

**PLANO DE ATIVIDADES 2019**

## Índice

<b>Introdução</b> .....	3
<b>A ARCIL</b> .....	4
<b>Serviços a Prestar por Tipo de Beneficiário</b> .....	5
<b>Missão</b> .....	6
<b>Visão</b> .....	6
<b>Valores</b> .....	6
<b>Políticas</b> .....	6
Política da Qualidade.....	6
Política de Orientação para o Cliente.....	7
<b>Posicionamento Estratégico</b> .....	7
<b>Objetivos Estratégicos</b> .....	8
<b>Mapa Estratégico</b> .....	9
<b>Objetivos, Atividades e Metas</b> .....	12
<b>Departamento de Reabilitação</b> .....	13
<b>CATL</b> .....	23
<b>CAO</b> .....	28
<b>CEP</b> .....	31
<b>CR</b> .....	35
<b>CRI</b> .....	40
<b>FP</b> .....	44
<b>LA</b> .....	48
<b>LR</b> .....	51
<b>SAD</b> .....	55
<b>RH</b> .....	59
<b>Qualidade</b> .....	60
<b>EIS</b> .....	62
<b>Departamento de Gestão</b> .....	63
<b>ARCILMadeiras</b> .....	64
<b>ARCILSaúde</b> .....	65
<b>ARCILVerde</b> .....	66
<b>ARCILLav</b> .....	67
<b>ARCILParque</b> .....	68
<b>ARCILAgro</b> .....	69

---

<b>ARCILCerâmica</b> .....	70
<b>CSM</b> .....	71
<b>Impacto+</b> .....	72
<b>Monitorização e Avaliação</b> .....	73
<b>Orçamento Anual para 2019</b> .....	75
<b>Memória Descritiva e Justificativa – Orçamento 2019</b> .....	77
<b>Parecer do Conselho Fiscal</b> .....	86

## Introdução

O Plano de Atividades e o Orçamento Previsional para o exercício de 2019, aqui apresentado, sistematiza as diversas propostas de ação definidas para concretizar os objetivos estratégicos e para responder às necessidades da organização e das diferentes partes interessadas.

As linhas de ação para 2019 têm em conta critérios de eficiência, eficácia e qualidade, tendo em vista a existência de uma organização sustentável por via da sua ação operacional, com o objetivo de melhorar o desempenho da ARCIL.

As atividades apresentadas foram definidas tendo em conta a Missão e a Visão da ARCIL, os princípios estabelecidos pela Norma EQUASS, as orientações estratégicas para o período 2017-2020, bem como os resultados das atividades desenvolvidas ao longo de 2018.

A DIREÇÃO DA ARCIL

## A ARCIL

Fundada em 1976, a sua área geográfica de intervenção abrange os concelhos da Lousã, Miranda do Corvo, Góis, Vila Nova de Poiares e Pampilhosa da Serra. É uma organização privada de solidariedade social (IPSS), sem fins lucrativos, reconhecida como entidade de utilidade pública (IUP). Em 2016, obteve a renovação da Certificação de Qualidade Assurance pelo Referencial **EQUASS** – *European Quality for Social Services*.

A ARCIL tem contribuído, desde a sua fundação, para a efetiva inclusão de pessoas com deficiência e outras necessidades especiais, promovendo uma mudança no olhar sobre a (in) capacidade e a diferença. Promove a valorização e inclusão social e profissional dos seus clientes, através de medidas específicas de intervenção, em articulação com serviços públicos e privados, numa postura de cooperação, abertura e complementaridade.

A ARCIL desenvolve as suas atividades com crianças, jovens e adultos com deficiência, nas áreas da (Re) Habilitação, Educação, Formação, Ocupação e Emprego, constituindo-se como:

- **Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)** de alunos com NEECP nas estruturas regulares de ensino, abrangendo os Agrupamentos de Escolas da Lousã, Miranda do Corvo, Góis e Pampilhosa da Serra.
- **Centro de Recursos (CR)** para os Centros de Emprego da Lousã e Arganil, nas áreas de IAOQE – Informação, Avaliação, Orientação e Qualificação e Emprego, Apoio à Colocação e Acompanhamento Pós Colocação.
- **Centro de Formação Profissional (FP)** para jovens e adultos em situação de desfavorecimento face ao mercado de trabalho, promovendo ações de formação inicial com dupla certificação – escolar (equivalência ao 9º ano de escolaridade) e profissional.
- **Centro de Emprego Protegido (CEP)** – integra colaboradores com deficiência ou incapacidade em postos de trabalho em múltiplas unidades da ARCIL e em prestação de serviços a empresas.
- **Centro de Atividades Ocupacionais (CAO)** - responde às necessidades e expectativas de pessoas com deficiência intelectual e multideficiência, em atividades estritamente ocupacionais e atividades socialmente úteis.

Desenvolve ainda apoio residencial para crianças em **Lar de Apoio** e para jovens e adultos em **Lar Residencial**, promovendo **Serviços de Apoio Domiciliário**.

Assegura a prestação de serviços às famílias no **Centro de Atividades de Tempos Livres**, em estreita articulação com a Autarquia da Lousã, em 4 escolas do concelho.

Desde 2016 e até 2018, a ARCIL é Entidade Coordenadora do **CLDS 3G** – Contrato Local de Desenvolvimento Social, em parceria com a ACTIVAR, enquanto Entidade Executora.

Nas diferentes Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo (URCP) inclui-se a **ARCILSaúde** - Serviço de Medicina Física e Reabilitação, Medicina Dentária e outros serviços de Reabilitação, a **ARCILLav** (Limpeza e Lavandaria), a **ARCILVerde** (Jardinagem), o **Café/Bar Parque** e as unidades de produção **ARCILMadeiras** (Serviços de Carpintaria e Serração), **ARCILCerâmica** (Cerâmica Decorativa) e **ARCILAgro** (Agricultura Social).

### Serviços a Prestar por Tipo de Beneficiário

PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU INCAPACIDADE	
Apoio à Inclusão Escolar Transição para a Vida Pós Escolar Avaliação e Intervenção Psicológica Reabilitação Neuropsicológica Intervenção Social Atividades Ocupacionais Prestação de Trabalho Ocupacional em Empresa Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego Formação Profissional Apoio à Colocação Acompanhamento Pós Colocação Emprego Protegido	Apoio Residencial Apoio Domiciliário Medicina Física e Reabilitação Fisioterapia Hidroterapia Terapia da Fala Terapia Ocupacional Desporto e Atividade Física Adaptada Expressão Musical Dança Teatro Produtos de Apoio Colónias de Férias
FAMÍLIAS E OUTROS SIGNIFICATIVOS	
Aconselhamento Intervenção social familiar Encaminhamento para serviços	Apoio no exercício dos direitos sociais Apoio no acesso a serviços
CIDADÃOS / COMUNIDADE	

Apoio à Família - Atividades de Tempos Livres Medicina Física e Reabilitação Medicina Dentária Produtos de Apoio Psicologia Clínica Terapia da Fala Terapia Ocupacional	Medidas de Emprego/Ocupação Trabalho a Favor da Comunidade Lavandaria e Tratamento de Roupa Construção e Manutenção de Jardins Produtos em Madeira Cerâmica – artesanato utilitário e decorativo Bar/Café
---	---

### Missão

Construir projetos de vida, com as pessoas, acreditando no potencial inclusivo da comunidade.

### Visão

Uma organização com valor único e impacto social positivo, que siga as melhores práticas, concretizadas, de forma sustentável por pessoas felizes.

### Valores

**AFETIVIDADE** na relação com os clientes; **RESPEITO** e valorização da diversidade humana; **INCLUSÃO** de clientes, colaboradores e outras partes interessadas, no desenvolvimento da organização; **COOPERAÇÃO** através de trabalho em equipa e em rede; **EFICIÊNCIA** na utilização de recursos; **RIGOR E PROFISSIONALISMO** na prática diária; **INCONFORMISMO** como motor da melhoria contínua.

### Políticas

#### Política da Qualidade

A organização define, implementa e controla o seu compromisso com a Qualidade movendo a sua ação com base em seis pilares fundamentais:

1. Controlar os processos de trabalho,
2. Procurar a melhoria contínua do SGQ assente no modelo PDCA,
3. Promover a satisfação crescente dos clientes,
4. Procurar de forma permanente o desenvolvimento e a satisfação dos colaboradores,
5. Estimular o estabelecimento de parcerias estratégicas sólidas e
6. Incentivar a criação de uma cultura de Investigação e Inovação.

### Política de Orientação para o Cliente

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à valorização do direito à diferença, ao princípio da igualdade e da inclusão, considerando que estes se constituem como pilares fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária, justa e democrática. A participação e a igualdade são materializadas através do trabalho com grupos/entidades representativos da defesa dos direitos, nos diferentes níveis: educação, formação, ocupação, emprego, acessibilidades, saúde, desporto, cultura, lazer, entre outros, bem como no fortalecimento dos mecanismos de autodeterminação e *empowerment* dos clientes. A inclusão é materializada no planeamento, organização e prestação dos serviços, no desenvolvimento de projetos e na sua avaliação, envolvendo clientes, colaboradores e outras partes interessadas, tendo presente o princípio da continuidade e da abrangência de forma a desenvolver o máximo das potencialidades.

## Posicionamento Estratégico

### Qualidade dos Serviços

- A ARCIL ambiciona assumir-se como uma organização com impacto positivo na área da Reabilitação, cuja qualidade dos serviços prestados seja reconhecida pelos seus clientes e demais partes interessadas.

### Sustentabilidade

- O desenvolvimento da ARCIL baseia-se num modelo de financiamento e gestão sustentável, assente no rigor e na transparência, promovendo a otimização das suas competências na área da reabilitação bem como noutras estratégias de diversificação do financiamento, de modo a reduzir a dependência financeira do estado.

### Trabalho em rede

- As grandes opções estratégicas centram as relações da ARCIL com os seus parceiros num modelo ecológico e sistémico, otimizando os benefícios do trabalho em rede e cooperação ativa.



## Objetivos Estratégicos

### Perspetiva CLIENTES

- OE1. Melhorar a Qualidade de Vida dos clientes
- OE2. Aumentar a satisfação dos clientes
- OE3. Criar novas respostas para áreas de intervenção lacunares na comunidade

### Perspetiva PROCESSOS

- OE4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização.
- OE5. Qualificar infraestruturas e equipamentos.
- OE6. Melhorar continuamente os processos.
- OE7. Dinamizar a rede de parcerias.

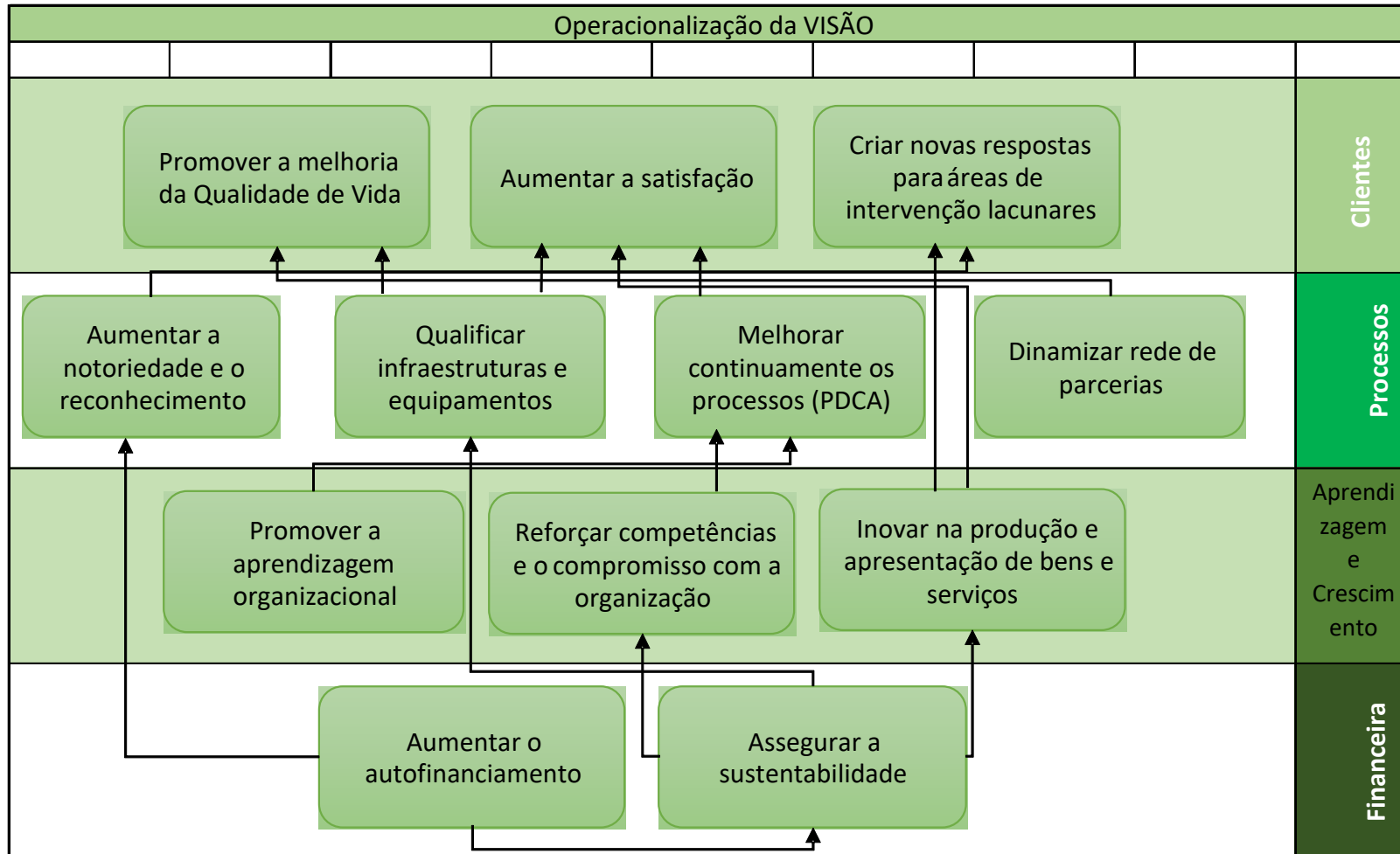
### Perspetiva APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

- OE8. Promover a aprendizagem organizacional.
- OE9. Reforçar competências e o compromisso com a Organização.
- OE10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços.

