

2011-2013

Plano Estratégico



Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

Índice

Sumário Executivo	2
1. Enquadramento.....	3
2. Caracterização.....	5
2.1. Atribuição e Missão.....	5
2.2. Valores.....	7
2.3. Princípios Orientadores	8
2.4. Princípios Éticos.....	9
3. Modelo de Governação	11
3.1. Composição e Mandato dos Órgãos Sociais	11
3.2. Delegação de Competências	12
3.3. Poderes de Tutela, de Supervisão e de Controlo.....	14
3.4. Organograma	15
4. Recursos Existentes.....	21
4.1. Humanos.....	21
4.2. Financeiros	23
5. Plano Estratégico 2011-2013.....	25
5.1. Objectivos Estratégicos	25
5.2. Condicionanismos Internos e Externos	27
5.3. Estratégias de Sustentabilidade Económica, Social e Ambiental	28
6. Plano de Actividades 2012	29
6.1. Objectivos Estratégicos, Operacionais e Actividades.....	29
7. Orçamento	34

Sumário Executivo

Este documento traduz o contributo da Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS), EPE, para as Grandes Opções do Plano (GOP) 2012-2015 propostas pelo XIX Governo Constitucional para a área da Saúde, nomeadamente na racionalização de recursos e controlo de despesa, melhoria da informação e do conhecimento do sistema de saúde e melhoria da transparência da informação em saúde.

São identificadas duas grandes áreas de análise: i) descrição global da SPMS, na qual estão incluídas o Enquadramento, Caracterização, Modelo de Governação e identificação dos Recursos Humanos e Financeiro existentes; ii) Plano Estratégico, Actividades e Orçamento.

O Plano Estratégico refere-se aos anos de vigência do Mandato 2011-2013, no qual foi integrado o Plano de Actividades detalhado relativo ao ano de 2012, que representa as opções do Conselho de Administração da SPMS, EPE, para o planeamento estratégico e operacional na prossecução das suas Atribuições e Missão.

Os Objectivos Estratégicos que irão orientar o Mandato de 2011-2013 são:

- OE1.** Implementar e Promover Serviços Partilhados de Tecnologias de Informação e Comunicação;
- OE2.** Desenvolver Serviços Partilhados de Compras;
- OE3.** Fornecer outros Serviços Partilhados.

A cada OE de Mandato estão associados Objectivos Operacionais e respectivas Actividades a desenvolver durante o ano de 2012.

1. Enquadramento

A Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS), E.P.E, foi criada em 2010 pelo Decreto-Lei nº19/2010 de 22 de Março, como pessoa colectiva de direito público de natureza empresarial, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e de património próprio, nos termos do regime jurídico do sector empresarial do Estado, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 558/99, de 17 de Dezembro, estando sujeita à tutela dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da saúde. Foi constituída com um capital estatutário de 6 Milhões de euros.

Desde a sua criação, a SPMS tem desenvolvido actividades na prestação de serviços partilhados na área de Recursos Humanos, Contabilidade e Gestão Financeira, Compras e Logística.

A SPMS viu, ainda, a sua intervenção reforçada no memorando de entendimento assinado entre o Governo Português e o Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Central Europeu (BCE) e União Europeia (UE), nos pontos 3.64, 3.65 e 3.67, nos quais prevê-se:

3.64. Estabelecer o enquadramento legislativo e administrativo de um sistema centralizado de aprovisionamento para a compra de dispositivos médicos no âmbito do SNS (equipamentos, aparelhos, fármacos), através dos recentemente criados Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS), de forma a reduzir custos através de acordos de preços/volume e combater desperdícios [T32011].

3.65. Finalizar o sistema uniforme de codificação e um registo comum de fornecimentos de material médico desenvolvido pelo INFARMED e pelos SPMS com base na experiência internacional. Actualizar o registo periodicamente [T4 2011].

3.67. Implementar o aprovisionamento centralizado de produtos médicos através dos recentemente criados SPMS, utilizando o sistema uniforme de codificação para produtos médicos e farmacêuticos [T12012].

No Conselho de Ministros de 29 de Setembro de 2011 o Governo aprovou o diploma que atribui à SPMS, competências no domínio dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação, operando em conformidade a reestruturação da Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS). A SPMS fica, assim, também responsável pelo desenvolvimento, manutenção e operação de vários sistemas integrados de informação na área da saúde.

O Decreto-Lei nº108/2011 de 17 de Novembro procede à transferência de atribuições, neste domínio, da ACSS para a SPMS.

2. Caracterização

2.1. Atribuição e Missão

O Decreto-Lei nº19/2010 de 22 de Março que cria a SPMS, E.P.E., determina, ainda, no artigo 3º as suas principais atribuições bem como a missão por área de actividade. O Decreto-Lei nº108/2011 de 17 de Novembro atribui à SPMS, EPE, também, competências no domínio dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação.

Atribuição

A SPMS tem por atribuições a prestação de serviços partilhados específicos da área da saúde em matéria de compras e logística, financeiros, de recursos humanos e de sistemas e tecnologias de informação e comunicação aos estabelecimentos e serviços do Serviço Nacional de Saúde (SNS), independentemente da sua natureza jurídica, bem como aos órgãos e serviços do Ministério da Saúde e a quaisquer outras entidades, quando executem actividades específicas da área da saúde.

Missão

É Missão da SPMS, nas seguintes áreas de actividade:

- **Compras e logística** - centralizar, otimizar e racionalizar a aquisição de bens e serviços e disponibilizar serviços de logística, possuindo atribuições em matéria de estratégia de compras, procedimentos pré-contratuais, contratação pública, logística interna, pagamentos e monitorização de desempenho.
- **Financeiros** – a cooperação, a partilha de conhecimentos e de informação e o desenvolvimento de actividades de prestação de serviços nas áreas de gestão financeira e de contabilidade, possuindo atribuições em matéria de planeamento e

preparação de orçamento, controlo orçamental, gestão de contratos, contabilidade analítica, contabilidade geral, pagamentos e cobranças e tesouraria.

- **Recursos Humanos** – a disponibilização de um serviço partilhado de recursos humanos de elevada eficiência e níveis de automatização, possuindo atribuições em matéria de levantamento da informação e diagnóstico, processamento de salários e indicadores de gestão.
- **Sistemas e Tecnologias de Informação** – a cooperação, a partilha de conhecimento e informação e o desenvolvimento de actividades de prestação de serviços nas áreas dos sistemas e tecnologias de informação e de comunicação, garantindo a operacionalidade e segurança das infra-estruturas tecnológicas e dos sistemas de informação do Ministério da Saúde e promovendo a definição e utilização de normas, metodologias e requisitos que garantam a interoperabilidade e interconexão dos sistemas de informação da saúde, entre si e com os sistemas de informação transversais à Administração Pública.

