



PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

2023

ARCIL 

ASSOCIAÇÃO PARA A RECUPERAÇÃO DE
CIDADÃOS INADAPTADOS DA LOUSÃ

Aprovadas por
Unanimidade em
Assamblea Geral de

30/11/2022

L. N. C. 

NOVEMBRO DE 2022

Índice

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 3 |
| A ARCIL..... | 4 |
| SERVIÇOS A PRESTAR POR TIPO DE BENEFICIÁRIO | 5 |
| MISSÃO E VISÃO | 6 |
| POLÍTICA DA QUALIDADE | 7 |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023-2026..... | 7 |
| MAPA ESTRATÉGICO | 8 |
| ENQUADRAMENTO | 9 |
| O CONTEXTO ATUAL | 10 |
| AÇÕES A DESTACAR EM 2023 | 13 |
| OBJETIVOS, ATIVIDADES E METAS | 19 |
| DEPARTAMENTO DE REABILITAÇÃO – PROGRAMAS | 20 |
| DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS..... | 28 |
| DEPARTAMENTO DE GESTÃO | 29 |
| DIREÇÕES DE REABILITAÇÃO E GESTÃO | 48 |
| METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO..... | 50 |
| MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO | 51 |
| ORÇAMENTO ANUAL PARA 2023 | 51 |
| MEMÓRIA DESCRITIVA E JUSTIFICATIVA..... | 53 |
| INTRODUÇÃO | 53 |
| ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO | 54 |
| RENDIMENTOS | 54 |
| GASTOS..... | 57 |
| PARECER DO CONSELHO FISCAL | 60 |

INTRODUÇÃO

O Plano de Atividades e Orçamento Previsional para o exercício de 2023 sistematiza as diversas propostas de ação definidas para concretizar os objetivos estratégicos e para responder às necessidades da organização e das diversas partes interessadas.

As linhas de ação apresentadas foram definidas tendo em conta a Missão e a Visão da ARCIL, os princípios estabelecidos pela Norma EQUASS, os resultados das atividades desenvolvidas ao longo de 2022, bem como as orientações estratégicas para o período 2023-2026.

Refletem o empenho na sustentabilidade financeira da instituição, na qualidade dos serviços prestados e no reforço da inclusão socioprofissional dos utentes. Olhando para o futuro, mostra o empenho no reforço das ações viradas para o desenvolvimento de produtos e programas inovadores, de valor acrescentado para utentes e para a instituição, apoiando-se, para tal, no trabalho em rede, realizado através de parcerias relevantes, e em processos de comunicação eficazes.

A ARCIL procurará responder aos desafios que lhe são colocados pelo período conturbado que vivemos, nomeadamente o da instabilidade económico-financeira, cujas consequências têm sido muito severas, seja por via da inflação da energia, dos bens de consumo e de investimento, seja pela via da subida de gastos salariais. A débil contrapartida recebida das entidades financiadoras, bem como a dificuldade na obtenção de financiamentos alternativos, obriga a um planeamento rigoroso, bem como mecanismos de monitorização e controle, que possibilitem, atempadamente, a introdução de correções que minimizem o efeito dos desvios.

A DIREÇÃO DA ARCIL

A ARCIL

A Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã (A.R.C.I.L.) foi criada em 1976 por iniciativa de um grupo de pais de crianças com deficiência. Com sede na Lousã, desenvolve a sua intervenção nos concelhos da Lousã, Miranda do Corvo, Góis, Vila Nova de Poiares e Pampilhosa da Serra. A partir da ação do Centro de Recursos para o Emprego, viu alargada a sua área de intervenção, que agora se estende aos concelhos de Arganil, Tábua e Oliveira do Hospital, no Pinhal Interior Norte.

A ARCIL tem Certificação de Qualidade pelo Referencial **EQUASS** – *European Quality for Social Services*, Nível Assurance, desde 2011.

A ARCIL desenvolve as suas atividades nas áreas da reabilitação, formação e inclusão social e profissional de crianças, jovens e adultos com deficiência. Promove ainda o apoio às famílias de crianças em idades escolar, incluindo crianças com necessidades especiais, através dos Centros de Atividades de Tempos Livres. As diversas Unidades de Negócios Sociais contribuem para o acesso ao emprego de grupos vulneráveis.

| RESPOSTAS SOCIAIS | |
|--|---|
| CENTRO DE ATIVIDADES E CAPACITAÇÃO PARA A INCLUSÃO | Responde às necessidades e expectativas de pessoas com diferentes graus de dependência, através de atividades estritamente ocupacionais e atividades socialmente úteis. |
| LAR DE APOIO | Apoio em equipamento residencial a crianças e jovens que frequentam atividades escolares ou formativas. |
| LAR RESIDENCIAL | Apoio residencial a adultos em diferentes equipamentos adequados às suas necessidades. |
| SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO | Apoio a agregados familiares, com ou sem filhos, e a adultos em residência individual ou partilhada. |
| CENTROS DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES | Apoio a crianças em idade escolar e suas famílias, em parceria com a Câmara Municipal da Lousã e com o Agrupamento de Escolas da Lousã. |
| EDUCAÇÃO | |
| CENTRO DE RECURSOS PARA A INCLUSÃO | Apoio a alunos com necessidades de mobilização de medidas adicionais de suporte à aprendizagem e à inclusão nas estruturas regulares de ensino. |
| FORMAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGO | |
| CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL | Promove a qualificação de jovens e adultos com deficiência ou incapacidade, em situação de desfavorecimento face ao mercado de trabalho. |
| CENTRO DE EMPREGO PROTEGIDO | Integra colaboradores com deficiência ou incapacidade em postos de trabalho em Unidades de Negócios Sociais. |

| | |
|--|--|
| CENTRO DE RECURSOS | Apoia pessoas com deficiência ou incapacidade inscritas nos Serviços de Emprego da Lousã e Arganil, nas áreas de IAOQE – Informação, Avaliação, Orientação e Qualificação e Emprego, Apoio à Colocação e Acompanhamento Pós Colocação. |
| UNIDADES DE NEGÓCIOS SOCIAIS | |
| ARCIL SAÚDE | Serviço de Medicina Física e Reabilitação, Medicina Dentária e outros serviços de promoção da saúde. |
| ARCIL LAV | Serviços de lavandaria. |
| ARCIL VERDE | Criação e Manutenção de Jardins. |
| CAFÉ/BAR PARQUE | Restauração. |
| ARCIL MADEIRAS | Carpintaria e Serração |
| ARCIL AGRO | Agricultura Social, produção de hortícolas e frutícolas, produção de bolos e compotas com a marca “Coisas da Quinta”. |
| CSM - CENTRO DE SERVIÇOS E MANIPULADOS | Serviços de embalagem, finalização de produtos por solicitação de empresas, realizados nas instalações da A.R.C.I.L. ou na própria empresa. |
| RECINCLUSA | Recolha, tratamento, prensagem e comercialização de resíduos – cartão, plástico, produzidos por unidades comerciais e industriais. |
| IMPACTO + | Centro de Apoio ao Desenvolvimento de crianças e jovens, com serviços de Terapia da Fala, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Psicomotricidade, Psicologia, Medicina Tradicional Chinesa, Nutrição, Musicoterapia e Mediação Familiar. |

Tabela 1 – Atividades ARCIL

SERVIÇOS A PRESTAR POR TIPO DE BENEFICIÁRIO

| PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU INCAPACIDADE | |
|--|--------------------------------------|
| Apoio à Inclusão Escolar | Apoio Residencial |
| Transição para a Vida Pós-Escolar | Apoio Domiciliário |
| Avaliação e Intervenção Psicológica | Medicina Física e Reabilitação |
| Reabilitação Neuropsicológica | Fisioterapia |
| Intervenção Social | Hidroterapia |
| Atividades Ocupacionais | Terapia da Fala |
| Atividades Socialmente Úteis em Empresa | Terapia Ocupacional |
| Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego | Desporto e Atividade Física Adaptada |
| Formação Profissional | Expressão Musical |
| Apoio à Colocação | Dança |
| Acompanhamento Pós Colocação | Teatro |
| Emprego Protegido | 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 Venda de hortícolas, bolos e compotas Tratamento de Resíduos para Reciclagem Centro de Serviços e Manipulados Centro de Apoio ao Desenvolvimento |

Tabela 2 - Serviços por Tipo de Beneficiário

MISSÃO E VISÃO



Figura 1 - Missão, Visão e Valores

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,
6. Incentivar a criação de uma cultura de Investigação e Inovação.

A Política da Qualidade aplica-se nas ações de planeamento, conceção, organização, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação de todas as atividades da organização.

A prestação de serviços nas respostas sociais e serviços da ARCIL é enquadrada pelos 10 Princípios da Qualidade definidos no Referencial EQUASS: Liderança; Recursos Humanos; Direitos; Ética; Parcerias; Participação; Orientação para o Cliente; Abrangência; Orientação para os Resultados; Melhoria Contínua.

Objetivos Estratégicos 2023-2026

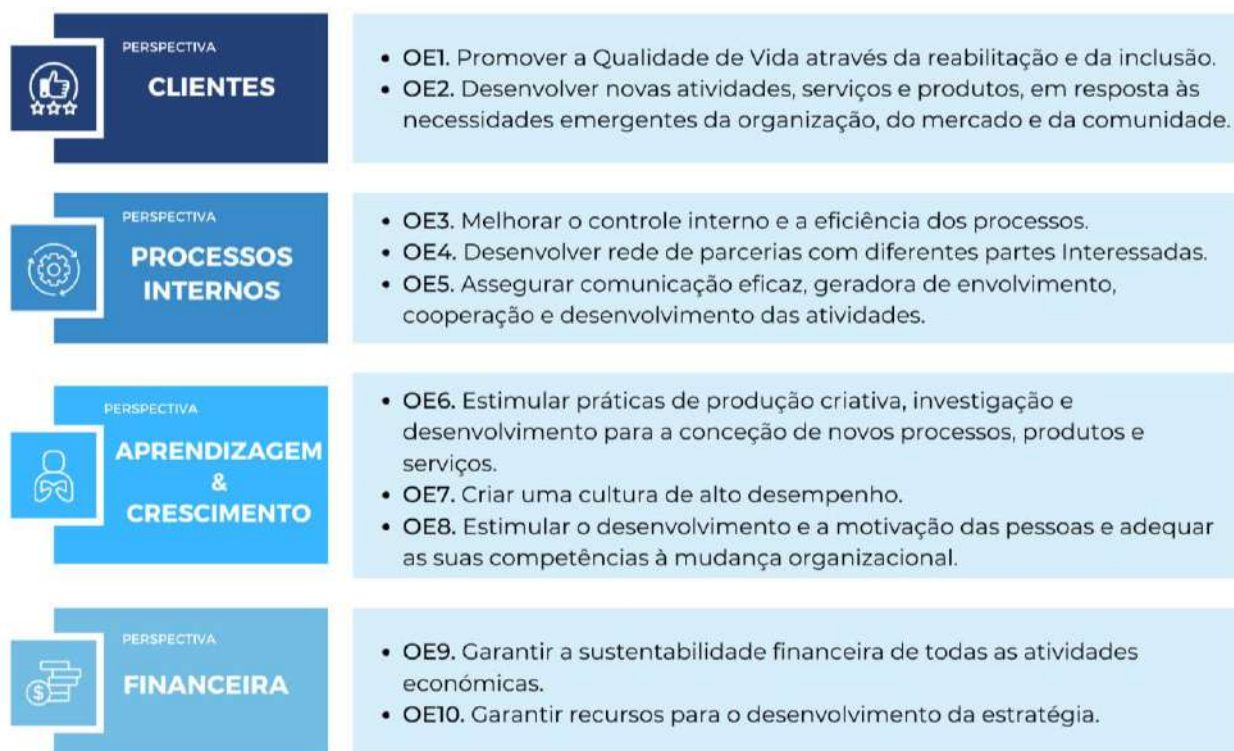


Figura 2 - Objetivos Estratégicos

Mapa Estratégico



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.

