento com os Associados;
- Monitorizar a gestão de cada Cliente e cada Contrato, enfocando a análise no grau de satisfação atingido pela actuação do SUCH e na execução económica por comparação com a estimada;
- Recuperar Clientes e Contratos (Centros de Saúde, ACE's etc...) na perspectiva de plena utilização da capacidade instalada;
- Reduzir a subcontratação de serviços às necessidades insanáveis de conhecimentos e/ou acessórios de fabricantes sem alternativa;
- Continuar com a credenciação e actualização do seu corpo técnico, com especial enfoque para os técnicos de Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado no âmbito dos Sistemas Energéticos de Climatização em Edifícios;
- Estabelecer um modelo de Organização das Equipas e de delegação de funções e poderes transparente, conhecido de todos e facilitador das soluções;
- Promover um clima de trabalho em equipa, interacção de informação e criação de estímulos e motivações propiciadores de resultados;

Segurança e Controlo Técnico

Os riscos profissionais e ambientais nas unidades prestadoras de cuidados de saúde, envolvendo profissionais, pacientes, visitantes, instalações e equipamentos, passíveis de originar acidentes, doenças e outros prejuízos são uma preocupação das actuais Unidades Prestadoras de Cuidados de Saúde, a que a Unidade de Prestação de Segurança e Controlo Técnico se dedica, através da identificação, monitorização, controlo e eliminação de riscos:

- Controlo da qualidade da água;
- Controlo microbiológico ambiental e de assepsia;
- Controlo da poluição química gasosa;
- Avaliação de Sistemas Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado (AVAC);
- Avaliação do nível de ruído;
- Avaliação das condições de segurança eléctrica do bloco operatório;
- Exploração de Instalações Eléctricas, no âmbito do estatuto do técnico responsável.

Neste âmbito, o SUCH tem vindo a assegurar um serviço de intervenção global, abordando todas as vertentes inerentes à segurança do ambiente hospitalar, com protocolos de actuação, utilização de equipamento específico calibrado e emissão de relatórios com resultados das medições e consequente avaliação, tendo por base referenciais normativos, assim como pareceres e recomendações consideradas pertinentes.

No ano de 2011 os esforços incidirão junto do IPAC – Instituto Português de Acreditação, para se poder iniciar o processo de Acreditação de diversas actividades (parâmetros) que já se executam actualmente.

Paralelamente com a Acreditação, iniciar-se-á o projecto da criação de um Laboratório de Metrologia, cuja área de actuação será no âmbito das actividades que entretanto venham a ser acreditadas.

Iniciar-se-á o processo de Acreditação no âmbito da “Avaliação de Salas Limpas” ainda designada por “Avaliação de Sistemas Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado”. Trata-se de ir mais longe na actividade actualmente desenvolvida em Segurança e Controlo Técnico em Salas de Operações, Cuidados Intensivos e outras, garantindo o conforto e segurança aos utilizadores e utentes. Estas avaliações dão origem a relatórios com as necessárias recomendações.

No âmbito da Acreditação também se pretende evoluir para a calibração de Vaporizadores de Anestesia, precedido de um diálogo com os representantes e/ou fabricantes destes dispositivos nesse sentido.

Pretende-se ainda iniciar a actividade de Calibração de Equipamentos de Medição e Monitorização (EMM's) do SUCH, a qual poderá evoluir para um processo de Acreditação.

No que concerne à valorização das competências, apostar-se-á na formação de TQAI – Técnicos de Qualidade de Ar Interior e em metrologia e calibração no âmbito do Laboratório de Metrologia.

Energia

O Plano de Acção para 2011 está focado no aproveitamento sinérgico resultante da articulação das diferentes actividades que constituem o portfólio da Unidade de Prestação Energia, que apresenta um forte potencial de crescimento com inequívoco interesse estratégico para o Serviço Nacional de Saúde.

Neste âmbito é de referir:

Gestão de Centrais Térmicas

No âmbito da gestão de centrais térmicas podem-se considerar diferentes níveis de serviço. Independentemente dos níveis de serviço acordados, esta actividade tem como objectivo a manutenção das melhores condições de funcionamento e segurança das instalações e dos equipamentos hospitalares responsáveis pela produção, armazenamento e distribuição de energia térmica.

Considerando que a Unidade dispõe dos necessários recursos técnicos, estabelece-se como objectivo, o alargamento da actividade de gestão de centrais térmicas a mais unidades de saúde que disponham de central térmica, otimizando consumos energéticos com consequentes benefícios económicos para o SNS. Este objectivo, para além de contribuir com benefícios económicos, devido à racionalização da energia térmica necessária para funcionamento das suas unidades de saúde, estará ainda a contribuir com benefícios ambientais consideráveis ao promover a redução de emissões gasosas poluentes, de acordo com o previsto nos Protocolos de Quioto / Marraquexe / Copenhaga.

Microgeração fotovoltaica

Relativamente à microgeração fotovoltaica, estão neste momento concluídas 65 instalações encontrando-se 11 em pré-registo.

O benefício económico imediato para o SNS traduz-se num bónus directo de 10% no consumo de energia eléctrica da unidade de saúde em que está instalado o kit de microgeração fotovoltaica em 100% da energia térmica solar, produzida pelo respectivo kit para aquecimento de água. Para além do benefício económico não se pode deixar de considerar o benefício resultante da disseminação de novas tecnologias.

Tendo presente que a actividade relacionada com a microgeração fotovoltaica é uma actividade em expansão, fazendo parte do Plano Energético Nacional, o objectivo para 2011 é o de chegar às 100 instalações de microgeração fotovoltaica e conseguir instalar uma instalação fotovoltaica até 150kw, se entretanto a legislação o permitir.

O objectivo da Unidade de Prestação Energia consiste em instalar 60 kits por ano, não implicando isto a acréscimo de novos contratos, uma vez que podem ser acrescidos aos contratos existentes novas instalações de microgeração fotovoltaica.

A informação que tem sido possível recolher, relativamente aos consumos das unidades de saúde no âmbito desta actividade, permite traçar perfis de consumo e definir políticas de poupança que poderão validar, em parceria com a tutela, programas de poupança energética nas unidades de saúde que constituem os ACE's.

Cogeração

Esta actividade tem sido desenvolvida pelo ACE SUCH/Dalkia. Actualmente estão concluídas, em fase de conclusão, ou em arranque de obra 7 instalações de cogeração. Para cada uma das referidas instalações é determinado o benefício económico previsível tendo por base o respectivo protocolo.

Para além do benefício económico resultante desta actividade há outros benefícios a considerar, nomeadamente benefícios técnicos (aumento da capacidade frigorífica permitindo aumentar os espaços climatizados), benefícios ambientais (queima de gás natural em lugar de nafta) e benefícios de eficiência energética (central tradicional 38%; central de ciclo combinado 56% e cogeração valores superiores).

Em 2011, visamos promover acções de sensibilização junto dos Associados para a importância estratégica da cogeração e dar-lhes todo o apoio para poderem beneficiar desta actividade.

Esta actividade tem um enorme potencial estratégico podendo contribuir significativamente para redução da factura energética dos nossos Associados e permitir-lhes o cumprimento de algumas das metas exigidas pela tutela.

O esforço que vai ser exigido neste âmbito é também promovido pela necessidade de aproveitamento dos pontos de produção de energia que alguns dos Associados foram beneficiados e pretendem utilizar.

Auditorias, Planos e Gestão de Energia

Para além das actividades referidas anteriormente e com projectos em curso, é de referir uma outra com forte potencialidade de desenvolvimento: Auditoria, Planos de Gestão de Energia.

Esta actividade, tendo como suporte o cumprimento de requisitos legais que determinam a sua realização com periodicidade determinada, pode alavancar de forma determinante poupanças emergentes da racionalização dos consumos energéticos, que poderão

determinar a simulação dinâmica computacional para poupança de custos significativos nesta área de consumos permanentes e mandatários.

Nesta área específica de actividade, pode promover-se a análise energética do edifício, indicar medidas de melhoria simuláveis quanto a resultados, orientadoras dum plano de racionalização que indique oportunidades de investimento.

O impacto desta actividade no SNS pode avaliar-se pela diminuição da factura energética, diminuição de lançamento de CO2 equivalente para a atmosfera e diminuição de poluição em geral.

Para além das auditorias referidas, tem-se como objectivo para 2011 a proposta de implementação de processos que possam conduzir a soluções de recuperação energética.

O impacto destas acções no SNS pode verificar-se através da redução de consumo energético na ordem de 4% a 6% em instalações com caldeiras de vapor e algo menos em instalações de água sobreaquecida. Em sistemas de ar condicionado, recuperações de calor na ordem dos 40% na época climática de inverno e de 15% na época climática de verão. As restantes opções, referidas nos pressupostos, são de amortização rápida mas de resultados globais mais suaves.

A Unidade de Prestação está igualmente empenhada na diminuição de consumos energéticos, fora do âmbito das auditorias energéticas, incentivando e apoiando as seguintes acções:

- melhoria de isolamentos térmicos em redes;
- substituição de lâmpadas em iluminação;
- substituição de equipamento;
- sistemas de controlo multifuncional inteligente aplicados na iluminação e AVAC (*Intelligent Building Systems*).

Projectos e Obras

O Plano de Acção para o ano de 2011 para a Unidade de Prestação de Projectos e Obras, responde às necessidades de sustentabilidade da Unidade mantendo algum alinhamento com toda a actividade desenvolvida no ano de 2010, embora com uma estrutura organizacional diferente no contexto nacional, quer no modelo organizacional de resposta ao Associado/Cliente, quer na forma da organização produtiva propriamente dita “musculando”, inevitavelmente, a aposta na verticalização.

Face ao exposto, desenvolveram-se várias acções durante o segundo semestre de 2010 no intuito de reduzir custos fixos ao nível dos recursos humanos afectos a esta área de prestação, tendo-se igualmente investido na reorganização funcional, eliminando níveis intermédios de chefia, planeamento e controlo, ficando essas funções inseridas nas funções do Director da Unidade de Prestação.

Para 2011, prevê-se:

- Tal como já se tem verificado nos últimos dois anos, com o desenvolvimento dos projectos tipo na área dos Cuidados Continuados e Unidades de Saúde Familiar, está planeada para 2011 a formatação e disponibilização de um novo serviço vocacionado para dar resposta às necessidades dos Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES) e também às Unidades Locais de Saúde, que se baseia na gestão integral de manutenção física dos seus edifícios incluindo avaliação, planeamento de intervenções e gestão integral de projectos e obras.

Neste novo produto prevê-se o aproveitamento de sinergias com outras Unidades de Prestação nomeadamente Manutenção e Energia. A consultadoria no lançamento de concursos de empreitadas e respectiva avaliação de propostas será também uma aposta desta área de negócio;

- De forma dinâmica e relativamente estruturada consegue-se ter equipas pluridisciplinares a actuar no terreno com um grau de polivalência muito vasto, de forma a dar resposta ao projecto, por um lado e fiscalização/ gestão de obras por outro, com um âmbito de cobertura geográfica mais alargado. Aproveitando uma verticalização mais madura e uma estrutura mais leve, que ainda deverá ser optimizada durante o ano de 2011, conseguem-se coerentemente processos

uniformes quer em termos de custos inerentes, quer em termos de actuação de mercado, até pela forma mais eficiente de gestão que lhe está acoplada;

Esta unidade de prestação tenderá naturalmente a manter os quadros mínimos, polivalentes, em cada especialidade técnica que a integra, nomeadamente Arquitectura, Construção Civil, Fundações e Estruturas, Águas e Esgotos, Instalações Mecânicas e Eléctricas, quer na área de projecto, fiscalização ou gestão de obra respondendo organizacionalmente à estrutura recente de contenção de custos que actualmente impera na organização.

Sumariamente pensa-se que o ano de 2011 deverá ser um ano de desenvolvimento de metodologias capitalizadoras da confiança dos Associados/Clientes com vista à implementação do novo produto desta Unidade de Prestação que se denomina basicamente por **gestão integral de manutenção em edifícios** incluindo avaliação, planeamento de intervenções e gestão integral de projectos e obras, agregando todas as actividades desenvolvidas em Projecto e Obras num único produto.

No que respeita à valorização das competências internas, definiu-se como eixo prioritário em matéria de formação, a área de gestão de obra, que visa essencialmente formação específica em *software* de gestão de obra já adquirido pelo SUCH, bem como formação na área de coordenação de segurança e saúde.

III.2.2 – SUCH Ambiente

A Área de Actividade do SUCH Ambiente encontra-se ao dispor do Associado, visando a higienização, prevenção e controlo da infecção hospitalar, através das seguintes Unidades de Produção:

- Gestão e Tratamento de Roupa Hospitalar
- Gestão e Tratamento de Resíduos Hospitalares
- Limpeza Hospitalar

De salientar que, em 2011, se caminhará no sentido da junção estratégica da Limpeza Hospitalar e da Gestão e Tratamento de Resíduos que permitirá, junto do Cliente, evidenciar potenciais sinergias, quer ao nível do serviço prestado, quer ao nível da optimização dos recursos humanos envolvidos na prestação, no sentido da melhoria da qualidade dos serviços prestados e da obtenção de melhores resultados, em ambas as Áreas.

Apresentam-se seguidamente os Planos de Acção para 2011 de cada uma destas Unidades.

Gestão e Tratamento de Roupa Hospitalar

A Unidade de Prestação de Gestão e Tratamento de Roupa Hospitalar presta serviços de:

- Lavagem e Tratamento de Roupa propriedade das diversas instituições hospitalares;
- Lavagem, Tratamento e Fornecimento de Roupa em regime de *Renting*;
- Gestão de Rouparias com Entregas e Recolhas nos Serviços.

Esta Unidade desenvolve a sua actividade nas lavandarias hospitalares geridas sob a sua responsabilidade e nas suas próprias lavandarias.

Durante o ano de 2010 a Unidade de Gestão e Tratamento de Roupa praticamente manteve o mesmo número de Clientes e o volume de produção verificado no ano anterior.

De referir que em 2010 iniciou a actividade a Lavandaria do Fundão. Incrementou-se a sua capacidade produtiva e dotou-se de equipamentos adequados a um aumento significativo da qualidade. Nesta sequência alargou o seu raio de acção que passou a tratar as roupas hospitalares dos Hospitais de Portalegre e Elvas.

Igualmente de referir que se apresentou o projecto de arquitectura e definição dos equipamentos a utilizar na nova Lavandaria da Tocha, a que se espera dar sequência durante o ano 2011.

Para 2011 constituem objectivos desta Unidade de Prestação:

- Concretizar o projecto da Lavandaria da Tocha e, através desta, modernizar o tratamento de roupa na zona centro do País e redefinir as unidades actualmente existentes com menor centralização de roupas;
- Consolidar e desenvolver o papel do Gestor Operacional do Cliente em 2011;

Através desta actividade procurar-se-á ter maior proximidade com o Cliente e deste modo estar atento às suas necessidades e desejos;

- A introdução de melhorias no campo da eficiência energética de modo a obter poupanças significativas e maior controlo sobre as mesmas;
- Diligenciar para que no início do próximo ano a Unidade de Prestação e Gestão de Roupa Hospitalar possa assumir a gestão de uma nova lavandaria hospitalar na zona de Lisboa, bem como retomar a produção de alguns Clientes localizados no norte do país anteriormente perdidos para a concorrência. A conjugação destes dois factos poderá propiciar um crescimento da actividade em 2011.

