

# Orientações estratégicas para 2011

**SEE**

**Sector Empresarial do Estado**

Lisboa, 21 Outubro, 2010

# O Plano de Estabilidade e Crescimento materializou um conjunto relevante de medidas, com vista a um SEE mais eficiente e transparente

<b>Maior transparência e <i>accountability</i></b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Princípios de Bom Governo</b> com carácter obrigatório</li><li>2. <b>Orientações de gestão</b> com definição de objectivos e avaliação desempenho</li><li>3. <b>Contratualização da prestação do serviço público</b>, reforçando a previsibilidade das indemnizações compensatórias a pagar pelo Estado</li></ol>
<b>Maior eficiência</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>4. <b>Procedimentos de compras/aprovisionamento</b> reforçados, capturando economias de escala (nomeadamente, através da ANCP)</li><li>5. <b>Contenção salarial</b>, para os gestores públicos</li><li>6. <b>Reestruturação organizacional</b></li><li>7. <b>Benefícios relativos a pensões e saúde</b> harmonizados</li></ol>
<b>Melhor gestão financeira</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>8. <b>Desaceleração do crescimento dos <i>stocks</i> de dívida</b> para níveis sustentáveis</li><li>9. <b>Princípio da unidade de tesouraria nas EPNF</b>, promovendo <i>cash-pooling</i></li><li>10. <b>Prazo médio de pagamento</b> gerador de liquidez adicional no tecido empresarial nacional</li></ol>

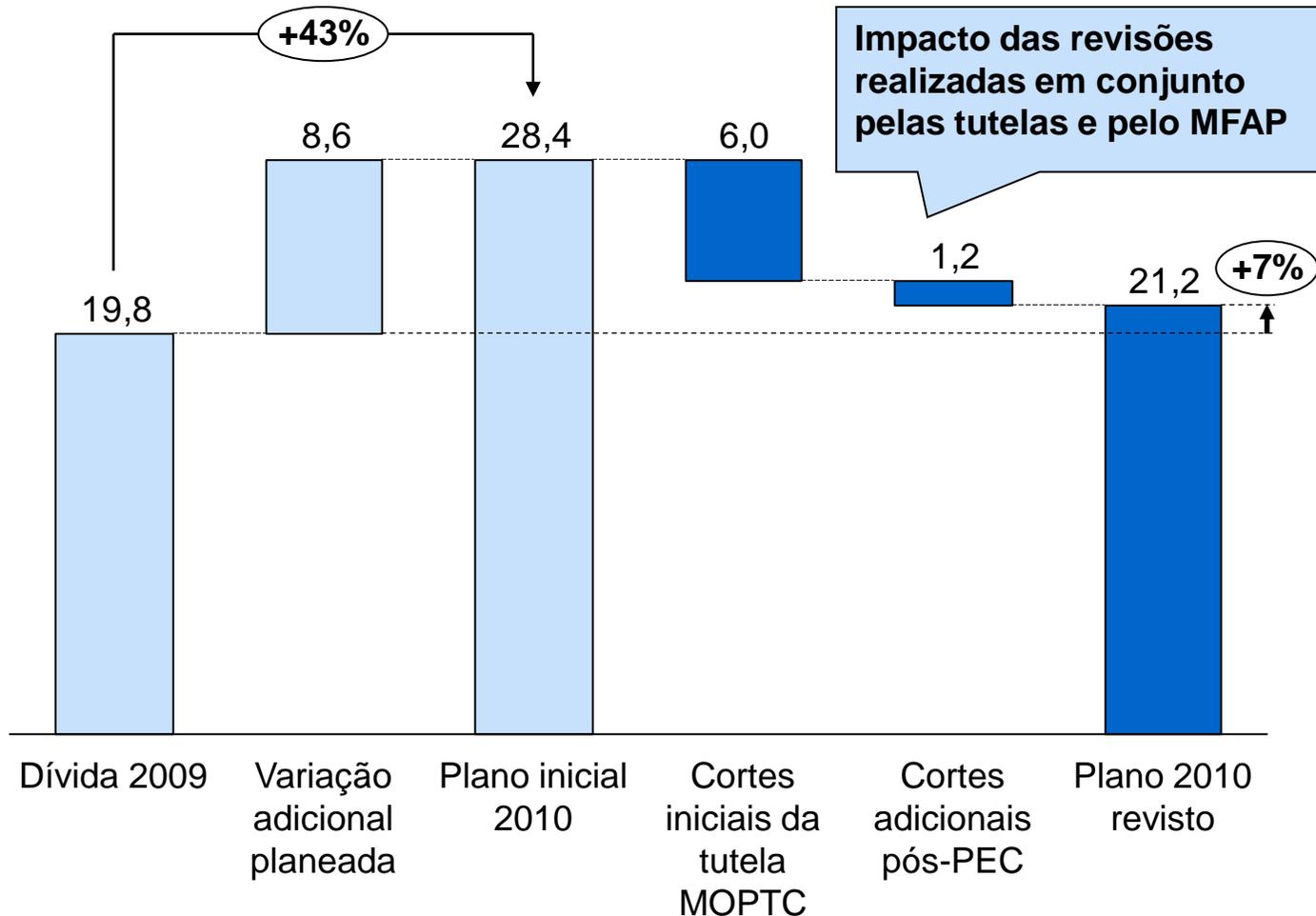
# O balanço actual da implementação destas medidas é positivo...