A SPMS tem por missão principal a prestação de serviços partilhados específicos na área da saúde em matéria de compras e de logística, de serviços financeiros, de recursos humanos, de sistemas e tecnologias de informação e comunicação e demais actividades complementares e subsidiárias, a todos os estabelecimentos e serviços do SNS, independentemente da respectiva natureza jurídica, sejam entidades EPE's sejam entidades do Sector Público Administrativo (SPA), bem como aos órgãos e serviços do Ministério da Saúde e a quaisquer outras entidades quando executem actividades na área da saúde.

Da sobredita missão principal destacam-se as rubricas seguintes:

- Cooperação com os serviços de saúde na inovação e gestão da mudança;
- Promover partilha de conhecimento para fortalecimento da reforma do sector da saúde;
- Prestação de serviços partilhados em diversas áreas como a gestão financeira, contabilidade, recursos humanos de elevada eficiência, serviços de compras e logística

e sistemas e tecnologias de informação e comunicação, atentas as necessidades e responsabilidades dos serviços da rede SNS;

- Funcionamento como central de compras na aquisição de bens e serviços para o sector saúde, obtendo-se ganhos económicos pelo efeito de escala e negociação em diálogo concorrencial com os fornecedores;
- Contribuir como Unidade Operativa do Ministério da Saúde para a promoção da modernização e inovação nos procedimentos operacionais dos Hospitais e Agrupamentos de Centros de Saúde, pela adequada integração de tecnologias de informação e comunicação, em perfeita articulação com as políticas nacionais e regionais.

2.2. Valores

Os Valores orientadores e presentes na actuação da SPMS são os seguintes:

- A Criação de Valor, para o sistema de saúde e para as Instituições;
- A Integridade, expressa no cumprimento de padrões éticos na condução no mercado e em concorrência;
- A Orientação por Objectivos, da organização e dos seus recursos humanos;
- O Desenvolvimento Sustentável, solidário com as gerações futuras pelo cuidado posto na modernização permanente dos processos e na incorporação de tecnologias mais amigas do ambiente e da saúde;
- A Proximidade às Instituições e suas necessidades;
- A Organização aprendente que escuta, reflecte, experimenta, avalia num incessante movimento de aquisição de conhecimentos e de mobilização de novas competências;
- A Responsabilidade Social expressa nomeadamente na cooperação com as dinâmicas sociais das Instituições que visam promover uma sociedade de Bem-Estar.

2.3. Princípios Orientadores

Constituem princípios orientadores da gestão da SPMS:

- A adopção de melhores práticas de gestão, segundo os princípios de bom governo das empresas públicas;
- A implementação de uma filosofia de gestão profissionalizada, baseada nas competências adequadas e no incremento da capacidade produtiva segundo os mais exigentes parâmetros de qualidade, em prol do cumprimento da sua missão, traduzidos em objectivos ambiciosos (mas atingíveis) e mensuráveis anual e plurianualmente (mandato).
- Princípio de **autonomia de gestão**, de acordo com o qual os actos de decisão e de gestão dos processos permanecem nos serviços-clientes, cabendo à SPMS a prestação de serviços e o apoio à gestão;
- Princípio da **cultura de prestação de serviço**, prestando serviços adequados às necessidades dos serviços-clientes e associando-lhes um preço;
- Princípio da **normalização de processo**, desenvolvimento, mantendo e melhorando, de forma rápida e contínua, padrões de processos que assegurem o cumprimento dos normativos em vigor, a integração, a interoperabilidade, a reutilização e a optimização;
- Princípio de **igualdade de acesso** dos interessados aos procedimentos de formação de acordos quadro ou outros contratos públicos.

Atendendo às suas especificidades, a SPMS rege a sua actividade de acordo com os seguintes princípios:

- **Legalidade:** A actuação da SPMS conforma-se com o direito, observando os princípios, as regras e os procedimentos previstos da legislação vigente.
- **Não discriminação, igualdade de tratamento e imparcialidade:** Em todas as situações será promovida a não discriminação, designadamente, em função do género, da nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social, capacidade física ou orientação sexual, tendo em vista a igualdade de tratamento e de oportunidades e uma actuação justa e imparcial.
- **Proporcionalidade:** Os procedimentos adoptados deverão ser adequados ao objectivo que se pretende atingir.

- **Coerência, boa fé e transparência:** A actuação da SPMS deverá ser coerente, orientada pelas regras da boa fé, potenciando, para tanto, a transparência da sua actividade e dos resultados a alcançar.
- **Comunicação e partilha de informação:** A comunicação será perspectivada como um factor de desenvolvimento e de criação de sinergias com todos os colaboradores, parceiros, clientes e cidadão em geral.
- **Excelência profissional:** A SPMS incentiva à aquisição, consolidação e actualização de competências profissionais, através de uma política de aplicação extensiva das prerrogativas previstas na legislação laboral, adoptando as medidas necessárias para proporcionar adequada formação aos seus trabalhadores e estimulando as iniciativas individuais em matéria de auto-formação e enriquecimento académico, em áreas relevantes para a actuação da SPMS.
- **Cordialidade e solidariedade:** A SPMS, no seu todo, promove e estimula um bom relacionamento interpessoal, o respeito e cordialidade entre colegas, a solidariedade, a colaboração e o espírito de equipa.

2.4. Princípios Éticos

É objectivo da SPMS garantir que todos os colaboradores conheçam e interiorizem os princípios a seguir elencados, como referencial de conduta permanente.

- **Profissionalismo:** Todos os trabalhadores devem respeitar os padrões das funções que desempenham e da empresa que representam, cumprindo com zelo e eficiência as responsabilidades e deveres que lhe sejam cometidos, com vista à maximização das capacidades profissionais e dos resultados obtidos.
- **Integridade e independência:** Os trabalhadores e colaboradores da SPMS devem actuar em todas as ocasiões com lealdade e boa fé, adoptando uma conduta insusceptível de levantar suspeições quanto à sua honestidade e integridade. Os trabalhadores da SPMS asseguram em permanência, uma conduta equidistante relativamente aos interesses com que sejam confrontados, pautando a sua actuação de acordo com imperativos de rigor e autonomia técnica.