Destacam-se como prioridades de formação as áreas de:

- Prevenção de Acidentes de Trabalho;
- Tratamento de Roupa/Técnicas de Lavagem;
- Curso Básico Técnicas de Socorrismo;
- Detecção e Controlo de Incêndios.

Gestão e Tratamento de Resíduos Hospitalares

A actividade da Unidade de Gestão e Tratamento de Resíduos Hospitalares compreende o encaminhamento de resíduos hospitalares não perigosos (Grupos I e II) e encaminhamento e tratamento de resíduos hospitalares perigosos (Grupos III e IV), assegurando:

- Serviço de recolha interna (intra - hospitalar);
- Fornecimento de contentores (todos os tipos);
- Pesagem e controlo;
- Transporte;
- Tratamento/ valorização dos resíduos hospitalares; e
- Envio dos subprodutos resultantes dos processos de tratamento a destino final adequado.

Esta Unidade de Prestação desenvolve programas concebidos e adaptados a cada Cliente. As soluções integradas garantem a gestão global de resíduos que passa não só pela sua recolha, encaminhamento para tratamento ou valorização, mas também pela reposição de contentores e disponibilização de informação de apoio à gestão do nosso Cliente.

Garante-se a distribuição dos contentores pelos vários serviços, promovendo acções de informação e sensibilização dos profissionais de saúde directa ou indirectamente responsáveis.

Assume-se a responsabilidade pela gestão de todos os resíduos, garantindo o tratamento ambientalmente mais correcto e eficaz.

O SUCH é pioneiro na gestão e tratamento de resíduos hospitalares perigosos em Portugal, possuindo a única central de tratamento existente em Portugal para o tratamento de resíduos de Grupo IV, tendo centrais de tratamento modernas e licenciadas, onde se utilizam as melhores tecnologias disponíveis, dominando as tecnologias de tratamento por incineração (Central de Incineração do Parque de Saúde de Lisboa) e descontaminação por autoclavagem (Central de Autoclavagem de Vila Nova de Gaia).

Aposta igualmente na valorização dos resíduos hospitalares não perigosos, nomeadamente através de reciclagem, fazendo reflectir esses ganhos para o Cliente e para o Ambiente.

Durante 2010, foi implementado o primeiro sistema RFID (*Radio Frequency Identification*) em 2 hospitais. Este sistema piloto, foi testado e melhorado, quer na sua vertente fixa (na recolha interna do hospital), quer na sua vertente móvel (em viaturas de recolha), por forma

a responder às necessidades do Cliente e aos objectivos da gestão operacional, de modo a ser implementado em 2011 em todos os restantes Clientes da Unidade de Prestação de Gestão e Tratamento de Resíduos Hospitalares.

O CIVTRHI (Centro Integrado de Valorização e Tratamento de Resíduos Hospitalares e Industriais), da responsabilidade do Somos Ambiente, ACE, apresentou a sua candidatura ao QREN – Sistema de Incentivos à Inovação, tendo esta sido considerada elegível.

Constituem objectivos para 2011:

- Obter a Certificação do Sistema de Gestão Ambiental, que actualmente se encontra a ser implementado em todas as unidades afectas à sua actividade;
- O desenvolvimento do Projecto CIVTRHI (Centro Integrado de Valorização e Tratamento de Resíduos Hospitalares e Industriais), com vista à sua construção e, posterior arranque;
- Proceder à instalação e ao licenciamento de uma Estação de Transferência no Interior;
- Dar continuidade aos esforços já desenvolvidos, para encontrar possíveis localizações para implantação de potencial Estação de Transferência no Sul.

Destacam-se como prioridade de formação as áreas de:

- Gestão de Resíduos Hospitalares, SGA (Sistema de Gestão Ambiental) e SGQ (Sistema de Gestão de Qualidade) (Motoristas – Operadores, Transportadores e Operadores e Operadores Resíduos);
- Prevenção Segurança e Higiene no Trabalho (Operadores Resíduos);
- ADR (Transporte de Mercadorias Perigosas por Estrada);
- Sensibilização Qualidade e Ambiente (ISO14000);

- Interpretação Norma ISO18000 (Técnicos Superiores e Chefias Intermédias da Área dos Resíduos).

Limpeza Hospitalar

Os serviços prestados pela Unidade de Limpeza Hospitalar garantem a higienização, desinfecção e assepsia de todas as instalações hospitalares.

O SUCH classifica as zonas de acordo com o seu risco e aplica programas adequados aos quatro grandes níveis de exigência apresentados pelas áreas funcionais:

Nível 1 – Baixo risco

Nível 2 – Risco moderado

Nível 3 – Alto risco

Nível 4 – Muito alto risco

Tem programas ajustados às exigências de cada uma das instalações, programas estes que compreendem acções de limpeza, desinfecção, protecção e manutenção. Todos os programas são adaptados às diferentes estruturas existentes, nomeadamente: pavimentos, vidros, interiores, mobiliário e casas de banho.

Conscientes dos riscos inerentes a esta área de actividade, foram desenvolvidos vários procedimentos que apostam na formação contínua, na responsabilização e no cumprimento das normas de higiene e segurança.

Para cada Associado, o SUCH desenvolve uma solução à medida das suas necessidades específicas, oferecendo uma gama de serviços personalizados, indutores de qualidade e eficiência, em benefício do meio ambiente.

Relativamente ao ano de 2010, a Unidade de Limpeza Hospitalar registou um crescimento acentuado da sua actividade.

O principal objectivo para 2011 da Unidade de Limpeza Hospitalar é a reorganização desta Unidade, o que passará pela implementação e consolidação do novo modelo de coordenação e chefia, de forma a potenciar a optimização da prestação de serviços e, conseqüentemente, a continuidade do crescimento da actividade.

Em concreto, procurar-se-á em 2011:

- Consolidar a uniformização das metodologias de técnicas de limpeza hospitalar utilizadas;
- Em relação à introdução de novas técnicas, nomeadamente a implementação do processo de limpeza por microfibras, prosseguir-se-á no sentido da optimização da eficácia dos processos de limpeza;
- Promover a resposta às necessidades expressas pelos Associados e Clientes, tendo em conta a situação de contenção de custos, devido à actual crise económica, alterando o conceito de fornecimento de mão-de-obra (trabalhador de limpeza), por fornecimento de eficiência na prestação de serviço, oferecendo uma prestação por nível de serviço/eficiência e não por número de horas efectuadas/trabalhadas;
- Promover a integração no terreno das equipas da Limpeza com as Equipas dos Resíduos, de forma a reduzir custos para os Associados e Clientes.

O SUCH continuará a insistir numa abordagem específica hospitalar, com uma oferta de higienização e de contributo efectivo para o controlo da infecção hospitalar em áreas específicas, com recurso a profissionais formados, a equipamentos e produtos certificados, motivando os Associados para que compreendam uma abordagem diferenciadora.

Destacam-se como prioridade de formação, as áreas de:

- Sensibilização para SGQ (Sistema de Gestão de Qualidade) do SUCH;
- Organização do Trabalho e Produtividade;
- Desenvolvimento Pessoal e Comportamental;
- Prevenção Acidentes Trabalho, e

- Boas Práticas Limpeza Hospitalar/Técnicas de Limpeza.

III.2.3 – SUCH Nutrição

O SUCH Nutrição dedica-se à restauração e ao “*catering*” hospitalar, gerindo cozinhas do Associado e Cliente exclusivas e/ou partilhadas para vários Associados ou Clientes, fornecendo alimentação a doentes, a pessoal dos hospitais (refeitórios), explorando estabelecimentos de restauração pública nos hospitais (Cafetarias e Bares).

Caracteriza-se por actuar unicamente neste ramo da restauração – a área hospitalar – e a ela se dedicar especializadamente, gerindo a área na óptica da recuperação terapêutica dos doentes e não apenas e tão só no cumprimento de uma necessidade básica.

Para o ano de 2011 destacam-se as seguintes acções:

- Internamente as prioridades passam por reforçar e implementar formas não só do controlo da gestão, mas também do processo produtivo e ainda dos fluxos de informação e documentação;
- Após a implementação dos POS (*Point of Sales*) nas unidades, procurar-se-á integrar automaticamente toda esta informação no sistema de informação do SUCH – Navision - e a criação de alertas para as situações que saiam dos padrões normais de funcionamento;
- Ainda para o próximo ano se trabalhará no sentido de uniformizar e centralizar no sistema Navision as Fichas Técnicas dos vários pratos e refeições, tendo como objectivo criar modelos que permitam avaliar rapidamente os eventuais desvios nutricionais e económicos e sugerir soluções alternativas;
- Também de referir, no âmbito da melhoria da eficiência, a extensão do controlo de assiduidade por leitura biométrica ou outros, a todos os Centros de Responsabilidade, permitindo além de uma importante poupança, uma maior clareza, relativamente ao controlo efectivo das entradas, saídas, faltas, horas extra, feriados;

- De destacar que se prevê, para Fevereiro de 2011, o retorno da actividade das compras de matérias-primas para o SUCH onde se esperam ganhos económicos e qualitativos;
- No que respeita à inovação, prevê-se a possibilidade de criação de um laboratório (em parceria com um Associado) para realização de análises microbiológicas e nutricionais. Tem como objectivo a realização de estudos de interesse mútuo e também da comunidade;
- De referir, também, a realização de um concurso para eleger a melhor receita gastronómica de entre as várias unidades do SUCH Nutrição, com posterior compilação de todas e elaboração de um livro de receitas;
- Irá procurar-se instalar no maior número possível de Unidades, terminais de pagamento por multibanco, respondendo-se assim a um anseio já anteriormente manifestado pelos nossos Associados;
- Promoção em parceria com laboratórios e farmacêuticas, de rastreios para avaliação de glicemia e colesterol nos refeitórios dos Associados;
- É ambição do SUCH Nutrição, durante o ano de 2011, demonstrar as vantagens técnicas e económicas da implementação de um modelo mais moderno e eficiente, cujo conceito se baseia em Cozinhas Partilhadas, ou seja, um hospital que possua melhores condições poderá partilhar a sua cozinha produzindo de forma centralizada as suas refeições;
- O SUCH Nutrição ambiciona, durante o ano de 2011, manter a Certificação pela Norma ISO 9001:2000 no Hospital S. João e certificar um sistema integrado pelas Normas ISO 9001 e 22000 na unidade do Hospital São Teotónio, o Hospital do Litoral Alentejano e o Centro de Medicina e Reabilitação da Região Centro – Tocha. Irá igualmente aplicar, de forma transversal, os princípios da Norma ISO 22000 às restantes Unidades;
- A política de ambiente tem vindo a intensificar as suas acções e a ganhar importância à medida que a consciência ambiental da sociedade também aumenta. Nessa perspectiva acompanhando uma tendência dos requisitos impostos pelos Clientes,

trabalhar-se-á em 2011 no sentido de preparar a obtenção da Certificação do serviço pela Norma ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental) em 2012;

- É igualmente um objectivo para este ano a criação e a implementação de Planos de Emergência para todas as Unidades.

III.3. OS PROVEITOS

III.3.1 – A actividade global

No Orçamento 2011 prevê-se um aumento do Volume de Vendas das Áreas de Actividade¹ de 6,3% face ao orçamentado no ano anterior, ascendendo a um total de 90,5 milhões de euros.

Contudo, é de ter em conta que o orçamento de 2010 assentou numa estratégia de redução da actividade (de cerca de 7%) consentânea com os objectivos do Plano Estratégico 2007-2009, que se baseava na criação de novas linhas de serviço aos Associados e não no crescimento da actividade tradicional. Porém, a realidade vivida em 2010, com a mudança da orientação estratégica, foi diferenciada.

Desta forma, considera-se importante analisar o impacto do orçamento de 2011, não apenas face ao orçamento do ano anterior, mas também e, em especial, face ao que se espera venha a ser a realidade de 2010².

Neste âmbito, é de referir que o orçamento de 2011 pressupõe um ligeiro crescimento (0,6%) do Volume de Vendas das Áreas de Actividade, que assenta, nomeadamente, numa estratégia de contrapartidas remuneratórias que se esquematiza da seguinte forma:

¹ SUCH Equipas, SUCH Ambiente e SUCH Nutrição. O valor do Volume de Vendas não inclui os descontos aos Associados.

² Para o efeito, procedeu-se à projecção das receitas para 2010 tendo em conta os dados disponíveis à data de elaboração do presente relatório.

Quadro nº 1
Renovação de Protocolos com Associados para 2011

Unidades de Prestação	Factor de Actualização
Manutenção	1,5%
Energia	1,5%
Segurança e Controlo Técnico	1,5%
Roupa	1,5%
Resíduos	1,5%
Limpeza	1,5%
Nutrição	1,5%

Quadro nº 2
Renovação de Contratos com Clientes (não Associados) para 2011

Unidades de Prestação	Factor de Actualização
Manutenção	2,0%
Segurança e Controlo Técnico	2,0%
Roupa	2,0%
Resíduos	2,0%
Limpeza	2,0%

Quadro nº 3
Protocolos Novos com Associados para 2011

Unidades de Prestação	Custos Indirectos
Manutenção	20%
Energia	15%
Segurança e Controlo Técnico	15% a 35% (*)
Projectos e Obras	15% a 25% (*)
Roupa	18%
Resíduos	15%
Limpeza	8%
Nutrição	6%

* Consoante a tipologia do serviço

Quadro nº 4
Contratos Novos com Clientes (não Associados) para 2011

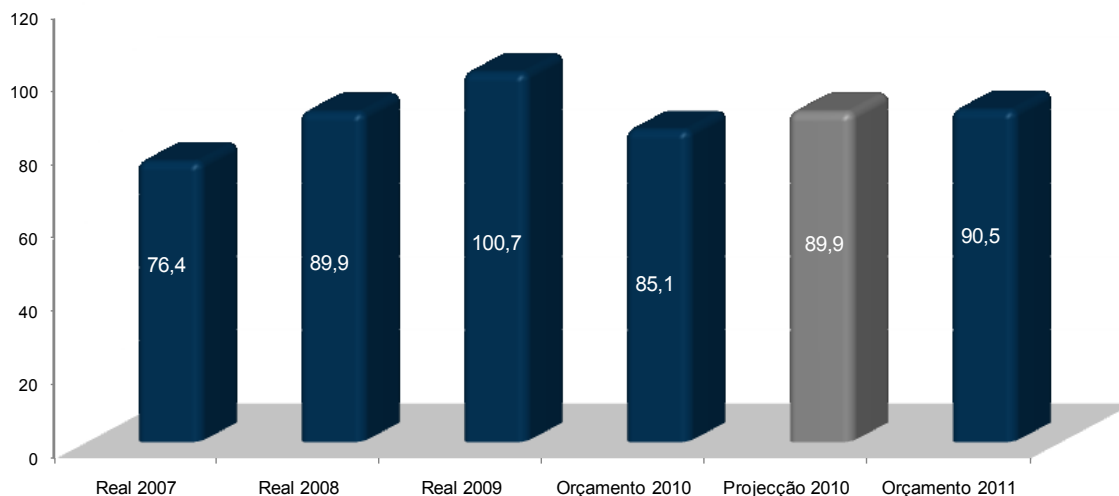
Unidades de Prestação	Custos Indirectos
Manutenção	25%
Segurança e Controlo Técnico	25% a 50% (*)
Projectos e Obras	20% a 30% (*)
Tratamento de Roupa	25,0%
Tratamento de Resíduos	25%
Limpeza Hospitalar	10,0%
Nutrição	10,0%

* Consoante a tipologia do serviço

É de referir que se inclui a possibilidade de redução até metade do factor de actualização apresentado, para os Associados ou Clientes que solicitem o alargamento do leque de serviços já prestados, ou seja, novos serviços a adicionar aos actualmente contratados.