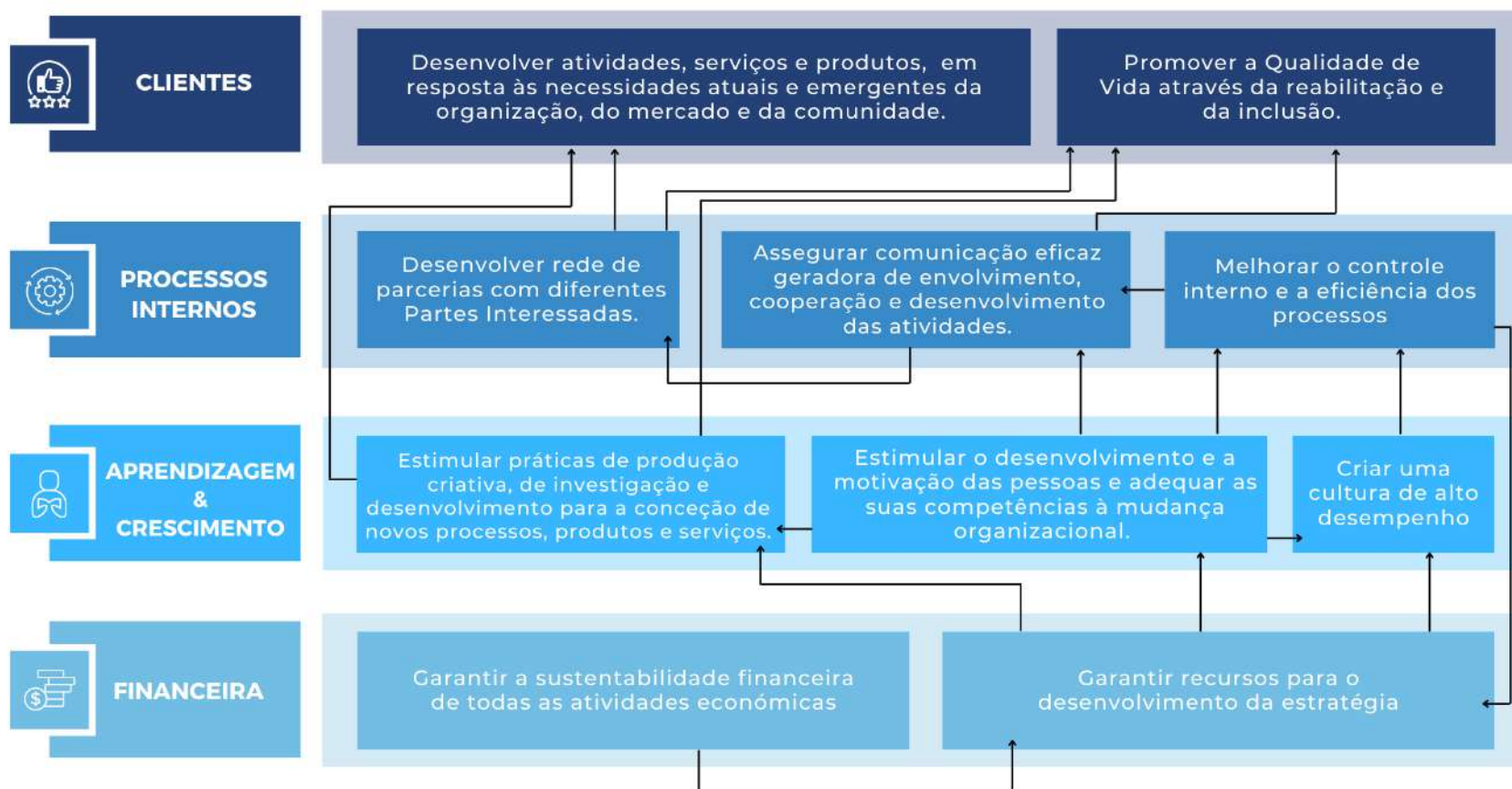


Figura 3 - Mapa Estratégico



ENQUADRAMENTO

O Plano de Atividades 2023 é elaborado a partir do Plano Estratégico 2023-2026, cuja formulação assentou em 5 Temas Estratégicos:

- (1) *Trans (Formar) para melhorar*, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços e de novas propostas de valor para o cliente;
- (2) *5 G – Estamos ligados em Rede*, através do estabelecimento de parcerias entre a ARCIL e organizações da região, com vantagem mútua para ambas, e um contacto muito próximo com o cliente e outras partes interessadas no desenvolvimento da ARCIL;
- (3) *Fazer mais com menos*, através da priorização de atividades que otimizem não só os resultados, mas também as atividades e processos para atingir os mesmos;
- (4) *Mudar e Inovar para adaptar*, através do desenvolvimento de ações comerciais e de marketing eficazes e direcionadas ao público alvo;
- (5) *Inclusão: das palavras aos atos*, através da promoção da inclusão socioprofissional dos clientes, garantindo a igualdade de direitos e oportunidades.

O Plano Estratégico 23-26 foi construído com a participação e envolvimento de diferentes *Stakeholders/Partes Interessadas*, conduzindo à definição das linhas orientadoras que sustentem a gestão proativa das mudanças relevantes a ocorrer no contexto e a identificação de medidas e ações que viabilizem o desenvolvimento sustentado da organização.

No Plano de Atividades de 2023 serão identificadas as ações que nos propomos desenvolver em resposta às necessidades das pessoas apoiadas e das suas famílias, aos clientes internos e externos dos diferentes serviços e unidades de negócio social, às entidades financiadoras e à rede de parceiros.

As atividades a desenvolver e as metas a atingir no Plano de Atividades 2023 decorrem de:

- A. Diretrizes emanadas ao nível da prestação de serviços pelas diferentes entidades financiadoras.
- B. Resultados da monitorização e avaliação da execução de 2022.
- C. Ações de melhoria previstas no Plano Anual de Melhoria.
- D. Cumprimento dos requisitos inerentes à Certificação de Qualidade EQUASS e à preparação da organização para outros Processos de Certificação – ISO 9001:2015.
- E. Projetos a dinamizar na ligação ativa aos Clientes, à Comunidade e outros *stakeholders*.
- F. Planeamento económico-financeiro previsional elaborado para o período de 2023.

O Contexto Atual

Nos domínios social e político assiste-se à crescente valorização da Economia Social e Solidária, cuja relevância parece conduzir, inevitavelmente, a negociações no sentido de garantir uma partilha mais equitativa, entre Estado e Economia Social, do financiamento das respostas sociais, promovendo a melhoria da capacidade de resposta, a valorização dos trabalhadores e a sustentabilidade das instituições.

Sendo reconhecida a importância decisiva do setor na resposta às múltiplas necessidades das comunidades, a verdade é que este vem apresentando grande dificuldade em apresentar a sustentabilidade que lhe permita reinventar-se e dar uma resposta mais efetiva às pessoas, nos diversos quadrantes, geográficos, etários, económicos e sociais.

O compromisso político de aumentar o financiamento dos custos das respostas, da média de 38% para 50%, intentando minorar as dificuldades das organizações, tarda em acontecer e apresentar-se-ia essencial num momento particularmente crítico, após covid-19, e em contexto fortemente inflacionário. De igual forma, seria decisiva a abertura de linhas de apoio ao investimento em ativos (designadamente via PRR e PT2030), que se proponham a melhorar as condições dignidade, de eficiência e produtividade na entrega de valor aos clientes.

A Estratégia Nacional para a Inclusão 2021-2025, resultante da mobilização de áreas transversais pela Secretária de Estado para a Inclusão, sinaliza mudanças impactantes na área da reabilitação através da reformulação de políticas públicas, promovendo a aposta em respostas inovadoras na habilitação, capacitação e inclusão das pessoas com deficiência, o combate à discriminação, em alinhamento com a Estratégia Europeia 2021-2030 e a Convenção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, ratificada por Portugal. É importante compreender quais os recursos, e em que medida, a ser usados pelas organizações para introduzir as mudanças previstas.

Sob o ponto de vista económico, o contexto atual apresenta-se profundamente ameaçador da atividade da ARCIL e Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL) em geral. O desgaste financeiro provocado pela pandemia de COVID-19 vê-se agora agravada por condicionantes, provavelmente mais severas, associadas à guerra na UCRANIA, designadamente o problema da inflação resultante da subida de preço dos produtos energéticos, e a consequente subida do preço de todos os restantes produtos deles dependentes, como os alimentares, de higiene, bens de equipamento e matérias primas para construção e reparação de imóveis.

Por outro lado, e apesar de a inflação subjacente ter dado sinais de crescimento já antes da guerra, o rápido e forte aumento da inflação, motivado por condicionantes específicas, supostamente temporárias e paralelas ao normal funcionamento da economia, dá-se num momento em que as economias em geral apresentavam tendências de quebra no crescimento, conjugando dois acontecimentos antagónicos, de quebra na criação de riqueza com aumento de preços forte e generalizado, cuja forma de o controlar assenta o aumento das taxas de referência do Banco Central Europeu (BCE), que há vários anos se apresentavam muito baixas ou mesmo negativas, fazendo aumentar o custo dos financiamentos às empresas e particulares. Este cenário de chamada “*Estagflação*” representa um enorme perigo para pessoas e organizações, que se vêm confrontadas com a subida do nível de vida e simultânea perda dos níveis de atividade, desencadeando, a curto prazo, a subida das taxas de desemprego, o

incumprimento de obrigações junto da banca e a necessidade de maior apoio aos mais desprotegidos, por parte do Estado e do Setor Social.

O aumento do Salário Mínimo Nacional para 760,00€ e a atualização da tabela salarial da CNIS, terão também um forte impacto nos gastos, não serão acompanhados pela taxa de atualização das Comparticipações da Segurança Social, pelo volume dos financiamentos do IEFP ou aumento das margens de comercialização dos produtos e serviços desenvolvidos nas UNS.

Por via das razões acima descritas, serão necessárias medidas de adequação dos gastos gerais e com pessoal, em função da capacidade financeira, de forma a salvaguardar a sustentabilidade da organização. A realidade evidencia a necessidade de tornar a organização mais eficiente, gastando progressivamente menos recursos, humanos e financeiros, para produzir os mesmos ou melhores resultados, através do apuramento e melhoria contínua dos seus processos.

Sob o ponto de vista social, seria importante enquadrar a crescente necessidade de apoio em resultado das mudanças sociais provocadas pelos condicionalismos económicos já aqui apresentados, que se farão sentir por muitos dos utentes e suas famílias; por muitas pessoas que virão a procurar apoio nos serviços da ARCIL, bem como pelos colaboradores da casa, cujos salários não acompanharão a subida do custo de vida.

Por outra, e face ao desenvolvimento demográfico esperado para Portugal, com a sua população a envelhecer, que vem apresentando taxas de crescimento natural negativas e taxas de desemprego baixas, esperamos que em 2023 continuemos a ter muitas dificuldades em recrutar pessoas para as diversas funções, mesmo para as menos qualificadas, bem como a reter pessoas que, com alguma facilidade, conseguem melhores condições nas empresas da região, colocando em causa o bom funcionamento dos processos.

O envelhecimento demográfico afeta os colaboradores e afeta também os nossos utentes e as suas famílias, criando no curto e médio prazo, necessidades de aumentar as respostas residenciais e de apoio no domicílio.

A inexistência de habitação acessível no mercado, bem como o preço elevado do arrendamento, dificulta a autonomização das pessoas com maiores dificuldades de ordem física ou financeira.

Numa área geográfica marcada por uma rede de transportes insuficiente e desajustada das necessidades da população, os processos de inclusão social e profissional são negativamente afetados e autonomia pessoal e social é fortemente condicionada, obrigando a entidade a assegurar o transporte dos utentes em diferentes contextos – escolar, profissional, social e para acesso a serviços.

No que respeita ao desenvolvimento tecnológico, a ARCIL apresenta uma crescente necessidade de registar, processar e analisar dados e informação, de forma rápida e segura, respeitando a privacidade e sigilo impostos por regulação específica. Tal obriga à necessidade de desenvolver e adotar soluções informáticas que permitam o referido desiderato e, simultaneamente, contribuir para aproximar as pessoas gerando mais cooperação e eficiência no funcionamento dos processos. A organização vê-se assim envolvida no esforço de evidenciar ganhos na comunicação e na partilha de informação e resultados, ao mesmo tempo que procura reduzir a utilização de papel e dos custos ambientais.