### Perspetiva FINANCEIRA

- OE11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização.
- OE12. Aumentar o autofinanciamento.

## Mapa Estratégico



Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Clientes	Promover a melhoria da Qualidade de Vida dos clientes	Promover a autodeterminação e o empowerment dos clientes
		Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes
		Especializar intervenções psicossociais e terapêuticas existentes na ARCIL para dar melhor resposta a clientes com Perturbação do Espectro do Autismo (PEA), Multideficiência (MD), em idade avançada (IA) e com Doença Mental (DM)
		Reforçar a consciência da comunidade para a inclusão da Pessoa com Deficiência e/ou Incapacidade (PCDI)
	Aumentar a satisfação dos clientes	Melhorar a qualidade de produtos e serviços
	Criar novas respostas para áreas de intervenção lacunares na comunidade	Criar o Centro de Desenvolvimento IMPACTO + - Centro de Avaliação e Intervenção Multidisciplinar da ARCIL, com respostas de: - Intervenção precoce; Apoio a necessidades de apoio socioeducativo; Prevenção e promoção do sucesso escolar.
Criar novas respostas sociais e formativas		

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	
Processos	Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	Desenvolver processos de comunicação institucional	
		Reforçar a visibilidade da Organização	
	Qualificar infraestruturas e equipamentos	Renovar a frota de veículos	
		Requalificar infraestruturas	
	Melhorar continuamente os processos	Monitorizar e avaliar os processos de forma eficaz e sistemática	
		Rever processos e documentação do SGQ	
		Aumentar a abrangência do SGQ	
		Uniformizar e centralizar a gestão de informação	
	Dinamizar a rede de parcerias		Implementar processo de gestão de parcerias
			Reforçar parcerias estratégicas

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Aprendizagem e Crescimento	Promover a aprendizagem organizacional	Estabelecer relações de proximidade com entidades de Ensino e Investigação
		Implementar gestão para o Impacto Social
	Reforçar competências e o compromisso com a Organização	Reconhecer o valor das pessoas na Organização
		Mobilizar e estimular o máximo potencial das pessoas
	Inovar na produção e apresentação de bens e serviços	Desenvolver novos bens e serviços ou alterar significativamente a forma de os apresentar
		Implementar metodologias inovadoras de intervenção

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Financeira	Assegurar a Sustentabilidade da Organização	Reduzir o peso relativo dos encargos com pessoal, face aos rendimentos
		Aumentar a eficiência operacional
		Reestruturar serviços prestados pelas URCP
		Procurar o financiamento adequado de programas, projetos e URCP
		Reposicionar geograficamente as estruturas da Organização (aproximação e centralidade)
	Aumentar o autofinanciamento	Criar o CSM - Centro de Serviços e Manipulados
		Dinamizar o EIS - Projeto de Empreendedorismo e Inovação Social
		Aumentar os proveitos das URCP

## Objetivos, Atividades e Metas

As actividades a desenvolver e as metas a atingir no Plano de Atividades 2019 decorrem de

- A. Objetivos e linhas de ação, definidos em Plano Estratégico, para o período 2017-2020.
- B. Diretrizes emanadas ao nível da prestação de serviços pelas diferentes entidades financiadoras.
- C. Resultados do relatório de Revisão do Sistema.
- D. Resultados da monitorização e avaliação intermédia de 2018, relativa ao primeiro semestre.
- E. Ações de melhoria previstas no Plano Anual de Melhoria.
- F. Requisitos inerentes à Certificação de Qualidade EQUASS e à preparação da organização para outros Processos de Certificação – ISO 9001:2015.
- G. Projetos a dinamizar na ligação ativa aos Clientes, à Comunidade e outros stakeholders.
- H. Estimativas relativas à execução física e financeira de 2019.

As atividades a desenvolver em cada um dos Programas de Reabilitação e no Departamento de Gestão constam dos respetivos Planos de Atividades – Matrizes de Planeamento e Avaliação, funcionando como instrumentos de programação operacional e de monitorização do desempenho organizacional.

Nas Tabelas seguintes são apresentadas as Actividades/Indicadores/Metas por Objetivo Operacional, alinhados com os Objetivos Estratégicos.

## Departamento de Reabilitação

### OE 1. Melhorar a Qualidade de Vida dos clientes

Assegurar a autodeterminação/autorrepresentação dos clientes

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS		
Avaliar e implementar ações em resposta às necessidades e expectativas dos clientes no âmbito da autorrepresentação	% de objetivos de PI atingidos na dimensão Autodeterminação	CAO – 75%	LA – 70%	
		CEP – 60%	LR – 70%	
		CR – 80%	SAD – 85%	
		CRI – 80%	CATL – 50%	
		FP – 80%		
Executar Plano de Atividades com o Grupo de Autodeterminação	% de cumprimento do Plano de Atividades do Grupo de Autodeterminação	CAO – 90%		
Promoção de práticas encorajadoras da autorrepresentação dos clientes	% satisfação dos clientes com o desempenho da organização na dimensão autodeterminação	CR – 85%	FP – 80%	
Participação de técnicos em ação de formação sobre autodeterminação	Nº de técnicos /ação	FP - 4		
Realização de evento sobre autorrepresentação	Evento realizado	CAO	LR	LA
Promover conhecimento sobre Direitos das PCDI	N.º de sessões sobre a UN-CRPD	CEP – 2	SAD - 2	

Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS	
Implementar práticas que promovam a inclusão dos clientes de acordo com as necessidades e expetativas identificadas	% de objetivos de PI atingidos no domínio Inclusão	CAO – 90%	CRI – 80%
		CEP – 85%	LA – 90%
		CR – 90%	LR – 80%
Realização de ações promotoras de inclusão	% de satisfação dos clientes com o desempenho da organização na dimensão Inclusão	LR – 45%	SAD – 50%
Dinamizar a participação em atividades socioculturais, desportivas, campanhas solidárias.	% de clientes com participação em atividades comunitárias	CEP – 20%	SAD – 35%
Promover a inclusão socio profissional	Nº de novos clientes integrados em entidades externas (ASU)		
	N.º de clientes integrados em entidades externas		
	% de formandos integrados em FCT em entidades externas	CAO – 4	CR – 70
	% de formandos com colocação profissional após término da FP	CEP – 8	CR – 60%
		FP – 80%	CR – 20
	Nº de atividades realizadas em contexto prático de trabalho – EOV, ACCT	FP – 15%	CR – 30%
	% colocação em mercado de trabalho		
N.º de contratos de trabalho celebrados			
% manutenção de postos de trabalho			

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Aplicação de programa com vista à prevenção da recaída na adição ao álcool baseado no Mindfulness.	Programa implementado	FP e CR - 1
Promover a participação ativa de clientes no projeto Alive & Kicking	Nº de clientes envolvidos em projeto transnacional	CAO - 5
Criar oportunidades de inclusão aos alunos com NEECP em diferentes contextos escolares	% de alunos com participação em atividades com pares	CRI – 50%
Criação de Grupos de Pais de alunos apoiados pelo CRI para debate da legislação e TVPE	Nº de encontros do Grupo de Pais	CRI - 5
Planificação, organização/execução e avaliação das ações do POAA	% de execução do POAA	LA – 85% LR – 90%    SAD – 90%

Especializar intervenções psicossociais e terapêuticas existentes na ARCIL para dar melhor resposta aos clientes com Perturbação do Espectro do Autismo (PEA), Multideficiência (MD), em idade avançada (IA) e com Doença Mental (DM)

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Avaliação da Qualidade de Vida percebida e implementação de ações promotoras da Qualidade de Vida dos clientes	% de clientes que evidencia melhoria da Qualidade de Vida	CAO – 45% CEP – 25% CR – 25% FP – 25% LA – 20% LR – 45% SAD – 25%





ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Explorar modelo de avaliação da Qualidade de Vida - entrevista EPR)	Implementação de novo instrumento para avaliação da QdV	CAO – Grupo piloto
Execução dos Planos Individuais	% de objetivos de PI atingidos	Global – 85%
Promover formação em Multideficiência	Nº de participantes em ação de formação sobre Multideficiência	CAO – 5 LR – SAD – 85%
Planear, implementar e avaliar a dinamização de ateliers terapêuticos nas escolas	% de sessões cumpridas dos ateliers terapêuticos % de clientes com evolução terapêutica	CRI – 95%      CRI – 80%
Identificar práticas inovadoras	Nº de ações benchmarking	Global - 7
Qualificação técnica com profissional de Animação Sócio Educativa	Estágio Profissional realizado	LA e LR - 1

Reforçar a consciência da comunidade para a inclusão da Pessoa com Deficiência e/ou Incapacidade (PCDI)

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Programar e participar em atividades de sensibilização em conjunto com parceiros locais e/ou regionais	Nº de atividades	CAO – 2 (inclui Projeto Outros Sons) CR – 3      CRI - 3
Realização de visitas a empresas com grupos de clientes	Nº de empresas	CR – 2

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Formação para monitores de CATL sobre participação e inclusão de crianças com NEE	Nº de ações de formação	CATL – 1

Organizar e/ou participar na organização de atividades que promovam a inclusão social das pessoas com deficiência

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Realização da Descida da Serra em Cadeira de Rodas, participação nas Marchas de S. João, outras a definir.	Nº de atividades de inclusão	CAO - 3

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. Aumentar a satisfação dos clientes

2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Avaliação da Satisfação dos Clientes	% de clientes "Muito Satisfeitos"	Global – 55%
Qualificar instalações e equipamentos CAO	% de execução de projeto de requalificação do SAPO	CAO - 80%
Realização de estudo de viabilidade de abertura do CAO em Agosto (1ª quinzena)	Estudo elaborado	CAO - 1
Construir projeto inovador de serviço de CATL para crianças com NEE, para candidatura ao PROCOOP	Candidatura apresentada	CATL – 1

**OE 3. Criar novas respostas para áreas de intervenção lacunares na comunidade**

3.1. Avaliar a possibilidade de criar novas respostas sociais e formativas

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Implementação de nova ação de formação	Nº de novas ações formativas	FP - 1

**OE 4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização**

4.1. Desenvolver processos de comunicação institucional

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Desenvolvimento, implementação e avaliação do Plano de Marketing e Comunicação Institucional (Interna e externa)	% de concretização do Plano de Comunicação	80%

4.2. Reforçar a visibilidade da A.R.C.I.L.

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Apresentar candidaturas e aceitar convites para apresentação de comunicações e dinamização de workshops em eventos relevantes	Nº de apresentações em conferências e congressos	CAO – 2 CR – 1 (Impacto Social) CRI - 2

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Participar na conceção de <i>knowledge box</i> sobre dificuldades motorias e sensoriais. Capacitação de Assistentes Operacionais do Agrupamento de Escolas da Lousã.	Participação em projeto transnacional IMAS II – Improving Assistance	CAO – Envolvimento de 1 Terapeuta Ocupacional CRI – Formação de 6 Assistentes Operacionais

**OE 5. Qualificar infraestruturas e equipamentos**

5.1. Requalificar infraestruturas

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Conversão de oficina em sala de formação teórica	Alteração realizada	FP - 1
Preparar o equipamento para Licenciamento	Licenciamento aprovado	LA - 1

**OE 6. Melhorar continuamente os processos**

6.4. Uniformizar e centralizar a gestão de informação

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Implementar software de utentes, processos e atividades (Base de dados de clientes, gestão de PIs e tratamento estatístico) - WinUTE, WinGCS, RAD.	Plataforma em funcionamento	

**OE 7. Dinamizar a rede de parcerias**

**7.1. Reforçar parcerias estratégicas**

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Estabelecer parcerias para concretização de objetivos	Nº de novas parcerias – ASU, Saúde, Emprego, Educação Formação Profissional, Angariação de Fundos, Investigação e Estágios Curriculares	CAO – 2 CEP – 1 CR – 2 CRI – 100% FP – 3 FP – 2 LR – 50% SAD – 1 CATL - 1

**OE 8. Promover a aprendizagem organizacional**

**8.1. Estabelecer relações de proximidade com entidades de Ensino e Investigação**

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Realizar ações de informação / sensibilização a alunos de ensino superior	Nº de atividades realizadas com entidades de Ensino Superior	CRI - 2
Realizar Estágio de Educação e Formação de Adultos	Estágio realizado	FP - 1
Realizar Estágio de Animação Socio Educativa	Estágio realizado	CATL - 1

**OE 10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços**

**10.2. Implementar metodologias inovadoras de intervenção**

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Desenvolver e testar novas metodologias de intervenção técnica	Nº de novas metodologias implementadas (Autorepresentação, Psicoeducação, Saúde Mental, Consultoria e Apoio em Contexto Escolar)	CEP – 1 CR – 1 CRI - 2