Gráfico nº1
Evolução do Volume de Vendas das Áreas de Actividade³ do SUCH (2007-2011)

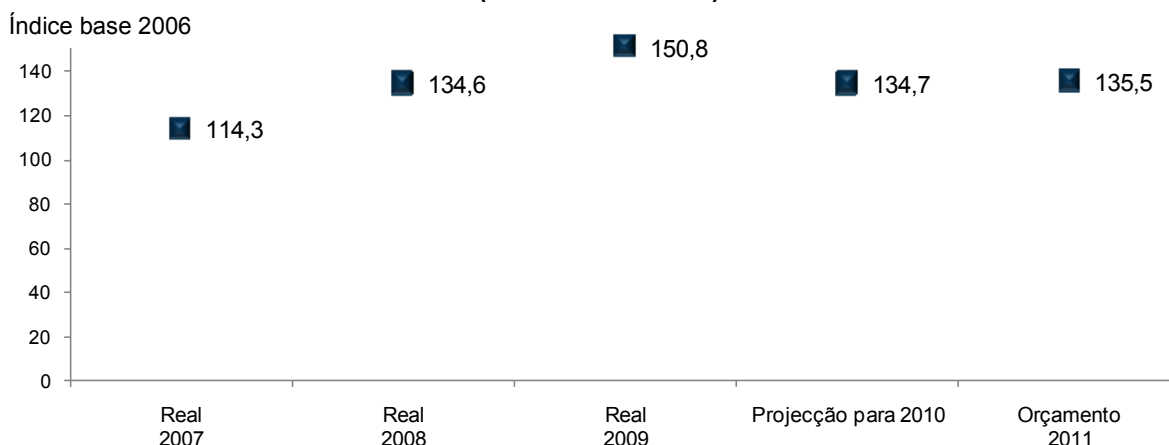
Milhões de Euros



³ SUCH Equipas, SUCH Ambiente e SUCH Nutrição (os valores de 2007, 2008 e 2009 incluem também a área de Consultoria). O valor do Volume de Vendas não inclui os descontos aos Associados.

Espera-se, que a taxa de crescimento do Volume de Vendas, nos últimos 5 anos, atinja 18,5% e um índice de 135,5 (2006=100), como ilustrado no gráfico seguinte:

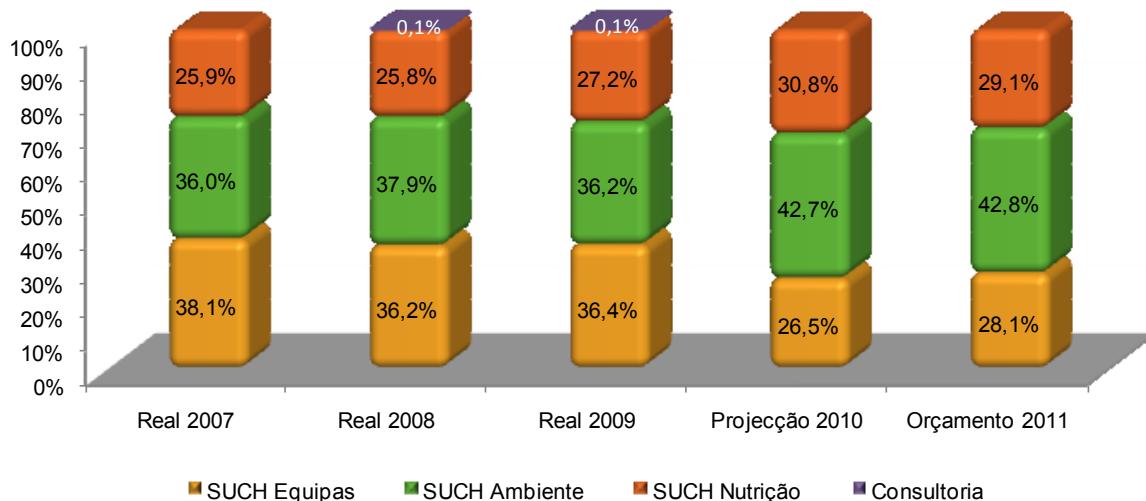
Gráfico nº 2
Evolução do Volume de Vendas das Áreas de Actividade do SUCH
(2006- Índice 100)



A participação de cada Área de Actividade

O Gráfico nº 3 revela a importância relativa de cada uma das Áreas de Actividade no Volume de Vendas, nos últimos anos.

Gráfico nº 3
Distribuição das Áreas de Actividade no negócio do SUCH



Desde logo se evidencia que a Área de Actividade que mais peso espera vir a ter na Prestação de Serviços é o **SUCH Ambiente**, representando 42,8% do total.

Desde 2007, a sua posição no Volume de Vendas do SUCH tem vindo a crescer significativamente, esperando-se uma variação, entre 2007 e 2011, de cerca de 6,8 pontos percentuais, evidenciando a grande aposta na área do Ambiente como resposta à procura dos Associados.

O **SUCH Nutrição** tem expectativa de se posicionar, tal como em 2010, na segunda posição relativa, representando 29,1% da Prestação de Serviços.

Esta Área de Actividade tem vindo a ganhar posição relativa ao longo dos anos, sendo, desde 2010, a segunda Área de Actividade que mais contribui para o Volume de Vendas do SUCH.

Para 2011, o **SUCH Equipas** encontra-se na terceira posição no Volume de Vendas, com um peso de 28,1%.

As Unidades de Prestação com maior participação no Volume de Vendas das respectivas Áreas de Actividade no Orçamento de 2011, são:

- No SUCH Ambiente, a Gestão e Tratamento de Roupa Hospitalar assumindo 58,5% do Volume de Negócios da Área.

No que se refere às Unidades de Prestação da Limpeza Hospitalar e da Gestão e Tratamento de Resíduos Hospitalares é expectável que representem 21,7% e 19,8%, respectivamente, das Vendas Totais da Área.

- No SUCH Equipas, a Manutenção com um peso relativo de 63,6%.

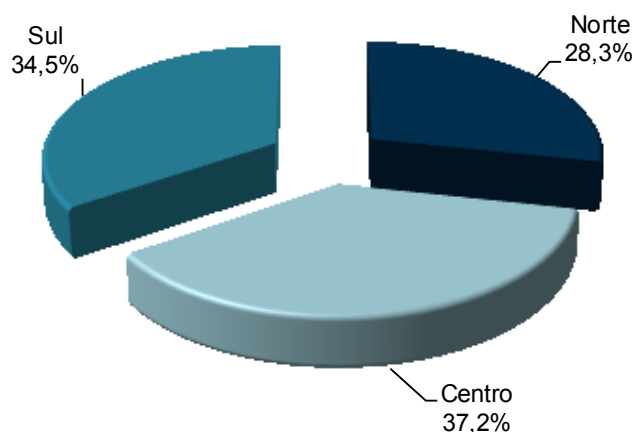
A Unidade da Energia espera ser responsável por 18,4% do Valor da Facturação, ao passo que as Unidades de Prestação Projectos & Obras e Segurança & Controlo Técnico prevêm ter uma participação de 13,7% e 4,3%, respectivamente.

Contudo, se se analisar o SUCH como o conjunto das 8 actividades, é a Nutrição que assume uma maior participação no Volume de Facturação, representando 29,1%, para 2011. A segunda posição cabe à Unidade de Prestação – Gestão e Tratamento de Roupa que se espera atinja 25,0% do Volume de Negócios, logo seguida da Unidade de Prestação - Manutenção com 17,8% do Valor da Facturação.

A Actividade do SUCH e as Regiões

Embora com um padrão de distribuição regional relativamente equilibrado, é no **Centro** que o SUCH mais tem desenvolvido a sua actividade. Em 2011, é esperado que o padrão se mantenha. De facto, o Volume de Negócios do SUCH concentrar-se-á nesta região, atingindo 37,2% do Volume de Negócios.

Gráfico nº 4
Distribuição do Volume de Negócios por Região
Orçamento 2011



Nesta região, o Volume de Vendas é liderado pelo SUCH Nutrição representando 43,2% do Volume de Negócios, seguida pelo SUCH Ambiente, com 40,1% e, por último, o SUCH Equipas com 16,7%.

O Volume de Vendas do SUCH no **Sul** corresponderá a cerca de 34,5%, ocupando esta a segunda posição e ganhando terreno à região **Norte** que espera atingir 28,3% das Vendas do SUCH.

Tanto no Sul como no Norte, o SUCH Ambiente é a Área que maior actividade tem, representando 46,8% e 41,3% das Vendas, respectivamente.

Na região Sul, o SUCH Equipas é a segunda Área de Actividade que mais vende com uma participação de 43,1%, ao passo que, na região Norte é o SUCH Nutrição que assume a segunda posição com uma participação de 33,9% nas Vendas.

No que respeita à representatividade das regiões em cada uma das Áreas de Actividade do SUCH, é de referir:

- É expectável que o **SUCH Equipas** concentre a sua actividade no **Sul** com uma participação de 52,9% do seu Volume de Negócios, distribuindo a restante actividade pela região Norte e Centro, representando 24,9% e 22,2% respectivamente, do total das Vendas da Área.
- O Volume de Vendas do **SUCH Ambiente** tem a sua maior fatia na região **Sul** (37,7%), seguida do Centro e do Norte com 34,9% e 27,3% do total de Vendas da Área, respectivamente.
- O **SUCH Nutrição** concentra a maior parte da sua actividade na região **Centro** detendo 55,1% do seu Volume de Vendas, seguida no Norte com 33,0% e no Sul com 11,9%.

III.3.2 – SUCH Equipas

Como referido anteriormente, o SUCH Equipas detém a terceira posição relativa no Volume de Vendas do SUCH, sendo expectável que em 2011 represente 28,1% do total.

Quadro nº 5
Evolução do Volume de Negócios do SUCH Equipas (2007-2011)

Unidade: Milhares de Euros

SUCH Equipas	2007 Realizado	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projeção	2011 Orçamento
Volume de Negócios	29.018	32.548	36.683	23.823	25.394
Varição Anual %	12,0%	12,2%	12,7%	-35,1%	6,6%

O Volume de Vendas desta Área de Actividade expectável para 2011 é de 25,4 milhões de euros, registando um acréscimo face à estimativa para o ano anterior de 6,6%, devido, basicamente, a:

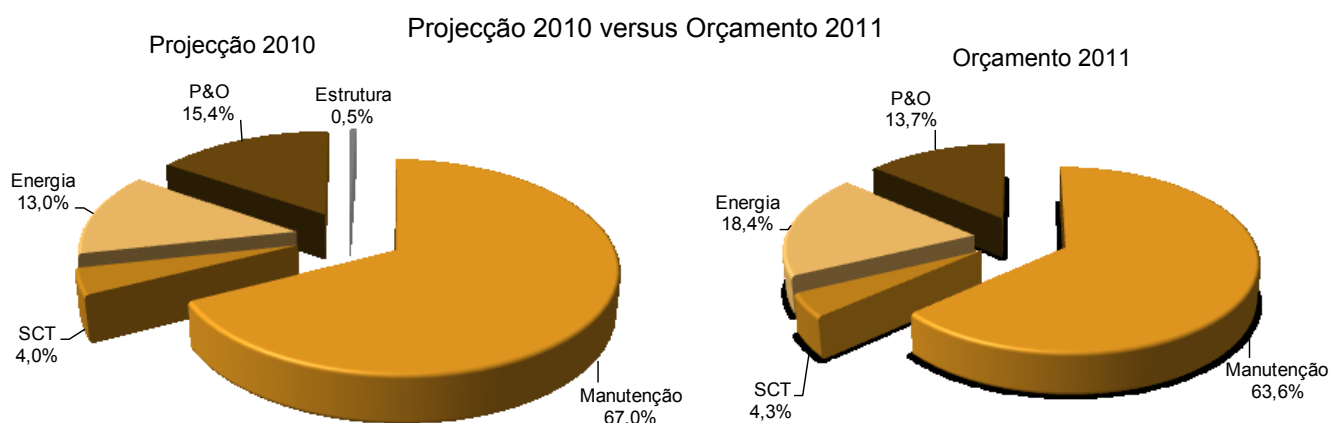
- Um acréscimo expressivo na Unidade de Prestação da Energia de cerca de 51,0% face à projecção da actividade para 2010. Este acréscimo reflecte uma grande aposta ao nível do crescimento da Microgeração Fotovoltaica e alargamento do mercado de Centrais Térmicas a mais Unidades de Saúde;
- Uma redução na Unidade de Prestação de Projectos & Obras de cerca de 4,8% face à estimativa para 2010, causada sobretudo pelo crescente mercado competitivo, levando a uma reorganização funcional da área, que passa, nomeadamente, pela extinção do pólo de Projectos e Obras da região Centro (Coimbra);
- Um acréscimo na Unidade de Prestação de Segurança e Controlo Técnico, de cerca de 12,8%, que pretende alargar a sua actividade através, nomeadamente, da calibração dos equipamentos e da Acreditação de várias actividades, em particular, nas salas de Operações e Cuidados Intensivos através da “ Avaliação dos sistemas AVAC”, e na “calibração de Vaporizadores de anestesia”;
- Um ligeiro acréscimo na Unidade de Prestação da Manutenção de cerca de 1,0%, face ao ano anterior.

No período entre 2007 e 2011, o Volume de Vendas da Área registará um decréscimo de 12,5%, após 3 anos (entre 2007 e 2009) de crescimento constante.

O peso das diferentes Unidades de Prestação no Volume de Vendas do SUCH Equipas previsto para 2011 é ilustrado no gráfico seguinte:

Gráfico nº 5

Distribuição do Volume de Vendas por Unidade de Prestação do SUCH Equipas



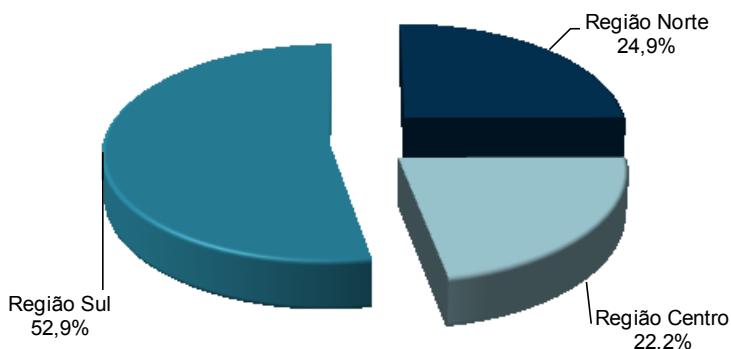
A Unidade de Prestação da **Manutenção** tem sido a que mais tem contribuído para a Prestação de Serviços do SUCH Equipas ao longo dos anos, prevendo-se uma participação de 63,6% em 2011.