A preponderância da WEB e das redes sociais na comunicação entre pessoas e grupos e no desenvolvimento dos negócios, através do advento de plataformas digitais que funcionam como

verdadeiros mercados, parece não ter retrocesso, sendo fulcral que a ARCIL invista e aprenda a usar estas tecnologias, nos diversos domínios da sua atividade, cuidando para tal da proteção dos dados confidenciais dos seus colaboradores, utentes e clientes.

Neste domínio, a pandemia de COVID-19 acelerou a comunicação de práticas colaborativas em formato digital, o que se espera venha a ser a base de funcionamento futuro das organizações, designadamente reduzindo tempos e gastos de deslocação e promovendo a deslocalização do trabalho quando este trazer ajustamento entre as necessidades da organização e dos colaboradores.

No que respeita ao domínio legislativo, os desafios colocados às organizações de economia social pelas alterações regulamentares ao longo dos últimos anos têm obrigado à reorganização de serviços e ao investimento em novas competências ou serviços, sem qualquer contrapartida financeira para suportar as ditas despesas, designadamente no que respeita à Higiene e Segurança no Trabalho, ao cumprimento do Código de Contratação pública, à implementação do RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados ou no recente RGPC – Regime Geral de Proteção da Corrupção.

O combate à precaridade do emprego e obrigatoriedade do cumprimento da legislação laboral, designadamente nos aspetos associados às regras remuneratórias, horários de trabalho, progressões de carreira ou saúde e segurança, entre outras, sendo essenciais à vida digna das pessoas, apresentam-se também como um “espartilho” porquanto levam ao aumento da conta de gastos com pessoal sem que as organizações da Economia Social possam financiá-los em aumentos produtividade, na escala da atividade (limitada pelos acordos ou pela capacidade infraestrutural, também ela fortemente legislada), ou no acréscimo de financiamento público ou das participações familiares.

As alterações regulamentares, inerentes aos Serviços e Programas que desenvolve, a decorrer no presente ano, irão exigir da ARCIL a capacidade de adaptação aos novos requisitos, sem, contudo, deixar de servir os clientes com a qualidade exigível.

Ações a destacar em 2023

A A.R.C.I.L. procurará antecipar e responder a necessidades e requisitos das pessoas que apoiamos nos Programas de Reabilitação, Capacitação e Inclusão, das suas famílias, dos clientes das Unidades de Negócios Sociais, das entidades financiadoras e dos parceiros públicos e privados. Destacam-se, como de maior relevo, as seguintes ações:

Transversais à organização

- Revisão da estrutura orgânica e funcional, redefinição de responsabilidades em áreas chave e atualização da nomenclatura de serviços;
- Continuação do enquadramento do SGQ nos requisitos da Norma ISO 9001:2015;
- Abordagem a novas respostas sociais, na área da saúde mental e do envelhecimento, que possam complementar a ação da organização com base no previsível desenvolvimento futuro da sociedade;
- Implementação de medidas de *compliance* com o RGPD e RGPC;
- Implementação do sistema de avaliação de desempenho por objetivos, interligado com o Sistema de Controlo de Gestão;
- Reapreciar e a implementação de um sistema informático de permita a desmaterialização da gestão dos processos, da documentação e registos, e ainda a troca de informação entre serviços;
- Desenvolver as necessárias diligências, junto do poder local, no sentido conseguir a concentração das diversas UNS num mesmo local, procurando melhores condições, mais eficiência e sustentabilidade;
- Desenvolvimento da requalificação do Lar de Apoio e respetiva revisão do Acordo de Cooperação, bem como a edificação dos Lares Residenciais para adultos.
- Envolvimento das famílias na criação conjunta de soluções para o acolhimento residencial futuro dos utentes

CACI – Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

- Reforçar a inclusão de utentes em ASU – Atividades Socialmente Úteis, aumentando o número de entidades e o número de utentes abrangidos por Protocolo.
- Estabelecer parcerias relevantes para a inclusão social com clubes desportivos e associações recreativas e culturais.
- Estabelecer parcerias com entidades responsáveis por redes de transportes para promover a autonomia e a mobilidade dos utentes.

- Desenvolver projeto de investigação para definição de metodologia de intervenção especializada em ASU.
- Criar Equipa Interdisciplinar para a Inclusão.
- Adaptar a organização e funcionamento do CACI aos objetivos estabelecidos pela nova legislação de enquadramento (Portaria 70/2021, de 26 de março).

CEP – Centro de Emprego Protegido

- Promover a transição de colaboradores em Emprego Protegido para o mercado aberto, apresentando propostas a entidades públicas e privadas
- Estabelecer metodologia colaborativa entre serviços na área da inclusão laboral.
- Implementar intervenções de re-habilitação que capacitem os clientes para a cidadania ativa e para a transição para o mercado aberto:
- Promoção e acompanhamento de processos de requerimento de Estatuto de Maior Acompanhado.
- Promoção e acompanhamento de processos de requerimento de Reforma por Invalidez, perante situações de grave deterioração da capacidade de trabalho.

CR – Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego

- Aumentar o número de empresas de maior dimensão envolvidas na colocação profissional de pessoas com deficiência, em todos os concelhos da área de intervenção.
- Desenvolver projetos de investigação (revisão, investigação-ação, painel de peritos), em:
 - Metodologias inovadoras de colaboração com empresas em medidas de emprego apoiado;
 - Reabilitação neuropsicológica para a inclusão laboral.
- Rever os procedimentos de colocação profissional e acompanhamento pós colocação, aumentando a eficiência da intervenção.
- Participação ativa nas ações de revisão do Modelo de Qualificação e Emprego de PCDI.

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

- Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica em:

- (1) Promoção da saúde mental de crianças e adolescentes e
 - (2) Reabilitação neuropsicológica de crianças e adolescentes com dificuldades intelectuais e/ou perturbações da aprendizagem específicas.
- Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção - Entidades do Ensino Superior, Entidades de referência a nível nacional e internacional --> Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção.
- Estabelecer e ativar parcerias com entidades congéneres --> Benchmarking a partilha de recursos na criação e adaptação de abordagens inovadoras para a intervenção.
- Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas.
- Promover ações e cursos de formação sobre intervenção em equipa nas áreas da Inclusão, Deficiência e Perturbações do Neurodesenvolvimento abertas a participantes externos.

FP – Formação Profissional

- Implementar programas de formação inovadores e com impacto dirigidos aos seguintes públicos: 1) Formandos com deficiência ou incapacidade de outras regiões da zona Centro; 2) Profissionais das áreas da Educação, Formação e Reabilitação.
- Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção:
- 1) Autarquias--> Implementação de programas formativos noutros concelhos;
 - 2) Empresas --> Promoção de formação em contexto de trabalho;
 - 3) Associações empresariais locais --> Promoção de empregabilidade na comunidade.
- Rever a abordagem e as estratégias do Programa de Formação Profissional através da avaliação do Impacto Social
- Promover cursos e ações de formação através de novas modalidades para a capacitação de profissionais das áreas da Educação, Formação e Reabilitação
- Participação ativa nas ações de revisão do Modelo de Qualificação e Emprego de PCDI.

LA – Lar de Apoio “Casa das Cores”

- Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica no Acolhimento residencial de crianças e jovens com perturbações graves do neuro-desenvolvimento (i.e. Autismo grave e Multideficiência)

-
- Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção:
 - 1) Entidades do Ensino Superior --> Aprendizagem sobre acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência;
 - 2) Entidades de referência a nível internacional --> Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção em Autismo e Multideficiência;
 - 3) Entidades de referência a nível nacional --> Aprendizagem sobre práticas eficientes e eficazes em acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência;
 - 4) Entidades congéneres --> Benchmarking a partilha de recursos na criação e adaptação de abordagens para o acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência.
 - Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas:
 - 1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas;
 - 2) Intervir em acolhimento residencial com crianças e jovens com Autismo e Multideficiência.
 - Acompanhamento técnico da requalificação do edifício ao abrigo do financiamento aprovado pelo Fundo de Socorro Social.
 - Apresentar proposta ao ISS, IP para acordo atípico para o Lar de Apoio enquanto Casa de Acolhimento Especializada

LR – Lar Residencial

- Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica nas áreas de:
 - 1) Envelhecimento e perda de capacidades de pessoas com dificuldades intelectuais;
 - 2) Promoção da saúde mental de adultos com dificuldades intelectuais
 - Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes programas/projetos de reabilitação/inclusão, em resposta a necessidades complexas de clientes
 - Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas:
 - 1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas;
 - 2) Lidar com o envelhecimento e perda de capacidades de pessoas com dificuldades intelectuais;
 - 3) Promover a saúde mental de adultos com dificuldades intelectuais
-

- Aumentar a eficácia das intervenções através da utilização responsável e eficiente dos recursos disponíveis
- Acompanhamento técnico da construção de novos equipamentos residenciais, ao abrigo do PARES 3G.

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

- Proceder ao diagnóstico de necessidades de intervenção especializada nas áreas emergentes:
 - 1) Serviço de apoio domiciliário com recurso à teleassistência;
 - 2) Serviço de Tomada de Decisão Apoiada.
- Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção:
 - 1) Empresas de Produtos de Apoio - Recursos tecnológicos para teleassistência e telemedicina;
 - 2) UCC/CRI --> Intervenção especializada de cuidados de saúde no domicílio e à distância;
 - 3) Entidades de referência a nível nacional e internacional --> Aprendizagem sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário;
 - 4) Entidades congéneres --> Benchmarking a partilha de recursos sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário;
 - 5) Serviços legais e da Justiça - Aprendizagem sobre a Lei do Estatuto de Maior Acompanhado.
- Desenvolver projetos de investigação (revisão, investigação-ação, painel de peritos) na área de intervenção com recurso a teleassistência.
- Apresentar candidaturas a linhas de financiamento a nível nacional ou internacional na área da prestação de apoios de base comunitária.
- Elaboração de proposta de alargamento/alteração do financiamento do Acordo de Cooperação, em caso de não aprovação da proposta apresentada ao PROCOOP em 2021.
- Apresentação do modelo de intervenção holístico e inclusivo do SAD, junto das entidades de tutela, como exemplo da manutenção das PCDI em comunidade.

CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres

- Criar contextos de ocupação de tempos livres inclusivos e promotores do bem-estar, promovendo ações de sensibilização para a inclusão.

-
- Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes serviços no âmbito da Educação Inclusiva.
 - Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas (1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas; (2) Promover a saúde mental de crianças e adolescentes.
 - Apresentar proposta ao ISS.IP para reforçar o financiamento das vagas ocupadas em CATL por crianças com deficiência ou perturbações do neuro desenvolvimento., que contemple a especialização da resposta.

UNS – Unidades de Negócios Sociais

- Na ARCIL Madeiras, perspetiva-se desenvolver produtos customizados utilizando matérias primas alternativas à madeira de pinho, bem como aumentar a carteira de clientes com o objetivo de redução da dependência do principal cliente de paletes;
- Na ARCIL Agro, daremos continuidade a práticas agrícolas sustentáveis, procurando com o aumento da área para pastagens não só a melhoria dos solos, mas também a redução de custos com rações para os animais;
- No Café O Parque, será o ano em que a atividade se centrará no desenvolvimento de um projeto sustentável, com o objetivo de conceber um espaço diferenciador ao nível da cafetaria e de refeições simples, assim como de produtos endógenos;
- No CSM, o foco centrar-se-á no desenvolvimento da carteira de clientes fabricantes de sacos, uma vez que a atividade de manipulação de sacos permite a ocupação laboral de muitos utentes de CACI e colaboradores de CEP;
- No IMPACTO+, focar-nos-emos no desenvolvimento de serviços que deem respostas ao nível das áreas da demência e saúde mental;
- Na ARCIL Verde, considerando as dificuldades de recrutamento de recursos qualificados na área de jardinagem, investiremos no desenvolvimento dos serviços de silvicultura;
- NA ARCIL Lav, tendo em consideração o aumento verificado do número de alojamentos locais no concelho da Lousã e limítrofes, a aposta será incrementar as prestações de serviços nesta área;
- No Bar da Sede, pretendemos implementar um serviço de takeaway de refeições confeccionadas pelo serviço de alimentação e de acordo com a ementa aprovada;

OBJETIVOS, ATIVIDADES E METAS

O Plano de Atividades e Orçamento 2023 é elaborado num contexto pós pandémico e de grande perturbação económica resultante do conflito Ucrânia, que tem obrigado a diversas medidas de contingência para acautelar o importante acréscimo de gastos que, já sentido em 2022, com grande probabilidade se manterá no próximo ano.