Os trabalhadores devem garantir uma independência absoluta entre os seus interesses pessoais e da SPMS.

- **Lealdade e cooperação:** Os princípios da lealdade e da cooperação implicam que todos os trabalhadores, independentemente da posição hierárquica que ocupam, desempenhem adequadamente e com eficiência as tarefas que lhes são atribuídas, garantindo sempre a total transparência e lisura no relacionamento interpessoal, devendo, designadamente, manter informados todos os colegas intervenientes no mesmo assunto acerca dos trabalhos em curso e fomentar a apresentação de contributos e sugestões de melhoria.

Os deveres de lealdade e colaboração pressupõem ainda uma atitude de respeito pelos compromissos assumidos verbalmente ou por escrito.

- **Igualdade de tratamento:** Encontra-se vedado o exercício de qualquer tipo de discriminação, em especial, com base no género, na nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social, capacidade física ou orientação sexual.
- **Sigilo profissional:** Os trabalhadores deverão guardar sigilo acerca de factos ou documentos que tomem conhecimento no exercício das suas funções, não devendo, designadamente, proceder à divulgação de informações referentes à organização e à actividade da SPMS bem como de quaisquer questões e matérias relacionadas com a actividade exercida no seio da empresa.

O dever de sigilo impende não só sobre os produtos e serviços específicos da SPMS como ainda sobre todos os dados a que qualquer colaborador possa ter acesso sobre clientes.

- **Orientação para o cliente:** Os trabalhadores da SPMS devem evidenciar, no seu relacionamento com os clientes e entidades externas, disponibilidade, eficiência, correcção e cortesia.
- **Responsabilidade com a empresa:** Os trabalhadores da SPMS devem manifestar total disponibilidade na condução dos assuntos da empresa, assegurando com empenho as tarefas diárias e informando acerca da sua evolução, permitindo a adopção de medidas preventivas e correctivas que se mostrem adequadas.

Os trabalhadores devem respeitar e proteger o património da SPMS não permitindo a utilização abusiva dos serviços, equipamentos ou instalações.

- **Compromisso:** Os trabalhadores e colaboradores deverão empenhar todos os conhecimentos e capacidades no cumprimento das tarefas que lhes estejam confiadas e

usar de lealdade para com os colegas, superiores hierárquicos e colaboradores na sua dependência.

As actividades desenvolvidas devem revestir-se de padrões de elevada qualidade, transparência e rigor, de modo a que as decisões sejam atempadas, devidamente ponderadas e fundamentadas.

3. Modelo de Governação

3.1. Composição e Mandato dos Órgãos Sociais

De acordo com o Capítulo II do Decreto-Lei nº19/2010 de 22 de Março, os Órgãos Sociais da SPMS são compostos por um Conselho de Administração e um Fiscal Único.

O Conselho de Administração é composto por três membros, um presidente e dois vogais, nomeados por resolução do Conselho de Ministros, sob proposta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da saúde.

O mandato dos membros do Conselho de Administração tem a duração de três anos, sendo renovável por iguais períodos, permanecendo aqueles no exercício das suas funções até efectiva substituição.

Para o Mandato de 2011-2013 foram nomeados, por Resolução de Conselho de Ministros nº15/2011 de 24 de Agosto, como membros do Conselho de Administração da SPMS:

Presidente: Raul José Fonseca Mascarenhas

Vogal (1): Carla Sofia Baptista Reis Santos

Vogal (2): Sara Lourenço Fernandes Duarte

A nomeação do Fiscal Único aguarda despacho de Sua Excelência o Ministro das Finanças e da Administração Pública.

Compete ao Conselho de Administração, para além do exercício de todos os poderes de gestão que não estejam reservados a outros órgãos, desenvolver as funções enquadradas no artigo 8º do Decreto-Lei nº 19/2010, de 22 de Março e respectivo anexo.

3.2. Delegação de Competências

Ao abrigo do disposto nos artigos 35º e 36º do Código do Procedimento Administrativo e nos termos do artigo 11º dos Estatutos constantes do Decreto-Lei nº 19/2010, 22 de Março, o Conselho de Administração da SPMS delega competências nos seguintes termos:

1 – No Presidente do Conselho de Administração, Raul Mascarenhas:

- a) Acompanhar e avaliar sistematicamente a actividade da SPMS e, em especial, assegurar a coordenação das áreas de sistemas de informação e serviços corporativos;
- b) Representar institucionalmente a SPMS;
- c) Tomar conhecimento e determinar as medidas adequadas, sobre as queixas e reclamações apresentadas pelos fornecedores e clientes;
- d) Assegurar a regularidade da cobrança das dívidas e autorizar a realização e o pagamento da despesa da SPMS;
- e) Tomar as providências necessárias à conservação do património afecto ao desenvolvimento da sua actividade e autorizar as despesas inerentes, tal como previstas no plano de investimentos;
- f) Autorizar a abertura de procedimentos pré-contratuais, a designação dos júris e demais formalidades incluindo a realização da audiência prévia de interessados ou respectiva delegação no júri do procedimento, a adjudicação e realização da despesa, bem como os actos relativos à celebração de contrato escrito e respectiva execução relativamente a obras de construção, beneficiação, ampliação, remodelação ou conservação das instalações e a aquisição de bens e serviços, até ao montante de € 193.000,00;
- g) Autorizar o pagamento de despesas;
- h) Autorizar a utilização de veículo próprio em serviço oficial, nos termos a regulamentar pelo Conselho de Administração.

2 - Na Vogal do Conselho de Administração, Carla Reis Santos:

- a) Coordenar os serviços internos, designadamente, recursos humanos, financeiros, informáticos, logísticos e patrimoniais;
- b) Executar os actos preparatórios ou instrumentais inerentes ou decorrentes da celebração, prorrogação, resolução e caducidade dos contratos de trabalho;
- c) Fixar, de acordo com as orientações do Conselho de Administração, os horários específicos de trabalho e autorizar os respectivos pedidos;
- d) Autorizar a ausência e decidir sobre a justificação das faltas dadas pelos trabalhadores, bem como a concessão de licenças;
- e) Aprovar o plano de férias anual, bem como as respectivas alterações, autorizar o gozo de férias antes da aprovação do plano e a transição de férias para o ano civil subsequente;
- f) Autorizar a frequência de acções de formação, colóquios, seminários e cursos, realizados em Portugal, bem como as respectivas despesas;
- g) Conceder o estatuto de trabalhador-estudante, bem como autorizar as prerrogativas ao mesmo inerente;
- h) Conceder as licenças e dispensas previstas no âmbito da protecção da parentalidade;
- i) Autorizar as deslocações em serviço e o processamento das despesas respectivas;
- j) Garantir a aplicação do regime jurídico dos acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- k) Autorizar a prestação de trabalho suplementar e o respectivo pagamento;
- l) Autorizar o pagamento de vencimentos, suplementos e outros abonos;
- m) Autorizar a abertura de procedimentos pré-contratuais, a designação dos júris e demais formalidades incluindo a realização da audiência prévia de interessados ou respectiva delegação no júri do procedimento, a adjudicação e realização da despesa, bem como os actos preparatórios da celebração de contrato escrito e respectiva execução relativamente a obras de construção, beneficiação, ampliação, remodelação ou conservação das instalações e a aquisição de bens e serviços, até ao montante de € 193.000,00;
- n) Autorizar o pagamento de despesas.