## Ponto de situação das medidas (Outubro de 2010)

<b>Maior transparência e accountability</b>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Princípios de Bom Governo</b> com DL para aprovação (cumprimento de 94% em 2009)</li><li><b>2. Orientações de gestão</b> estabelecidas para mais de 80% do SEE</li><li><b>3. Contratualização da prestação do serviço público</b>, já efectivada para 78% do SEE (remanescente finalizado em 2010)</li></ol>
<b>Maior eficiência</b>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>4. Procedimentos de compras</b> ainda não sistematizados (apesar da adesão de algumas empresas aos acordos quadro da ANCP)</li><li><b>5. Contenção salarial</b>, para os cargos de gestão, já implementada</li><li><b>6. Reestruturação organizacional</b>, transversal ao SEE, ainda limitada</li><li><b>7. Benefícios relativos a pensões e saúde</b> com RCM em preparação</li></ol>
<b>Melhor gestão financeira</b>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>8. Desaceleração do crescimento dos stocks de dívida</b>, cumprindo o limite de 7% estabelecido para 2010 (detalhado no próximo quadro)</li><li><b>9. Princípio da unidade de tesouraria</b> em implementação da obrigação legal</li><li><b>10. Prazo médio de pagamento</b> nos 80 dias (redução anual de ~20%)</li></ol>

# ...merecendo especial relevância o controlo do crescimento do endividamento no SEE

Stock de dívida do SEE (milhar milhão de euros)<sup>1</sup>



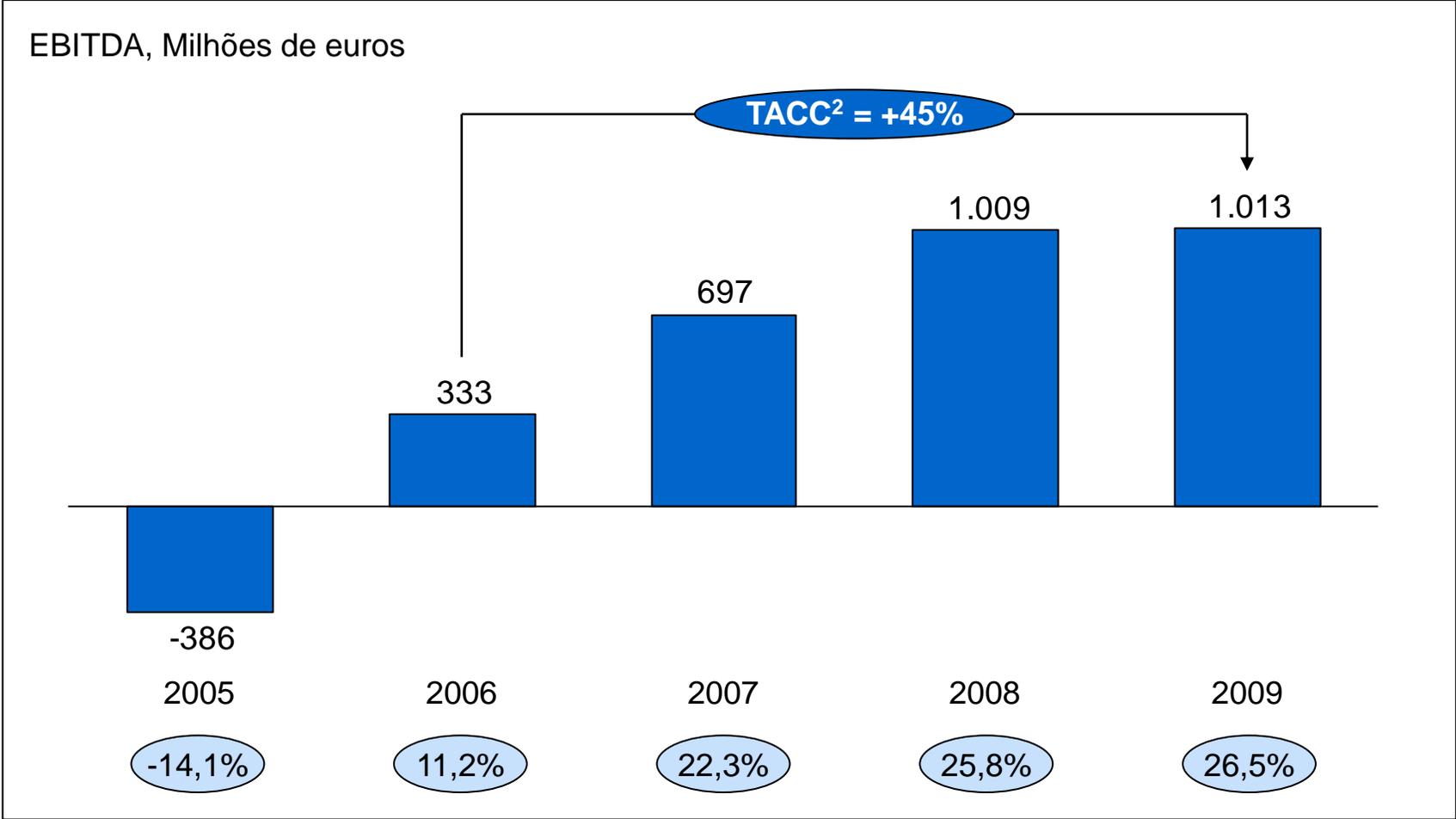
- Planos iniciais implicariam aumento superior a 40% do *stock* de dívida
- Revisão encetada com impacto total de 7,2 mil milhões de euros, garantindo o cumprimento dos 7% de crescimento