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 Atividades/Indicadores/Metas por Objetivo Operacional, alinhados com os Objetivos Estratégicos apresentados pelo novo Plano Estratégico 2023-2026.

Departamento de Reabilitação – *Programas*



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa Departamento de Reabilitação
 Ano 2023

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|------------------|--------------------------------|---|--------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - X Execução - Sombreado | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| 1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão | Aumentar a inclusão social dos clientes | Nº de entidades envolvidas em prospeção ASU | Registos de contactos | 8 | Semestral | Criar metodologia para prospeção de entidades para inclusão de utentes em ASU. Promover ações de sensibilização para a inclusão dirigidas à comunidade em geral. | CACI | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | Nº de clientes em ASU na comunidade | Planos Individuais | 14 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | |
| | Aumentar a inclusão profissional dos clientes | Nº de propostas de contratos de trabalho ou medidas ativas de emprego | Registos de atividade | 25 | Semestral | Desenvolver ações individuais ou coletivas de divulgação/sensibilização para a temática da deficiência, junto do tecido empresarial. Divulgação das atividades desenvolvidas pelo CR e respetivas medidas de emprego vigentes para PCDI. | CR | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | % de novos clientes colocados em mercado de trabalho aberto | Contratos de trabalho ou de medidas ativas de emprego | 60% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | |
| | Promover percursos profissionais orientados pela autodeterminação e inclusão dos clientes | Nº de propostas de contratos de trabalho, medidas ativas de emprego ou pedidos de reforma | Registos de atividade | 8 | Semestral | Contactos com empresas potencialmente interessadas. Prestar informação aos trabalhadores e famílias sobre a inclusão socioprofissional e processo de reforma, de forma a tornar a tomada de decisão mais consciente. | CEP | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | % de propostas de colocação profissional e de processos de reforma aprovados | Contratos de trabalho ou de medidas ativas de emprego | 50% | Semestral | Agilizar contactos, com médicos/junta médica, Segurança Social. Estabelecer parceria com Centro de Recursos no sentido de agilizar a inserção em mercado aberto. | | | | | | | | | | | | | |
| | Criar contextos de ocupação de tempos livres inclusivos e promotores do bem-estar | Nº de iniciativas de sensibilização e informação | Registos de atividade | 2 | Semestral | Realizar ações de sensibilização, com/para as crianças do CATL. Preparar ações com as crianças para apresentar à comunidade. Dar resposta aos pedidos de admissão de crianças com necessidades específicas. | CATL | | | | | | | | | | | | |
| | | Avaliação de impacto social do CATL inclusivo (comunidade mais informada; crianças com deficiência mais incluídas; mais colaboração entre partes interessadas; mais visibilidade do CATL da ARCIL) | Relatório de Avaliação de Impacto | Impacto Positivo | Anual | | | | | | | | | | | | | | X |

| | |
|-----------------|------------------------------|
| Programa | Departamento de Reabilitação |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|------------------------------------|------|--------------------------------|---|--------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - X Execução - Sombreado | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | | |
| 2. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade | Implementar programas de formação inovadores e com impacto dirigidos aos seguintes públicos: 1) Formandos com deficiência ou incapacidade de outras regiões da zona Centro; 2) Profissionais das áreas da Educação, Formação e Reabilitação. | Nº de novos programas de formação | Programas de Formação Profissional | 3 | Semestral | Levantamento de necessidades de formação junto de autarquias e/ou outras entidades competentes noutros Concelhos. Levantamento de necessidades e oportunidades de formação de profissionais em parceria com o CRI. Identificação e apresentação de candidaturas a programas de financiamento. Realização de contratos de parceria para concretização de ações. Organização de questões de recursos e meios (materiais, humanos, pedagógicos) para concretização das ações. Realização de ações de divulgação. Constituição de processos dos formandos. Realização, acompanhamento e avaliação das ações de formação. | FP | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | % de formandos que termina o programa formativo com aproveitamento/qualificação | Registos de formação | 75% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica nas áreas de: 1) Promoção da saúde mental de crianças e adolescentes; 2) Reabilitação neuropsicológica de crianças e adolescentes com dificuldades intelectuais e/ou perturbações da aprendizagem específicas. | Nº de alunos envolvidos | Registos de atividade | 50 | Semestral | Identificar Programas de intervenção validados. Envolver a equipa CRI e os parceiros educativos na seleção e adaptação dos Programas de Intervenção. Planear e implementar os Programas de Intervenção escolhidos. Promover atividades/sessões de trabalho colaborativo com docentes/Assistentes Operacionais/famílias. Monitorizar e analisar a evolução terapêutica dos alunos abrangidos pelos Programas selecionados. | CRI | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | % de alunos com evolução positiva | Planos Individuais | 70% | Anual | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Programa Departamento de Reabilitação
 Ano 2023

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|------|--------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - X Execução - Sombreado | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | | |
| 2. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade | Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica nas áreas de: 1) Envelhecimento e perda de capacidades de pessoas com dificuldades intelectuais; 2) Promoção da saúde mental de adultos com dificuldades intelectuais. | Nº de clientes envolvidos | Planos Individuais | 5 | Semestral | Recolha de dados (avaliação de necessidades). Investigação sobre as temáticas. Aplicação e análise de dados da aplicação da escala avaliação da Qualidade de Vida. Plano de ação com base nas necessidades identificadas. | LR | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | % de clientes que evidenciam manutenção ou melhoria da Qualidade de Vida | Relatório de Avaliação da Qualidade de Vida | 45% | Anual | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica nas áreas de: 1) Acolhimento residencial de crianças e jovens com perturbações graves do neurodesenvolvimento (i.e. Autismo grave e Multideficência) | Nº de clientes envolvidos | Planos Individuais | 6 | Semestral | Identificar Modelos de Acolhimento residencial de crianças e jovens com perturbações graves do neurodesenvolvimento. Criar e/ou adaptar Modelo de Funcionamento e Intervenção especializado. Promover atividades/sessões de trabalho colaborativo ADD/terapias/famílias. Monitorizar e analisar a evolução da qualidade de vida dos residentes abrangidos pelo Modelo implementado. | LA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | % de clientes que evidenciam manutenção ou melhoria da Qualidade de Vida | Relatório de Avaliação da Qualidade de Vida | 50% | Anual | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Proceder ao diagnóstico de necessidades de intervenção especializada nas áreas emergentes: 1) Serviço de apoio domiciliário com recurso à tele-assistência; 2) Serviço de Tomada de Decisão Apoiada. | Nº de entidades envolvidas | Registos de contactos | 4 | Semestral | Identificar potenciais parceiros para benchmarking, estabelecer contactos. Auscultar clientes sobre interesses de apoio(s), horário(s) extra, passar escala de autonomia. Tratar dados, elaborar relatório e comunicar dados. Implementar metodologia TDA a 11 clientes. Capacitar equipa interveniente no processo TDA. Divulgar serviço, articular com INL, fazer prospeção de necessidades locais (alargar âmbito do serviço). | SAD | X | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| | | Nº de Relatórios de Diagnóstico de Necessidades | Relatórios de Diagnóstico de Necessidades | 2 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X |

Programa Departamento de Reabilitação
 Ano 2023

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|------|--------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - X Execução - Sombreado | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| 4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas | Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Empresas e autarquias--> Promoção de ASU na comunidade; 2) Clubes e associações desportivas, recreativas e culturais --> Promoção da ocupação e inclusão social; 3) Redes de transportes --> Aumento da inclusividade do serviço de transportes. | Nº de protocolos estabelecidos | Registos de contactos | 4 | Semestral | Estabelecer protocolos de colaboração com Associações e clubes da comunidade. Realizar atividades em conjunto com entidades da comunidade. | CACI | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| | | Nº de clientes em atividades inclusivas promovidas por/com entidades parceiras | Planos Individuais Avaliação dos Planos Individuais | 50 | Semestral | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Empresas e autarquias--> Promoção de empregabilidade na comunidade; 2) Associações empresariais locais --> Promoção de empregabilidade na comunidade; 3) Grandes empresas da Louzã e concelhos limítrofes (Arganil, Coimbra, Miranda do Corvo, Penela, VN Poiares, Góis, Tábua). | Nº de iniciativas de sensibilização e informação em/com empresas | Registos de atividade | 4 | Semestral | Desenvolver ação de sensibilização em empresas. Realizar ações de prospeção, junto de empresas com + de 10 colaboradores (médias empresas). Envolver as Associações empresariais locais ou similares, com vista a potenciar a inclusão de PCDI. | CR | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | % de parcerias com resultados positivos para a inclusão de clientes | Planos Individuais Avaliação dos Planos Individuais | 50% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Autarquias--> Implementação de programas formativos noutros concelhos; 2) Empresas --> Promoção de formação em contexto de trabalho; 3) Associações empresariais locais --> Promoção de empregabilidade na comunidade. | Nº de novos protocolos de parceria | Protocolos de Parcerias | 8 | Semestral | Identificação e contacto com potenciais parceiros (Autarquias/ Empresas). Realização de ações de informação/ sensibilização de Autarquias/ Empresas. Realização de protocolos de parceria. Acompanhamento e avaliação da parceria. Negociação de medidas de apoio à colocação com Entidades com vista à empregabilidade de PCDI em articulação com o CR. | FP | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | % de formandos em FCT ou colocação profissional em entidades parceiras | Protocolos de Parcerias | 30% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Entidades do Ensino Superior --> Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção e de investigação; 2) Entidades de referência a nível internacional --> Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção; 3) Entidades de referência a nível nacional --> Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção; 4) Entidades congêneres --> Benchmarking a partilha de recursos na criação e adaptação de abordagens inovadoras para a intervenção. | Nº de dias de trabalho investidos em criação e adaptação de novos programas de intervenção | Folha de Ponto / Timesheet | 10 | Semestral | Procurar e criar/ativar parcerias com Entidades de Ensino Superior ou Entidades de referência internacional que permitam a aprendizagem de novas metodologias de intervenção e investigação. Protocolar as parcerias identificadas. Avaliar resultados das parcerias implementadas. Dinamizar atividades que visem a sensibilização de futuros profissionais para a inclusão da Pessoa com Deficiência e/ou Incapacidade (PCDI). Proceder a contactos para agendar visitas de trabalho e definir informações a recolher. Implementar boas práticas que melhorem a qualidade da intervenção do CRI. | CRI | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X |
| | | Nº de novos programas de intervenção | Programa de Intervenção | 2 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|----------|------------------------------|
| Programa | Departamento de Reabilitação |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | |
|---|---|---|----------------------------|------|--------------------------------|---|--------------|----------------------|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - X |
| | | | | | | | | Execução - Sombreado |
| | | | | | | | | J |
| | | | | | | | | F |
| | | | | | | | | M |
| | | | | | | | | A |
| | | | | | | | | M |
| | | | | | | | | J |
| | | | | | | | | J |
| | | | | | | | | A |
| | | | | | | | | S |
| | | | | | | | | O |
| | | | | | | | | N |
| | | | | | | | | D |
| 4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas | Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Entidades do Ensino Superior --> Aprendizagem sobre acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência; 2) Entidades de referência a nível internacional --> Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção em Autismo e Multideficiência; 3) Entidades de referência a nível nacional --> Aprendizagem sobre práticas eficientes e eficazes em acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência; 4) Entidades congêneres --> Benchmarking a partilha de recursos na criação e adaptação de abordagens para o acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência. | Nº de dias de trabalho investidos em criação e adaptação de modelo de acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência | Folha de Ponto / Timesheet | 12 | Semestral | Procurar e criar/ativar parcerias com Entidades de Ensino Superior ou Entidades de referência internacional que permitam a aprendizagem de novas metodologias de intervenção. Protocolar as parcerias identificadas. Avaliar resultados das parcerias implementadas. Proceder a contactos para agendar visitas de trabalho e definir informações a recolher. Implementar boas práticas que melhorem a qualidade da intervenção do LA. | LA | X |
| | | Criação de modelo de acolhimento residencial para crianças com Autismo e Multideficiência | Modelo de Acolhimento | 5 | Semestral | | | X |
| | Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Empresas de Produtos de Apoio - Recursos tecnológicos para tele-assistência e telemedicina; 2) UCC/CRI --> Intervenção especializada de cuidados de saúde no domicílio e à distância; 3) Entidades de referência a nível internacional --> Aprendizagem sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário; 4) Entidades de referência a nível nacional --> Aprendizagem sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário; 5) Entidades congêneres --> Benchmarking a partilha de recursos sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário; 6) Serviços legais e da Justiça - Aprendizagem sobre legislação sobre Estatuto do Maior Acompanhado. | Nº de dias de trabalho investidos na criação de projeto de novo serviço ou resposta especializada | Folha de Ponto / Timesheet | 30 | Semestral | Investigar empresas de dispositivos de vigilância e apoio remoto. Reunir com a ONECARE. Investigar cuidados especializados no domicílio. Realizar benchmarking de práticas estabelecidas entre SAD e a Saúde. Identificar potenciais contactos e parceiros para benchmarking de MODELO AVANÇADO de SAD (SAD conciliado com serviços mais extensos, acompanhamento noturno/final de dia). | SAD | X |
| | | Criação de novo serviço ou resposta especializada | Novo serviço ou resposta | 5 | Semestral | | | X |
| | Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes serviços no âmbito da Educação Inclusiva | Nº de dias de trabalho de colaboração | Folha de Ponto / Timesheet | 10 | Semestral | Definir objetivos e metas para o trabalho colaborativo. Planear e implementar atividades de colaboração entre equipas ligadas à Educação Inclusiva. Planear e implementar medidas de intervenção conjunta entre programas. Avaliar e comunicar resultados. | CATL | X |
| | | Nº de clientes com intervenção conjunta | Planos Individuais | 5 | Semestral | | | X |