3 - Na Vogal do Conselho de Administração, Sara Fernandes Duarte:

- a) Assegurar a coordenação geral da Central de Compras e Gestão de Clientes – Serviços Partilhados;
- b) Assegurar a gestão do catálogo de aprovisionamento público da saúde (CAPS); em especial, praticar todos os actos relacionados com a formação e execução dos contratos públicos de aprovisionamento;
- c) No âmbito de processos de compra não abrangidos pelo CAPS, autorizar a abertura de procedimentos pré-contratuais, a designação dos júris e demais formalidades incluindo a realização da audiência prévia de interessados ou respectiva delegação no júri do procedimento, a adjudicação e realização da despesa, bem como, os actos preparatórios da celebração de contrato escrito e respectiva execução, até ao montante de € 193.000,00.
- d) Autorizar o pagamento de despesas.

3.3. Poderes de Tutela, de Supervisão e de Controlo

A tutela económica e financeira da SPMS é exercida pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Saúde e, sem prejuízo do regime jurídico aplicável às entidades públicas empresariais, compreende: *a)* O poder de exercer os poderes de tutela integrativa; *b)* O poder de exigir todas as informações e documentos julgados necessários para acompanhar a actividade da empresa; *c)* O poder de determinar inspecções ou inquéritos ao funcionamento da empresa ou a certos aspectos deste, independentemente da existência de indícios de prática de irregularidades; *d)* O poder de conceder indemnizações compensatórias.

São, ainda, previstos pelo artigo 10º do Decreto-Lei nº 19/2010, de 22 de Março, os actos sujeitos a tutela integrativa.

3.4. Organograma

A organização da SPMS (organograma infra) está orientada para a prestação de serviços partilhados específicos da área da saúde através de estruturas próprias nas áreas de compras e logística, financeiros, recursos humanos e de sistemas e tecnologias de informação.

Os serviços partilhados estão organizados por áreas de prestação de serviço.

Os serviços corporativos apoiam o Conselho de Administração na gestão, controlo e supervisão dos vários serviços prestados.

Os serviços internos fornecem serviços de suporte a toda a estrutura organizativa da SPMS.

Figura 1. Organograma da SPMS, EPE



3.4.1. Serviços Corporativos

3.4.1.1. Comunicação

Compete à área de Comunicação:

- a) Implementar e coordenar as estratégias de comunicação interna e externa da empresa;
- b) Elaborar *newsletters* e conteúdos informativos para site;
- c) Estabelecer relações com os órgãos de comunicação social;
- d) Elaborar notas de imprensa (*press-releases*);
- e) Reunir informação de interesse para a SPMS publicada nos media (*clipping*);
- f) Criar bases de dados de contactos da SPMS.

3.4.1.2. Assessoria Jurídica

Compete à Assessoria Jurídica:

- a) Elaborar estudos e pareceres que lhe sejam solicitados pelo Conselho de Administração;
- b) Prestar apoio jurídico na análise de processos administrativos;
- c) Assegurar o patrocínio judiciário em processos, acções e recursos em que a SPMS ou membros dos seus órgãos sejam parte interveniente enquanto tais;
- d) Desenvolver outras funções relacionadas com a actividade jurídica.

3.4.1.3. Auditoria Interna

Compete ao Auditor Interno:

- a) Verificar de forma independente a adequação e cumprimento das políticas e procedimentos vigentes na SPMS;
- b) Assegurar a avaliação da eficiência e da eficácia dos sistemas de controlo interno dos serviços organizacionais da SPMS;
- c) Avaliar sistematicamente os procedimentos adoptados por todas as unidades orgânicas, bem como estruturas, processos, rotinas informáticas ou funcionais, por forma a optimizá-los e a minimizar ou eliminar eventuais riscos inerentes.

3.4.1.4. Planeamento e Gestão

Compete à área de Planeamento e Gestão:

- a) Desenvolver um sistema de *business intelligence* que permita disponibilizar informação de gestão actualizada, periódica e analítica que apoie a tomada de decisão, a transparência de processos e avaliação de resultados;
- b) Desenvolver os Planos Estratégicos e de Actividades do Mandato e anuais;
- c) Analisar dados e desenvolver relatórios técnicos.

3.4.2. Serviços Internos

3.4.2.1. Secretariado e Apoio Administrativo

Compete ao Secretariado e Apoio Administrativo:

- a) Apoiar o Conselho de Administração na gestão de agendas, mediação de contactos e comunicação com todas as entidades externas e internas;
- b) Produzir documentos e elaborar dossiers e arquivo geral;
- c) Assegurar o funcionamento da recepção;
- d) Realizar todas as tarefas inerentes ao apoio administrativo;
- e) Recepcionar, registar e expedir correspondência.

3.4.2.2. Informática

Compete à área de Informática:

- a) Assegurar a manutenção, suporte e apoio ao funcionamento das componentes de infra-estruturas de comunicação (rede informática e rede de voz);
- b) Garantir o adequado funcionamento das aplicações informáticas e o apoio aos utilizadores;
- c) Assegurar a adequação e manutenção do parque informático e garantir a actualização do respectivo inventário.

3.4.2.3. Administrativo e Financeiro

Compete à área Administrativa e Financeira:

- a) Assegurar a contabilidade e a gestão económico-financeira da SPMS;
- b) Proceder à gestão e controlo da tesouraria;
- c) Efectuar relatórios de gestão destinados ao Conselho de Administração;
- d) Cumprir as obrigações legais fiscais e orçamentais determinadas pela legislação vigente.