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização**

11.4. Procurar melhor financiamento dos programas

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Desenvolver ações de angariação de fundos	Montante realizado	CAO – 600,00€ CATL – 850,00€ LA – 200,00€
Colocação de trabalhadores do CEP em prestação de serviços no exterior	Nº de novas prestações de serviços	CEP - 2
Realização de ação de formação para externos	Valor realizado	CRI - 500,00€
Execução do projeto formativo	% de execução física do projeto	FP – 75%
Execução de Projeto de Licenciamento do Lar de Apoio	Licenciamento do equipamento	LA - 1
Apresentar candidatura a resposta atípica ao PROCOOP	Candidatura apresentada	LA - 1

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Apresentação de candidaturas a financiamentos complementares	Nº de candidaturas a financiamentos complementares	LR - 1
Execução de alargamento de Acordo de Cooperação, se aprovado	Nº de novas vagas	SAD - 7
Dinamização de serviços privados	Montante realizado	CATL – 15.000,00€

Reposicionar as estruturas da organização

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Realização de diligências inerentes à construção de Lar Residencial (2)	Implementação de Plano de Qualificação do LR	LR - 1

**OE 12. Aumentar o autofinanciamento**

12.1. Implementar o CSM - Centro de Serviços e Manipulados

ATIVIDADES	INDICADORES	METAS
Envolvimento de utentes do CAO na dinâmica do CSM	Nº de utentes	CAO - 15

<b>Programa</b>	Centro de Atividades de Tempos Livres
<b>Ano</b>	2018-2019

PLANEAMENTO																						
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Atividades	Calendarização - sombreado																	
					Execução - X																	
					S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1. Melhorar a Qualidade de Vida dos clientes	1.1. Assegurar a autodeterminação/autorrepresentação dos clientes	% de objetivos de PI atingidos na dimensão Autodeterminação	50%	Definir, implementar e avaliar o cumprimento dos objetivos do PI na dimensão autodeterminação.																		
		% de crianças que participam no planeamento das atividades	75%	Aumentar a participação das crianças no planeamento das atividades através de atividades que evidenciem a sua capacidade de autodeterminação (testemunhos no questionário aplicado no final do ano letivo sobre as atividades realizadas no CATL; avaliação das atividades realizadas em cada CATL).																		
	1.4. Reforçar a consciência da comunidade para a inclusão da Pessoa com Deficiência e/ou Incapacidade (PCDI)	Nº de ações de formação promovidas	1	Promover ação de formação para monitores com estratégias para assegurar a participação e inclusão de crianças com deficiência/incapacidade em CATL.																		
		Nº de atividades realizadas	10	Realizar atividades de sensibilização, com/para as crianças do CATL. (tema do mês de dezembro, marcha de são João, ações na comunidade)																		
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	% de crianças "Muito Satisfeitas"	85%	Realizar avaliação da satisfação dos clientes dos programas. Analisar resultados e implementar melhorias.																		
		% de participação dos encarregados de educação na avaliação de satisfação	75%	Envolver os Encarregados de Educação no planeamento e avaliação dos serviços. Sensibilizar para a importância da participação na avaliação da satisfação: entrega de questionários nos CATL com registo de tomada de conhecimento e definição de prazo de devolução.																		



**Programa** Centro de Atividades de Tempos Livres

**Ano** 2018-2019

PLANEAMENTO																				
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Atividades	Calendarização - sombreado															
					Execução - X															
					S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	Nº de ações de melhoria implementadas	3	Implementar ações de melhoria e avaliar resultados.																
		Nº de reclamações	<3	Fazer o tratamento das reclamações dos clientes. Implementar ações de melhoria e preventivas.																
	2.2 Promover o sentimento de segurança por parte das famílias com a resposta CATL	% de encarregados de educação muito confiantes com o serviço de CATL	70%	Analisar os resultados da avaliação dos encarregados de educação no parâmetro confiança nos questionários de avaliação de satisfação. Implementar ações e estratégias para assegurar o sentimento de segurança e confiança por parte as famílias.																

**Programa** Centro de Atividades de Tempos Livres

**Ano** 2018-2019

PLANEAMENTO																
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Atividades	Calendarização - sombreado Execução - X											
					S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.3 Promover a ocupação saudável dos tempos livres das crianças.	% execução POAA	90%	Planear, executar e avaliar atividades diversificadas e adaptadas às características das crianças e jovens que frequentam o CATL, e que contribuam para o seu desenvolvimento. Dinamizar ateliers diários nas várias áreas de expressão. -->1ºciclo: - Fabrica Valores (ética/tradições/direitos/cidadania); - Ritmos e Movimentos (Expressão físico-motora/desporto); - Arte à Solta (expressão plástica, musical e dramática ); - Cozinha com Ciência (culinária/ciência); - Cine Brinca (cinema/brincadeiras livres não estruturadas).  --> 2º e 3º ciclo (sala TEMPLI): - TEMPLI Pensadores; - TEMPLI Ciência e Saúde; - TEMPLI Artistas; - TEMPLI Culinária; - TEMPLI Desporto.												
	2.4 Dar resposta às necessidades e expetativas das crianças e respetivas famílias	Realizar candidatura ao PROCOOP (S/N)	S	Construir projeto inovador de serviço de CATL para crianças com NEE, para candidatura ao PROCOOP.												
		% de objetivos de PI atingidos	75%	Elaborar, implementar, monitorizar e avaliar os PI.												



**Programa** Centro de Atividades de Tempos Livres

**Ano** 2018-2019

PLANEAMENTO																					
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Atividades	Calendarização - sombreado																
					Execução - X																
					S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.2. Reforçar a visibilidade da Organização	Nº de ações implementadas	1	Implementar o programa de Literacia Familiar da Fundação AGA KHAN.																	
		Nº de ações de divulgação dos serviços CATL	2	Distribuir <i>flyers</i> com informação sobre os diversos serviços prestados pelo CATL nos jardins de infância e escolas do 1º ciclo do concelho. Realizar reunião de divulgação dos serviços de CATL dirigida a pais de crianças que frequentam o ensino pré-escolar.																	
6. Melhorar continuamente os processos	6.4. Uniformizar e centralizar a gestão de informação	Implementação de plataforma informática e <i>software</i> (S/N)	5	Implementar <i>software</i> de utentes, processos e atividades (Base de dados de clientes, gestão de PIs e tratamento estatístico) - WinUTE, WinGCS, RAD.																	
7. Dinamizar a rede de parcerias	7.2. Reforçar parcerias estratégicas	Criar parceria com ESEC (S/N)	5	Estabelecer protocolo de parceria com a ESEC no âmbito da realização de estágios curriculares.																	
8. Promover a aprendizagem organizacional	8.1. Estabelecer relações de proximidade com entidades de Ensino e Investigação	Nº de estágios realizados	1	Promover a realização de estágios profissionais e curriculares.																	
	8.3 Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento	Nº de ações de <i>benchmarking</i>	1	Identificar o CATL a visitar. Realizar visita com alguns elementos da equipa. Partilhar experiência técnica.																	

**Programa** Centro de Atividades de Tempos Livres

**Ano** 2018-2019

PLANEAMENTO																						
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Atividades	Calendarização - sombreado Execução - X																	
					S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.4. Procurar melhor financiamento dos programas	% de ocupação global dos CATL	95%	Assegurar a lotação da capacidade dos CATL (cumprimento dos Acordos de Cooperação com o I.P.CDSS): atendimento, avaliação das condições de admissibilidade, admissão, elaboração do contrato de prestação de serviços, acolhimento nos CATL.																		
		Valor monetário alcançado com Serviços Privados	15 000 €	Dinamizar serviços privados para dar resposta às necessidades das famílias e/ou cobertura de custos não financiados: - TEMPLUA (Tempo Lúdico ao Almoço); - TRTC (Tempo para a Realização das Tarefas para Casa); - AMA (Atividades em Meio Aquático); - OACP (Outras Atividades de Carater Pontual).																		
		Valor financeiro alcançado com angariação de fundos	850 €	Promover ações de angariação de fundos para aquisição de equipamento e para apoio à realização de atividades de exterior nas interrupções letivas (Natal/Páscoa/Verão): - Participar na Feira da Castanha e do Mel; - Participar em feiras temáticas organizadas pela autarquia e concelhos vizinhos; - Promover ações junto dos encarregados de educação em momentos específicos durante o ano letivo (Natal/Páscoa/Primavera).																		

<b>Programa</b>	Centro de Atividades Ocupacionais
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado											
					Execução - X											
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>1. Melhorar a Qualidade de Vida dos clientes</b>	1.1. Assegurar a autodeterminação/autorrepresentação dos clientes	% de objetivos de PI atingidos na dimensão Autodeterminação	75%	Avaliar necessidades e expetativas dos clientes no âmbito da autorrepresentação; Definir objetivos com os clientes; Planear e implementar ações para alcançar objetivos definidos; Avaliar ações implementadas e introduzir melhorias.												
		% de cumprimento do Plano de Atividades do Grupo de Autodeterminação	90%	Elaborar Plano de Atividades com o Grupo de Autodeterminação; Implementar ações definidas em plano; Monitorizar e avaliar Plano de Atividades.												
	1.2. Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes	Nº de novos clientes integrados em entidades externas (ASU)	4	Procurar novas oportunidades de integração em ASU; Disseminar informação sobre ocupação socialmente útil para pessoas com deficiência; Consultar projetos relevantes no âmbito da ocupação e interação com empresas (e.g. Sou, Consigo e Faço!).												
		% de objetivos de PI atingidos no domínio Inclusão	90%	Identificar Necessidades e expetativas; Definir objetivos com os clientes; Implementar práticas que promovam a inclusão dos clientes; Monitorizar e avaliar práticas implementadas.												
		Nº de clientes envolvidos em projeto transnacional	5	Promover a participação ativa de clientes no projeto <i>Alive &amp; Kicking</i> ; Promover a participação em encontro transnacional de clientes.												



<b>1. Melhorar a Qualidade de Vida dos clientes</b>	1.2. Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes	Atualização de levantamento de Produtos de Apoio	S/N	Centralizar necessidades com informação de outros setores																	
	1.3. Especializar intervenções psicossociais e terapêuticas existentes na ARCIL para dar melhor resposta aos clientes do CAO	% de clientes que evidencia melhoria da Qualidade de Vida (QdV)		45%	Avaliação da Qualidade de Vida percebida; Revisão de objetivos de PI; Implementação de ações promotoras da Qualidade de Vida dos clientes.																
		% de objetivos em PI atingidos		75%	Identificar Necessidades e expetativas; Definir objetivos com os clientes; Implementar práticas que promovam a inclusão dos clientes; Monitorizar e avaliar práticas implementadas.																
		Nº de participantes em ação de formação sobre Multideficiência		5	Preparar ação de formação em parceria com LR; Divulgar ação de formação; Selecionar participantes; Dinamizar e avaliar ação de formação.																
		Implementação de novo instrumento para avaliação da QdV (S/N)		5	Explorar modelo de avaliação da Qualidade de Vida mais eficaz para os utentes do CAO (entrevista EPR) com grupo-piloto.																
	1.4. Reforçar a consciência da comunidade para a inclusão da Pessoa com Deficiência e/ou Incapacidade (PCDI)	Nº de ações de sensibilização		2	Programar e participar em atividades de sensibilização em conjunto com parceiros locais e/ou regionais																
		Nº de atividades com Agrupamentos de Escolas		2	Promover projeto de inclusão com Agrupamento de Escolas (e.g. Projeto Outros Sons)																
	1.5..Organizar e/ou participar na organização de actividades que promovam a inclusão social das pessoas com deficiência	Nº de atividades de inclusão		3	Organizar a Descida da Serra da Lousã em cadeira de rodas; Participar na organização das Marchas de S. João; Participar em competição desportiva na Grécia com clientes de CAO.																
	<b>2. Aumentar a satisfação dos clientes</b>	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços.	% de clientes "Muito Satisfeitos"	50,0%	Analisar resultados da avaliação da satisfação; Identificar itens com menor grau de satisfação; Implementar ações de melhoria.																