A Unidade de Prestação da **Energia** espera atingir a segunda posição relativa na Prestação de Serviços da Área, pela primeira vez, em 2011 (18,4%) em detrimento da Unidade dos **Projectos e Obras** que prevê representar 13,7% da Prestação de Serviços da Área.

A Unidade de Prestação de **Segurança e Controlo Técnico** tem a expectativa de assumir uma participação de 4,3% no Volume de Negócios da Área, registando um ligeiro crescimento, face a 2010.

Tal como já referido, é na região **Sul** que se concentra a maior parte da actividade do SUCH Equipas, prevendo-se que atinja 52,9% do total do Volume de Facturação da Área.

Gráfico nº 6
Distribuição do Volume de Vendas do SUCH Equipas por Região
Orçamento 2011



III.3.3 – SUCH Ambiente

O SUCH Ambiente espera continuar a assumir em 2011 a primeira posição relativa no Volume de Negócios do SUCH sendo expectável que represente 42,8% do total das Vendas.

Quadro nº 6
Evolução do Volume de Negócios do SUCH Ambiente (2007-2011)

Unidade: Milhares de Euros

SUCH Ambiente	2007 Realizado	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projecção	2011 Orçamento
Volume de Negócios	27.526	34.069	36.495	38.435	38.717
Varição Anual %	13,6%	23,8%	7,1%	5,3%	0,7%

O Volume de Vendas esperado no Orçamento 2011 situar-se-á na ordem dos 38,7 milhões de euros, correspondendo a uma estabilização face à previsão de vendas para o ano anterior, assente em:

- Um ligeiro aumento na actividade da Unidade de Prestação de Gestão e Tratamento de Roupa (2,4%). É expectável que no início de 2011 esta Unidade de Prestação possa assumir a gestão de uma nova lavandaria na zona de Lisboa, bem como retomar antigos contratos anteriormente perdidos para a concorrência;
- Uma ligeira diminuição da actividade da Unidade de Gestão e Tratamento de Resíduos (1,3%); e
- Um decréscimo de cerca de 1,8% na actividade da Limpeza Hospitalar.

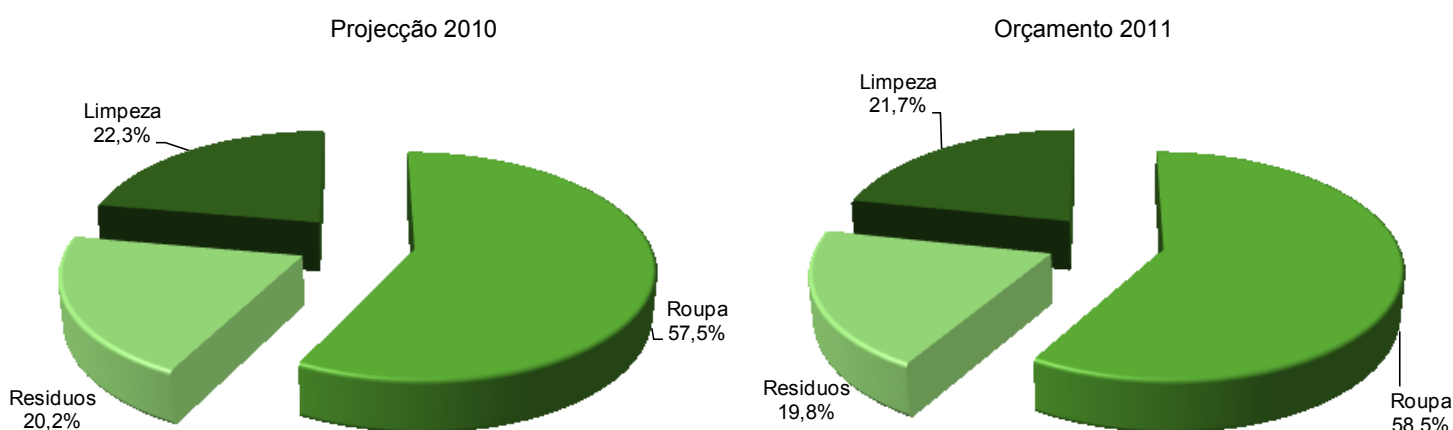
A taxa de crescimento entre 2007 e 2011 assinala um aumento significativo desta Área, na ordem dos 40,7%, apesar de o ritmo de incremento ter desacelerado nos últimos 3 anos.

A participação das diferentes Unidades de Prestação no total da actividade do SUCH Ambiente, manterá, em 2011, o padrão já registado, representando a Gestão e Tratamento de Roupa cerca de 58,5% do Volume de Facturação da área.

Gráfico nº 7

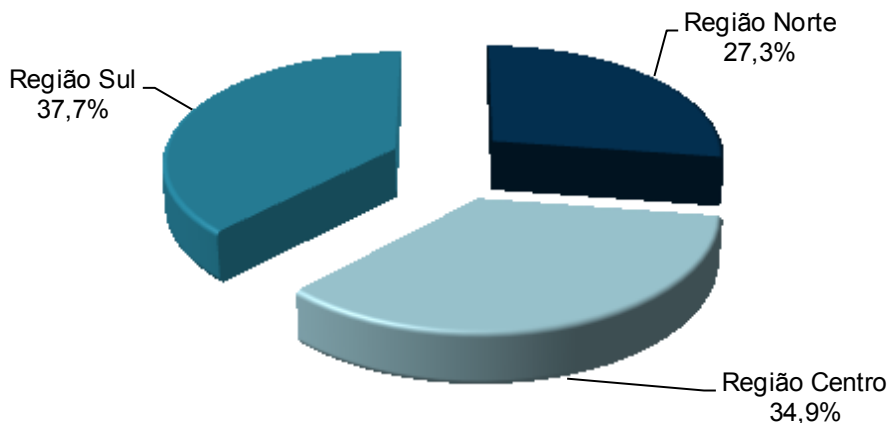
Distribuição do Volume de Vendas por Unidade de Prestação do SUCH Ambiente

Projecção 2010 versus Orçamento 2011



Tal como referido anteriormente, o SUCH Ambiente apresenta um maior Volume de Facturação no Sul, prevendo que esta região represente cerca de 37,7% do total do Volume de Vendas da Área.

Gráfico nº 8
Distribuição do Volume de Vendas do SUCH Ambiente por Região
Orçamento 2011



III.3.4 – SUCH Nutrição

O SUCH Nutrição tem a expectativa de, em 2011, continuar a assumir a segunda posição relativa no Volume de Vendas total do negócio do SUCH.

Quadro nº 7
Evolução do Volume de Negócios do SUCH Nutrição

Unidade: Milhares de Euros

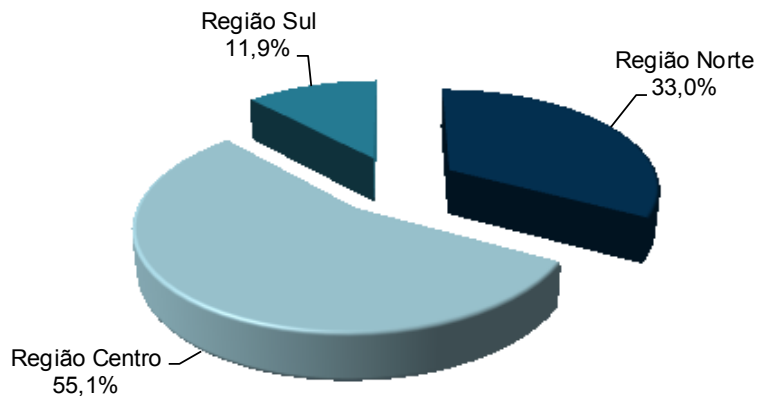
SUCH Nutrição	2007 Realizado	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projeção	2011 Orçamento
Volume de Negócios	19.776	23.161	27.390	27.665	26.365
Varição Anual %	18,9%	17,1%	18,3%	1,0%	-4,7%

Para 2011, o SUCH Nutrição estima um Volume de Vendas de 26,4 milhões de euros, correspondendo a um decréscimo na actividade de 4,7% face à previsão para 2010, sendo a única Área que prevê um ligeiro decréscimo da actividade.

De salientar que o crescimento das Vendas do SUCH Nutrição, no período entre 2007 e 2011, regista um acréscimo significativo de 33,3%.

A actividade desta Área continua a concentrar-se no **Centro**, estimando-se, que esta região concentre 55,1% do seu Volume de Vendas.

Gráfico nº9
Distribuição do Volume de Vendas do SUCH Nutrição por Região
Orçamento 2011



As vendas do SUCH Nutrição ganharão posição relativa no Sul em detrimento da região Norte, estimando uma participação de 11,9% e 33,0%, respectivamente.

III.4. OS CUSTOS

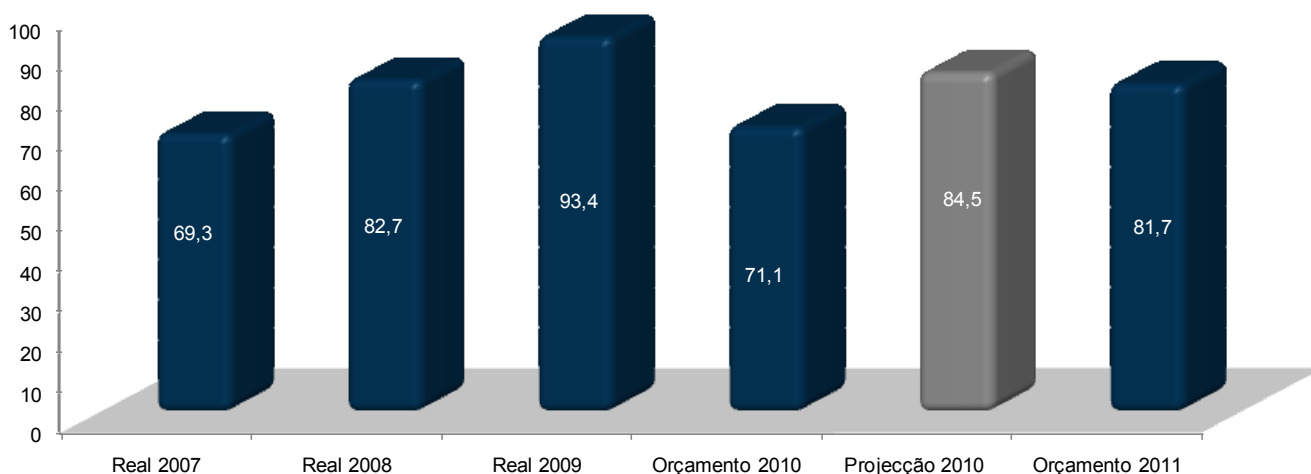
III.4.1 – A actividade global

O Orçamento para 2011 estima um acréscimo nos Custos Operacionais das Áreas de Actividade de 14,9%, face ao orçamentado no ano anterior, ascendendo estes a 81,7 milhões de euros.

Gráfico nº 10

Evolução dos Custos Operacionais⁴ das Áreas de Actividade do SUCH (2007-2011)

Milhões de Euros



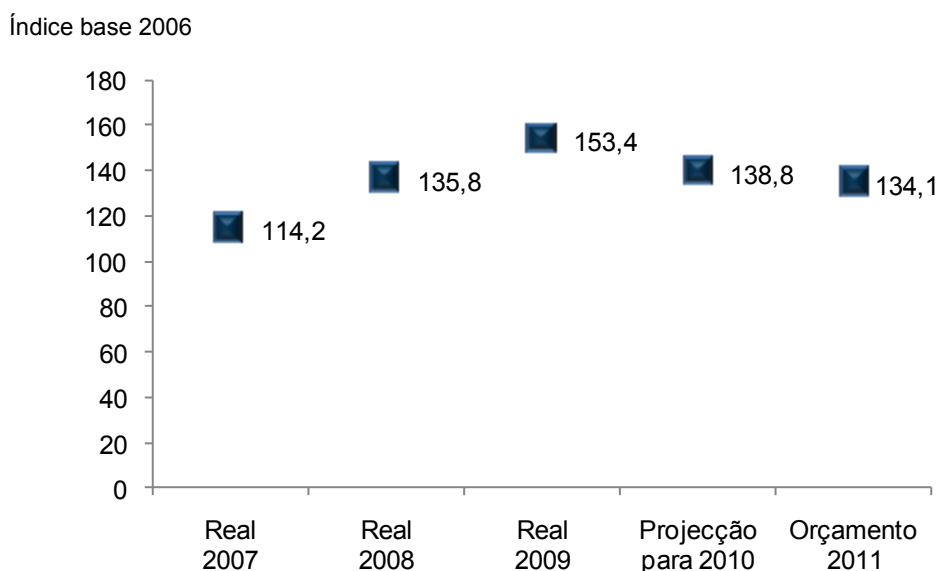
Contudo, é de referir que o Orçamento de 2010 assentava numa estratégia de redução da actividade, traduzida numa diminuição significativa de custos, que não foi totalmente operacionalizada conforme referido em III.3.1 - A actividade Global.

É intenção da actual gestão, alcançar uma redução de custos da actividade produtiva do SUCH face à projecção de execução para 2010, de cerca de 3,4% acompanhada de um ligeiro crescimento da actividade, só possível com um significativo aumento da eficiência, no qual assenta todo o Plano de Acção e Orçamento 2011.

⁴ Sem Aquisição de Serviços Internos nem repartição dos Encargos de Estrutura.

A taxa de crescimento dos Custos Operacionais do negócio do SUCH para o período entre 2007-2011 será de 17,5% - índice de 134,1 (2006=100), enquanto que o aumento da Prestação de Serviços, no mesmo período, atingirá os 18,5% - índice de 135,5 (2006=100), evidenciando ganhos operacionais no período correspondente.