3.4.2.4. Pessoal

Compete ao serviço de Pessoal:

- a) Desenvolver e implementar políticas de recursos humanos alinhadas com a estratégia definida para a SPMS, promotoras do desenvolvimento das competências, motivação e produtividade dos colaboradores;
- b) Assegurar os procedimentos administrativos respeitantes ao recrutamento, provimento, promoção, transferência e cessação de funções dos colaboradores da SPMS;
- c) Garantir a preparação, actualização e controlo dos processos individuais dos colaboradores de acordo com as leis e regulamentos vigentes;
- d) Efectivar o processamento de vencimentos;
- e) Efectuar o controlo da assiduidade;
- f) Elaborar o Balanço Social;
- g) Preparar a informação de reporte relativa à área de recursos humanos, legalmente exigida.

3.4.2.5. Compras e Logística

Compete à área de Compras e Logística:

- a) Organizar e coordenar os procedimentos pré-contratuais relativos à aquisição de bens e serviços;
- b) Propor acções de racionalização da despesa no âmbito das compras;
- c) Negociar com os fornecedores as melhores propostas de forma a obter as condições mais vantajosas;
- d) Proceder à aquisição e gestão de stocks de materiais de consumo corrente;

- e) Proceder à elaboração de propostas de aquisição de serviços gerais;
- f) Assegurar o aprovisionamento, conservação e distribuição do material necessário ao funcionamento da SPMS;
- g) Assegurar a adequada gestão do património da SPMS, bem como o respectivo inventário.

3.4.3. Central de Compras

Compete à Central de Compras:

- a) Desenvolver procedimentos para a celebração de Contratos Públicos de Aprovisionamento (CPA) ou Acordos Quadro, para grupos de categorias de bens e serviços, na área da Saúde;
- b) Propor a adjudicação de propostas de aquisição de bens e serviços, em representação das entidades adjudicantes, com base nos CPA;
- c) Gerir o Catálogo de Aprovisionamento Público da Saúde.

3.4.4. Serviços Partilhados

3.4.4.1. Gestão de Clientes

Compete aos Gestores de Clientes:

- a) Apoiar directamente as entidades integradas no Ministério da Saúde que utilizem os núcleos de serviços partilhados disponibilizados pela SPMS;
- b) Exercer as funções de interlocutor das entidades beneficiárias de serviços partilhados, recolhendo a informação necessária junto dos serviços da SPMS;
- c) Acompanhar o processo de facturação aos clientes e respectivo pagamento;
- d) Propor as medidas adequadas à optimização dos serviços prestados pela SPMS.

3.4.4.2. Sistemas de Informação

Compete à área de Sistemas de Informação:

- a) Assegurar o desenvolvimento, manutenção e operação dos vários sistemas integrados de informação na área do sector da saúde;
- b) Assegurar uma política de investimento em sistemas de informação, com vista à optimização dos processos de recolha de dados existentes de modo a produzir informação útil para a gestão e melhoria das condições de acesso dos cidadãos ao sistema de saúde;
- c) Potenciar a cooperação, a partilha de conhecimentos, informação e desenvolvimento de actividades de prestação de serviços nas áreas dos sistemas e tecnologias de informação e de comunicação, garantindo a operacionalidade e segurança das infra-estruturas tecnológicas e dos sistemas de informação do Ministério da Saúde;
- d) Promover a definição e utilização de normas, metodologias e requisitos que garantam a interoperabilidade e interconexão dos sistemas de informação da saúde, entre si e com os sistemas de informação transversais à Administração Pública.

4. Recursos Existentes

4.1. Humanos

O mapa de pessoal da SPMS consagra, a 30 de Novembro de 2011, 208 postos de trabalho cujas funções são desenvolvidas nas instalações da SPMS ou nas dos clientes.

Quadro 1. Recursos Humanos disponíveis segundo a Relação Jurídica de Emprego (Nov. 2011)

		C. Trab. Funções Públicas	C. Termo Resolutivo	C. s/Termo ou Com. de Serviço	C. c/ Termo	Total SPMS
CA	Conselho de Administração	1	-	2	-	3
	Comunicação	-	-	1	-	1
Serviços Corporativos	Jurídico	-	-	-	-	0
	Auditoria Interna	-	-	-	-	0
	Planeamento e Gestão	-	-	-	1	1
	Secretariado e Apoio Administrativo	-	-	1	1	2
Serviços Internos	Património e Economato	-	-	-	-	0
	Financeiro	-	-	3	5	8
	Pessoal	1	-	-	2	3
	Compras e Logística	-	-	3	2	5
	Informática	1	-	2	2	5
Serviços Partilhados	Gestão de Clientes	1	-	-	3	4
	Central de Compras	-	-	-	176	176
	Sistemas de Informação	-	-	-	-	-
	TOTAL	4	0	12	192	208

Considerando a especificidade de alguns serviços, a SPMS recorre à externalização dos mesmos através da contratação de serviços em *outsourcing*, nomeadamente para assessoria jurídica ou desenvolvimento de sistemas.

Relativamente às habilitações literárias verifica-se um elevado nível qualificacional dos colaboradores da SPMS com 50% a possuir pelo menos licenciatura e apenas 8% o 9º ano de escolaridade.

Quadro 2. Recursos Humanos da SPMS segundo os Níveis de Escolaridade (Nov. 2011)

		≤9 anos	10-12 anos	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado/ Doutoramento
CA	Conselho de Administração	-	-	-	3	-
Serviços Corporativos	Comunicação	-	-	-	1	
	Jurídico	-	-	-	-	-
	Auditoria Interna	-	-	-	-	-
	Planeamento e Gestão	-	-	-	-	1
Serviços Internos	Secretariado e Apoio Administrativo	-	1	-	1	-
	Património e Económico	-	-	-	-	-
	Financeiro	-	3	-	5	-
	Pessoal	-	-	1	2	-
	Compras e Logística	-	-	-	5	-
	Informática	-	1	1	3	-
Serviços Partilhados	Gestão de Clientes	-	1	-	3	-
	Central de Compras	16	73	6	81	-
	Sistemas de Informação	-	-	-	-	-
	TOTAL	16	79	8	104	1

4.2. Financeiros

No final do ano de 2011, a situação financeira previsional da SPMS, EPE é a seguinte:

Quadro 3. Demonstração de Resultados de 2011

Unid:10³ euros

Demonstração de Resultados	2011 *
Vendas e Serviços Prestados	7.991,8
Custo das mercadorias vendidas e consumidas	-4.318,9
Fornecimentos e serviços externos	-834,7
Gastos com pessoal	-2.696,9
Imparidades de dívidas a receber (perdas e reversões)	-5,6
Outros rendimentos e ganhos	
Outros gastos e perdas	
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	135,7
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-4,1
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	131,5
Juros e gastos similares	-0,4
Resultados antes de impostos	131,1
Imposto sobre o rendimento do período	-39,3
Resultado líquido do período	91,7