1. Exclui do perímetro de análise as empresas excepcionadas de acordo com as regras PEC

# Adicionalmente, destaque para o desempenho operacional robusto do SEE, face a um contexto de crise económica

Margem EBITDA

## Evolução do desempenho económico-financeiro do SEE<sup>1</sup>



1. Exclui do perímetro de análise o sector da saúde e a Parpública (se fossem incluídos, o desempenho do SEE seria distorcido para valores mais positivos pelos resultados da Parpública – p.ex. o EBITDA subiria 42% em 2009, face a 2008)  
2. Taxa anual de crescimento composta

# Doravante, e perante um contexto económico exigente, impõe-se um SEE com menores encargos para o Estado, especialmente centrado na maximização da eficiência

## Receitas

- **Maximização de receitas *core* (p.ex. políticas de *pricing*)**
    - Gestão do *trade-off* entre responsabilidade social e princípio utilizador-pagador
  - **Maximização de receitas *não core***
- 
- **Previsibilidade das indemnizações compensatórias**
    - Transparência em relação à contribuição do Estado, através da contratualização do serviço público

## Custos (incluindo desenho de oferta)

- **Optimização dos níveis de serviço / desenho de oferta**
    - Gestão do *trade-off* entre serviço público e eficiência global
- 
- **Optimização das estruturas de custos**
    - Ambição de “eficiência-total” no SEE
    - Redução de custos de 15%, global para o SEE