Gráfico nº 11
Evolução dos Custos Operacionais das Áreas de Actividade do SUCH
(2006 – Índice 100)



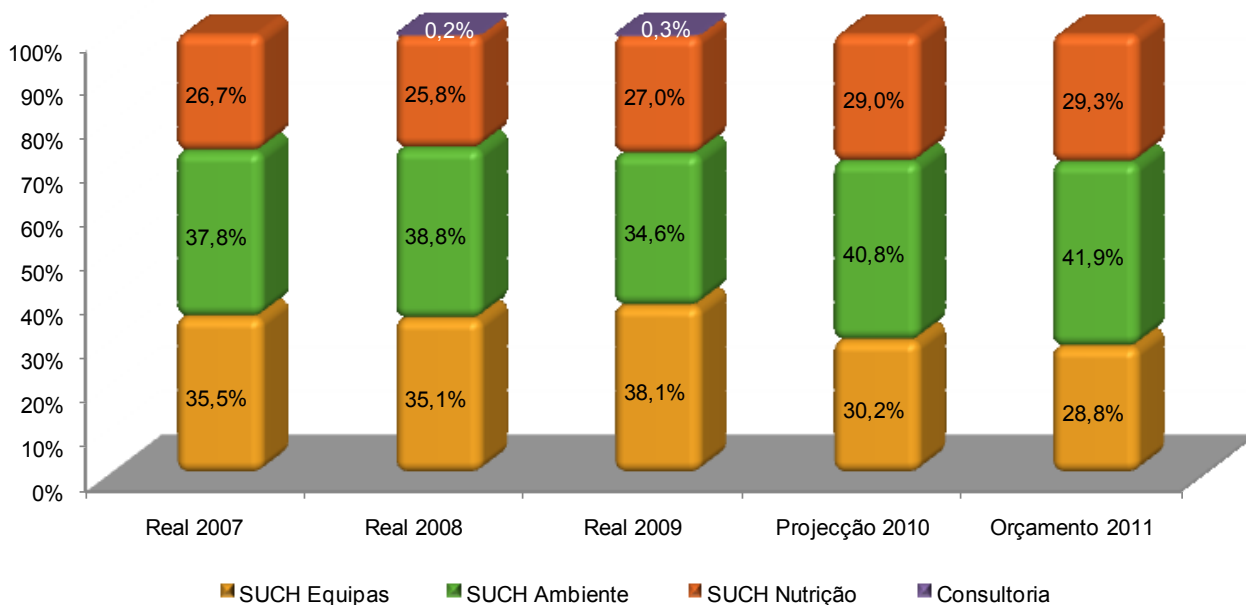
O SUCH tem registado Resultados Operacionais positivos na sua actividade ao longo dos últimos 5 anos.

A participação de cada Área de Actividade

O Gráfico nº 12 realça a importância relativa nos Custos Operacionais do SUCH de cada uma das Áreas de Actividade, que se assemelha à participação no Volume de Vendas:

Gráfico nº 12

Distribuição das Áreas de Actividade nos Custos Operacionais do SUCH



De notar que o **SUCH Ambiente** é a Área de Actividade que tem maior participação nos Custos Operacionais do SUCH, representando 41,9% do total.

Com a segunda posição relativa nos Custos Operacionais, encontra-se o **SUCH Nutrição**, representando 29,3%. Esta Área tem reforçado a sua posição nos dois últimos anos tanto no Volume de Vendas como nos Custos Operacionais das áreas de actividade do SUCH.

O **SUCH Equipas** assumirá, a terceira posição relativa nos Custos Operacionais com uma representação de 28,8%.

As Unidades de Prestação que maior participação têm nos Custos Operacionais das respectivas Áreas de Actividade, para 2011, são:

- No SUCH Ambiente, a Gestão e Tratamento de Roupa Hospitalar com um peso de 57,9%.

A Unidade de Prestação da Limpeza Hospitalar é a segunda Unidade que mais contribui para os Custos Operacionais com 22,5% no total da Área, seguida pela

Unidade de Prestação de Gestão e Tratamento de Resíduos Hospitalares, com um peso de 19,5%.

- No SUCH Equipas, a Manutenção com uma quota de 64,4%.

As Unidades da Energia e de Projectos & Obras assumem a segunda e terceira posição relativa nos Custos Operacionais da Área com 18,1% e 13,9%, respectivamente.

A Unidade de Segurança e Controlo Técnico assumirá a menor participação nos custos Operacionais da Área com apenas 3,3%.

De referir que as Unidades de Prestação de Gestão e Tratamento de Roupa Hospitalar e de Manutenção assumem, depois do SUCH Nutrição, as maiores participações na globalidade dos Custos Operacionais da actividade do SUCH, com 24,3% e 18,5%, respectivamente.

A estrutura de custos

A análise da estrutura de custos operacionais do SUCH, evidencia o elevado peso dos Custos com Pessoal, que representam cerca de metade dos Custos Operacionais das áreas de actividade. Estes custos totalizarão 41,4 milhões correspondendo a um aumento de 7,3%⁵ face à estimativa de custos para 2010.

De salientar que a estratégia de responsabilização das Áreas de Actividade pela melhoria das competências profissionais dos seus recursos⁶ implícita no Plano e Orçamento 2011, contribui para um ligeiro acréscimo destes custos.

⁵ Este aumento dos custos com pessoal é “compensado” por um decréscimo de 7,9% dos Custos de Pessoal das áreas de Apoio e Suporte.

⁶ Com a consequente imputação de custos de formação a cada uma das áreas, em contraponto ao orçamentado em 2010, em que se incluíam estes custos nas áreas de Apoio e Suporte.

Quadro nº 8
Evolução da Estrutura de Custos Operacionais por Natureza do SUCH
(2008-2011)

Total das Áreas de Actividade	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projecção	2011 Orçamento
Materiais	15,5%	14,8%	14,7%	14,3%
Subcontratos	18,0%	21,4%	8,3%	12,5%
FSE (menos Subcontratos)	13,3%	19,4%	27,1%	18,8%
Custos c/ Pessoal	52,6%	41,4%	45,7%	50,7%
Outros Custos e Perdas Operacionais	0,5%	2,9%	4,3%	3,7%
Total	100%	100%	100%	100%

A previsão do Custo Médio Anual do Trabalhador⁷ das Áreas de Actividade situa-se nos 13,1 mil euros.

O total dos FSE's apresenta um decréscimo de 14,5%⁸, face ao que é esperado que se venha a registar em 2010, totalizando 25,6 milhões de euros, e uma representatividade nos Custos Operacionais de 31,3%.

A rubrica de Materiais prevê ascender a 11,7 milhões de euros, registando uma variação negativa de 5,6% face à projecção destes custos para 2010.

⁷ Custo Médio Anual por Trabalhador = Custos com Pessoal (SUCH nas Áreas de Actividade) / N° trabalhadores (das Áreas de Actividade).

⁸ Apesar da imputação de custos de conservação e manutenção dos equipamentos e instalações a cada uma das áreas, em contraponto ao orçamentado em 2010, em que se incluíam estes custos nas áreas de Apoio e Suporte.

III.4.2 – SUCH Equipas

Estima-se que em 2011, os Custos Operacionais do SUCH Equipas representem cerca de 28,8% do total das Áreas de Actividade. De referir que o peso desta Área no Volume de Vendas do SUCH será de 28,1%.

Quadro nº 9
Evolução dos Custos Operacionais do SUCH Equipas⁹ (2007-2011)

Unidade: Milhares de Euros

SUCH Equipas	2007 Realizado	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projeção	2011 Orçamento
Custos Operacionais	24.707	29.077	35.593	25.536	23.511
Varição Anual %	18,8%	17,7%	22,4%	-28,3%	-7,9%

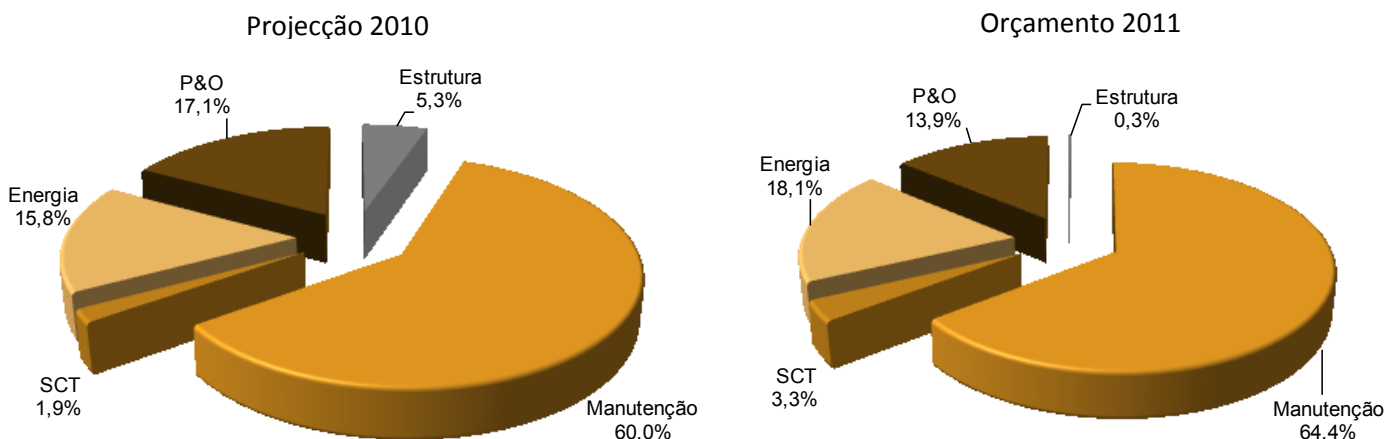
Os Custos Operacionais têm vindo a diminuir desde 2009, esperando-se que em 2011 sejam de 23,5 milhões de euros, registando um decréscimo face ao esperado para o ano anterior de 7,9%, acompanhado por uma taxa de crescimento negativa, para o período entre 2007 e 2011, na ordem dos 4,8%.

A distribuição dos Custos pelas diferentes Unidades de Prestação do SUCH Equipas segue o mesmo padrão verificado com a distribuição do Volume de Vendas previsto para 2011.

⁹ Sem aquisição de Serviços Internos nem repartição de Encargos de Estrutura.

Gráfico nº 13

**Distribuição dos Custos Operacionais por Unidade de Prestação do SUCH Equipas
Projectção 2010 versus Orçamento 2011**



O efeito da reorganização interna do SUCH Equipas¹⁰, através da alocação dos custos de estrutura pelas diversas Unidades de Prestação do SUCH Equipas, contribui para que a participação relativa de todas as Unidades de Prestação no total dos Custos Operacionais da Área aumente, com excepção da Unidade de Prestação do Projectos e Obras, que verá a sua posição relativa diminuir significativamente face à que se projecta venha a assumir em 2010.

A Unidade de Prestação da **Manutenção** é responsável pela maior parte dos Custos Operacionais do SUCH Equipas (64,4%) seguida pela **Energia** (18,1%). Estima-se para a Unidade de **Projectos e Obras** um peso de 13,9% e para a Unidade de Segurança e Controlo Técnico 3,3% do total.

Representando apenas 3,3% dos Custos Operacionais e 4,3% do Volume de Vendas do SUCH Equipas, a Unidade de Prestação que regista maior valia operacional sobre as Vendas, em 2011, é a **Segurança e Controlo Técnico**.

Com um aumento no Volume de Vendas de 41,2% e com os custos operacionais correspondentes a registar um crescimento de apenas 5,7%, a Unidade de Prestação da

¹⁰ Em 2011, o peso dos custos operacionais afectos à estrutura do SUCH Equipas decresceu face ao ano anterior devido à reorganização interna da Área de Actividade, integrando em cada Unidade de Prestação os encargos correspondentes.

Energia manifesta a segunda maior valia operacional sobre as vendas estimando atingir ganhos significativos de eficiência.

Os Custos com Pessoal representam a maior fatia dos Custos Operacionais do SUCH Equipas, representando, 51,5% do total, e ascendendo a 12,1 milhões de euros.

Quadro nº 10
Evolução da Estrutura de Custos Operacionais por Natureza do SUCH Equipas
(2008-2011)

SUCH Equipas	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projeção	2011 Orçamento
Materiais	7,6%	11,7%	9,7%	9,9%
Subcontratos	28,5%	40,0%	17,9%	18,7%
FSE (menos Subcontratos)	7,1%	11,8%	23,1%	18,2%
Custos c/ Pessoal	56,8%	36,0%	48,6%	51,5%
Outros Custos e Perdas Operacionais	0,0%	0,5%	0,8%	1,8%
Total	100%	100%	100%	100%

Contudo, é de salientar que, com a implementação das estratégias previstas, estes custos diminuirão 2,5% face aos previstos para 2010.

De referir igualmente o decréscimo de 17% no total de FSE's do SUCH Equipas, face à projecção para 2010. Esta rubrica representa, em 2011, 36,9% dos Custos Operacionais da área, ascendendo a 8,7 milhões euros. Os custos com Materiais diminuirão cerca de 6,3%.

III.4.3 – SUCH Ambiente

A estimativa de Custos Operacionais do SUCH Ambiente para o ano de 2011, ascende a cerca de 34,3 milhões de euros, prevendo-se uma estabilização face à estimativa para o ano anterior.

Quadro nº 11
Evolução dos Custos Operacionais do SUCH Ambiente¹¹ (2007-2011)

Unidade: Milhares de Euros

SUCH Ambiente	2007 Realizado	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projeção	2011 Orçamento
Custos Operacionais	26.284	32.121	32.310	34.450	34.269
Varição Anual %	8,4%	22,2%	0,6%	6,6%	-0,5%

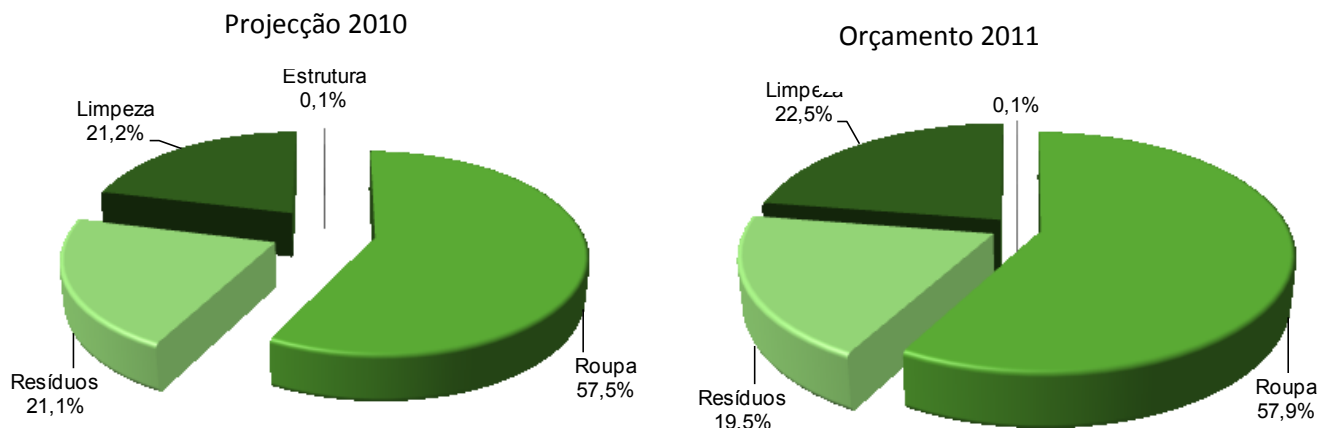
Perspectiva-se que o SUCH Ambiente venha a ser responsável por cerca de 41,9% do total dos Custos Operacionais das Áreas de Actividade previstos para 2011, que se aproxima do peso assumido como líder no total do Volume de Negócios.

A taxa de crescimento dos Custos Operacionais do SUCH Ambiente esperada entre 2007 e 2011 situar-se-á na ordem dos 30,4%, à qual corresponde um acréscimo do Volume de Negócios, para o mesmo período, de cerca de 40,7%, patenteando um esforço para a melhoria dos níveis de eficiência da Área de Actividade.