* Previsão de fecho

Quadro 4. Balanço Previsional de 2011

Unid:10³ euros

Rubricas		2011
ACTIVO		
ACTIVO NÃO CORRENTE		
	Activos fixos tangíveis	26,6
	Propriedades de investimento	
	Activos Fixos Intangíveis	1,7
	Outros activos financeiros	
	Activos por impostos diferidos	
	Sub-total	28,3
ACTIVO CORRENTE		
	Inventários	
	Clientes	2.900,0
	Adiantamentos a fornecedores	0,0
	Outras contas a receber	6,0
	Estado e outros entes públicos	0,0
	Diferimentos	2.350,0
	Caixa e depósitos bancários	1.714,1
	Sub-total	6.970,1
TOTAL DO ACTIVO		6.998,4
CAPITAL		
	Capital Realizado	6.000,0
	Resultados transitados	-242,9
	Sub-total	5.757,1
	Resultado líquido do período	91,7
TOTAL DO CAPITAL		5.848,8
PASSIVO		
PASSIVO NÃO CORRENTE		
	Provisões	
	Financiamentos obtidos	
	Outras contas a pagar	
	Sub-total	0,0
PASSIVO CORRENTE		
	Fornecedores	800,0
	Estado e outros entes públicos	289,6
	Outras contas a pagar	60,0
	Diferimentos	0,0
	Fornecedores de Investimentos	
	Sub-total	1.149,6
TOTAL DO PASSIVO		1.149,6
TOTAL DO CAPITAL E PASSIVO		6.998,4

Unid:10³ euros

5. Plano Estratégico 2011-2013

5.1. Objectivos Estratégicos

Os Objectivos Estratégicos da SPMS derivam directamente da sua Missão e Estratégia de Actuação.

Os Objectivos Estratégicos prioritários do Mandato 2011-2013 são:

OE 1: Implementar e Promover Serviços Partilhados de Tecnologias de Informação e Comunicação:

- Executar a transferência de responsabilidades da ACSS para a SPMS sem interrupção de serviço, garantindo a continuidade das operações e serviço aos clientes, relacionamento com os parceiros e motivação pessoal;
- Promover a normalização de uma arquitectura de referência que garanta a interoperabilidade, reduza as redundâncias, reutiliza as melhores práticas e conduza uma redução efectiva dos custos;
- Disponibilizar informação de gestão actualizada, periódica e analítica que apoie a tomada de decisão, a transparência de processos e avaliação de resultados;
- Criar uma unidade de exploração de informação junto ao Centro de Conferência de Facturas (CCF) por forma a gerar um perfil de risco de fraude e de cumprimentos das orientações clínicas;
- Actualizar tecnologicamente os sistemas, redes e aplicações de forma contínua e economicamente equilibrada;
- Potenciar o Registo de Saúde Electrónico (RSE), como veículo de optimização da prestação de cuidados de saúde.

OE 2: Desenvolver Serviços Partilhados de Compras:

- Incrementar os contratos públicos de aprovisionamento (CPA's);
- Incrementar a utilização de compras conjuntas, elaborar estratégias de *sourcing* adequadas à geração de poupanças efectivas nos preços unitários e no consumo global;
- Minimizar os custos de transacção e aumentar a integração nos processos de compra e logística;
- Aumentar a eficiência, rapidez e eficácia dos processos concursais;
- Suportar as actividades em processos de transparência e promotores da concorrência económica, estimulando o aparecimento de mais agentes económicos;

OE 3: Fornecer outros Serviços Partilhados:

- Manter uma equipa polivalente nos serviços partilhados do seu âmbito que possa apoiar pontualmente os serviços e instituições do Ministério da Saúde;
- Apoiar os processos de transformação e optimização das entidades prestadoras numa base de projecto;
- Partilhar trabalho de especialistas nas instituições e serviços do Ministério da Saúde que apenas necessitem alocações temporárias ou pontuais.

Cada um destes macro-Objectivos Estratégicos são sustentados por Objectivos Operacionais e respectivas Actividades a desenvolver ao longo dos anos do Mandato.

5.2. Condicionalismos Internos e Externos

Os Objectivos Estratégicos planeados podem sofrer ajustes em função dos potenciais condicionalismos internos e externos à SPMS que, directa ou indirectamente, interferem no desenvolvimento das actividades.

Assim, prevêem-se como potenciais:

a) Condicionalismos Internos:

- Carência de Recursos Humanos com o perfil adequado;
- Insuficiente cumprimento das actividades propostas;
- Falta de articulação entre áreas de actividade;
- Ausência de uma comunicação interna e externa clara dos objectivos e fins a atingir pela SPMS.

b) Condicionalismos Externos:

- Alteração das orientações políticas;
- Contenção orçamental;
- Qualidade dos dados disponibilizados à SPMS para estudos;
- Falta de adesão das instituições aos Serviços Partilhados.

5.3. Estratégias de Sustentabilidade Económica, Social e Ambiental

No âmbito da Resolução de Conselho de Ministros nº49/2007, as empresas que integram o Sector Empresarial do estado (SEE) devem estabelecer e adoptar estratégias concertadas de sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental. Assim, prevê-se que a SPMS, EPE:

- Através da prestação de serviços partilhados na área da saúde no âmbito de Recursos Humanos, Compras e Logística, Financeiros e Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação contribuía para o saneamento, consolidação e transparência das contas públicas, criando valor para o Estado e defendendo o interesse público;
- Através dos acordos quadro, continue a seguir as políticas de racionalização da despesa pública e de obtenção de poupanças;
- Reja as suas actividades, de acordo com o seu Código de Ética, com bases em princípios de legalidade, não discriminação, igualdade de tratamento e imparcialidade, proporcionalidade, coerência, boa fé e transparência, comunicação e partilha de informação, excelência proporcional, cordialidade e solidariedade;
- Promova a valorização individual dos recursos humanos e o bem-estar dos mesmos numa envolvente de bom ambiente de trabalho;
- Adopte medidas ambientalmente correctas e procure utilizar práticas amigas do ambiente tais como a poupança energética, utilização de material de iluminação e equipamentos de melhor eficiência energética, recolha selectiva de papel e plásticos e consciencialização da necessidade de redução do gasto do papel.