2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços.	% de execução de projeto de requalificação do SAPO	80%	Reparar teto falso; Requalificar copa; Requalificar refeitório; Requalificar entrada principal; Colocar ar condicionado; Colocar sistema de vigilância; Criar sala interativa															
		Realização de estudo de viabilidade de abertura do CAO em Agosto (1ª quinzena) (S/N)	5	Fazer estudo de viabilidade juntamente com o Lar Residencial															
	2.2. Criar grupo de pais com o CRI de forma a preparar a passagem da escola para CAO	Criação de grupo de pais (mínimo de 4 reuniões) (S/N)	5	Realizar reuniões e visitas ao CAO com pais de crianças em período de transição para o CAO, em parceria com o CRI															
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.1. Reforçar a visibilidade da ARCIL	Nº de apresentações em conferências e congressos	2	Apresentar candidaturas e aceitar convites para apresentação de comunicações e dinamização de <i>workshops</i> em eventos relevantes															
	4.2. Participar na criação de <i>Knowledge Box</i> para capacitar assistentes operacionais	Elaboração de <i>Knowledge Box</i> sobre dificuldades motoras e dificuldades sensoriais (S/N)	5	Participar na conceção de <i>knowledge box</i> com parceiro da Bulgária; Implementar e testar <i>knowledge box</i> ; Participar em encontro transnacional do projeto IMAS II.															
	4.3. Organizar intercâmbio/seminário com outras instituições com CAO, LR e LA	Realização de evento sobre autorrepresentação (S/N)	5	Identificar temas relevantes; Pesquisar potenciais oradores e participantes; Angariar fundos e parceiros para implementar a atividade; Definir data para a atividade; Divulgar atividade junto de potenciais interessados; Realizar e avaliar atividade.															
7. Dinamizar a rede de parcerias	7.1. Reforçar parcerias estratégicas	Nº de novas parcerias	2	Procurar ativamente novas parcerias para colmatar necessidades existentes no CAO ao nível das ASU.															
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.1 Participar em atividades de angariação de fundos	Valor angariado	600€	Identificar atividades e mobilizar a equipa para a participação															
12. Aumentar o autofinanciamento	12.1. Colaborar no CSM - Centro de Serviços e Manipulados	Nº de utentes do CAO no CSM	15	Avaliar as tarefas e selecionar clientes que as possam realizar															

Programa Centro de Emprego Protegido  
 Ano 2019

CEP

PLANEAMENTO																					
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X																
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
<b>1. Melhorar a Qualidade de Vida dos clientes</b>	1.1. Assegurar a autodeterminação/autorrepresentação dos clientes	% de objetivos de PI atingidos na dimensão Autodeterminação	60%	Elaborar, implementar e monitorizar os PI. Promover informação sobre autorrepresentação entre clientes e colaboradores do CEP.																	
		N.º sessões dinamizadas com os representantes do CEP no GARCIL	2	Criar canal de comunicação entre os elementos do GARCIL e restante grupo de trabalhadores do CEP.																	
		N.º de sessões sobre a UN-CRPD	2	Calendarizar sessões. Contactar grupo de clientes e formador. Dinamizar sessões. Avaliar resultados e introduzir melhorias.																	
	1.2. Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes	% de objetivos de PI atingidos na dimensão Inclusão	85%	Elaborar, implementar e monitorizar os PI. Analisar resultados e introduzir melhorias.																	
		N.º de clientes integrados em entidades externas	8	Implementar intervenção articulada com a equipa CSM para identificar potenciais parceiros, auscultar as suas necessidades de mão de obra e implementar plano de colocação profissional e acompanhamento de clientes CEP.																	



<b>Programa</b>	Centro de Emprego Protegido
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
<b>1. Melhorar a Qualidade de Vida dos clientes</b>	1.2. Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes	% de clientes com participação em atividades comunitárias	20%	Promover a participação ativa dos clientes CEP em atividades na comunidade.																
	1.3. Especializar intervenções psicossociais e terapêuticas existentes na ARCIL para dar melhor resposta aos clientes da ARCIL	% de clientes que evidencia melhoria na Qualidade de Vida	25%	Implementar intervenções especializadas. Selecionar instrumentos de avaliação da Qualidade de Vida. Aplicar de instrumento de avaliação. Elaborar relatório final.																
		% de objetivos de PI atingidos	85%	Elaborar, implementar e monitorizar os PI. Analisar resultados e introduzir melhorias.																
<b>2. Aumentar a satisfação dos clientes</b>	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	% de clientes "Muito Satisfeitos"	65%	Realizar avaliação da satisfação dos clientes CEP. Tratar dados e elaborar relatórios. Comunicar resultados e converter conteúdos em ações de melhoria, se aplicável.																

Programa Centro de Emprego Protegido  
 Ano 2019

PLANEAMENTO																
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado											
					Execução - X											
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>2. Aumentar a satisfação dos clientes</b>	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	Nº de ações de melhoria	2	Analisar resultados de 2018. Realizar reuniões trimestrais com os trabalhadores. Analisar reclamações e resultados da avaliação da satisfação. Elaborar e implementar plano de melhorias.												
		Nº de reclamações	<3	Recolher reclamações. Tratar reclamações. Converter conteúdo de reclamações em ações de melhoria, se aplicável.												
<b>7. Dinamizar a rede de parcerias</b>	7.2. Reforçar parcerias estratégicas	Nº de sessão temáticas (tema possível: comportamento de risco)	1	Estabelecer parceria com o Centro de saúde para organizar sessão temática												

<b>Programa</b>	Centro de Emprego Protegido
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
<b>10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços</b>	10.2. Implementar metodologias inovadoras de intervenção	Nº de novas metodologias implementadas	1	Implementar metodologia para definir e avaliar objetivos no domínio da autorrepresentação dos clientes CEP																
<b>11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização</b>	11.4. Procurar melhor financiamento dos programas	Nº de novas prestações de serviços no exterior	2	Definir plano de acompanhamento de clientes que reünam condições para fazer contratos de prestação de serviços no exterior																

<b>Programa</b>	Centro de Recursos
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado											
					Execução - X											
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>1. Melhorar a qualidade de vida dos clientes</b>	1.1 Assegurar a autodeterminação / autorrepresentação dos clientes	% satisfação dos clientes com o desempenho da organização na dimensão autodeterminação	85%	Encorajamento da participação ativa dos clientes no âmbito do GARCIL. Promoção de práticas encorajadoras da autorrepresentação dos clientes.												
		% de clientes com participação na avaliação da satisfação	80%	Medição do número de participantes na avaliação da satisfação por programa face ao total dos clientes. Promover a participação ativa dos clientes na avaliação do programa.												
		% de objetivos de PI atingidos na dimensão Autodeterminação	80%	Elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos Planos Individuais de acordo com especificado no PC 6.												
	1.2. Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes	Nº de atividades realizadas em contexto prático de trabalho	70	Promoção do envolvimento dos clientes nas medidas de IAQQE e AC, em actividades em contexto de trabalho (tendo por base as previsões em candidatura)												
% de objetivos de PI atingidos na dimensão Inclusão		90%	Elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos Planos Individuais de acordo com especificado no PC 6.													

<b>Programa</b>	Centro de Recursos
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																						
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X																	
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
<b>1. Melhorar a qualidade de vida dos clientes</b>	1.2. Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes	% colocação em mercado de trabalho	60%	Acompanhamento dos clientes e entidades, tendo como objectivo a colocação em mercado de trabalho ao abrigo das medidas ativas de emprego ou através da celebração de um contrato de trabalho.																		
		N.º de contratos de trabalho celebrados	20	Estabelecimento de contactos e parcerias necessárias para a celebração de contratos de trabalho.																		
		% manutenção de postos de trabalho	30%	Apoio às empresas e trabalhadores tendo em vista a criação de condições para a manutenção do posto de trabalho, considerando como manutenção do posto de trabalho, a continuidade em medida de emprego apoiado, a renovação e a efetivação.																		
	1.3. Especializar intervenções psicossociais e terapêuticas existentes na ARCIL para dar melhor resposta aos clientes da ARCIL	% de clientes que evidencia melhoria na Qualidade de Vida (Escala WHO QoL)	25%	Aplicação da Escala WHO QoL-Bref com um período mínimo de seis meses de intervalo, a clientes apoiados na medida IAQQE, AC e APC. Implementação de ações que promovam a melhoria da Qualidade de Vida. Avaliação de resultados e introdução de melhorias.																		





**Programa** Centro de Recursos

**Ano** 2019

PLANEAMENTO																					
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X																
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da organização	4.1. Reforçar a visibilidade da Organização	Nº de materiais de divulgação criados (proposta: poster que divulgue as atividades e serviços do Centro de Recursos)	1	Criação de um poster com vista a divulgar as atividades/serviços prestados e comunicação dos resultados alcançados.																	
		Nº de comunicações apresentadas no âmbito do projeto Impacto Social	1	Apresentação dos resultados do Impacto Social do CR																	
7. Dinamizar a rede de parcerias	7.1. Reforçar parcerias estratégicas	% objetivos atingidos com parcerias	50%	Estabelecimento de parceria e avaliação dos resultados.																	
		Nº de novas parcerias (com entidades com intervenção relevante sediadas na área abrangida pelo CEFPPIN - Arganil)	2	Identificação e contacto de entidades locais com vista a estabelecer parcerias/protocolos com o objetivo dos clientes usufruirmos dos serviços/recursos da comunidade.																	
10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços	10.1. Implementar metodologias inovadoras de intervenção	Nº de novas metodologias implementadas	1	Organização de sessões de psicoeducação em grupo com vista a promover a capacitação dos clientes e/ou proporcionar acções de intervenção em grupo na área de saúde mental.																	









**Programa** Centro de Recursos para a Inclusão

**Ano** 2019

PLANEAMENTO																								
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X																			
					S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
7. Dinamizar a rede de parcerias	7.2. Reforçar parcerias estratégicas	% de objetivos atingidos	100%	Identificar parceiros; Definir objetivos comuns (PA CRI 17-18); Dinamizar aproximação à Organização; Avaliar objetivos.																				
8. Promover a aprendizagem organizacional	8.1. Estabelecer relações de proximidade com entidades de Ensino e Investigação	Nº de atividades realizadas com entidades de Ensino	2	Articular com ESEC no sentido de possibilitar a dinamização de atividades que visam a sensibilização de futuros profissionais para a inclusão da Pessoa com Deficiência e/ou Incapacidade (PCDI); Promover aproximação à Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da UC e prospeção de oportunidades de colaboração.																				
		Nº de ações de <i>benchmarking</i>	1	Desenvolver ações de <i>benchmarking</i> com instituições com CRI; Definir entidades a visitar e calendarizar as visitas Definir informações a recolher; Implementar boas práticas que melhorem a qualidade da intervenção do CRI.																				
10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços	10.2. Implementar metodologias inovadoras de intervenção	Nº de novas metodologias implementadas	2	Articular com os AE no sentido de implementar e/ou intensificar diferentes modalidades de intervenção de acordo com o Decreto-lei 54/2018, de 06 de julho, nomeadamente a consultoria, o apoio nos contextos (turma, disciplina, pequenos grupos, ...) nos 4 AE. Reunião CAO, CRI, pais de reflexão sobre a resposta CAO (Lousã e Góis).																				

**Programa** Centro de Recursos para a Inclusão

**Ano** 2019

PLANEAMENTO																						
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X																	
					S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.4. Procurar melhor financiamento dos programas	Valor financeiro gerado com serviços privados	500 €	Planear, implementar e avaliar ações sobre pré-requisitos linguísticos, motores, cognitivos, emocionais e posturais.																		







<b>Programa</b>	Formação Profissional
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
<b>4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização</b>	4.1. Reforçar a visibilidade da Organização	Desenvolvimento de atividade (proposta: seminário ou tertúlia)	1	Realização de seminário para a comunidade. Seleção de tema relevante. Seleção e convite de palestrante(s). Implementação e avaliação da atividade. Comunicação de resultados.																
<b>5. Qualificar infraestruturas e equipamentos</b>	5.1. Requalificar infraestruturas	Nº de ações realizadas	1	Conversão da oficina de carpintaria em salas de formação.																
<b>7. Dinamizar a rede de parcerias</b>	7.1. Reforçar parcerias estratégicas	Nº de ações de divulgação dos cursos	3	Divulgação dos cursos junto de entidades da comunidade (Agrupamentos de Escolas, Centro de Emprego, Segurança Social, Autarquias). Participação em eventos de cariz científico e/ou profissional.																
		Nº de novas parcerias	2	Identificação de parceiros para realização de formação tecnológica em contexto real. Formalização da parceria. Avaliação da parceria.																
<b>8. Promover a aprendizagem organizacional</b>	8.1. Estabelecer relações de proximidade com entidades de Ensino e Investigação	Nº de ações	1	Estabelecimento de parceria com FPCEUC. Orientação de estágio curricular na área da educação e formação de adultos.																

<b>Programa</b>	Formação Profissional
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
<b>8. Promover a aprendizagem organizacional</b>	8.1. Estabelecer relações de proximidade com entidades de Ensino e Investigação	Nº de Ações	1	Realização de ação de formação para formadores, sobre tema relevante para a prática profissional.																
<b>11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização</b>	11.1. Procurar melhor financiamento dos programas	% de execução física do projeto	75%	Monitorização das horas formativas realizadas face às previstas para o período de tempo em análise. Implementação de ações de melhoria e de prevenção.																
		% de formandos admitidos	100%	Monitorização dos formandos admitidos face ao previsto.																