¹¹ Sem aquisição de Serviços Internos nem repartição de Encargos de Estrutura.

Gráfico nº 14

**Distribuição dos Custos Operacionais por Unidade de Prestação do SUCH Ambiente
 Projectção 2010 versus Orçamento 2011**



No que respeita à participação das Unidades de Prestação, no total dos Custos Operacionais do SUCH Ambiente, conclui-se:

- A Unidade de Prestação de **Gestão e Tratamento de Roupas Hospitalares** continua a ser a Unidade responsável pela maior fatia dos Custos Operacionais da Área (57,9%);
- A Unidade de Prestação da **Limpeza Hospitalar** assumirá a segunda posição relativa nos Custos Operacionais da Área (22,5%);
- A Unidade de Prestação de **Gestão e Tratamento de Resíduos Hospitalares** ocupa a terceira posição relativa nos Custos Operacionais da área (19,5%), diminuindo ligeiramente a sua participação face ao ano anterior.

Quadro nº 12

**Evolução da Estrutura de Custos Operacionais por Natureza do SUCH Ambiente
 (2008-2011)**

SUCH Ambiente	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projeção	2011 Orçamento
Materiais	7,6%	4,2%	5,7%	4,6%
Subcontratos	5,8%	5,2%	6,7%	5,4%
FSE (menos Subcontratos)	23,9%	29,1%	29,8%	26,2%
Custos c/ Pessoal	62,7%	53,9%	51,2%	56,8%
Outros Custos e Perdas Operacionais	0,0%	7,6%	6,6%	7,0%
Total	100%	100%	100%	100%

No que respeita às diferentes rubricas de custo do SUCH Ambiente, é de destacar:

- **Materiais:** Estima-se que esta rubrica diminua 19,5%, face à previsão para 2010, ascendendo a 1,6 milhões de euros, representando 4,6% do total dos Custos Operacionais do SUCH Ambiente.
- **Custos com Pessoal:** É expectável um acréscimo de 10,4% face à projecção para o ano anterior, ascendendo a 19,5 milhões de euros, representando 56,8% do total dos Custos Operacionais do SUCH Ambiente.
- **FSE's:** No seu total, os FSE's, representam 31,6% dos Custos Operacionais da Área, ascendendo a 10,8 milhões de euros e registaram uma diminuição de 13,8% face ao ano anterior

De salientar que as rubricas de Materiais e FSE's diminuirão o seu peso nos Custos Operacionais da Área em detrimento dos Custos com Pessoal.

III.4.4 – SUCH Nutrição

A estimativa de Custos Operacionais do SUCH Nutrição para 2011 é de cerca de 23,9 milhões de euros, correspondendo a uma diminuição de 2,6% face à projecção de custos para o ano antecedente e representando 29,3% do total dos Custos Operacionais das Áreas de Actividade (equivalendo ao peso assumido no Volume de Negócios previstos para 2011).

Quadro nº 13
Evolução dos Custos Operacionais do SUCH Nutrição¹² (2007-2011)

Unidade: Milhares de Euros

SUCH Nutrição	2007 Realizado	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projecção	2011 Orçamento
Custos Operacionais	18.538	21.368	25.247	24.548	23.912
Varição Anual %	16,9%	15,3%	18,2%	-2,8%	-2,6%

Estima-se que a taxa de crescimento dos Custos Operacionais do SUCH Nutrição para o período compreendido entre 2007 e 2011 atinja 28,9%. Contudo, é de salientar, que a taxa de crescimento do Volume de Negócios estimada para o mesmo período é de 33,3%.

¹² Sem aquisição de Serviços Internos nem repartição de Encargos de Estrutura.

Quadro nº 14

**Evolução da Estrutura de Custos Operacionais por Natureza do SUCH Nutrição
 (2008-2011)**

SUCH Nutrição	2008 Realizado	2009 Realizado	2010 Projeção	2011 Orçamento
Materiais	31,4%	33,1%	32,3%	32,6%
Subcontratos	19,6%	16,1%	0,6%	16,4%
FSE (menos Subcontratos)	9,0%	17,8%	27,4%	8,9%
Custos c/ Pessoal	38,4%	32,8%	34,8%	41,2%
Outros Custos e Perdas Operacionais	1,6%	0,2%	4,8%	0,9%
Total	100%	100%	100%	100%

Da análise da evolução da estrutura de Custos Operacionais do SUCH Nutrição, evidenciada no quadro nº10, destaca-se:

- Prevê-se que os Custos com o Pessoal representem 41,2% do total dos Custos Operacionais, ascendendo a 9,9 milhões de euros, registando uma variação face à estimativa para 2010 de 15,3%.
- A segunda rubrica que mais peso tem nos Custos Operacionais do SUCH Nutrição é a dos Materiais, mostrando a importância de uma adequada gestão da aquisição de matérias-primas alimentares. Estes custos representam 32,6% dos Custos Operacionais no Orçamento 2011, ascendendo a 7,8 milhões de euros, correspondendo a uma diminuição do seu peso relativo em função da esperada eficácia do processo de aquisição com a transição da actividade do Somos Compras para o SUCH.

III.5. O ORÇAMENTO DAS ÁREAS DE ACTIVIDADE

Os Proveitos e Custos das Áreas de Actividade, sem os respectivos encargos de estrutura, orçamentados para 2011 são apresentados no quadro seguinte:

**Mapa de Orçamento nº 1
Orçamento Operacional por Áreas de Actividade**

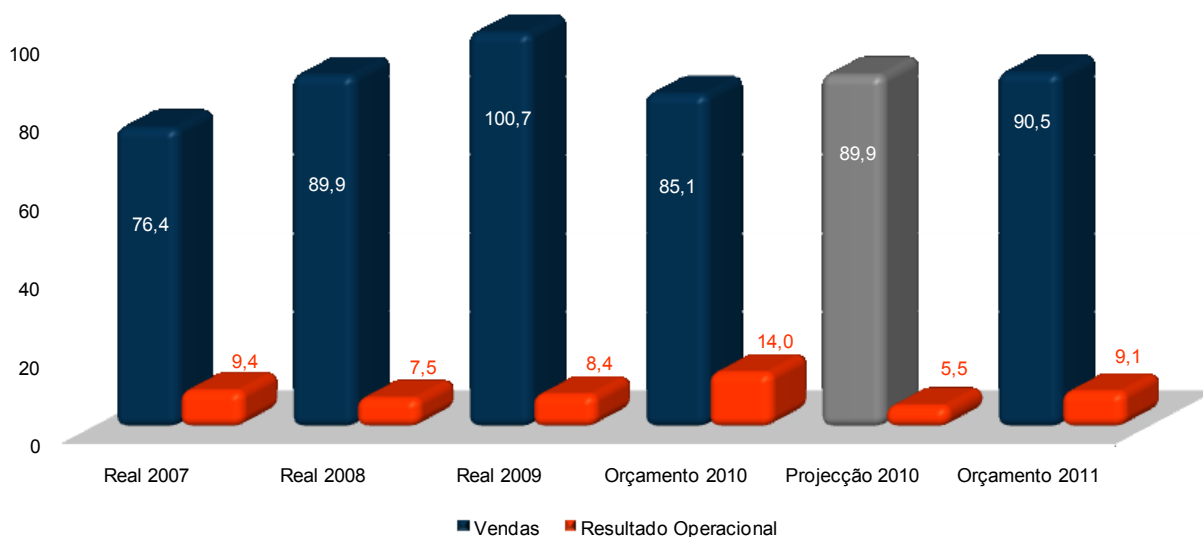
ÁREAS DE ACTIVIDADE				
				Unidade: €
RUBRICAS	Equipas	Ambiente	Nutrição	Total Áreas de Negócio
* Facturação	25.393.872,61	38.717.255,29	26.364.687,78	90.475.815,69
* Variação de Trabalhos em Curso	0,00	0,00	0,00	0,00
* Prestação de Serviços Internos	687.940,04	5.659.310,96	0,00	6.347.251,00
* Outros Rendimentos	350.000,00	0,00	0,00	350.000,00
Total Rend. Operacionais	26.431.812,65	44.376.566,26	26.364.687,78	97.173.066,69
* Juros, Dividendos e Outros Rend. Similares	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL RENDIMENTOS	26.431.812,65	44.376.566,26	26.364.687,78	97.173.066,69
* Materiais	2.325.197,45	1.580.597,73	7.788.048,01	11.693.843,20
* FSE	8.669.191,57	10.840.272,41	6.055.014,61	25.564.478,59
* Gastos c/ Pessoal	12.102.563,32	19.460.123,46	9.858.015,63	41.420.702,41
* Gastos de Depreciação e Amortizações	413.117,18	2.381.301,48	199.300,63	2.993.719,29
* Aquisição de Serviços Internos	260.106,33	5.697.462,65	336.151,53	6.293.720,51
* Outros Gastos e Perdas	999,96	6.651,96	12.000,00	19.651,92
Total Gastos Operacionais	23.771.175,81	39.966.409,70	24.248.530,42	87.986.115,92
* Gastos e perdas de financiamento	29.218,88	39.384,24	0,00	68.603,12
TOTAL GASTOS	23.800.394,69	40.005.793,94	24.248.530,42	88.054.719,04
Resultados Operacionais	2.660.636,84	4.410.156,56	2.116.157,36	9.186.950,77
Resultados Financeiros	-29.218,88	-39.384,24	0,00	-68.603,12
* Encargos de Estrutura				0,00
RESULTADOS LIQUIDOS	2.631.417,96	4.370.772,32	2.116.157,36	9.118.347,65

No que respeita às áreas de actividade considera-se de destacar:

- Um ligeiro crescimento, face à projecção para 2010, de 0,6% do volume de negócios externos e uma diminuição de 3,4% dos custos operacionais¹³;
- Um crescimento de 7,2% do total de rendimentos face à projecção para 2010, do qual se destaca o Ambiente com um crescimento de 14,1%; por contrapartida de um aumento dos gastos de 3,3% face à estimativa para 2010, o que decorrerá de uma estratégia de aumento da eficiência das áreas produtivas;
- Um incremento dos resultados líquidos¹⁴ em cerca de 66% face à projecção de contas para 2010;
- Numa análise comparativa entre volume de negócios externos e resultados operacionais no período entre 2007 e 2011, verifica-se que se registou um incremento das vendas de 18,5%, que não encontrou paralelo no crescimento dos resultados operacionais, tendo estes apresentado um ligeiro decréscimo de 3%, apesar de positivos.

Gráfico nº 15
Evolução das Vendas e Resultado Operacional
Áreas de Actividade do SUCH (2007-2011)

Milhões de Euros



¹³ Sem débitos internos.

¹⁴ Sem encargos de estrutura, como evidenciado no mapa de Orçamento nº 1.



4

As Áreas de Apoio e Suporte

IV. AS ÁREAS DE APOIO E SUPORTE

A reestruturação iniciada no 2º semestre de 2010 no que respeita ao funcionamento do SUCH, nomeadamente na reorganização das Áreas de Apoio e Suporte e que assenta na diminuição dos recursos utilizados e na melhoria de processos, visando eficiência e qualidade acrescidas, permitirá, no que a estas áreas diz respeito, em 2011:

- Reduzir os Custos com Pessoal, face à previsão para 2010, em cerca de 30% nos Corpos Sociais e 3,2% nas Áreas de Apoio. De referir que esta diminuição não é maior apenas pelo facto de ser necessário dotar a estrutura com os meios necessários para desenvolver a actividade até agora adquirida aos três ACE's;
- Alcançar uma diminuição de 12% no custo médio por trabalhador¹⁵, face ao que é esperado para o presente ano;
- Diminuir em cerca de 75% face à estimativa para 2010, os Fornecimentos e Serviços Externos, pela via, nomeadamente, da internalização da actividade desenvolvida pelos SOMOS para o SUCH;
- Obter um corte de 56% dos custos operacionais da estrutura de Apoio e Suporte e de 61,4% nos Órgãos Sociais.

Deste modo, será possível reduzir os custos de estrutura de suporte à actividade produtiva, para cerca de 8% do valor de facturação, valor este que se considera razoável numa organização com a complexidade desta Instituição, com diversas Áreas de Actividade diferenciadas.

¹⁵ Custo médio por trabalhador = custos com pessoal (Órgãos Sociais + Áreas de Apoio e Suporte) / nº de trabalhadores (Órgãos Sociais + Áreas de Apoio e Suporte).



5 Orçamento Global

V. ORÇAMENTO GLOBAL

O Resumo do Orçamento 2011 consubstancia-se no seguinte Mapa:

Mapa de Orçamento nº 2 Resumo do Orçamento Global

ORÇAMENTO 2011			
RESUMO			
Unidade: €			
RUBRICAS	Orgãos Sociais, Procuradoria e Apoio e Suporte	Total Áreas de Actividade	Total
* Facturação	-3.337.223,00	90.475.815,69	87.138.592,69
* Variação de Trabalhos em Curso		0,00	0,00
* Prestação de Serviços Internos	343.832,51	6.347.251,00	6.691.083,52
* Outros Rendimentos	3.446.590,00	350.000,00	3.796.590,00
Total Rend. Operacionais	453.199,51	97.173.066,69	97.626.266,20
* Juros, Dividendos e Outros Rend. Similares	0,00	0,00	0,00
TOTAL RENDIMENTOS	453.199,51	97.173.066,69	97.626.266,20
* Materiais	67.560,35	11.693.843,20	11.761.403,55
* FSE	1.983.749,14	25.564.478,59	27.548.227,73
* Gastos c/ Pessoal	4.285.470,84	41.420.702,41	45.706.173,25
* Gastos de Depreciação e Amortizações	476.264,61	2.993.719,29	3.469.983,90
* Aquisição de Serviços Internos	397.363,34	6.293.720,51	6.691.083,86
* Outros Gastos e Perdas	539.249,88	19.651,92	558.901,80
Total Gastos Operacionais	7.749.658,17	87.986.115,92	95.735.774,09
* Gastos e perdas de financiamento	1.762.920,43	68.603,12	1.831.523,55
TOTAL GASTOS	9.512.578,60	88.054.719,04	97.567.297,65
Resultados Operacionais	-7.296.458,66	9.186.950,77	1.890.492,11
Resultados Financeiros	-1.762.920,43	-68.603,12	-1.831.523,55
* Encargos de Estrutura			0,00
RESULTADOS LIQUIDOS	-9.059.379,09	9.118.347,65	58.968,56

Este Orçamento, agora apresentado no seu resumo global, é já um primeiro efeito do compromisso assumido por este Conselho de Administração nos Novos Estatutos do SUCH aprovados na última Assembleia Geral, bem como a interpretação das recomendações recentes que sobre o SUCH o Tribunal de Contas publicou, e que têm orientado o SUCH na sua actuação de gestão e também na formulação dos Novos Estatutos.