Programa Departamento de Reabilitação

Ano 2023

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--------|--------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - X Execução - Sombreado | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| 5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades | Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes programas/projetos de reabilitação/inclusão/gestão/logística para promoção da inclusão profissional | Nº de dias de trabalho de colaboração | Folha de Ponto / Timesheet | 12 | Semestral | Implementar metodologia de reunião e/ou visita bimestral com UNS. Implementar metodologia de reunião trimestral com outros programas/respostas sociais. | CEP | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | Nº de ações de melhoria implementadas | Registos de atividade | 3 | Semestral | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes programas/projetos de reabilitação/inclusão, em resposta a necessidades complexas de clientes | Nº de dias de trabalho de colaboração | Folha de Ponto / Timesheet | 8 | Semestral | Levantamento de necessidades. Reuniões com técnicos de diferentes equipas (CACI, LA, ORI). | LR | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | Nº de clientes com intervenção conjunta | Planos Individuais Avaliação dos Planos Individuais | 5 | Semestral | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços | Desenvolver projetos de investigação (revisão, investigação-ação, painel de peritos) na área das Atividades Socialmente Úteis (ASU) | Nº de dias de trabalho investidos em projetos de investigação | Folha de Ponto / Timesheet | 24 | Semestral | Criar escala de avaliação a aplicar a clientes em ASU para definição da compensação económica. | CACI | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | Criação de metodologia de intervenção ASU | Metodologia de Trabalho ASU | 5 | Semestral | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Desenvolver projetos de investigação (revisão, investigação-ação, painel de peritos) nas áreas de: - Metodologias inovadoras de colaboração com empresas em medidas de emprego apoiado; - Reabilitação neuropsicológica para a inclusão laboral. | Nº de dias de trabalho investidos em projetos de investigação | Folha de Ponto / Timesheet | 24 | Semestral | Identificar projetos preferencialmente financiados na área de emprego apoiado. Implementar metodologias inovadoras de intervenção. | CR | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | Criação de metodologia de intervenção com empresas | Metodologia de Intervenção com Empresas | 5 | Semestral | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Rever a abordagem e as estratégias do Programa de Formação Profissional através da avaliação do Impacto Social | % de respondentes na avaliação do Impacto Social | Registos de atividade | 90,00% | Semestral | Realização de pesquisa e participação em ações de formação sobre metodologias e instrumentos de avaliação de impacto social. Criação de instrumentos de avaliação de impacto social. Aplicação de instrumentos, monitorização e avaliação dos resultados. Análise crítica dos resultados e identificação de ações de melhoria. Disseminação dos resultados da avaliação do impacto. | FP | | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| | | Realização de Avaliação do Impacto Social | Relatório de Avaliação de Impacto | 5 | Semestral | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| | Desenvolver projetos de investigação (revisão, investigação-ação, painel de peritos) na área de intervenção com recurso a tele-assistência. | Nº de dias de trabalho investidos em projetos de investigação | Folha de Ponto / Timesheet | 30 | Semestral | Realizar diagnóstico de necessidades. Auscultar potenciais entidades locais interessadas. Apresentar candidatura a entidade financiadora para o projeto-piloto de teleassistência no concelho (semelhança Quinta). | SAD | X | X | X | | | | | X | X | X | | |
| | | Criação de metodologia de intervenção com recurso à tele-assistência | Metodologia de Intervenção com Tele-Assistência | 5 | Semestral | | | X | X | X | | | | | X | X | X | | |

Programa Departamento de Reabilitação
 Ano 2023

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|------|--------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - X Execução - Sombreado | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | | |
| B. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas e adequar as suas competências à mudança organizacional | Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas: 1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas; 2) Intervir na área de prevenção e promoção da Saúde Mental; 3) Intervir na área de reabilitação neuropsicológica de crianças e jovens com dificuldades intelectuais e perturbações de aprendizagem específicas. | NR de ações de formação | Relatório de Formação Interna | 3 | Semestral | Realizar levantamento de necessidades e expectativas junto dos vários Programas da ARCIL. Definir temas e modalidades formativas a implementar. Calendarizar, divulgar e realizar momentos formativos. Avaliar as ações de formação internas. Criar momentos de intervenção. | CRI | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | |
| | | NR de ações melhoria implementadas como resultado da especialização da equipa (Em 2024: % de colaboradores com evolução positiva no seu desempenho) | Plano de Melhoria | 2 | Semestral | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas: 1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas; 2) Lidar com o envelhecimento e perda de capacidades de pessoas com dificuldades intelectuais; 3) Promover da saúde mental de adultos com dificuldades intelectuais. | NR de ações de formação | Relatório de Formação Interna | 4 | Semestral | Levantamento de necessidades. Implementação de Plano de formação. | LR | X | X | | | X | X | | | | | X | X | X | | | |
| | | NR de ações melhoria implementadas como resultado da especialização da equipa (Em 2024: % de colaboradores com evolução positiva no seu desempenho) | Plano de Melhoria | 2 | Semestral | | | X | X | | | X | X | | | | | X | X | X | | | |
| | Implementar intervenções de re-habilitação que capacitem os clientes para a cidadania ativa e para a transição para o mercado aberto: - Competências pessoais e sociais (e.g., imagem e higiene pessoal); - Competências para trabalho (e.g., cumprimento de horários); - Competências técnicas (e.g., trabalhar com novo equipamento). | NR de ações de capacitação | Relatório de Formação Interna | 10 | Semestral | Realização de ações individuais ou em pequeno grupo de capacitação para a melhoria do desempenho laboral ou mercado aberto: Tabagismo, alcoolismo, imagem pessoal, informação sobre os prós e os contras para o mercado aberto. | CEP | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| | | NR de colaboradores CEP com avaliação positiva da entidade empregadora | Registos de contactos | 50% | Semestral | | | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas: 1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas; 2) Intervir em acolhimento residencial com crianças e jovens com Autismo e Multideficência. | NR de ações de formação | Relatório de Formação Interna | 3 | Semestral | Realizar levantamento de necessidades e expectativas dos AAD. Definir temas e modalidades formativas a implementar. Calendarizar, divulgar e realizar momentos formativos em parceria com outros Programas. Avaliar as ações de formação internas. Criar momentos de intervenção. | LA | X | | | | X | X | | | X | | | | | | | |
| | | NR de ações melhoria implementadas como resultado da especialização da equipa (Em 2024: % de colaboradores com evolução positiva no seu desempenho) | Plano de Melhoria | 2 | Semestral | | | X | | | | X | X | | | X | | | | | | | |
| | Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas: 1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas; 2) Promover a saúde mental de crianças e adolescentes. | NR de ações de formação | Relatório de Formação Interna | 4 | Semestral | Promover ações de formação para monitores: - Abordagem geral com criança com deficiência; - Gestão de comportamentos; - Primeiros Socorros na Infância; - Estratégias/técnicas de contenção física; | CATL | X | | X | | | | X | | | | | | X | | | |
| | | NR de ações melhoria implementadas como resultado da especialização da equipa (Em 2024: % de colaboradores com evolução positiva no seu desempenho) | Plano de Melhoria | 4 | Semestral | | | X | | X | | | | X | | | | | | | X | | |

Programa Departamento de Reabilitação

Ano 2023

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|------------------------------------|-----------|--|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - X Execução - Sombreado | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | | |
| 9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas | Implementar ações para utilização responsável e eficiente dos recursos disponíveis | Nº de tarefas de articulação com empresas revistas | Plano de Melhoria | 6 | Semestral | Revisão dos procedimentos, com vista a reduzir tempo afeto a tarefas de articulação com empresas. | CR | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | |
| | | Nº de ações de melhoria implementadas | Plano de Melhoria | 6 | Semestral | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Promover ações e cursos de formação sobre intervenção em equipa nas áreas de Inclusão, Deficiência e Perturbações do Neurodesenvolvimento abertas a participantes externos | Nº de ações de formação | Registos de formação | 2 | Semestral | Colaboração com outros programas de ARCIL na organização, divulgação, dinamização e avaliação de ações ou cursos de formação. Colaboração no planeamento e implementação de ações de disseminação dos resultados ou produtos decorrentes das ações e cursos de formação realizados. | CRI | | | | X | | | | X | X | | X | | X | X | | |
| | | Valor financeiro faturado | Registos de inscrições Faturação | 300,00 € | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Reduzir custos com o quadro de colaboradores CEP | % de redução do quadro do CEP | Registos dos Recursos Humanos | 5% | Semestral | Agilizar diligências para processos de reforma. Promover a inclusão laboral de colaboradores CEP em mercado de trabalho aberto. | CEP | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| | | % de redução de custos com o quadro de pessoal do CEP | Registos dos Recursos Humanos | 5% | Semestral | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Aumentar a eficácia das intervenções através da utilização responsável e eficiente dos recursos disponíveis | Nº de tarefas de articulação entre programas/respostas sociais/departamentos revistas | Plano de Melhoria | 2 | Semestral | Levantamento dos recursos existentes. Levantamento de tarefas que podem ser simplificadas/eliminadas. Eliminar/Simplificar tarefas. | LR | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| | | % redução do tempo afeto a tarefas de articulação entre programas/respostas sociais/departamentos | Folha de Ponto / Timesheet | 25% | Semestral | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Apresentar proposta ao ISS, IP para acordo atípico para o Lar de Apoio enquanto Casa de Acolhimento Especializada | Nº de dias de trabalho investidos na elaboração da proposta de acordo atípico com o ISS, IP | Proposta de Acordo Atípico | 15 | Semestral | Envolver a Segurança Social na idealização da proposta. Envolver outros serviços/colaboradores/estruturas diretivas na construção da proposta. Procurar modelos de boas práticas como ponto de partida. | LA | | | | | | | | | | | | | X | X | X | |
| | | Aprovação da proposta para acordo atípico | Aprovação da proposta pelo ISS, IP | 5 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Apresentar candidaturas a linhas de financiamento a nível nacional ou internacional | Nº de candidaturas apresentadas | Candidaturas | 2 | Semestral | Mapeamento do serviço. Caracterização de casos. Exposição ao CDSSC. Candidatura ao Procoop. | SAD | | | | | | | | | | | | | | X | X | X |
| | | % de candidaturas aprovadas | Aprovação de candidaturas | 50% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Promover cursos e ações de formação através de novas modalidades para a capacitação de profissionais das áreas de Educação, Formação e Reabilitação | Nº de candidaturas apresentadas | Candidaturas | 1 | Semestral | Levantamento de necessidades de formação para profissionais. Concepção de programas de formação. Apresentação de candidaturas a programas de financiamento, para desenvolvimento de novas modalidades de formação. Desenvolvimento de ações para angariação de novos clientes de formação. Realização das ações de formação. Monitorização e avaliação dos projetos de formação. | FP | | | | | | | | X | X | X | | | X | X | X | | |
| | % de financiamento de candidaturas aprovadas | Aprovação de candidaturas | 80% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Apresentar propostas para reforçar o financiamento das vagas ocupadas em CATL por crianças com deficiência ou perturbações do neurodesenvolvimento | Nº de propostas apresentadas | Propostas apresentadas | 2 | Semestral | Reuniões/contactos com entidades financiadoras. Reuniões/contactos/exposição da situação a entidades representantes (CNIS, Humanitas...). Propostas a empresas para "apadrinhamento" do CATL Inclusivo. | CATL | | | | | | | | X | X | X | | | X | X | X | | |
| | % de propostas aprovadas | Aprovação de propostas | 50% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Investir recursos na criação da Equipa Interdisciplinar para a inclusão (EI) | Nº de dias de trabalho investidos no trabalho da EI | Folha de Ponto / Timesheet | 24 | Semestral | Criar metodologia para prospeção de entidades para inclusão de utentes em ASU em conjunto com a FP e o CR. | CACI | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | |
| | | Nº de ações de melhoria implementadas pela EI | Plano de Melhoria | 2 | Semestral | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | |

Departamento de Recursos Humanos

| Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Programa | | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ano | | 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade | Desenvolver um projeto piloto de SAD por objetivos, com vista ao desenvolvimento da performance e reconhecimento dos colaboradores | LAG: Nº colaboradores avaliados face ao previsto LEAD: Nº de horas investidas para proceder à avaliação | Relatório da Avaliação | 100% 40 horas | Anual | Aplicação do sistema em 2 equipas (Lavandaria e CATL) | Marta Branco Vera Correia | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Reformular o Processo de AD já implementado (por competências) com definição de objetivos para 2 equipas | LAG: Conclusão da alteração do procedimento até 30 de Abril de 2023 LEAD: nº de horas investidas na elaboração do processo; | PG02.PRO04 | 100% 230 horas | Anual (c/avaliação em Abril) | Definir planos de objetivos individuais; Definir um sistema de recompensas | Marta Branco Vera Correia | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços | Construção de matriz base para definição da Avaliação de Desempenho | LAG: Conclusão da construção da matriz até 30 de Abril de 2023 LEAD: Nº de horas investido na construção da matriz | Matriz (modelo a ser desenvolvido) | 100% 230 horas | Anual (c/avaliação em Abril) | Parceria no âmbito do programa formação-ação MOVE PME; Parceria com NOVA School of Business and Economics; Desenvolvimento de ferramenta para registo e análise de informação | Marta Branco Vera Correia | | | | | | | | | | | | | |
| Criar uma cultura de alto desempenho | Capacitar os responsáveis para a avaliação e gestão de desempenho das suas equipas | LAG: Pontuação atribuída pelo formando da avaliação LEAD: Nº de horas de frequência do programa de formação | Plano de Formação | 4 (escala de 1 a 5) 50 horas | Semestral | Ministrar formação direcionada aos avaliadores do processo; Elaborar e aplicar questionário da avaliação; | Marta Branco Vera Correia | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Identificar oportunidades de financiamento a programas de capacitação para área | LAG: Nº de formações financiadas LEAD: Nº de horas de frequência de formação | Plano de Formação | >5 100 horas | Semestral | Trabalhar em parceria com o EIS; Trabalhar em parceria com Centros Qualifica; | Marta Branco Vera Correia | | | | | | | | | | | | | |

Departamento de Gestão



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|----------|-----------|
| Programa | Qualidade |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|----------------------|-----------------|--------------------------------|--|--------------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objectivo Estratégico | Objectivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Períodicidade de Monitorização | Actividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade | Oferecer serviço certificado na ARCILSAÚDE e IMPACTO + | LAG: Resultado da auditoria | Relatório | 80% cumprimento | Semestral | Preparar auditoria com check list de cumprimento de critérios Seleccionar entidade auditora | DQ+RUN DQ | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Verba cabimentada para auditoria de certificação | Orçamento | 2 900 € | Semestral | Solicitar orçamento atualizado | DQ | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Implementar os Processos Chave no DG | LAG: % de processos implementados no DG | Onedrive | 100% | Trimestral | Fechar Processos Divulgar/Disseminar Acompanhamento | DQ+DOUNS+RUN | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: % de processos auditados no DG | Relatórios | 80% | Trimestral | Solicitar orçamentos atualizados Seleccionar entidade auditora Preparar auditoria | DQ+DOUNS+RUN | | | | | | | | | | | | | |
| Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades | Implementar Plano de divulgação interna do SGQ | LAG: % de cumprimento do Plano de divulgação do SGQ | Plano Atividades | 80% | Trimestral | Preparar sessões Efetuar calendarização com Programas/UNS | DQ | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: % de satisfação dos colaboradores com a informação sobre o SGQ | Resultados ASC | 85% | Anual | Realizar a avaliação da Satisfação dos Colaboradores | DQ | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a concepção de novos produtos e serviços | Implementar novas metodologias para avaliação da satisfação dos Clientes Internos | LAG: Nº de Programas com metodologia(s) implementada(s) | RAC | 6 | Semestral | Identificar metodologia(s) Discussão com as equipas Definição de calendarização | DQ+DTR+DT | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nº de testes realizados para implementação de nova(s) metodologia(s) | Resultados ASC | 3 | Semestral | Identificar metodologia(s) Discussão com as equipas Definição de calendarização | DQ+DTR+DT | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Pesquisar projetos/entidades que contribuam para a implementação do SGQ | LAG: Valor poupado em consultoria (Nº de horas de apoio*valor hora consultor) | Registo de atividade | 1 000 € | Trimestral | Implementação de ações identificadas com interesse | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nº de horas dispendidas na pesquisa/Nº horas de benchmarking | Registo de atividade | 48h/ano | Trimestral | Identificar fontes/entidades | DQ | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|---------------|
| Programa | Café O Parque |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|-------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Desenvolver um espaço com: - serviço de cafetaria e de refeições simples, confeccionadas com produtos próprios e locais, frescos e de época - loja dedicada a produtos produzidos pela ARCIL e produtores locais | LAG: Serviços criados | Fichas de produto | 2 | Trimestral | Custear e calcular preço de venda Descrever procedimentos necessários à criação do serviço Definir plano para implementação dos serviços | Equipa de trabalho | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Plano de negócios | Documento | 1 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas | Estabelecer parcerias para o desenvolvimento do espaço | LAG: Nr de parcerias estabelecidas | Protocolo | 2 | Trimestral | Efetuar contactos com entidades que colaborem no desenvolvimento do serviço nas vertentes de: - conceção e desenvolvimento de produtos e ementas - reconhecimento, através da associação do seu nome ao projeto - recursos (estágios, matérias primas) | DO UNS + DEG | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Lista de potenciais parceiros | Lista | Sim | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços | Desenvolver plano de negócios do espaço que se pretende desenvolver | LAG: Plano de negócios | Documento | 1 | Trimestral | Identificar a missão, visão e valores do serviço Objetivos dos serviços Estudar o mercado: concorrentes, clientes e fornecedores Definir os canais de comunicação e as iniciativas de fidelização dos clientes Definir a operação (atendimento ao cliente, posicionamento, ...) Plano de viabilidade económica financeira do serviço | Equipa de trabalho | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Tempo investido | Registo próprio | até outubro o plano elaborado | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Afetar recursos para o desenvolvimento do espaço | LAG: Equipa de trabalho constituída | Registo próprio | Sim | Trimestral | Identificar pessoas que possam integrar equipa de trabalho e contribuir para o desenvolver o plano de negócios do serviço que se pretende desenvolver | DO UNS + RUNS | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nr de horas investidas na formação da equipa | Registo próprio | 40h | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|----------|------|
| Programa | Bar |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---------------------|------|-----------------------------|--|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Implementar o serviço de take-away de refeições para aumentar o VN | LAG: Nr de serviços de takeaway | ZSREST (Zonesoft) | 150 | Trimestral | Implementar serviço de takw-away de acordo com o plano definido | RUNS + DO UNS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Cumprimento do Plano de Comunicação e MK | Plano de Com. E Mkt | 80% | Trimestral | Divulgar e promover internamente o serviço Avaliar mensalmente a evolução do serviço no que respeita ao nr de serviços realizados | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades | Dinamizar ações de comunicação interna do serviço de take-away | LAG: Cumprimento do Plano de Comunicação e MK | Plano de Com. E Mkt | 80% | Trimestral | Diariamente, afixar no bar em local visível, imagem com o prato do dia | RUNS + COM | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Plano de Comunicação e MK | Plano de Com. E Mkt | 1 | Trimestral | Semanalmente, efetuar divulgação interna com a ementa disponível para take-away | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços | Desenvolver o serviço de take-away de refeições em colaboração com o serviço de alimentação | LAG: Ficha de produto | Fichas de produto | Sim | Trimestral | Identificar meios e recursos necessários ao desenvolvimento do serviço | RUNS + DO UNS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LAG: Procedimento para take-away | SGQ | Sim | Trimestral | Estabelecer relação de cooperação com o serviço de alimentação Custear e calcular preço de venda | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Colaboração estabelecida | PRIMAVERA | Sim | Trimestral | Descrever o procedimento para o serviço de take-away Definir plano para implementação do serviço | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas | Aumentar o VN previsto em ORC2023 através da implementação do serviço de take-away | LAG: % aumento VN previsto | PRIMAVERA | 5% | Trimestral | Realizar as atividades definidas para implementar o serviço de take-away | Todos | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nr de serviços de takeaway | ZSREST (Zonesoft) | 150 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|----------|------|
| Programa | CSM |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--------------------------|---------|-----------------------------|---|-------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Aumentar a carteira de clientes de fabricantes de sacos | LAG: Nr de novos clientes fabricantes de sacos | PRIMAVERA | 2 | Trimestral | Efetuar prospeção de potenciais clientes Identificar e qualificar leads Realizar contactos/visitas | COMERC + RUNS | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Cumprimento do Plano Comercial | Plano de Comercial | 80% | Trimestral | Apresentar proposta de valor Concretizar a venda Efetuar follow-up pós-venda | | | | | | | | | | | | | | |
| Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades | Dinamizar área Comercial e Comunicação & Marketing através da implementação dos planos de ação respetivos | LAG: Cumprimento do Plano Comercial | Plano de Comercial | 80% | Trimestral | Concretizar as ações definidas no plano comercial e no plano de comunicação e de marketing | COMERC + COM | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Recursos afetos à área Comercial | Quadro de pessoal | 1 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização | Desenvolver competências em definição de prioridades, e motivação e liderança da equipa | LAG: Nr de colaboradores com formação | Certificação de formação | 1 | Trimestral | Desenvolver internamente programa de formação à medida das necessidades dos RUN's Promover a realização da formação recorrendo a formador externo com competências nas áreas de formação identificadas no programa | DEG + DO UNS + RH | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nr de horas de formação | Programa de formação | 14h | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas | Garantir o VN da manipulação a novos clientes fabricantes de sacos | LAG: VN de novos clientes fabricantes de sacos | PRIMAVERA | 9 781 € | Trimestral | Realizar as atividades definidas para desenvolver a área comercial e Comunicação & Marketing e para aumentar a carteira de clientes de fabricantes de sacos | Todos | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nr de novos clientes fabricantes de sacos | PRIMAVERA | 2 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa ARCIL Verde