6. Plano de Actividades 2012

6.1. Objectivos Estratégicos, Operacionais e Actividades

Para a prossecução dos Objectivos Estratégicos (OE) do Mandato (2011-2013) foram definidos Objectivos Operacionais (OP) e respectivas Actividades para o ano de 2012.

A monitorização da execução do Plano de Actividades 2012 será suportada por balanços trimestrais da execução das actividades com base em painéis de bordo desenvolvidos para o efeito e que reflectem a evolução e/ou nível de cumprimento à data. Para tal serão utilizadas as fontes de verificação quantitativas e qualitativas abaixo identificadas.

Com esta monitorização sistemática poder-se-ão corrigir desvios entre o planeado e o executado e orientar intervenções oportunas junto de cada responsável.

Abreviaturas das Áreas de responsabilidade:

CA – Conselho de Administração

MS – Ministério da Saúde

PG – Planeamento e Gestão

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

OE 1: Implementar e Promover Serviços Partilhados de Tecnologias de Comunicação e Informação

OP 1: Executar a transferência de responsabilidades da ACSS para a SPMS sem interrupção de serviço, garantindo a continuidade das operações e serviço aos clientes, relacionamento com os parceiros e motivação pessoal.

OP 2: Promover a normalização de uma arquitectura de referência que garanta a interoperabilidade, reduza as redundâncias, reutiliza as melhores práticas e conduza uma redução efectiva dos custos.

OP 3: Disponibilizar informação de gestão actualizada, periódica e analítica que apoie a tomada de decisão, a transparência de processos e avaliação de resultados.

OP 4: Criar uma unidade de exploração de informação junto ao Centro de Conferência de Facturas por forma a gerar um perfil de risco de fraude e de cumprimentos das orientações clínicas;

OP5: Actualizar tecnologicamente os sistemas, redes e aplicações de forma contínua e economicamente equilibrada;

OP 6: Potenciar o Registo de Saúde Electrónico (RSE), como veículo de optimização da prestação de cuidados de saúde

OE1	Actividade	Indicador	Meta	Calendarização	Fonte de Verificação	Responsabilidade
1.1.1	Transferência de contratos	% de contratos transferidos	100	Março	Interna	CA/RH
1.1.2	Permanência dos colaboradores TIC nas actuais instalações	% de colaboradores TIC nas actuais instalações	100	Dezembro	Interna	CA/TIC
1.1.3	Manutenção da Motivação	% de colaboradores da área TIC motivados	75	Dezembro	Interna	CA
1.2.1	Definição de normas	Nº de normas definidas	2	Dezembro	Interna	CA/TIC
1.2.2	Renegociação centralizada	Nº de negociações efectivadas	2	Dezembro	Interna	CA
1.3.1	Criar um directório de indicadores considerados relevantes com identificação de fontes, metodologia de recolha e cálculo, periodicidade e datas previstas de disponibilização	Nº de directórios de indicadores	1	Fevereiro	Interna	PG
1.3.2	Intensificar a articulação entre a SPMS e os organismos produtores da informação estatística relevante, através do estabelecimento de protocolos e identificação de pontos focais	Nº de protocolos assinados	5	Março	Interna	CA
		Nº de pontos focais nomeados	5			
1.3.3	Desenvolvimento dos processos necessários para abertura de concurso para	Nº de concursos abertos	1	Abril	Plataforma Vortal	PG CA

OE1	Actividade	Indicador	Meta	Calendarização	Fonte de Verificação	Responsabilidade
	a criação de uma plataforma de apoio ao <i>Business Intelligence</i> (BI)					
1.3.4	Desenvolvimento, em parceria com a empresa seleccionada, de uma plataforma de apoio ao BI que permita a disponibilização pública de informação	Nº de plataformas BI	1	Junho	Site SPMS	PG
1.4.1	Nomear grupo de trabalho com representantes do MS, SPMS, IGAS e Infarmed para definir metodologias de detecção de fraude e actuar junto do CCF	Nº de grupos de trabalho	1	Janeiro	Despacho	MS CA
1.4.2	Criar um modelo de análise de risco, com níveis de risco ajustados à probabilidade de fraude	Nº de relatórios com descritivo da metodologia do modelo de risco criado	1	Fevereiro	Interna	CA/PG
1.5.1	Dar apoio à Comissão de Informação Clínica					

OE 2: Desenvolver Serviços Partilhados de Compras

OP 7: Incrementar os contratos públicos de aprovisionamento (CPA's);

OP 8: Incrementar a utilização de compras conjuntas, elaborar estratégias de *sourcing* adequadas à geração de poupanças efectivas nos preços unitários e no consumo global;

OP 9: Minimizar os custos de transacção e aumentar a integração nos processos de compra e logística;

OP 10: Aumentar a eficiência, rapidez e eficácia dos processos concursais;

OP 11: Suportar as actividades em processos de transparência e promotores da concorrência económica, estimulando o aparecimento de mais agentes económicos;

OE2	Actividade	Indicador	Meta	Calendari- zação	Fonte de Verificação	Respon- sabilidade
2.7.1	Concretização dos concursos para celebração de CPA que constam do plano aprovado pelo despacho do Secretário Estado da Saúde de 08/11/2011	% de CPA Finalizados	90%	Dezembro	Catalogo	CA/ Catalogo
2.8.1	Desenvolvimento de estudos sobre custos com medicamentos e dispositivos médicos de suporte às estratégias de sourcing	N.º de estudos	2	Dezembro	Interna	Compras /PG
2.8.2	Formalizar contactos com os Hospitais responsáveis por mais de 50 % da despesa do SNS com o objectivo de promover a importância da agregação das compras	% de contactos	100%	Junho	Interna	CA/ Compras
2.8.3	Criar lista de medicamentos similares que possam ser negociados para substituição uns pelos outros.	Nº de lista	1	Junho	Interna	CA/ Compras
2.8.4	Concretização de negociações electrónicas	N.º de leilões	2	Outubro	Interna	Compras/ Catalogo
2.9.1	Levantamento dos sistemas de informação de suporte às compras e gestão de facturas dos principais hospitais	Informação	1	Março	Interna	CA/ Compras
2.9.2	Implementação de um sistema de facturação electrónica (encomendas e facturas) entre o SNS e fornecedores	Implementação do sistema	1	Dezembro	Interna	CA/ Compras
2.10.1	Planeamento da tramitação processual de todos os procedimentos concursais	% de procedimentos que cumpram o cronograma estabelecido	90%	Junho	Interna	Catalogo/ Compras
2.11.1	Disponibilizar plataforma central de contratação integrada com o catálogo, com obrigatoriedade dos procedimentos, ao abrigo dos CPA, serem realizados na mesma.	Estudo de implementação da plataforma	1	Junho	Interna	Catálogo/ Compras