Permitimo-nos destacar, com efeitos visíveis ao nível do Orçamento, os seguintes aspectos:

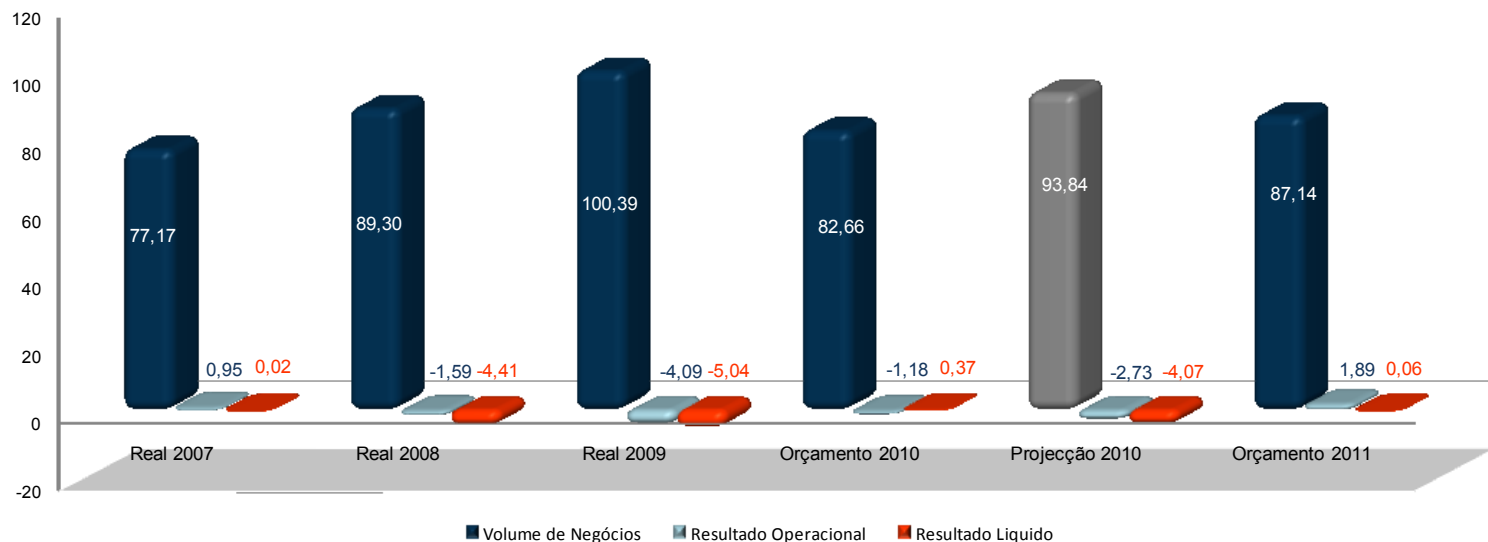
- Adequar a estrutura de Apoio e Suporte à sua missão definida estatutariamente de “instrumentos eficazes e eficientes de suporte da prestação de serviços e das decisões do Conselho de Administração” nº 3 do art.º 33 dos Estatutos, evidenciada na redução de custos muito significativa dos encargos indirectos (Órgãos Sociais e Apoio e Suporte) quer relativamente ao Orçamento de 2010 quer relativamente à estimativa de fecho deste mesmo ano, 56,8% e 40,0% respectivamente;
- Organizar a estrutura da prestação, nas suas várias unidades, numa lógica de proximidade aos Associados, nos termos do nº 2 do art.º 33 dos Estatutos, evidenciada na decisão de prever manter todos os protocolos sentidos como necessários pelos Associados, ainda que o seu desempenho económico ou financeiro ao contrário aconselhasse;
- Encarar o ano de 2011 com realismo e prever que os Associados e Clientes, no que se refere aos pagamentos, vão comportar-se como hoje se comportam e, assim sendo, previram-se assumir encargos financeiros que acabam por consumir a margem ideal que nos termos dos Estatutos (art.º 28 nº 2) seria afectada à actualização e modernização do SUCH.

Deixamos para a execução deste Orçamento a tarefa de transformar o realismo, aqui cautelarmente assumido, em optimismo, e assim vir a poupar encargos financeiros pelo recebimento dos Associados e Clientes conforme o protocolado, nos termos do que os Estatutos também estipulam no seu art.º 9.

Gráfico nº 16

Evolução das Vendas, Resultado Operacional e Resultado Líquido do SUCH Global (2007-2011)¹⁶

Milhões de Euros



¹⁶ De referir que o gráfico inclui a rubrica de Resultados Operacionais que, a partir do ano de 2009, evidencia o valor após a introdução do Sistema de Normalização Contabilística (SNC). O valor dos Resultados Operacionais, sem a inclusão do SNC, seria de 0,1 milhões de euros em 2009 e 1,5 milhões de euros em sede de Orçamento 2010.



6 Recursos

VI. RECURSOS

VI.1. RECURSOS HUMANOS

Relativamente à variação de trabalhadores nos anos de 2010/2011, verifica-se que em 2011 comparativamente com o número de trabalhadores projectado a Julho de 2010, há um crescimento de 0,3% do número total de trabalhadores, crescimento este justificado nas Unidades de Prestação pela celebração de novos contratos de prestação de serviços e nas Unidades de Apoio e Suporte pelo retorno ao SUCH da execução de actividades até então desenvolvidas, pelo Somos Contas, ACE e pelo Somos Pessoas, ACE, respectivamente, nas áreas financeira e contabilística e no processamento salarial.

Salienta-se, contudo, que este aumento de 3 trabalhadores nas Áreas de Apoio e Suporte, se integra numa política de redução de trabalhadores iniciada no ano de 2010 com o encerramento da área do Somos Consultoria e do Gabinete de Marketing conforme Deliberação n.º 683, de 29-07-2010.

Quadro nº 15
Variação de Trabalhadores no período 2010 / 2011

ÁREAS	2011	2010 ¹⁷	DESVIO 11/10	
			VALOR	%
SUCH Equipas	523	547	-24	-4,4%
SUCH Ambiente	1.766	1.796	-30	-1,7%
SUCH Nutrição	871	810	61	7,5%
Total Áreas de Actividade	3.160	3.153	7	0,2%
Total Áreas de Apoio e Suporte	149	146	3	2,1%
TOTAL GERAL	3.309	3.299	10	0,3%

¹⁷ Trabalhadores activos em Julho de 2010.

No alinhamento e sequência dos objectivos globais traçados para o exercício, também neste domínio se impõe a dinamização de uma gestão organizacional e operacional orientada para ganhos de eficácia e eficiência da sua gestão, qualidade e inovação, com recurso a novas e específicas competências profissionais e motivacionais.

Neste sentido, e diagnosticados alguns pontos críticos de intervenção, geradores de ineficiência, foram fixados e constituem alguns dos objectivos específicos para o exercício de 2011, circunstancialmente abordados noutros capítulos do presente documento, os seguintes:

- Desenvolver e consolidar a gestão participada e otimizada de recursos, aproximando as necessidades/soluções dos seus utilizadores directos, para o que foram já criadas algumas ferramentas de apoio, incluindo a delegação de competências operacionais nas estruturas regionais e unidades prestadoras de serviços, bem como correspondentes fluxogramas de articulação com a Direcção de Recursos Humanos, estrutura central de apoio e suporte nesta área.
- Desenvolver uma política de planeamento e gestão de Recursos Humanos assente em critérios de identificação atempada e justificada de necessidades e respectiva tipologia, minorando a "imprescindibilidade" do recurso a soluções de trabalho temporário, com maior garantia de adequação, em número e perfil, dos profissionais afectos à Estrutura, em função do volume e natureza das prestações aos Associados.
- Fixar e executar Planos de intervenção concertados com as diferentes unidades de prestação, quer ao nível da formação profissional considerada essencial ao desenvolvimento de competências profissionais específicas, quer no campo da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, com intervenções previstas e dirigidas à redução da taxa de sinistralidade por acidentes de trabalho.
- Melhorar e diferenciar o acompanhamento na elaboração e execução dos contratos de trabalho, face ao actual e considerável número de acções judiciais interpostas por alegados incumprimentos contratuais (cessação contratual), quase sempre

resultando no pagamento de avultadas quantias a título indemnizatório e por vezes em reintegrações desnecessárias.

Sendo de apostar, neste sentido, na elaboração /actualização/divulgação de normas de procedimento adequadas e contextualizadas pelo quadro jurídico/normativo aplicável.

Ainda na esteira da necessária redução dos custos estruturais:

- Reduzir o número de profissionais vinculados a funções de Apoio e Suporte, na sequência da extinção de anteriores serviços integrados nesta estrutura central e reposicionamento de outros.
- Retomar a actividade inerente ao processamento salarial, externalizada até então no Somos Pessoas, ACE, a par de novas soluções informáticas, em resultado da aquisição e implementação de um novo módulo de *software* para recursos humanos.

VI.2. PLANO DE INVESTIMENTOS

Prevê-se que o Investimento do SUCH, para 2011, atinja 2,6 milhões de euros correspondendo a um decréscimo na ordem dos 20% face ao plano de investimentos aprovado no ano transacto.

O mapa seguinte ilustra a repartição do Investimento por rubrica:

Mapa de Orçamento nº 3 Repartição do Investimento do SUCH Global por rubrica 2011

Unidade: Euros

Rubrica	Orçamento de Investimento
Edifícios e Outras Construções	332.000
Equipamentos Básicos	1.781.908
Equipamento de Transportes	15.000
Ferramentas e Utensílios	31.165

Equipamentos Administrativos	392.428
TOTAL	2.552.501

O Investimento para 2011 evidencia uma grande aposta na actividade produtiva do SUCH. De facto, esta absorverá a maior fatia do mesmo com cerca de 89,8% do total, ascendendo a 2,3 milhões de euros, o que representa um crescimento de 15% face ao orçamentado em 2010, patenteando, desta forma, a crescente necessidade de modernização das Áreas de Actividade.

O Investimento das **Áreas de Actividade** terá a seguinte repartição:

Mapa de Orçamento nº 4
Repartição do Investimento das Áreas de Actividade – 2011

Unidade: Euros

Área de Actividade	Orçamento de Investimento
SUCH Equipas	848.729
SUCH Ambiente	1.156.945
SUCH Nutrição	287.724
TOTAL	2.293.398

O SUCH Ambiente absorverá cerca de 50% do Investimento expectável para a actividade do SUCH com 1,2 milhões euros do total do Investimento.

O restante Investimento (cerca de 259 mil euros) estará alocado às **Áreas de Apoio e Suporte**, em particular à área das Tecnologias da Informação, como forma de dar resposta aos desafios correntes e extraordinários decorrentes da própria actividade e da nova organização interna do SUCH iniciada em 2010, para que a Instituição mantenha e / ou melhore o serviço de excelência que presta aos seus Associados.



7

Considerações Finais

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ano de 2010 considerado em Orçamento como um ano charneira para um desenvolvimento estratégico, revelou-se um ano de passagem para uma nova estratégia de gestão, procurando minimizar os efeitos das opções desajustadas feitas desde 2006.

O SUCH termina o ano de 2010 com indicadores de autonomia, solvabilidade e endividamento global degradados, apesar dos esforços organizativos e estruturais implementados no último semestre.

O ano de 2011 apresenta-se como um ano de difícil gestão, atendendo à continuação da crise económica e financeira, mas numa visão de ambição, o SUCH prevê um ligeiro crescimento económico, em resultado do esforço da sua equipa e do prestígio que detém junto dos seus Associados.

Entendemos que não podemos deixar de actuar na redução de custos de funcionamento, em parte consequência da interpretação que fazemos das recomendações recentes do Tribunal de Contas, acompanhada de uma redução de custos operacionais. Este binómio só será possível com recurso a estratégias de eficiência conjugadas com um ligeiro aumento de vendas.

Em anexo apresentam-se os mapas referentes à demonstração de resultados, balanço e mapa de indicadores económicos e financeiros, comparados com a previsão de execução de 2010 e o realizado em 2009.

Estes indicadores revelam uma melhoria da rentabilidade operacional das vendas, um agravamento dos prazos médios de recebimento e de pagamento, um agravamento da solvabilidade e da autonomia financeira e uma ligeira melhoria da liquidez geral.

Será difícil de sustentar este equilíbrio tendo em conta a intolerância dos fornecedores para suportarem prazos de pagamento tão grandes quanto os dos recebimentos. Esta é uma das questões mais sensíveis que deverá ser interiorizada nas decisões dos Associados.

Igualmente se anexa o mapa de exploração de tesouraria e o mapa de fluxos de caixa.

Da análise aos mapas anexos ressalta:

- Resultados operacionais de 1,9 milhões de euros (2% entre custos e proveitos operacionais);
- Um resultado líquido positivo de 58 mil euros que expressa o esforço de equilíbrio económico que se está a imprimir com a redução dos encargos de estrutura;
- Um volume de financiamento obtido a atingir os 51,6 milhões de euros;
- Um investimento em tangíveis no montante de 2.5 milhões de euros;

Estamos certos que os nossos Associados estão cientes da causalidade próxima que no actual contexto, as suas decisões de aumento dos prazos de pagamentos, contribuem de forma sensível para dificuldades e custos financeiros adicionais. Em contraponto um compromisso de melhoria dos prazos de pagamento permitirá uma recuperação operacional que só beneficiará a globalidade da prestação e do relacionamento.

O facto de ter sido deliberado no presente ano a criação da SPMS e a gestão autónoma de serviços partilhados que não pertenciam ao funcionamento clássico da Associação, virá permitir no próximo ano um resultado mais equilibrado.

Este equilíbrio permitirá honrar os compromissos com fornecedores, evitando quebras de qualidade por deficiências de fornecimento ou faltas de qualidade associadas.

No próximo ano esperamos iniciar alguns dos novos e importantes investimentos com os ACE's restantes, nas áreas do ambiente e da energia que, mantendo uma vitalidade intocada, se apresentam como mais-valias de esperança, produtoras de actividade em áreas de grande desenvolvimento estrutural do nosso país.

Procuraremos ainda preparar e desenvolver novos projectos de intervenção em áreas conhecidas, há muito ambicionadas e requeridas, que precisam essencialmente de uma avaliação de mercado e de compromissos com os Associados.

Entendemos que este é o ano para melhorar e capitalizar o relacionamento institucional através de protocolos de relacionamento directo, confirmando a confiança que cada Associado coloca no SUCH enquanto gestor dos sistemas de suporte operacional para os cuidados de saúde prestados.

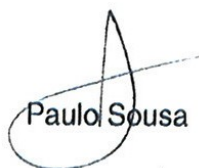
Este capital relacional que temos com os nossos Associados, o conhecimento e experiência acumulados na saúde, a diversificação dos modelos e dos tipos de serviços que prestamos, a qualidade e a responsabilidade que mantemos nas soluções que oferecemos e a possibilidade do relacionamento directo numa relação "in house", criam uma envolvente de esperança que pode e deve ser potenciada.