<b>Programa</b>	Lar de Apoio
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																					
Dimensão	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X															
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Cientes	<b>2. Aumentar a satisfação dos clientes</b>	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	% de clientes muito satisfeitos com a participação em atividades extracurriculares	60%	Aplicação de questionário de satisfação global com os serviços prestados pela ARCIL; Análise dos resultados da avaliação; Implementação de melhorias.																
Processos Internos	<b>4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização</b>	4.2. Reforçar a visibilidade da Organização	Realização de evento com entidades congêneres à ARCIL sobre temáticas relevantes para LA, LR e CAO (S/N)	S	Identificação de temas relevantes; Pesquisa e identificação de potenciais oradores e participantes; Angariação de fundos e parceiros para implementar a atividade; Divulgação da atividade. Implementação e avaliação da atividade.																
Processos Internos	<b>5. Qualificar infraestruturas e equipamentos</b>	5.2 Requalificar infraestruturas	N.º de alterações/obras de requalificação efetuadas	1	Identificação de necessidades; Recolha de orçamentos; Análise de orçamentos; Identificação de possíveis doadores																
Aprendizagem e Crescimento	<b>9. Reforçar competências e o compromisso com a Organização</b>	9.1 Reconhecer o valor das pessoas na Organização	Implementação de plano de intervenção para AAD (S/N)	S	Realização de um Plano de Intervenção para para a valorização e capacitação dos AAD																
Financeira	<b>12. Aumentar o autofinanciamento</b>	12.4 Implementar atividades de angariação de fundos com as crianças e jovens	Valor financeiro resultante de angariação de fundos	200,00€	Realização de trabalhos manuais alusivos a épocas festivas																









Programa	Lar Residencial
Ano	2019

PLANEAMENTO																
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado											
					Execução - X											
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
7. Dinamizar a rede de parcerias	7.2. Reforçar parcerias estratégicas	% de objetivos atingidos com parcerias estratégicas	50%	Identificar parceria estratégica para contribuir no projeto de construção do novo LR; Realizar parceria estratégica com ESEC - estágios curriculares de ASE.												
8. Promover a aprendizagem organizacional	8.1. Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento	Nº de ações de <i>benchmarking</i> com AAD	1	Apresentar propostas de visita; Selecionar visita, preparar e realizar a ação; Elaborar relatório de <i>benchmarking</i> ; Disseminar a experiência.												
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.4. Procurar melhor financiamento dos programas	Nº de admissões privadas extra-acordo	1	Prender vagas extra-acordo, de forma permanente ou temporária, por clientes privados; Acompanhar Lista de Espera; Valorizar e divulgar serviços prestados.												
		Nº de candidaturas a financiamentos complementares	1	Identificação de eventuais apoios e candidaturas; Apresentação de candidaturas.												
	11.5.Reposicionar as estruturas da organização	Implementação de Plano de Qualificação do LR (S/N)	5	Apresentar a documentação necessária; Cumprir tarefas intrinsecas ao processo.												







**Programa** \_\_\_\_\_ Serviço de Apoio Domiciliário  
**Ano** \_\_\_\_\_ 2019

PLANEAMENTO																	
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X												
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>2. Aumentar a satisfação dos clientes</b>	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços.	Nº de reclamações	<3	Recolher reclamações. Tratar reclamações. Converter conteúdo de reclamações em ações de melhoria, se aplicável.													
<b>7. Dinamizar a rede de parcerias</b>	7.1. Reforçar parcerias estratégicas	Nº de novas metodologias implementadas	1	Implementar metodologia para definir e avaliar objetivos no domínio da autorrepresentação dos clientes, em parceria com CES.													
		Nº de ações de benchmarking	1	Identificar potenciais parceiros para benchmarking . Estabelecer contactos e parcerias. Planear, realizar, avaliar e comunicar resultados sobre ações de benchmarking .													

<b>Programa</b>	Serviço de Apoio Domiciliário
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
<b>11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização</b>	11.1. Procurar melhor financiamento dos programas	N.º de reuniões com o ISS, IP	1	Marcar reuniões de trabalho com a tutela para perceber o ponto de situação do alargamento do acordo .																

Programa Recursos Humanos  
 Ano 2019

PLANEAMENTO																			
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X														
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
9. Reforçar competências e o compromisso com a Organização	9.1. Reconhecer o valor das pessoas na Organização	% Execução do Plano	90%	9.1.1. Elaborar e implementar um Plano de Envolvimento e Reconhecimento de colaboradores e voluntários (acolhimento, avaliação desempenho, prémios de desempenho, comunicação, envolvimento com a família, benefícios, atividades extra-profissionais, etc)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		% Execução do Plano	90%	9.1.2. Implementar Plano de Prevenção de Riscos Físicos e Psicossociais no ambiente de trabalho.			X			X			X						
	9.2. Mobilizar e estimular o máximo potencial das pessoas	% Funções revistas no DG	100%	9.2.1. Rever Manual de Funções (descrição de responsabilidades e competências de todas as funções.)	X	X	X												
		% Colaboradores abrangidos no DG	100%	9.2.2. Caracterização do Quadro de Pessoal relativamente a interesses e competência dos colaboradores.			X			X			X						
		% Execução do Plano	> 90%	9.2.3. Implementar Plano de Aprendizagem e Desenvolvimento dos colaboradores, que reforce competências específicas em áreas estratégicas de atividade.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.1. Reduzir o peso relativo dos encargos com pessoal, face aos rendimentos.	Regulamento criado	1	11.1.2. Desenvolver e implementar regulamento da realização de trabalho suplementar.	X	X	X												
		Análise conduída (a 5 Anos)	1	11.1.3. Fazer análise prospetiva do desenvolvimento do Quadro de Pessoal				X	X	X									

Programa	Qualidade
Ano	2019

PLANEAMENTO																	
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado												
					Execução - X												
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. Melhorar a Qualidade de Vida dos clientes	1.1. Assegurar a autodeterminação/autorrepresentação dos clientes	% de PI com Objectivos revistos	30%	Rever a formulação de objetivos do PI de todos os Clientes													
		% Satisfação de clientes Muito Satisfeitos de todos os Programas de Reabilitação	50%	Realizar avaliação de satisfação dos clientes dos programas								CRI ATL					
2. Aumentar a Satisfação dos Clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	% de Programas/URCPS com avaliação de satisfação de clientes	100%	Realizar avaliação de satisfação dos clientes dos programas e URCP									CRI ATL				
		% de concretização do Plano de Melhoria	75%	Implementar e gerir um Plano de Melhoria										CRI ATL			
		% de concretização do Plano de Comunicação	75%	Desenvolver, implementar e avaliar Plano de Marketing e Comunicação Institucional (Interna e externa)													
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.1. Desenvolver processos de comunicação Institucional	% de Execução dos Planos de Manutenção Preventiva	100%	Controlar a Execução dos Planos de Manutenção de Equipamentos													
	5.2. Requalificar infraestruturas																
6. Melhorar continuamente os processos	6.1. Monitorizar e avaliar os processos de forma eficaz e sistemática	Nº de Formações realizadas	1	Dinamizar formação sobre Monitorização e Avaliação de projetos/processos													
		Plano Elaborado e Acompanhado	LARES (6) CAO (3) CEP	Elaborar Plano de Acompanhamento dos Processos, nos diversos programas e unidades que facilite a melhoria contínua	LR	LR	LR	LR	LR	LR	LR	CAO		CAO	CAO	CAO	CEP
		Relatório de Revisão aprovado	1	Proceder à Revisão do SGQ													
		Relatório elaborado	1	Elaborar relatório de acompanhamento EQUASS													

					Man	DAF	DAF	LOG	LOG	LOG									
6. Melhorar continuamente os processos	6.1. Monitorizar e avaliar os processos de forma eficaz e sistemática	% cumprimento dos Indicadores de Desempenho dos PC	75%	Assegurar a monitorização e medição dos Processos Chave						RI									
		Nº ações realizadas	3	Realizar ações de benchmarking/benchelerning															
		Bateria Criada	1	Criar uma bateria de indicadores padronizados, eficazes na medição da performance dos processos, para todas as áreas da ARCIL (Gestão e Reabilitação)															
	6.2. Rever processos e documentação do SGQ	Revisão de Processos e Procedimentos	10	Revisão de Processos e Procedimentos de suporte do SGQ,															
		Sistema Implementado	100%	Implementar software de utentes, processos e atividades	FP														
	6.4. Uniformizar e centralizar a gestão de informação	Procedimento Implementado	100%	Implementar Prodecimento RGPD	ATL														
5					4														
7. Dinamizar a rede de parcerias	7.2. Reforçar parcerias estratégicas	Parceiros Selecionados com Objetivos formalizados	100%	Seleciona as parcerias em função do Plano Estratégico (existentes ou novas; estratégicas ou não; operacionais, I&D, etc)															
		Grau de cumprimento dos Objetivos	50%	Monitorizar e avaliar os resultados das Parcerias															
		% de Parcerias satisfeitas e muito satisfeitas	95%	Avaliar a Satisfação das Parcerias															
9. Reforçar competências e o compromisso com a Organização	9.1. Reconhecer o valor das pessoas na Organização	Nº ações desenvolvidas	5	Assegurar o envolvimento dos colaboradores no SGQ															
		% de Colaboradores Satisfeitos e Muito Satisfeitos	90%	Avaliar o nível de Satisfação dos Colaboradores															
10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços	10.2. Implementar metodologias inovadoras de intervenção	Resultados de avliação EQCS	75%	Avaliar a Cultura da Qualidade (EQCS) em todos os Programas															
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.2. Aumentar a eficiência operacional	Processo analisado	ARCILVERDE FP ATL Manutenção	Analisar os processos para aumento de eficiência na afetação de Recursos															



<b>Programa</b>	EIS
<b>Ano</b>	2019

EIS

PLANEAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Atividades	Calendarização - sombreado Execução-X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
12. Aumentar o autofinanciamento	12.2. Dinamizar o EIS - Projeto de Empreendedorismo e Inovação Social	Nº ações concretizadas Nº voluntários envolvidos Nº horas voluntariado	2 ações comunitárias + 0 ações dirigidas	12.2.1. Criar Programa de Voluntariado																
		Taxa de Crescimento dos Associados	5%	12.2.2. Criar e dinamizar o Clube de Associados																
		Taxa de Crescimento do Valor das Quotas	10%	12.2.2. Criar e dinamizar o Clube de Associados																
		Elaborar Campanha	17 850 €	12.2.3. Cumprir o Plano de Atividades de Angariação de Fundos																
		Motante angariado para causa Institucional (Ex.: construção de novo Lar Para Deficiência Profunda)	1 300 €	12.2.3. Cumprir o Plano de Atividades de Angariação de Fundos																
		Venda total de todos os artigos (500 Pirlâmpas + 100 Pins)	475 €	12.2.3. Cumprir o Plano de Atividades de Angariação de Fundos																
		Venda total de todos os artigos (2000 Mascotes) para causa Institucional	5 000 €	12.2.3. Cumprir o Plano de Atividades de Angariação de Fundos																
		Venda total de todas as agendas (2500)	4 050 €	12.2.3. Cumprir o Plano de Atividades de Angariação de Fundos																
		Nr de projetos candidatados	3	12.2.4. Monitorização da Geofundos, para candidatura a financiamentos, diariamente																

Programa	_____	Visão	_____
Ano	_____	2019	_____

PLANEAMENTO																	
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado												
					Execução - X												
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.1. Desenvolver processos de comunicação institucional	% de concretização do Plano de Comunicação	80%	4.1.2. Desenvolver, implementar e avaliar Plano de Marketing e Comunicação Institucional (Interna e externa)													
	4.2. Reforçar a visibilidade da Organização	n.º de eventos	1	4.2.4. Organizar eventos de cariz científico e profissional (colóquios, seminários, etc)													
5. Qualificar infraestruturas e equipamentos	5.1. Requalificar Equipamentos	candidatura efetuada	1	5.1.1. Procurar financiamento e apoios para a renovação parcial da frota da ARCIL (Ex: IMC - Frota Solidária)													
		% de execução do PME por UNCP	95%	5.1.D0.3 Monitorizar o Plano de Manutenção de Equipamentos (PME) por UNCP / Setor / Programa													
	5.2. Requalificar infraestruturas	% de execução Candidatura apresentada	5K Sim	5.2.4. Requalificar janelas da sede e pintura do edifício													
		% de execução do PQI por UNCP	95%	5.2.D0.3 Monitorizar Plano de Qualificação de Instalações (PQI) por UNCP / Setor / Programa													
6. Melhorar continuamente os processos	6.1. Monitorizar e avaliar os processos de forma eficaz e sistemática	Revisão Realizada	Sim	6.1.3. Criar uma bateria de indicadores padronizados, eficazes na medição da performance económica-financieira e de atividades													
		Procedimentos Revisão	5	6.2.2. Atualizar os Procedimentos de suporte associados à gestão da organização													
	Ação Realizada	3	6.2.3. Formação-ação aos colaboradores sobre Processos e Procedimentos Revisão														
7. Dinamizar a rede de parcerias	7.2. Reforçar parcerias estratégicas	Nº de ações destinadas a parcerias	4	7.2.2. Integrar a comunicação com parceiros no Plano de Comunicação da Organização (como e quando comunicar com cada segmento de parceiros)													
9. Reforçar competências e o compromisso com a Organização	9.2. Mobilizar e estimular o máximo potencial das pessoas	ação realizada	1	9.2.D0.1 Reforçar competências na utilização do software Primavera													
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização		ação realizada	1	11.2.1. Analisar os Processos para aumento de eficiência na afetação de recursos - Manutenção													
		% de execução do Plano de Contratações Públicas	>=75%	11.2.D0.1 Aumento da Eficiência das Compras - Plano de Contratações Públicas													
		Sistema Desenvolvido e Implementado	Sim	11.2.D0.2 Desenvolver sistema de codificação dos artigos para utilização de sistema de picking													
		Proporção de Produtos em "Gestão de Inventário" Parametrizados	>=80%	11.2.D0.3 Parametrização de produtos para monitorização de stock em "gestão de inventário"													
		% de execução do Plano de Atividades	>=75%	11.2.D0.5 Cumprimento dos Planos de Atividades Individualizados das UNCP's													
		ação realizada	1	11.2.D0.6 Implementação do Módulo de Faturação Eletrónica Primavera													
		ação realizada	1	11.2.D0.7 Simplificação de 2 processos administrativos													