OE 3: Fornecer outros Serviços Partilhados

OP 12: Manter uma equipa polivalente nos serviços partilhados do seu âmbito que possa apoiar pontualmente os serviços e instituições do Ministério da Saúde;

OP 13: Apoiar os processos de transformação e optimização das entidades prestadoras numa base de projecto;

OP 14: Partilhar trabalho de especialistas nas instituições e serviços do Ministério da Saúde que apenas necessitem alocações temporárias ou pontuais;

OE3	Actividade	Indicador	Meta	Calendarização	Fonte de Verificação	Responsabilidade
3.12.1	Garantir a satisfação das necessidades de disponibilização de recursos humanos sinalizadas pelos organismos do MS, no âmbito das atribuições da SPMS	% de necessidades satisfeitas	80	Dezembro	Interna	RH
3.13.1	Criar uma base de dados de recursos disponíveis vs. alocados	Nº de bases de dados	1	Março	Intranet	RH
3.14.1	Apoiar a actividade de processamento de salários da ARS Algarve e ARS LVT	% de processamentos sem erros imputáveis à SPMS	80	Dezembro	RHV	RH

7. Orçamento

Os Recursos Financeiros que se prevêem necessários para o desenvolvimento das actividades ao longo dos anos de vigência do Mandato (2011-2013) são os seguintes:

Quadro 5. Demonstração de Resultados

Unid:10³ euros

Demonstração de Resultados	2011*	2012	2013
Vendas e Serviços Prestados	7.991,8	38.422,2	38.806,5
Custo das mercadorias vendidas e consumidas	-4.318,9	0,0	0,0
Fornecimentos e serviços externos	-834,7	33.463,5	33.798,1
Gastos com pessoal	-2.696,9	-4.220,0	-4.262,2
Imparidades de dívidas a receber (perdas e reversões)	-5,6	0,0	
Outros rendimentos e ganhos		0,0	
Outros gastos e perdas		0,0	
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	135,7	738,7	746,1
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-4,1	-600,0	-600,0
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	131,5	138,7	146,1
Juros e gastos similares	-0,4	0,0	0,0
Resultados antes de impostos	131,1	138,7	146,1
Imposto sobre o rendimento do período	-39,3	-30,5	-32,1
Resultado líquido do período	91,7	108,2	114,0

* Previsão de fecho

Quadro 6. Balanço

Unid:10³ euros

Rubricas		2011	2012	2013
ACTIVO				
ACTIVO NÃO CORRENTE				
	Activos fixos tangíveis	26,6	4.226,6	3.626,6
	Propriedades de investimento			
	Activos Fixos Intangíveis	1,7	1,5	1,4
	Outros activos financeiros			
	Activos por impostos diferidos			
	Sub-total	28,3	4.228,1	3.628,0
ACTIVO CORRENTE				
	Inventários			
	Clientes	2.900,0	3.201,9	3.234,2
	Adiantamentos a fornecedores	0,0	0,0	0,0
	Outras contas a receber	6,0	0,0	0,0
	Estado e outros entes públicos	0,0	0,0	0,0
	Diferimentos	2.350,0	300,0	300,0
	Caixa e depósitos bancários	1.714,1	1.375,7	2.165,3
	Sub-total	6.970,1	4.877,6	5.699,5
TOTAL DO ACTIVO		6.998,4	9.105,7	9.327,5
CAPITAL				
	Capital Realizado	6.000,0	6.000,0	6.000,0
	Resultados transitados	-242,9	-151,2	-43,0
	Sub-total	5.757,1	5.848,8	5.957,0
	Resultado líquido do período	91,7	108,2	114,0
TOTAL DO CAPITAL		5.848,8	5.957,0	6.071,0
PASSIVO				
PASSIVO NÃO CORRENTE				
	Provisões			
	Financiamentos obtidos			
	Outras contas a pagar			
	Sub-total	0,0	0,0	0,0
PASSIVO CORRENTE				
	Fornecedores	800,0	2.788,6	2.816,5
	Estado e outros entes públicos	289,6	360,0	440,0
	Outras contas a pagar	60,0	0,0	0,0
	Diferimentos	0,0	0,0	0,0
	Fornecedores de Investimentos			
	Sub-total	1.149,6	3.148,6	3.256,5
TOTAL DO PASSIVO		1.149,6	3.148,6	3.256,5
TOTAL DO CAPITAL E PASSIVO		6.998,4	9.105,7	9.327,5

Quadro 7. Demonstração de Fluxos de Caixa – SNC

Unid:10³ euros

	2011	2012	2013
Fluxos de caixa das actividades operacionais - método directo			
Recebimentos de clientes	9.011	44.173	47.749
Pagamentos a fornecedores	-9.312	-34.376	-41.537
Pagamentos ao pessoal	-1.753	-2.743	-2.770
Caixa gerada pelas operações	-2.054	7.054	3.442
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	-46	-71	-63
Outros recebimentos/pagamentos	-2.056	-1.488	-2.651
Fluxos de caixa das actividades operacionais (1)	-4.110	5.566	790
Fluxos de caixa das actividades de investimento			
Pagamentos respeitantes a:			
Activos fixos tangíveis			
Activos intangíveis		-5.904	
Investimentos financeiros			
Outros activos			
Recebimentos provenientes de:			
Activos fixos tangíveis			
Activos intangíveis			
Investimentos financeiros			
Outros activos			
Subsídios ao investimento			
Juros e rendimentos similares			
Dividendos			
Fluxos de caixa das actividades de investimento (2)	0	-5.904	0
Fluxos de caixa das actividades de financiamento			
Recebimentos provenientes de:			
Financiamentos obtidos			
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio			
Cobertura de prejuízos			
Doações			
Outras operações de financiamento			
Pagamentos respeitantes a:			
Financiamentos obtidos			
Juros e gastos similares			
Dividendos			
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio			
Outras operações de financiamento			
Fluxos de caixa das actividades de financiamento (3)	0	0	0
Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)	-4.110	-338	790
Efeito das diferenças de câmbio			
Caixa e seus equivalentes no início do período	5.824	1.714	1.376
Caixa e seus equivalentes no fim do período	1.714	1.376	2.166