Lisboa, 28 Dezembro de 2010

O Conselho de Administração,



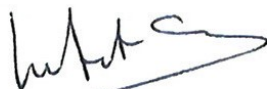
Nelson Baltazar



Paulo Sousa



Ana Maria Nunes



Luis Castanheira Nunes



Gonçalo Velho



8 Anexos

ANEXO 1 - Balanço

UNIDADE MONETÁRIA: (€)

RUBRICAS	Orçamento 2011	Orçamento 2010	31-Dez-09
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis	16.149.346,74	17.669.117,64	18.450.835,89
Activos Intangíveis			1.084.299,00
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	1.779.763,68	2.010.079,10	1.920.372,25
	17.929.110,42	19.679.196,74	21.455.507,14
Activo corrente			
Inventários	432.054,72	3.176.452,95	3.837.125,28
Clientes	68.899.172,19	33.967.826,50	67.299.212,61
Estado e Outros entes Públicos		179.549,00	179.549,00
Accionistas/Sócios			466.611,23
Outras contas a receber	2.555.105,21	2.528.587,82	3.013.715,22
Diferimentos	780.158,94	2.112.427,98	2.582.622,56
Caixa e Depósitos bancários	344.393,18	230.000,00	18.246,61
	73.010.884,24	42.194.844,25	77.397.082,51
Total do activo	90.939.994,66	61.874.040,99	98.852.589,65
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital realizado		93.238,33	93.238,33
Outras reservas	4.971.763,28	15.053.681,50	22.533.925,75
Resultados Transitados	3.694.183,59	-5.094.864,75	-7.480.244,25
Ajustamentos em activos Financeiros	738.634,38	738.634,38	738.634,38
Outras variações no capital próprio	-512.676,71		
Resultado líquido do período	58.968,56	366.241,68	-5.043.127,97
Interesses minoritários			
Total do capital próprio	8.950.873,10	11.156.931,14	10.842.426,24
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões	460.003,41	194.746,30	194.746,30
	460.003,41	194.746,30	194.746,30
Passivo corrente			
Fornecedores	17.203.980,12	13.157.760,92	26.455.107,48
Adiantamentos de Clientes	3.920,68	14.008,59	3.920,68
Estado e Outros entes públicos	3.290.000,00	2.142.958,93	3.280.230,34
Accionistas/Sócios		1.248.963,90	7.524.679,99
Financiamentos Obtidos	51.633.897,90	23.503.429,64	41.529.576,63
Outras contas a pagar	9.397.319,45	9.898.434,01	8.480.779,15
Diferimentos		556.807,56	541.122,84
	81.529.118,15	50.522.363,55	87.815.417,11
Total do passivo	81.989.121,56	50.717.109,85	88.010.163,41
Total do capital próprio e do passivo	90.939.994,66	61.874.040,99	98.852.589,65

ANEXO 2 – Demonstração de Resultados por Natureza

UNIDADE MONETÁRIA: (€)

RENDIMENTOS E GASTOS	Orçamento 2011	Orçamento 2010	31-Dez-09
Vendas e dos serviços prestados	87.138.592,69	82.655.044,10	100.392.907,47
Subsídios à exploração			78.283,26
Ganhos/Perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos		-3.196.948,00	-5.812.792,94
Trabalhos para a própria entidade	6.691.083,52		1.131.079,89
Custo das Mercadorias vendidas e das Matérias consumidas	-11.761.403,55	-11.048.075,02	-14.027.246,07
Fornecimentos e Serviços Externos	-27.548.227,73	-28.973.447,77	-43.564.028,65
Gastos com o Pessoal	-45.706.173,25	-41.737.576,11	-43.646.245,62
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			-83.669,00
Outros rendimentos e ganhos	3.796.590,00	4.510.951,24	6.248.786,04
Outros gastos e perdas	-7.249.985,66	-598.544,03	-1.120.836,62
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	5.360.476,01	1.611.404,41	-403.762,24
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	-3.469.983,90	-2.791.505,16	-3.681.702,53
Resultado operacional (antes de gasto de financiamento e impostos)	1.890.492,11	-1.180.100,75	-4.085.464,77
Juros e rendimentos similares obtidos		2.492.317,00	
Juros e gastos similares suportados	-1.831.523,55	-945.974,57	-957.663,20
Resultado antes de Impostos	58.968,56	366.241,68	-5.043.127,97
Imposto sobre o rendimento			
Resultado líquido do período	58.968,56	366.241,68	-5.043.127,97

ANEXO 3 – Demonstração de Fluxos de Caixa

UNIDADE MONETÁRIA: (€)

RUBRICAS	Orçamento 2011	31-Dez-09
FLUXO DE CAIXA DAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS:		
Recebimentos de Clientes	100.683.725,84	95.480.047,85
Pagamentos a Fornecedores	43.710.940,89	54.824.298,15
Pagamentos ao Pessoal	45.706.173,25	30.759.747,85
CAIXA GERADA PELAS OPERAÇÕES	11.266.611,70	9.896.001,85
Outros Recebimentos relativos à Actividade Operacional	1.689.245,28	691.212,22
Outros Pagamentos relativos à Actividade Operacional	4.583.257,25	20.834.597,90
FLUXO DE CAIXA DAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS	8.372.599,73	-10.230.672,00
FLUXO DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO:		
Recebimentos provenientes de :		
Activos Fixos Tangíveis		510.000,00
Investimentos Financeiros	350.000,00	552.630,06
Pagamentos respeitantes a:		
Investimentos Financeiros		
Activos Fixos Tangíveis	1.456.585,01	
FLUXO DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO	-1.106.585,01	1.062.630,06
FLUXO DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO:		
Recebimentos provenientes de :		
Financiamentos Obtidos		
Subsidios e Doações		
Juros e Proveitos Similares		1.910,07
Adiantamentos de Fundos - Factoring (Recebimentos)		7.976.111,60
Sistema de Garantia de Pagamentos	1.978.644,23	
Contratos de Leasing	3.088.526,65	
Dividas a instituições de Crédito		
Pagamentos respeitantes a:		
Financiamentos Obtidos		40.726,12
Sistema de Garantia de Pagamentos	8.718.698,52	
Amortização de contratos de locação financeira	1.472.105,00	2.930.455,75
Juros e custos similares	1.831.523,55	789.430,74
Adiantamentos/Factoring (Reembolsos)		
Amortização de dividas a instituições de Crédito		-4.555.289,45
FLUXO DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO	-6.955.156,20	8.772.698,51
VARIAÇÃO DE CAIXA E SEUS EQUIVALENTES	310.858,52	-412.055,26
CAIXA E SEUS EQUIVALENTES NO INÍCIO DO PERÍODO	33.534,66	527.510,67
CAIXA E SEUS EQUIVALENTES NO FIM DO PERÍODO	344.393,18	115.455,41

ANEXO 4 – Mapa de Exploração de Tesouraria

UNIDADE MONETÁRIA: (€)

RUBRICAS	Orçamento 2011
MOVIM. EXPLORAÇÃO	
1. RECEBIMENTOS :	
Clientes:	
Cobranças	97.219.774,17
Outras contas a Receber:	
Cobrança Quotas	3.463.951,66
Cobrança Outras contas	1.689.245,28
Sub-total (1)	102.372.971,12
2. PAGAMENTOS :	
Fornecedores	
Pagamentos a Fornecedores	43.710.940,89
Pessoal	45.706.173,25
IVA	
Pagamentos IVA	4.024.355,45
Outros Gastos e Perdas (excepto Aquis. De Serv. Internos)	558.901,80
Sub-total (2)	94.000.371,38
3. TOTAL (1-2)	8.372.599,73
MOVIM. EXTRA-EXPLORAÇÃO	
4. RECEITAS FINANCEIRAS	
Empréstimos Obtidos	
Reforço de Financiamento	1.978.644,23
Leasing:	
Leasing novas aquisições	3.088.526,65
Dividendos Associadas	350.000,00
Sub-total (4)	5.417.170,87
5. DESPESAS FINANCEIRAS	
Investimento	
Pagamentos	1.456.585,01
Amortiz. de Financiamento-SGP	8.718.698,52
Amortiz. de Leasing	1.472.105,00
Encargos Financeiros	1.831.523,55
Sub-total (5)	13.478.912,08
6. TOTAL (4-5)	-8.061.741,21
7. SALDO DO ANO (3.+6.)	310.858,52
8. SALDO INICIAL	33.534,66
9. SALDO FINAL	344.393,18

ANEXO 5 – Rácios de Rentabilidade e de Actividade

RÁCIOS DE RENTABILIDADE

UNIDADE MONETÁRIA: (€)

RÁCIOS DE RENTABILIDADE	Orçamento 2011	Orçamento 2010	31-Dez-09
Resultados Operacionais	1.890.492,11	-1.180.100,75	-4.085.464,77
Vendas e Prestações de serviços	87.138.592,69	82.655.044,10	100.392.907,47
Rentabilidade Operacional das Vendas	2,17%	-1,43%	-4,07%
Resultados Líquidos	58.968,56	366.241,68	-5.043.127,97
Vendas e Prestações de serviços	87.138.592,69	82.655.044,10	100.392.907,47
Rentab.Líquida das Vendas	0,07%	0,44%	-5,02%
Resultado Líquido	58.968,56	366.241,68	-5.043.127,97
Capital Proprio	8.950.873,10	11.156.931,14	10.842.426,24
Rentabilidade dos Capitais Próprios	0,66%	3,28%	-46,51%

RÁCIOS DE ACTIVIDADE

UNIDADE MONETÁRIA: (€)

RÁCIOS DE ACTIVIDADE	Orçamento 2011	Orçamento 2010	31-Dez-09
Vendas e Prestações de serviços	87.138.592,69	82.655.044,10	100.392.907,47
Activo	90.939.994,66	61.874.040,99	98.852.589,65
Rotação do Activo	0,96%	1,34%	1,02%
Vendas e Prestações de serviços	87.138.592,69	82.655.044,10	100.392.907,47
Activo Circulante	73.010.884,24	42.194.844,25	77.397.082,51
Rotação do Activo Circulante	1,19%	1,96%	1,30%
Fornec. C/C	17.203.980,12	13.157.760,92	26.455.107,48
Materiais	11.761.403,55	11.048.075,02	14.027.246,07
Fornecimentos e Serviços Externos	27.548.227,73	28.973.447,77	43.564.028,65
Prazo Médio de Pagamentos (em dias)	160	120	168
Clientes C/C + Clientes Titulos a Rec.	68.899.172,19	33.967.826,50	67.299.212,61
Vendas e Prestações de serviços	87.138.592,69	82.655.044,10	100.392.907,47
Prazo Médio de Recebimentos (em dias)	289	150	245

ANEXO 6 – Rácios de Endividamento / Liquidez e Solvabilidade

UNIDADE MONETÁRIA: (€)

RÁCIOS	Orçamento 2011	Orçamento 2010	31-Dez-09
RÁCIOS DE ENDIVIDAMENTO			
Passivo	81.989.121,56	50.717.109,85	88.010.163,41
Activo	90.939.994,66	61.874.040,99	98.852.589,65
Passivo/Activo	90,16%	81,97%	89,03%
Passivo	81.989.121,56	50.717.109,85	88.010.163,41
Capital Próprio	8.950.873,10	11.156.931,14	10.842.426,24
Passivo/Capital Próprio	915,99%	454,58%	811,72%
Encargos Financeiros	1.831.523,55	945.974,57	957.663,20
Passivo Oneroso (inclui Emprest.Banc,Leasings e Factoring)	51.633.897,90	23.503.429,64	41.529.576,63
Tx. Juro Passivo Oneroso (EF/Passivo Onerosos)	3,55%	4,02%	2,31%
Resultados antes impostos	58.968,56	366.241,68	-5.043.127,97
Resultados antes enc. Financ. E impostos	1.890.492,11	-1.180.100,75	-4.085.464,77
RAI/RAEFI (Res. Líq. não absorvidos por Enc. Fin.)	3,12%	-31,03%	s/significado
RÁCIOS DE LIQUIDEZ E DE AUTONOMIA			
Activo Circulante	73.010.884,24	42.194.844,25	77.397.082,51
Passivo de Curto Prazo	81.529.118,15	50.522.363,55	87.815.417,11
Geral (Act. Circ./Passivo C.P.)	0,896	0,835	0,881
Activo Circulante	73.010.884,24	42.194.844,25	77.397.082,51
Existências	432.054,72	3.176.452,95	3.837.125,28
Passivo de Curto Prazo	81.529.118,15	50.522.363,55	87.815.417,11
Reduzida [(Act. Circ. - Existências)/ Passivo C. P.]	0,890	0,772	0,838
Disponível	344.393,18	230.000,00	18.246,61
Passivo de Curto Prazo	81.529.118,15	50.522.363,55	87.815.417,11
Imediata (Dispon./ Passivo C. P.)	0,004	0,005	0,000
Capital Próprio	8.950.873,10	11.156.931,14	10.842.426,24
Activo	90.939.994,66	61.874.040,99	98.852.589,65
Autonomia Financeira (C. Próprios/Activo)	0,098	0,180	0,110
RÁCIO DE SOLVABILIDADE			
Capital Próprio	8.950.873,10	11.156.931,14	10.842.426,24
Passivo	81.989.121,56	50.717.109,85	88.010.163,41
Solvabilidade (C. Próprios/Passivo)	0,109	0,220	0,123

ANEXO 7 – Equilíbrio Financeiro

UNIDADE MONETÁRIA: (€)

RUBRICAS	Orçamento 2011	Orçamento 2010	31-Dez-09
FUNDO DE MANEIO FUNCIONAL (FMF)			
Capital Proprio	8.950.873,10	11.156.931,14	10.842.426,24
Activo não corrente	17.929.110,42	19.679.196,74	21.455.507,14
Passivo não corrente	460.003,41	194.746,30	194.746,30
Total do Fundo de M. Funcional	-8.518.233,91	-8.327.519,30	-10.418.334,60
NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO (NFM)			
Necessidades Cíclicas Exploração			
Inventários	432.054,72	3.176.452,95	3.837.125,28
Clientes	68.899.172,19	33.967.826,50	67.299.212,61
Adiantamentos a Fornecedores	0,00	0,00	0,00
Estado	0,00	179.549,00	179.549,00
Accionistas/Sócios	0,00	0,00	466.611,23
Outras Contas a receber	2.555.105,21	2.528.587,82	3.013.715,22
Diferimentos	780.158,94	2.112.427,98	2.582.622,56
Total Necessidades Cíclicas Exploração	72.666.491,06	41.964.844,25	77.378.835,90
Recursos Cíclicos Exploração			
Fornecedores	17.203.980,12	13.157.760,92	26.455.107,48
Adiantamento de Clientes	3.920,68	14.008,59	3.920,68
Estado	3.290.000,00	2.142.958,93	3.280.230,34
Accionistas/Sócios	0,00	1.248.963,90	7.524.679,99
Financiamentos Obtidos	51.633.897,90	23.503.429,64	41.529.576,63
Outras Contas a Pagar	9.397.319,45	9.898.434,01	8.480.779,15
Diferimentos	0,00	556.807,56	541.122,84
Total Recursos Cíclicos de Exploração	81.529.118,15	50.522.363,55	87.815.417,11
TOTAL NECESSIDADES FUNDO MANEIO	-8.862.627,09	-8.557.519,30	-10.436.581,21
TESOURARIA LÍQUIDA			
Fundo Maneio Funcional	-8.518.233,91	-8.327.519,30	-10.418.334,60
Necessidades de Fundo de Maneio	-8.862.627,09	-8.557.519,30	-10.436.581,21
TESOURARIA LIQUIDA	344.393,18	230.000,00	18.246,61