Programa	ARCIL Madeiras
Ano	2019

PLANEAMENTO																							
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado																		
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	Avaliação realizada	1	2.1.1. Realizar Avaliação da Satisfação dos clientes das URCP																			
		% de concretização do Plano de Melhoria	80%	2.1.3. Implementar e gerir um Plano de Melhoria																			
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.2. Reforçar a visibilidade da Organização	Portfólio criado	1	4.2.AM.1 Divulgar serviços da ARCIL Madeiras																			
5. Qualificar infraestruturas e equipamentos	5.1. Requalificar Equipamentos	tx de execução do plano de manutenção e conservação	100%	5.1.AM.1 Garantir o bom funcionamento e condições de segurança dos equipamentos																			
		tx de execução do plano de investimento	100%	5.1.AM.2 Efetuar as aquisições previstas no plano de investimento																			
	5.2. Requalificar infraestruturas	tx de execução do plano de manutenção e conservação	100%	5.2.AM.1 Requalificar as instalações e condições de trabalho																			
6. Melhorar continuamente os processos	6.3. Aumentar a abrangência do SOQ	ação realizada	1	6.3.1. Mapear Processo Chave e Procedimentos da ARCIL Madeiras																			
8. Reforçar competências e o compromisso com a Organização	8.1. Reconhecer o valor das pessoas na Organização	tx de execução do plano de prevenção de riscos físicos e psicosociais	>90%	8.1.3. Implementar medida de prevenção de riscos físicos e psicosociais no ambiente de trabalho																			
10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços	10.1. Desenvolver novos bens e serviços ou alterar significativamente a forma de os apresentar	n.º de produtos	1	10.1.1. ARCIL MAD - Projeto Colmeia Acessível e outros produtos que permitam métodos de produção padronizados																			
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.2. Aumentar a eficiência operacional	% de concretização destas ações definidas em Plano de Melhoria	100%	11.2.AM.1 Reorganização Administrativa																			
		margem bruta	62,5%	11.2.AM.3 Gestão de stocks da matéria prima																			
		ação realizada	1	11.2.AM.4 Melhorar a ferramenta de planeamento																			
		ação realizada	1	11.2.AM.5 Normalizar as referências dos produtos no POEST de acordo com a classificação por família de produto																			
		ação realizada	1	11.2.AM.6 Implementar e manter a classificação por família de produto (colmeias, paletes, caixas, outros produtos)																			
		ação realizada	1	11.2.AM.7 Gestão de stocks de produto acabado																			
12. Aumentar o autofinanciamento	12.3. Aumentar os proventos das URCPs	margem bruta	62,5%	11.2.AM.3 Gestão de stocks da matéria prima																			
		tx de execução do plano de comercial	90%	12.3.1. Cumprir o Plano Comercial da ARCIL Madeiras																			
		ação realizada	1	12.3.2. Revisão da política/etiquetas de preços de bens e serviços																			

Programa	ARCIL Saúde
Ano	2019

PLANEAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	Avaliação realizada	1	2.1.2. Realizar Avaliação de Satisfação dos clientes das URCP																
		% de concretização do Plano de Melhoria	80%	2.1.3. Implementar e gerir um Plano de Melhoria																
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da	4.2. Reforçar a visibilidade da Organização	nº de ações	5	4.2.AS.1 Divulgar serviços da ArcILSaúde																
3. Qualificar infraestruturas e equipamentos	3.1. Requalificar Equipamentos	ts de execução do plano de investimento	100%	3.1.AS.1 Efetuar as aquisições previstas no plano de investimento																
		3.1. Requalificar Infraestruturas	ts de execução do plano de manutenção e conservação	100%	3.1.2. Requalificar as instalações afetas aos serviços da ARCIL Saúde															
6. Melhorar continuamente os processos	6.5. Aumentar a abrangência do SOQ	ação realizada	1	6.5.1. Mapear Processos Chave e Procedimentos da ARCIL Saúde																
12. Aumentar o autofinanciamento	12.3. Aumentar os proventos comerciais das URCPs e Programas	ts de execução do plano de comercial	90%	12.3.1. Cumprir o Plano Comercial das URCP																
		nº de protocolos estabelecidos	2	12.3.AS.1 estabelecer protocolos/acordos na área da fisio (inclusive hidroginástica, pilates e exerc. corretivos) e de dentária com as empresas da região e com entidades públicas e privadas																

Programa	ARCIL Verde
Ano	2019

PLANEJAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	Avaliação realizada	1	2.1.2. Realizar Avaliação de Satisfação dos clientes das UNCP																
		% de concretização do Plano de Melhoria	80%	2.1.3. Implementar e gerir um Plano de Melhoria																
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.2. Reforçar a viabilidade da Organização	nº de ações	4	4.2.AP.1 Divulgar serviços da ARCIL Verde																
3. Qualificar infraestruturas e equipamentos	5.1. Requalificar Equipamentos	tx de execução do plano de investimento	100%	5.1.AM.2 Efetuar as aquisições previstas no plano de investimento																
6. Melhorar continuamente os processos	8.1. Monitorizar e avaliar os processos de forma eficaz e sistemática	tx de execução do plano	100%	8.1.AV.1 Cumprir o plano mensal de trabalhos a executar																
	8.3. Aumentar a abrangência do SOQ	ação realizada	1	8.3.1. Mapear Processo Chave e Procedimentos da ARCIL Verde																
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.2. Aumentar a eficiência operacional	ação realizada	1	11.2.1. Analisar os processos para aumento de eficiência na alocação de recursos																
		tx de execução do plano de manutenção	100%	11.2.AV.1 Cumprir o plano de manutenção dos equipamentos																
		ação realizada	1	11.2.AV.2 Rever o conteúdo e aplicação das Fichas de Produção																
12. Aumentar o autofinanciamento	12.3. Aumentar os proventos comerciais das UNCPs e Programas	taxa de execução	90%	12.3.1. Cumprir o Plano Comercial das UNCP																
		ação realizada	1	12.3.2. Revisão da política, tabelas de preços de bens e serviços																

Programa	ARCIL Lav
Ano	2019

PLANEAMENTO																			
Objectivo Estrategico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X														
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	Avaliação realizada	1	2.1.2. Realizar Avaliação da Satisfação dos clientes das URCP															
		% de concretização do Plano de Melhoria	80%	2.1.3. Implementar e gerir um Plano de Melhoria															
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.2. Reforçar a visibilidade da Organização	nº de ações de publicidade	4	4.2.AL.1 Divulgar os serviços da ARCIL LAV															
5. Qualificar infraestruturas e equipamentos	5.1. Requalificar Equipamentos	ts de execução do plano de investimento	300%	5.1.AM.2 Efetuar as aquisições previstas no plano de investimento															
8. Melhorar continuamente os processos	8.3. Aumentar a abrangência do SOQ	ação realizada	1	8.3.1. Mapear Processo Chave e Procedimentos da ARCIL lav															
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.2. Aumentar a eficiência operacional	ação realizada	1	11.2.E. Analisar a possibilidade de redução da utilização dos equipamentos energéticos em período de vazio															
12. Aumentar o autofinanciamento	12.3. Aumentar os projetos das URCPs	ts de execução do plano de comercial	80%	12.3.1. Cumprir o Plano Comercial das URCP															
		ação realizada	1	12.3.2. Revisão da política/tabelas de preços de bens e serviços															

<b>Programa</b>	ARCIL Parque
<b>Ano</b>	2019

PLANEJAMENTO																	
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Atividades	Calendarização - sombreado Execução - X												
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. Melhorar a Qualidade de Vida dos clientes	1.2. Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes	N.º de ações realizadas	8	1.2.2. Implementar e dinamizar um programa cultural inclusivo no bar O PARQUE													
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	Avaliação realizada	1	2.1.2. Realizar Avaliação da Satisfação dos clientes das UNCP													
		% de concretização do Plano de Melhoria	80%	2.1.3. Implementar e gerir um Plano de Melhoria													
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.2. Reforçar a visibilidade da Organização	nº de ações	3	4.2.AP.1 Divulgar serviços da ARCIL Parque													
5. Qualificar infraestruturas e equipamentos	5.1. Requalificar Equipamentos	ta de execução do plano de investimento	100%	5.1.AP.1 Efetuar as aquisições previstas no plano de investimento													
	5.2. Requalificar infraestruturas	ta de execução do plano de manutenção e conservação	100%	5.2.AP.1 Requalificar as instalações													
6. Melhorar continuamente os processos	6.5. Aumentar a abrangência do SOQ	ação realizada	1	6.5.AP.1 Mapear Processo-Chave e Procedimentos da ARCIL Parque													
10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços	10.1. Desenvolver novos bens e serviços ou alterar significativamente a forma de os apresentar	Volume de negócios/Ano (Organização de Eventos e Cedeência de Espaço)	10 750 €	10.1.4. ARCIL PARQUE - Serviço de Organização de Eventos													
		n.º de produtos	4	10.1.5. ARCIL PARQUE - Diversificar oferta do bar pedagógico (Revisão da Carta)													
12. Aumentar o autofinanciamento	12.3. Aumentar os proventos comerciais das UNCP e Programas	ação realizada	1	12.3.2. Revisão da política/tabelas de preços de bens e serviços													
		margem bruta	100%	12.3.AP.1 Cumprir o objetivo orçamental de margem bruta global													

Programa	ARCIL Agro
Ano	2019

PLANEJAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado - Execução - X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
3. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	Avaliação realizada	1	2.1.2. Realizar Avaliação de Satisfação dos clientes das URCP																
		% de concretização do Plano de Melhoria	80%	2.1.1. Implementar e gerir um Plano de Melhoria																
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.1. Reforçar a viabilidade da Organização	ação realizada	1	4.2.AA.1 Consolidar imagem dos produtos da Quinta																
5. Qualificar infraestruturas e equipamentos	5.1. Requalificar Equipamentos	tx de execução do plano de investimento	100%	5.1.AA.1 Efetuar as aquisições previstas no plano de investimento																
	5.2. Requalificar infraestruturas	% de execução Candidatura apresentada	5K 5	5.2.5. Requalificar Quinta do Cairão e espaços adjacentes (Quinta Pedagógica + ludoteca com jogos tradicionais + parque de estacionamento + percurso sensorial + loja "Coisas da Quinta" + jardim Botânico de ervas + parque infantil adaptado)																
		% de execução do montante aprovado em orçamento para licenciamentos	80%	5.2.AA.1 Licenciar as infraestruturas da Quinta																
		tx de execução do plano de manutenção e conservação	100%	5.2.AA.2 Requalificar as instalações																
10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços	10.1. Desenvolver novos bens e serviços ou alterar significativamente a forma de os apresentar	Aumento do Nº de Visitantes	170 >50%	10.1.2. ARCILADRO - Projeto Quinta Pedagógica																
12. Aumentar o autofinanciamento	12.1. Aumentar os proventos das URCPs	ação realizada	1	12.1.2. Revisão da política/etiquetas de preços de bens e serviços																
		ação realizada	1	12.1.AA.1 Revisão do canteiro dos produtos																

Programa	ARCIL Cerâmica
Ano	2019

PLANEAMENTO																			
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X														
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2.1. Melhorar a qualidade de produtos e serviços	Avaliação realizada	1	2.1.2. Realizar Avaliação da Satisfação dos clientes das URCP															
		% de concretização do Plano de Melhoria	80%	2.1.3. Implementar e gerir um Plano de Melhoria															
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.2. Reforçar a visibilidade da Organização	Portfólio criado	1	4.2.AM.1 Divulgar produtos da ARCIL Cerâmica															
3. Qualificar infraestruturas e equipamentos	3.1. Requalificar Equipamentos	ts de execução do plano de investimento	100%	3.1.AM.2 Efetuar as aquisições previstas no plano de investimento															
	3.2. Requalificar Infraestruturas	ts de execução do plano de manutenção e conservação	100%	3.2.AM.1 Requalificar as instalações															
6. Melhorar continuamente os processos	6.3. Aumentar a abrangência do SOQ	ação realizada	1	6.3.1. Mapear Processo Chave e Procedimentos da ARCIL Cerâmica															
10. Inovar na produção e apresentação de bens e serviços	10.1. Desenvolver novos bens e serviços ou alterar significativamente a forma de os apresentar	ação realizada	1	10.1.AC.1 Consolidar forma de apresentação dos produtos															
11. Assegurar a Sustentabilidade da Organização	11.2. Aumentar a eficiência operacional	ação realizada	1	11.2.AC.1 Implementar e manter a classificação por família de produto															
12. Aumentar o autofinanciamento	12.3. Aumentar os proventos das URCPs	ts de execução do plano de comercial	80%	12.3.1. Cumprir o Plano Comercial das URCP															
		ação realizada	1	12.3.2. revisão da política/etiquetas de preços de bens e serviços															



<b>Programa</b>	CSM
<b>Ano</b>	2019

PLANEAMENTO																				
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X															
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.1. Reforçar a visibilidade da Organização	nr de ações	3	4.2.CSM.1 Divulgar serviços do CSM																
		Número de contratos	18	12.1.2. Desenvolver a operação de Prestação de Serviços																
		Quantidade de produto (kg)	1000	12.1.5. Implementar Projeto de reciclagem de plásticos																
	12. Aumentar o autofinanciamento	12.1. Implementar o CSM - Centro de Serviços e Manipulados	Quantidade de produto (kg)	1000	12.1.4. Implementar Projeto de reciclagem de equipamentos elétricos e eletrónicos															
			ação realizada	1	12.1.CSM.1 Implementar Projeto SUCATA															
	12.3. Aumentar os proventos comerciais das UNCPs e Programas	Taxa de execução	80%	12.3.1. Cumprir o Plano Comercial das UNCP																

Programa	Impacto +
Ano	2019

PLANEAMENTO																							
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Indicador	Meta	Actividades	Calendarização - sombreado Execução - X																		
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
3. Criar novas respostas para áreas de intervenção lacunares na comunidade	3.1. Criar e desenvolver o Impacto+, com respostas de: - Intervenção precoce; - Apoio socioeducativo; - Prevenção e promoção do sucesso escolar.	Nº de consultas realizadas	crescimento de 20%	3.1.9. Dinamizar o IMPACTO+ (com referência de 600 em 2015 e 2016)																			
4. Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	4.2. Reforçar a visibilidade da Organização	nº de ações	4	4.2.IMP.1 Divulgar serviços do Impacto+																			

## Monitorização e Avaliação

A monitorização e avaliação sistemáticas funcionam como mecanismos de revisão do sistema e de introdução de melhorias no planeamento das atividades tal como previsto nos Processos de Gestão.