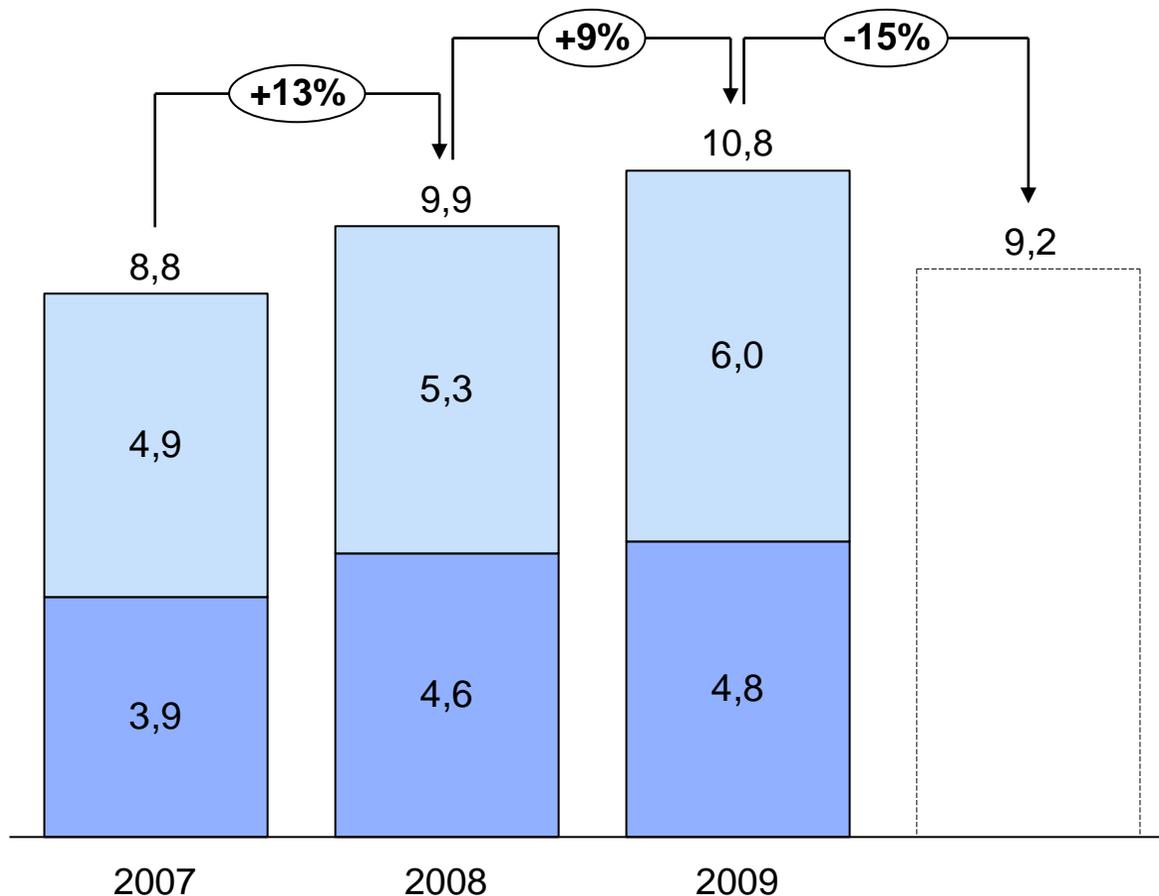
## Neste sentido, impõe-se que a gestão do SEE no ano de 2011 se traduza em...

1 Menos custos de operação	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Promoção de um programa transversal de redução de custos, com um objectivo global de 15%</b><ul style="list-style-type: none"><li>– Política salarial restritiva</li><li>– Estruturas de gestão simplificadas</li><li>– Fornecimentos e serviços externos limitados</li></ul></li></ul>
2 Menos dívida	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Continuação da desaceleração do crescimento do <i>stock</i> de dívida do SEE, com um objectivo de 6% para 2011</b><ul style="list-style-type: none"><li>– Objectivo de estabilização do crescimento anual nos 4% em 2013</li></ul></li></ul>
3 Mais sinergias	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Reorganização de estruturas, promovendo escala e simplificando o SEE</b> (incluindo a fusão de entidades)</li><li>▪ <b>Reorganização de processos, promovendo a integração / escala</b>, (nomeadamente na área de compras “indiferenciadas” e reestruturação de planos de saúde/reforma)</li></ul>

# 1. Um SEE com menos custos de operação...

## Objectivo de evolução da estrutura de custos do SEE (milhar de milhão de euros)

■ Custos Pessoal  
■ FSEs



- Objectivo de redução de 1.600 M€, face aos custos totais de 2009
- Necessário definir e quantificar, desde já, a totalidade de medidas que permitam a redução de 15%
- Impacto ao nível orçamental a capturar através de reduções em ICs e aumento de dividendos, por contra-partida da redução de custos

# 1. ...a concretizar através de 3 eixos de actuação

<b>Política salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Redução de salários e encargos adicionais</b>, em termos equivalentes aos da Administração Pública, conforme orientações já enviadas</li><li>▪ <b>Não atribuição de remuneração variável em 2011</b></li><li>▪ <b>Não atribuição de remuneração variável aos gestores públicos</b>, durante a totalidade do período de implementação do PEC</li></ul>
<b>Estruturas de gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Redução de 20% do número de membros dos Órgãos de Administração, Chefias e Estruturas de Direcção</b></li></ul>
<b>Outros custos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Redução de outros custos operacionais</b>, nomeadamente custos com fornecimentos e serviços externos e custos com a frota automóvel (não inclui amortizações ou custos extraordinários)</li></ul>

## 2. Um SEE com menos dívida

- Limite aplicado por grupo de empresas sob tutela de cada **Ministério**, cabendo ao respectivo Ministério, em articulação com o Ministério das Finanças, a gestão do *plafond* global
- **Exclusão de empresas estruturalmente não deficitárias**
- **Exclusão de operações necessárias à captação de fundos comunitários**

Taxa de crescimento do *stock* de dívida remunerado