A ARCIL entende como fundamental para a sua gestão que todos os objetivos operacionais sejam estabelecidos de forma SMART, de modo a que a sua realização e medição sejam efetivas. Entende, ainda que, apenas deste modo, garante a disponibilização racional dos recursos necessários à concretização dos objetivos anuais e, efetivamente, compromete os colaboradores responsáveis pelos mesmos.

O Plano Anual e o Orçamento identificam claramente os objetivos e metas, indicadores, atividades e o público-alvo, relativos ao âmbito geral de gestão bem como para cada Departamento, projetos conexos, serviços complementares e atividades transversais.

São domínios fundamentais de incidência das ações de monitorização, avaliação e melhoria contínua, os seguintes:

- A eficácia dos serviços prestados
- A eficiência dos recursos envolvidos
- O impacto dos programas e serviços na sociedade
- A continuidade dos serviços prestados - barreiras ao acesso e à continuidade
- A eficácia do sistema de gestão na perspetiva da Intervenção, Infra - estruturas e Recursos, Administrativa e Financeira e Qualidade.

Mecanismo	Responsável	Participantes	Periodicidade
Reunião de Direção	Presidente da Direção	Membros da Direção e Diretores Executivos	Semanal
Reunião de Conselho de Gestão	Presidente da Direção	Presidente e Vice-Presidente, Diretores Executivos, Diretor Técnico de Reabilitação	Semanal
Reunião de Departamentos	Diretores Executivos	Diretores Técnicos Coordenadores de Programa Responsáveis de URCP Diretor Administrativo e Financeiro Equipa de Gestão da Qualidade Equipa de Marketing e Comunicação	Mensal
Reunião de Departamento de Reabilitação	Diretor Técnico de Reabilitação	Diretores Técnicos Coordenadores de Programa Equipa de Gestão da Qualidade	Quinzenal

Mecanismo	Responsável	Participantes	Periodicidade
Reunião de Equipas Técnicas	Diretor Técnico e Coordenador de Programa	Equipas Técnicas	Semanal/ Quinzenal/ Mensal
Matriz de Monitorização de Processos	Diretores Executivos	Diretores Técnicos, Coordenadores de Programa e Responsáveis de Processos Equipa de Gestão da Qualidade	Trimestral
BSC – Balanced Score Card	Direção	Diretores Executivos Diretores Técnicos Coordenadores de Programa Responsáveis de URCP Diretor Administrativo e Financeiro	Anual
Plano de Atividades	Direção	Diretores Executivos, Diretores Técnicos Coordenadores de Programa Responsáveis de URCP Diretor Administrativo e Financeiro Equipa de Gestão da Qualidade	Anual
Plano de Melhoria	Direção	Equipa de Gestão da Qualidade	Trimestral
Relatório Intermédio	Direção	Diretores Executivos, Diretores Técnicos Coordenadores de Programa Responsáveis de URCP Diretor Administrativo e Financeiro Equipa de Gestão da Qualidade	Semestral
Relatório de Atividades	Direção	Diretores Executivos, Diretores Técnicos Coordenadores de Programa Responsáveis de URCP Diretor Administrativo e Financeiro Equipa de Gestão da Qualidade	Anual

## Orçamento Anual para 2019

Moeda: Euros

DESCRIÇÃO	Executado 2017	Orçamento 2018	Orçamento 2019	Varição Orç. 2019 - Orç. 2018	Varição Orç. 2019 - Exec. 2017
<b>RENDIMENTOS</b>					
<b>Vendas</b>	<b>398 262 €</b>	<b>435 446 €</b>	<b>418 671 €</b>	<b>-3,9%</b>	<b>5,1%</b>
Varição nos Inventários	727 €				
<b>Prestação de serviços</b>	<b>907 817 €</b>	<b>979 473 €</b>	<b>1 071 028 €</b>	<b>9,3%</b>	<b>18,0%</b>
Quotas Utilizadores (Mensalidades)	314 568 €	303 692 €	341 679 €	12,5%	8,6%
Outros Serviços e Quotas Associados	593 249 €	675 780 €	729 349 €	7,9%	22,9%
<b>Subsídios à exploração</b>	<b>3 741 923 €</b>	<b>3 944 339 €</b>	<b>3 923 808 €</b>	<b>-0,5%</b>	<b>4,9%</b>
ISS, IP - Centros Distritais Acordos	2 080 827 €	2 102 161 €	2 163 624 €	3,0%	4,1%
ISS, IP - Centros Distritais CLDS3G	96 716 €	106 805 €	0 €	-100,0%	-100,0%
IEFP/POISE e outros	1 300 634 €	1 563 519 €	1 540 140 €	-1,5%	18,4%
Ministério da Educação	111 505 €	109 103 €	109 103 €	0,0%	-2,2%
Autarquias	100 257 €	34 093 €	65 100 €	90,9%	-35,1%
Ministério da Agricultura	2 124 €	1 427 €	1 830 €	29,6%	-12,9%
Doações	49 861 €	27 230 €	41 990 €	54,2%	-15,8%
<b>Reversões</b>	<b>6 337 €</b>	<b>3 520 €</b>	<b>4 269 €</b>	<b>21,3%</b>	<b>-32,6%</b>
<b>Rendimentos Suplementares</b>	<b>15 579 €</b>	<b>12 335 €</b>	<b>12 423 €</b>	<b>0,71%</b>	<b>-20,3%</b>
<b>Outros Rendimentos e Ganhos</b>	<b>26 820 €</b>	<b>226 299 €</b>	<b>8 200 €</b>	<b>-96,4%</b>	<b>-69,4%</b>
Imputação de Subsídios/Doações, ao Investimento	88 905 €	75 987 €	58 172 €	-23,4%	-34,6%
<b>Rendimentos Financeiros</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>		
<b>Total de Rendimentos (1)</b>	<b>5 186 372 €</b>	<b>5 677 398 €</b>	<b>5 496 572 €</b>	<b>-3,2%</b>	<b>6,0%</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>CMVMC</b>	<b>318 764 €</b>	<b>342 086 €</b>	<b>323 110 €</b>	<b>-5,5%</b>	<b>1,4%</b>
<b>FSE</b>	<b>1 369 269 €</b>	<b>1 447 654 €</b>	<b>1 563 087 €</b>	<b>8,0%</b>	<b>14,2%</b>
Subcontratos	2 479 €	0 €	10 576 €		326,6%
Serviços Especializados	681 412 €	704 483 €	780 320 €	10,8%	14,5%
Materiais	44 909 €	71 360 €	81 371 €	14,0%	81,2%
Energia e Fluidos	194 085 €	195 944 €	201 060 €	2,6%	3,6%
Deslocações, estadas e transportes	29 865 €	38 868 €	57 540 €	48,0%	92,7%
Rendas e alugueres	128 356 €	128 454 €	128 380 €	-0,1%	0,0%
Comunicações	23 835 €	24 671 €	24 932 €	1,1%	4,6%
Seguros	23 173 €	27 290 €	22 120 €	-18,9%	-4,5%
Contencioso e notariado	3 849 €	10 050 €	8 960 €	-10,8%	132,8%

DESCRIÇÃO	Executado 2017	Orçamento 2018	Orçamento 2019	Variação Orç. 2019 - Orç. 2018	Variação Orç. 2019 - Exec. 2017
Limpeza, higiene e conforto	37 906 €	39 801 €	45 904 €	15,5%	21,3%
Outros	199 400 €	200 733 €	201 858 €	-2,4%	1,2%
<b>Gastos com Pessoal</b>	<b>2 879 378 €</b>	<b>3 128 673 €</b>	<b>2 942 980 €</b>	<b>-5,9%</b>	<b>2,2%</b>
Remunerações do Pessoal	2 305 156 €	2 341 768 €	2 391 383 €	-5,9%	1,1%
Indemnizações	4 199 €	14 917 €	12 297 €	-17,6%	192,9%
Encargos sobre Remunerações	407 000 €	507 374 €	407 800 €	-7,8%	0,0%
Seguros	10 114 €	18 823 €	22 311 €	18,5%	38,5%
Outros Gastos com Pessoal	20 243 €	45 794 €	49 122 €	7,3%	87,2%
<b>Depreciações e Amortizações</b>	<b>178 902 €</b>	<b>138 970 €</b>	<b>131 192 €</b>	<b>-5,6%</b>	<b>-26,7%</b>
<b>Imparidades</b>	<b>6 219 €</b>	<b>8 162 €</b>	<b>2 725 €</b>	<b>-66,6%</b>	<b>-56,2%</b>
<b>Outros gastos e perdas (IMI, Bolsas CAO, FP, CEI)</b>	<b>402 227 €</b>	<b>568 976 €</b>	<b>495 765 €</b>	<b>-12,9%</b>	<b>23,3%</b>
Impostos	10 033 €	10 204 €	10 124 €	-1,4%	0,9%
Descontos de PP concedidos	4 401 €	4 000 €	5 500 €	37,5%	25,0%
Outros Gastos e Perdas	387 792 €	554 712 €	480 141 €	-13,4%	23,8%
<b>Gastos de Financiamento</b>	<b>31 737 €</b>	<b>37 661 €</b>	<b>36 189 €</b>	<b>-3,9%</b>	<b>14,0%</b>
<b>Total de Gastos(2)</b>	<b>5 186 494 €</b>	<b>5 672 181 €</b>	<b>5 495 048 €</b>	<b>-3,1%</b>	<b>5,9%</b>
<b>Gastos para "EBITDA"</b>	<b>4 975 855 €</b>	<b>5 495 551 €</b>	<b>5 327 667 €</b>	<b>-3,1%</b>	<b>7,1%</b>
<b>3 - Resultado Bruto (1)-(2)</b>	<b>- 122 €</b>	<b>5 217 €</b>	<b>1 524 €</b>	<b>-70,8%</b>	<b>-1350,0%</b>
<b>EBITDA em valor</b>	<b>210 517 €</b>	<b>181 847 €</b>	<b>168 905 €</b>	<b>-7,1%</b>	<b>-19,8%</b>
<b>EBITDA em %</b>	<b>4,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,1%</b>		

Lousã, 22 de Novembro de 2018



## Memória Descritiva e Justificativa – Orçamento 2019

### **INTRODUÇÃO**

O presente Orçamento foi baseado nos dados contabilísticos de 2017, na execução de 2018 a 30 de Setembro, e nas expectativas de desenvolvimento sustentável da ARCIL, antecipadas pelos seus responsáveis, por forma a dar persecução ao alinhamento estratégico preconizado pelo Plano 2017-2020.

Por outro lado, também reflete os objetivos de equilíbrio financeiro expressos no plano de atividades, procurando assegurar a missão da ARCIL, devidamente enquadrada no contexto económico e social do País e em particular da área geográfica onde opera.

Se o orçamento é uma peça fundamental na gestão da ARCIL, não menos o é o seu acompanhamento e controlo, que permitirá o cumprimento das metas e a ativação de planos de contingência, sempre que se apliquem, procurando manter a organização no plano da sustentabilidade económico-financeira, servindo de garantia ao cumprimento da Missão.

Para assegurar o cumprimento deste orçamento, e a obtenção dos resultados nele expressos, é imprescindível manter uma orientação interdepartamental objetiva, tendo como denominador comum a redução de gastos de funcionamento, através da rentabilização eficiente dos recursos existentes e do assegurar da aquisição de produtos e serviços, fundamentais ao funcionamento de cada programa/unidade, com a melhor relação preço/qualidade, tudo isto baseado em processos de total transparência de relações pessoais e institucionais, internos e externos à instituição.

É compromisso da Direção da ARCIL, associado a este Orçamento, incrementar as ações de controlo orçamental rigoroso e regular, isto é, com monitorização mensal, comunicação do seu acompanhamento e resultados ao Conselho Fiscal, trimestralmente, e a parceiros estratégicos, assim como ordinariamente a todos os associados, em Assembleia Geral, ou extraordinariamente se existirem alterações significativas, com impacto no atual orçamento, que o justifiquem.



Os objetivos identificados no Plano de Atividades para 2019, ou outros que sejam identificados no decorrer do referido ano, serão desenvolvidos com base no orçamento apresentado, desde que esteja garantido o EBITDA estimado no presente orçamento (3,1%).

O desafio será:

- Seguindo os objetivos estratégicos e operacionais preconizados no Plano Estratégico 2017-2020, dar um contributo para:
  - Garantir e melhorar, de forma continuada, a qualidade dos serviços prestados a todos os clientes, internos e externos;
  - Melhorar as infraestruturas e equipamentos no sentido da criação de melhores condições de trabalho e maior eficiência no processamento de materiais e dados;
  - Realizar as revisões que se imponham, aos processos e procedimentos, procurando diminuir desperdícios e uma melhor afetação de recursos da organização aos objetivos preconizados;
  - Promover a capacitação e envolvimento dos colaboradores, como veículo essencial para a melhoria contínua da organização;
  - Acompanhar, de forma rigorosa, a execução do presente orçamento, tomando as medidas de contingência que se imponham, para corrigir eventuais desvios;

## **1. ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO**

Este instrumento foi construído a partir do levantamento dos gastos e rendimentos evidenciados pelas contas do período económico anterior, corrigido com a execução do período em curso (à data de 30 de Setembro), e complementado com elementos geradores de outros fluxos económicos e meios de financiamento, assumidos ou a assumir, no âmbito dos projetos planeados ou em candidaturas a submeter.

Para este Orçamento, por comparação com os resultados de 2017, pretende-se consolidar a atividade da instituição, estimando-se uma margem EBITDA de 3,1%, em baixa relativamente ao orçamentado para 2018 (3,2%), opção que resulta do aumento de despesa em resultado de imposição legal, ou em áreas consideradas críticas para o bom funcionamento da ARCIL e para o bem-estar dos seus utentes, clientes e colaboradores.

De seguida apresentam-se as opções e critérios usados para a estimativa realizada, para cada uma das contas integrantes desta peça contabilística:

## RENDIMENTOS:

### VENDAS:

Na previsão de **Vendas** considerou-se um decréscimo de 3,8%, face ao orçamentado em 2018, correspondente ao valor 16.774€, contudo face à execução de 2017, verifica-se um crescimento de 5,12% que se traduz em 20.409€.

A previsão de vendas foi efetuada tendo em consideração a execução a 30 de Setembro e sua extrapolação para 2018, assim como a expectativa do que se espera que venha a ser o próximo ano, adotando uma postura de prudência relativamente ao desenvolvimento do mercado.

### PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS:

O valor de prestação de serviços, orçamentado para 2019 é de 1.071.028€, mais 9,3% que o previsto no orçamento para 2018

- Na rubrica Matrículas e Mensalidades, espera-se um aumento de 12.5% face ao orçamento 2018, resultante da atualização das comparticipações familiares de Utentes, com início em janeiro de 2019, em cumprimento das diretivas do Instituto da Segurança Social, e que representa um valor de 37.987€;
- No que respeita a Outros Serviços, a evolução estimada para 2019, relativamente ao orçamentado para 2018, é de 7,9%, no valor de 53.568.

O crescimento desta rúbrica está associado às expectativas quanto às atividades já hoje existentes, mas também ao investimento em novos projetos, alternativos, designadamente o CSM e o IMPACTO+, que visam, a primeira, a prestação de serviços de manipulação para empresas da região e, a segunda, o desenvolvimento de um Centro de Apoio ao Desenvolvimento, que pretende dar corpo e ampliar a atividade já hoje existente, mas sem marca ou projeção no mercado.

Ambas as previsões, de **Vendas** e de **Prestações de Serviços**, são suportadas pelo seguinte:

- (1) Desenvolvimento da atividade comercial;
- (2) Atualização de tabelas de preços;

- (3) Investimento em atividade promocional;
- (4) Renovação de gamas de produtos e serviços;
- (5) Desenvolvimento de novas propostas de valor;

Estes quatro pressupostos são a base da criação de objetivos orçamentais para 2018, sendo transversais a todas as URCP's.

#### SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO, DOAÇÕES E HERANÇAS:

O valor de Subsídios à Exploração e Doações, orçamentado para 2019 com um total de 3.923.808€, foi apurado tendo por base os acordos/protocolos conforme se discrimina:

- Instituto da Segurança Social, I.P. no âmbito de:
  - ⇒ Valências para Centro de Atividades Ocupacionais, Lares Residenciais, Lar de Deficientes Profundos, CATL, Serviço de Apoio Domiciliário e Lar de Apoio.

Nos acordos com o ISS, o valor estimado para 2019, de 2.165.623€, aumentou 3% em relação ao orçamentado em 2018 (1%). O Valor foi apurado tendo por base a situação atual dos acordos estabelecidos, acrescido de um aumento de 1,5%. Este aumento foi considerado tendo em atenção o princípio da prudência; Em 2018 o acréscimo foi de 2.2%.

- ⇒ Projeto CLDS3G, não foi previsto o subsídio, pois espera-se não vir a ter continuidade para o ano 2019,

- Instituto do Emprego e Formação Profissional e Outras Entidades, no âmbito de:
  - ⇒ IEFP/Formação Profissional - Programa POISE;
  - ⇒ IEFP/Centro de Recursos;
  - ⇒ IEFP/CEPARCIL - Centro de Emprego Protegido, para vencimentos e manutenção;
  - ⇒ IEFP/Outras medidas de Emprego e Formação;
  - ⇒ Programa ERASMUS+.

O valor previsto para o conjunto destes programas é de 1.560.140€. Este valor é idêntico ao orçamentado para 2018. De destacar uma diminuição no projeto de Formação Profissional, bem como aumentos no CEPARCIL, (atualização do Salário Mínimo Nacional) e a aprovação de novos projetos ERASMUS+.

- Ministério da Educação, para o Projeto Centro de Recursos para a Inclusão, cujo Plano de Ação tem em orçamento o valor de 109.103€, valor igual ao orçamentado para 2018;
- Câmara Municipal da Lousã, para apoio às estruturas de Ensino Diferenciado/Estruturado do Agrupamento de Escolas, e outras atividades, no valor de 25.000€ para 2019, considerando o apoio às atividades das marchas, rancho e as Colónias Férias;
- Câmara Municipal da Lousã, com o valor de 40.100€, no âmbito do Acordo de Colaboração que garante o funcionamento das atividades de interesse municipal: Piscinas Municipais, Férias Ativas, Projeto "Miminhos dos Avós" e "Oficina da Segurança";
- Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, IP, como o valor de 1.850€, no âmbito das atividades agrícolas desenvolvidas na Quinta do Caimão;
- DOAÇÕES E HERANÇAS: - O valor orçamentado para 2019, de 41.990€, tem como base a expectativa da consignação de IRS e IVA (17.500€), donativos em espécie e em numerário (8.000€), angariações diversas no âmbito de atividades para angariação de fundos (16.490€).

#### REVERSÕES DE PERDAS POR IMPARIDADE:

O valor inscrito de 4.269€, resulta da expectativa de recuperação de dívidas de Clientes já provisionadas em exercícios anteriores.

#### RENDIMENTOS SUPLEMENTARES:

Os rendimentos suplementares orçamentados para 2019, no valor de 12.423€, serão consequência das atividades, venda de energia elétrica fotovoltaica e aluguer de salas de formação e piscina.

#### OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS, que inclui os seguintes rendimentos:

- Instituto Nacional para a Reabilitação, com o valor de 7.000€, para colónias, desporto e recreação, no âmbito do Programa apoio técnico-financeiro a projetos/atividades de cultura e lazer.

- Outros rendimentos, no valor de 1.200€, relacionados com o recebimento de coimas de particulares por processos judiciais, em linha com o histórico.

#### IMPUTAÇÃO DE SUBSÍDIOS AO INVESTIMENTO/DOAÇÕES:

Esta rubrica é orçamentada, para 2019, em 58.172€. Estimam-se -23,4% em relação ao orçamentado para ano de 2018, estando esta variação associada ao fim do período de depreciação dos bens objeto de financiamento, não obstante de estarem previstos cerca de 12.000€ relacionados com a candidatura ao Portugal 2020, para a qualificação do CAO.

## GASTOS:

#### CUSTO DAS EXISTÊNCIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS (CMVMC):

O orçamento para esta rubrica tem por base o apuramento da margem bruta bem como a execução até à data, especializada nos diversos centros de custos, resultando num valor estimado de 321.660€, o que representa uma diminuição de 5,5%, estando em linha com a previsão de vendas.

Por outro lado, também foi prevista a alteração do critério contabilístico no que reporta a aquisição de bens para os cursos da formação profissional, que passam a ser contabilizados em material didático.

#### FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS:

O valor orçamentado para **Fornecimentos e Serviços Externos** (1,563.087€), foi apurado utilizando os resultados históricos cruzados com as propostas apresentadas pelos responsáveis das diversas unidades, considerando já as renegociações contratuais realizadas e a realizar. Em relação ao orçamentado para 2018, prevê um aumento de 8%.

As variações mais significativas e que devem ser consideradas de forma particular, prendem-se com as seguintes rubricas:

**Serviços especializados**, onde se incluem os **Honorários**, com o valor de 663.817€, mais 17.6% do que o orçamentado em 2018. Este aumento está relacionado com a atualização do valor hora e número de horas a realizar pelos prestadores dos Lares e ATL, assim como o aumento de atividade de formadores e técnicos na Formação Profissional e Centro de Recursos. Esta variação está ainda agravada pelo aumento da taxa da Segurança Social (TSU), para 7% e 10% (aprox 14.000€).

**Aquisição de Materiais**, orçamentados no valor de 81.371€, mais 14% que o previsto no orçamento para 2018. Este valor está relacionado, nomeadamente com:

- Aquisição de ferramentas e utensílios e materiais didáticos para as várias atividades, com destaque para o CAO, cursos de formação profissional, ARCIL Saúde e outros projetos. Há alteração na contabilização dos materiais didáticos para os cursos da formação que até ao ano 2018 eram considerados como matérias-primas;
- Aquisição de vestuário e calçado para o Lar de Apoio e para os formandos dos cursos da formação profissional.

Energia e Fluidos, orçamentados no valor de 201.060€, mais 2,6% que o previsto no orçamento para 2018. Esta variação está relacionada com o aumento de preços previsto. Estima-se um gasto para a eletricidade e combustíveis de 97.156€ e 98.089€, respetivamente. Para outros combustíveis estima-se um gasto de 5.815€.

Deslocações e estadas, orçamentadas no valor de 56.520€, mais 47,5% que o previsto no orçamento para 2018. Esta variação está relacionada com os novos projetos previstos no âmbito do programa Incorpora e Erasmus+, para deslocações e estadas.

#### GASTOS COM O PESSOAL:

A rubrica de **Gastos com Pessoal** terá um orçamento de 2.942.980€, resultando numa diminuição de 5,9% em relação ao orçamentado para 2018, de onde se destacam, como principais justificações, as seguintes:

- Redução das contratações no âmbito do Acordo de Colaboração com a Câmara Municipal da Lousã para garantir a manutenção do funcionamento das atividades de interesse municipal: Piscinas Municipais, Férias Ativas, Projeto "Miminhos dos Avós" e "Oficina da Segurança", que representavam o valor de 218.740€ no orçamento de 2018, estando apenas previstos cerca de 43.000€ neste orçamento;
- Projeto CLDS3G, que se espera não vir a ter continuidade para o ano 2019, pelo que se verifica a saída dos 4 técnicos afetos;

- Previsão de atualização do salário mínimo nacional, de 580€ para 600€, e respetivo ajustamento salarial de todos os colaboradores a auferir valor inferior a este (aprox. 22.000€);
- Previsão da atualização dos salários enquadrados na Tabela Salarial da CNIS, em 0,5% (aprox. 8.200€).

Atendendo à necessidade de contenção de custos, foi procedido o seguinte:

- Estarão sujeitas a análise cuidadosa todas as renovações de contrato a termo ou efetivações que, num caso e no outro, só serão exceção se indispensáveis à qualidade do serviço prestado pela ARCIL, ou derem resposta a responsabilidades assumidas em contratos ou acordos de prestação de serviços com o Estado;
- Não foram previstas quaisquer revisões salariais para além das obrigatórias e de correções pontuais de enquadramento funcional, nem tão pouco progressões de carreira ou outras promoções.

#### DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES:

Estima-se para 2019 um valor de **depreciações e amortizações** de 131.192€, o que representa uma redução de 5,6% relativamente ao orçamentado para 2018. Esta deriva, por um lado, do fim do período de depreciação de vários investimentos e, por outro, pelo baixo volume de investimentos. Faz-se aqui exceção para os investimentos estritamente necessários ao âmbito da formação profissional, assim como outros, considerados críticos para o funcionamento regular da ARCIL em condições de normalidade operacional e aumento essencial de eficiência operacional. O valor acima inclui cerca de 14.000€ relativos a depreciações do investimento em candidatura ao Portugal 2020 para qualificação do CAO.

#### PERDAS POR IMPARIDADE:

É apresentado para 2019 um valor de 2.725€, refletindo uma análise das dívidas de clientes atuais e que estão em incumprimento, podendo incorrer em risco de cobranças duvidosas.



**OUTROS GASTOS E PERDAS:**

Referem-se às previsões de gastos com:

- Impostos;
- Valores a pagar aos utentes como gratificações e estímulo ou para treino social;
- Bolsas a pagar a formandos e a beneficiários das medidas de Emprego do IEFP.

O orçamento elaborado prevê um valor de 495,765€, verificando-se uma diminuição de 13% em relação ao orçamentado para 2018, devido à redução de despesas com bolsas a pagar a formandos, no âmbito de programas POISE/IEFP, e a apoios no âmbito de medidas de emprego (cerca de 76.343€).

**GASTOS DE FINANCIAMENTO:**

É apresentado em orçamento para 2019, o valor de 36.189€. Tal resulta da necessidade esperada de utilização de financiamentos de curto prazo para fazer face a possíveis atrasos de pagamento dos apoios, à luz do que têm vindo a ocorrer. Está previsto o encargo com a contratualização de novas linhas de financiamento para 2019, ou aumento dos plafonds atualmente contratados, para fazer face a investimentos em bens de equipamento ou obras de requalificação.

**RESULTADO LÍQUIDO:**

O Resultado Líquido estimado para o período de exploração de 2019 é de 1.524€

Lousã, 22 de Novembro de 2018

A Direção

## Parecer do Conselho Fiscal