Ano 2023

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--------------------------------|---------|-----------------------------|--|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Aumentar a prestação de serviços de Silvicultura | LAG: % aumento do VN silvicultura | PRIMAVERA | 35% | Trimestral | Efetuar prospeção de potenciais clientes Identificar e qualificar leads | COMERC + RUNS | | | | | | | | | | | | | |
| | | LAG: Investimento e efetuado em novos equipamentos | Documento de despesa | 3 430 € | Trimestral | Realizar contactos/visitas Apresentar proposta de valor Concretizar a venda Efetuar follow-up pós-venda | | | | | | | | | | | | | | |
| Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades | Dinamizar área Comercial e Comunicação & Marketing através da implementação dos planos de ação respetivos | LAG: Cumprimento do Plano Comercial | Plano de Comercial | 80% | Trimestral | Realizar as ações definidas no plano comercial e no plano de comunicação e de marketing | COMERC + COM | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Recursos afetos à área Comercial | Quadro de pessoal | 1 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização | Capacitar as pessoas para utilização adequada de máquinas agrícolas (motoserras e motorçadoras) | LAG: Nr de colaboradores com formação | Certificação de formação | 3 | Trimestral | Identificar ações de formação e entidades formadoras certificadas | DO UNS + RH | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Verba gasta para formação | Documento de despesa | 450 € | Trimestral | Criar as condições necessárias para a frequência da formação | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Disponibilizar recursos para o desenvolvimento do serviço de silvicultura | LAG: Verba gasta em investimento e formação | Documentos de despesa | 450 € | Trimestral | Planear a prestação de serviços de forma a garantir a disponibilização dos colaboradores para a frequência da formação | RUNS + DO UNS | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Horas investidas em formação | Ficha de inscrição na formação | 25h | Trimestral | Efetuar as aquisições de equipamentos previstas e cabimentadas | | | | | | | | | | | | | | |





Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|-----------|
| Programa | ARCIL Lav |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---------------------|------|-----------------------------|---|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Aumentar a prestação de serviços de lavandaria no segmento B2B - alojamentos locais, restauração e salões de cabeleireiro e estética, no concelho da Lousã e concelhos limítrofes | LAG: Nr de novos clientes | PRIMAVERA | 4 | Trimestral | Efetuar prospeção de potenciais clientes Identificar e qualificar leads | COMERC + RUNS | | | | | | | | | | | | | |
| | | LAG: Cumprimento do Plano Comercial | Plano de Comercial | 80% | Trimestral | Realizar contactos/visitas Apresentar proposta de valor Concretizar a venda Efetuar follow-up pós-venda | | | | | | | | | | | | | | |
| Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades | Dinamizar área Comercial e Comunicação & Marketing através da implementação dos planos de ação respetivos | LAG: Cumprimento do Plano Comercial | Plano de Comercial | 80% | Trimestral | Realizar as ações definidas no plano comercial e no plano de comunicação e de marketing | COMERC + COM | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Recursos afetos à área Comercial | Quadro de pessoal | 1 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços | Identificar práticas adequadas à prestação de serviços para o setor B2B - alojamentos locais, restauração e salões de cabeleireiro e estética | LAG: Nr de práticas identificadas | Documento do estudo | 1 | Trimestral | Efetuar estudo de viabilidade económica e financeira para a implementação de práticas utilizando equipamentos que permitam reduzir o ciclo do processo da prestação de serviços | DOUNS + RUNS | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Estudo | Documento do estudo | 1 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas | Aumentar o VN no segmento B2B - alojamentos locais, restauração e salões de cabeleireiro e estética, no concelho da Lousã e concelhos limítrofes | LAG: % aumento do VN cliente B2B - alojamentos locais | PRIMAVERA | 5% | Trimestral | Realizar as atividades definidas para dinamizar a área Comercial e Comunicação & Marketing e para aumentar a prestação de serviços de lavandaria no segmento B2B - alojamentos locais, restauração e salões de cabeleireiro e estética, no concelho da Lousã e concelhos limítrofes | Todos | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nr de novos clientes | PRIMAVERA | 4 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|----------|-----------|
| Programa | Impacto + |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---------------------|------|-----------------------------|---|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sobre a do Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Implementar serviços na área da Estimulação cognitiva e em Grupos de Auto-ajuda | LAG: Nr de serviços implementados | PRIMAVERA | 2 | Trimestral | Divulgar e promover os serviços nas redes sociais Apresentar e divulgar os serviços junto de serviços de saúde | RUNS + COM | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Cumprimento do Plano Comunicação e MK | Plano de Com. E Mkt | 80% | Semestral | | RUNS + COM | | | | | | | | | | | | | |
| Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades | Dinamizar a área de Comunicação & Marketing através da implementação do respetivo plano | LAG: Cumprimento do Plano Comunicação e MK | Plano de Com. E Mkt | 80% | Semestral | Criar página nas redes sociais Facebook e Instagram | RUNS | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Gerir as redes sociais publicando conteúdos, pelo menos 2 x semana | RUNS | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: % execução do orçamento para C&M | PRIMAVERA | 100% | Trimestral | Realizar as ações definidas no plano comercial e no plano de comunicação e de marketing | RUNS + COM | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços | Desenvolver o serviço na área Grupos de Auto-ajuda | LAG: Nr de serviços desenvolvidos | Ficha de produto | 1 | Trimestral | Estruturar o programa do serviço grupos de autoajuda (conteúdos e preço...) | RUNS + DO UNS | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Programa do serviço | Post comunicacional | 1 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Estudar o potencial de desenvolvimento de serviços terapêuticos nas áreas: demência e saúde mental na região da Lousã e concelhos limítrofes | LAG: Nr de serviços identificados com potencialidades de desenvolvimento | Documento do estudo | 2 | Trimestral | Identificar clínicas e serviços que dêem respostas nas áreas identificadas | COMERC | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Estudo do mercado | Documento do estudo | Sim | Trimestral | Análise da viabilidade económica e financeira do desenvolvimento dos serviços identificados | DO UNS + RUNS | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir sustentabilidade financeira de todas as atividades e económicas | Aumentar a % do VN das terapias através da prestação de serviços de Estimulação Cognitiva e Grupos de Auto-ajuda | LAG: % aumento do VN previsto | PRIMAVERA | 5% | Trimestral | Realizar as atividades definidas | Todos | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nr de serviços desenvolvidos | PRIMAVERA | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|-------------|
| Programa | Arcil Saúde |
| Ano | 2022 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|--------------------------------|--|-------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Promover a inclusão social e profissional sustentada | 1. Aumentar o número de estágios e de medidas de apoio à colocação de pessoas com deficiência através de parcerias internas | 1. Nº de estágios/medidas de apoio à colocação de pessoas com deficiência de programas da ARCIL (CAO, CEP, FR e CR) | Documento comprovativo de estágio ou colocação | 2 | Semestral | Reuniões com Programas da ARCIL (CAO, CEP, FR e CR); | RUN | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2. Nº de ações de promoção para obtenção de estágios e medidas de apoio à colocação de pessoas com deficiência de programas da ARCIL | Ata de reunião, Folha de presença | 4 | Semestral | Sessões com formandos da FP acerca da Arcil saúde | RUN | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade | 1. Diagnosticar a viabilidade para 1 nova valência na Arcil saúde na área da Saúde da Mulher para aumento da carteira de clientes | 1. Plano de negócio efetuado para o desenvolvimento da atividade "Reeducação Vesico esfinteriana" na ARCIL Saúde | Relatório do Plano de Negócio | 1 | Anual | Realização de Ações de benchmarking; Realização de análises de segmentos de mercado; Realização de Análise e da concorrência: Realização de Projeções financeiras | RUN; TG; TF, Coord. RUNs; DEG | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1. Nº de horas destinados à realização de estudos/análises destinados à avaliação da viabilidade da nova valência da atividade; | Cronograma de horas | 748 | Anual | | | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e eficiência dos processos | Aprimorar e manter a funcionalidade dos processos do negócio Social em conformidade com a Legislação para abertura e funcionamento de unidades de saúde | Certificação ISO 9001 | Cronograma de Implementação | 100% | Anual | Criação de Mapa de Legislação e Normativos do Negócio social Arcil Saúde; Criação de mapa de controlo de Manutenção; Mapa de risco | RUN, DQ | | | | | | | | | | | | | |
| | | % de conformidades em auditorias internas aos processos | Relatórios de Auditoria | 85% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas e adequar as suas competências à mudança organizacional | Aumentar a motivação dos colaboradores da Arcil saúde realizando Ações e/ou atividades para fomentar o envolvimento e cooperação. | % de colaboradores satisfeitos e/ou muito satisfeitos na Arcil saúde | Inquérito de satisfação dos colaboradores da Arcil saúde | 85% | Anual | Realização de Avaliação dos colaboradores da Arcil saúde; Realização de Acção de team building efetuada; Reuniões trimestrais com a Equipa para comunicação de Objetivos, Metas e sua avaliação efetuadas; Almoço Natal e Pré- férias de Verão efetuados | RUN, DQ | | | | | | | | | | | | | |
| | | Nº de ações e atividades de envolvimento e cooperação da equipa da Arcil saúde | Cronograma de ações | 6 | Anual | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas | Maximizar a rentabilidade através do aumento do Ebitda | Margem de EBITDA | Mapa de Controlo de Gestão | Ver histórico deste ano e colocar mais 2% | Anual | Realizar Análise de faturação, Realizar análise ao controlo de gastos | TG, Coord. RUNS, RUN | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|------------|
| Programa | ARCIL Agro |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|-----------------------------|---|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Melhorar a qualidade dos produtos hortícolas assente na melhoria das condições dos solos | LAG: VN | PRIMAVERA | 8 485 € | Trimestral | Selecionar quais as culturas a colocar no terreno | RUNS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Cumprimento do Plano de culturas & sistema de rotação dos solos | Plano de culturas e sistema de rotação | >=95% | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Implementar sistema de rotação de culturas e de melhoria dos solos através do aumento de culturas de sequeiro e da redução da área de cultivo de hortícolas | LAG: Cumprimento do Plano de culturas & sistema de rotação dos solos | Plano de culturas e sistema de rotação | >=95% | Trimestral | Delimitar as áreas de cultivo de hortícolas com cercas elétricas | RUNS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Plano de culturas & sistema de rotação dos solos | Plano de culturas e sistema de rotação | Sim | Trimestral | Produzir culturas de sequeiro Reflorestar terrenos | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Aumentar o efetivo da quinta | LAG: Nr de efetivos | Documentos de despesa | 1 vitela 18 galinhas 1 casal de ovelhas | Trimestral | Melhorar as infraestruturas para os animais, com cercas adequadas, telheiros e abrigos | RUNS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Verba gasta | Documentos de despesa | 785 € | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços. | Efetuar estudo de viabilidade para a implementação de aromáticas | LAG: Plano de produção de aromáticas | Documento | Sim | Trimestral | Estudar o mercado: concorrentes e clientes Definir os canais de comunicação e as iniciativas de fidelização dos clientes | DO UNS + RUNS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Estudo de viabilidade | Documento | Sim | Trimestral | Definir a operação Plano de viabilidade económica financeira do serviço | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas | Reduzir os gastos com aquisições de rações | LAG: % redução com a despesa em rações | PRIMAVERA | 5% | Trimestral | Produzir pastagens para alimentar os animais | RUNS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Cumprimento do Plano de culturas & sistema de rotação dos solos | Plano de culturas e sistema de rotação | >=95% | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|----------------|
| Programa | ARCIL Madeiras |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---------------------|-----------|-----------------------------|--|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Aumentar a carteira de clientes da região centro através da entrega de produtos customizados | LAG: % VN dos novos clientes B2B | PRIMAVERA | 5% | Trimestral | Efetuar prospeção de potenciais clientes Identificar e qualificar leads | COMERC + RUNS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LAG:Nr de novos clientes | PRIMAVERA | 3 | Trimestral | Realizar contactos/visitas Apresentar proposta de valor | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Cumprimento do Plano Comercial | Plano de Comercial | 80% | Trimestral | Concretizar a venda Efetuar follow-up pós-venda | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades | Dinamizar área Comercial e Comunicação & Marketing através da implementação dos planos de ação respetivos | LAG: Cumprimento do Plano Comercial | Plano de Comercial | 80% | Trimestral | Realizar as ações definidas no plano comercial e no plano de comunicação e de marketing | COMERC + COM | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Recursos afetos à área Comercial | Quadro de pessoal | 1 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços | Desenvolver produtos customizados utilizando matérias primas alternativas ao pinho | LAG: Nr de produtos desenvolvidos 1 palete + 1 caixa | Fichas de produto | 2 | Trimestral | Identificar e conhecer matérias primas alternativas ao pinho para o fabrico de material de embalagem Concepção e desenvolvimento de 1 palete e 1 caixa com a incorporação de matérias primas alternativas Testar os produtos Custear e calcular preço de venda dos produtos | DO UNS + RUNS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Estudo de viabilidade de produtos utilizando matérias primas alternativas | Documento do estudo | 1 | Trimestral | Apresentar os produtos aos clientes Avaliar a aceitação por parte dos clientes | COMERC | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas | Reduzir o risco relativo à dependência do principal cliente de paletes | LAG: % do peso do principal cliente no VN | PRIMAVERA | 56% | Trimestral | Realizar as atividades definidas para desenvolver área Comercial e Comunicação & Marketing e aumentar a carteira de clientes da região centro através da entrega de produtos customizados | Todos | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: VN dos restantes clientes | PRIMAVERA | 280 947 € | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|------------|
| Programa | Manutenção |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|------------------------|--------|-----------------------------|---|--------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade | Melhorar Satisfação de cliente | LAG: Avaliar Satisfação de clientes | QAS | 85% | Anual | Efectuar ação de sensibilização da equipa para efectuar diagnóstico/verificações mais rapidamente | RM | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Tempo Médio de resposta de Manutenção Corretiva | Registos de Manutenção | 6 dias | Trimestral | Efectuar ação de sensibilização da equipa para focar na satisfação do cliente Interno | RM | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Melhorar planeamento e comunicação da manutenção corretiva | LAG: Processo revisto | Processo | Sim | Semestral | Agendar sessões com a qualidade para revisão do processo | RM | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Nr de horas dedicadas à revisão do processo | Registos de Manutenção | 40 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas e adequar as suas competências à mudança organizacional | Aumentar Formação dos colaboradores da Manutenção | LAG: Nr de colaboradores com formação em manutenção | Certificado Formação | 2 | Semestral | Pesquisar formações gratuitas na área da manutenção | RM | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Nr de horas de formação frequentada | Plano de Formação | 35 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Aumento de eficiência energética: Substituição de iluminação artificial para tecnologia led | LAG: Nr de iluminações de substituídas | Registos Manutenção | 130 | Trimestral | Realizar planeamento das iluminações a substituir | RM | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Montante cabimentado em orçamento | PRIMAVERA | 650 € | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|----------|-------------|
| Programa | Comunicação |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|----------------------------|---|-----------------------------|--|--------------------------------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Garantir que a informação/comunicação relevante chegue ao cliente (público interno) | LAG: comunicar 85% das informações relevantes LEAD: nº de horas investidas no acompanhamento do plano de comunicação | Plano de Comunicação | comunicar 85% das informações/comunicações relevantes | semestral | Elaboração e execução do Plano de Comunicação 2023 | COM | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Reformular e implementar procedimento de Comunicação Interna, no 1º semestre | LAG: Implementar Processo de Comunicação reformulado LEAD: nº de horas investidas na elaboração do processo | SGQ | Implementar Processo de Comunicação reformulado | anual | Rever e reformular e implementar processo de Comunicação com base na ISO 9001 (PS0x) Consultoria âmbito do programa formação-ação MOVE PME - Economia digital Desenvolver questionário diagnóstico (CI) | COM/QUA | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas e adequar as suas competências à mudança organizacional | Formação/capacitação com a QUA para cumprimento do processo de comunicação para atingir o objetivo (sessões de sensibilização para a CI e disseminação do procedimento de CI) | LAG: nº de colaboradores responsáveis que frequentaram a formação e sensibilização do processo LEAD: nº de horas investidas envolvendo dos responsáveis Programas e QUA | RA | 10 responsáveis a capacitar/sensibilizar | anual | Sessões de formação/sensibilização para a Com.Interna e disseminação do procedimento Parceria no âmbito do programa formação-ação MOVE PME - Economia digital (capacitação; consultoria; desenvolvimento de projetos) | COM/ QUA/ Resp. Programas/Uni. | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Afetar horas de trabalho para o desenvolvimento do objetivo | LAG: nº de horas investidas LEAD: nº de horas afetadas à revisão de procedimentos inerentes ao objetivo | RAC / Plano de Comunicação | Afetação de 8% das horas de trabalho no desenvolvimento do objetivo | anual | Rever e reformular e implementar procedimento de Comunicação (PS0x) Consultoria âmbito do programa formação-ação MOVE PME - Economia digital Desenvolver questionário diagnóstico (CI) | COM | | | | | | | | | | | | | |





Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa _____ EIS
 Ano _____ 2023

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---------------------------------|---|-----------------------------|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Calendarização - ciclo de Execução - X | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| Desenvolver a oferta de serviços e produtos em resposta às necessidades emergentes da sociedade e do mercado | Melhorar as condições de habitabilidade das crianças e jovens do LA | Nº de quartos mobilados | Registo de Monitorização EIS PA | 9 quartos mobilados | Trimestral | Levantamento de necessidades junto da DT LA Identificar potenciais doadores e oportunidades de financiamento | | | | | | | | | | | | |
| | | Nº de angariações alcançadas | Registo de Monitorização EIS PA | 9 empresas | | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Planeamento e execução das ações de Angariação de Fundos para a obra de requalificação do LA | Plano de AF elaborado Taxa de execução do plano | Plano de AF para LA PA | 90% | Mensal | Definir as ações de AF a desenvolver: - elaborar cronograma de ações - identificar recursos - identificar parcerias internas para a concretização das ações (comunicação, por ex.) - planejar as fases que integrarão cada ação de AF - executar o Plano de AF | | | | | | | | | | | | |
| | | Nº de horas investidas para o planeamento e execução das ações de AF | Plano de AF para LA PA | 1000h | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização | Capacitar e melhorar competências para a elaboração de campanhas de AF candidaturas e procura de novas oportunidades de financiamento | Nº de ações para a capacitação | Registo de Monitorização EIS PA | 1 formação 2 ações de benchmarking 1 angariação de financiamento para consultoria | Anual | Fazer formação na área da Especialização Avançada em Candidaturas e Projetos de Financiamento Social (Instituto CRIAP) Desenvolver ações de Benchmarking com entidades do setor social que têm gabinetes de gestão de projetos bem sucedidos. Procurar financiamento para consultoria com empresas especialistas na área de elaboração de candidaturas (COATL, por ex.) | | | | | | | | | | | | |
| | | Nº de horas investidas na capacitação | Registo de Monitorização EIS PA | 154h | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Aumentar e diversificar as receitas (setor privado/responsabilidade social/ donativos pontuais / donativos regulares) | Valor alcançado do montante previsto em orçamento relativo às ações de AF, campanhas e candidaturas previstas | Plano de AF para LA PA | 50K | Trimestral | Realizar campanhas planeadas de AF Elaboração de candidaturas nacionais/ internacionais Elaborar candidaturas a programas de capacitação para a organização (MOVE PME p/ ex.) | | | | | | | | | | | | |
| | | Cumprimento do cronograma para a realização das ações de AF, campanhas e submissão de candidaturas | | 90% | | | | | | | | | | | | | | |





Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|---------|
| Programa | Compras |
| Ano | 2023 |

PLANEAMENTO

| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---------------------|-------|-----------------------------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Desenvolver um sistema de gestão de stocks que permita dar informação fiável para afetação de gastos reais | LAG: Sistema implementado | PRIMAVERA | Sim | Semestral | Implementar procedimentos e instruções de trabalho | DQ + RC | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Tempo de afetação de recursos | Registo próprio | 224h | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Rever o processo de compras no que respeita à gestão de stocks | LAG: Procedimento aprovado | Documento | Sim | Semestral | Avaliar com o DAF as necessidades no que respeita à informação que o sistema de gestão de stocks deve dar Garantir que o Primavera encontra-se configurado e parametrizado no que respeita à gestão de stocks Criar ou rever procedimentos e instruções de trabalho | RC + DAF | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Tempo de afetação de recursos | Registo próprio | 140h | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços | Capacitar as pessoas envolvidas na utilização do sistema de gestão de stocks | LAG: % de eficácia da formação | Teste de eficácia | >=90% | Semestral | Avaliar a eficácia da formação ministrada pelo DAF | RC + DAF | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nr pessoas a formar | Registo de presença | 4 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Afetar recursos para o desenvolvimento dos objetivos | LAG: Tempo de afetação de recursos | Registo próprio | 224h | Semestral | Identificar recursos humanos para a formação Identificar necessidades de equipamentos e softwares Planear a afetação dos recursos humanos | RC | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Envolver os intervenientes no desenvolvimento dos objetivos | Registo próprio | Sim | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa Limpeza e Higieneização

Ano 2023

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|------------------------------------|---------------------|--------------------------------|--|--------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade de Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade | Aumentar o nº de horas de afetação de limpeza nos lares | LAG:nº de horas gastas pelo colaborador | es cala de serviço | 8h/dia X5 dias | trimestral | Garantir que cada lar tenha um colaborador 8 horas para dar resposta | ESAL | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD:1 colaborador 8 h/dia em cada lar | es cala de serviço | 1 | trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Melhorar o plano de monitorização, retirando áreas e mod. de preenchimento não relevantes | LAG:plano de monitorização com alterações | mod.231v2 | plano reestruturado | trimestral | Revisão e reestruturação do plano de monitorização | ESAL | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD:nº de horas de revisão de planos | registos de horas | 480h | trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Criar uma cultura de alto desempenho | Capacitar as colaboradoras de limpeza dando formação na área de limpeza e de produtos de limpeza | LAG:nº de colaboradores formados | certificado de formação | 80% | semestral | Desenvolver formações | FP/ESL | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD:nº de ações realizadas na área de limpeza e produtos | mod. de preenchimento de formações | 2 formações | semestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | afetar horas de trabalho para o desenvolvimento do objetivo | LAG:nº de horas investidas | registos de horas | 1000h | trimestral | Rever e refazer planos, escalas | ESAL | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD:nº de horas afetas à revisão de procedimentos inerentes ao objetivo | registos de horas | 480h | trimestral | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planejamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|------|
| Programa | DAF |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--------------------------|------|-----------------------------|---|---------------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade | Diagnostico e preparação para implementação do sistema de afetação de gastos reais consumidos pelos setores/UNS. (inventario permanente) | Lag: % de setores/UNS com diagnostico concluido; | Documento de diagnóstico | 80% | Semestral | Identificar os postos de trabalho que terão que utilizar | DAF | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Sessões de trabalho com colaboradores das UNS e Respostas sociais (clientes internos) | DAF | | | | | | | | | | | | | |
| | | Leading: Nº de colaboradores afetos | Plano de implementação | 3 | Semestral | Identificação de materiais que irão fazer parte do processo | DAF | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Implementação do sistema de inventário permanente nos setores/UNS identificados. | Lag: Nr de setores/UNS com sistema implementado | PRIMAVERA | 2 | Anual | Revisão e análise da classificação contabilística dos materiais e bens consumidos; | DAF | | | | | | | | | | | | | |
| | | Leading: Cumprimento dos prazos do plano de implementação | Plano de implementação | 90% | Anual | Criar instruções de trabalho para movimentação de stock | DAF + RC + DQ | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços | Capacitar todos os colaboradores que participam com o sistema de controlo de stocks | Lag: % de colaboradores capacitados | Certificado de formação | 80% | Anual | Sessões de formação interna | DAF | | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Nr de horas de formação | Plano de formação | 48h | Anual | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Investimento em formação de colaboradores. | Lag: Nr de colaboradores do DAF certificados para ministrar formação interna | Certificado de formação | 2 | Anual | Criar grupos de trabalho e formar colaboradores intervenientes | DAF | | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Horas de frequência em formação gratuita | Plano de formação | 50h | Anual | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planejamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|-------------|
| Programa | Alimentação |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|------------------------------------|-----------|-----------------------------|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade | Aumentar o número de clientes satisfeitos relativamente à temperatura da refeição servida | LAG: % de clientes satisfeitos na sede relativamente à temperatura da refeição | questionário de satisfação | 80% | semestral | Passar questionário de satisfação com alimentação | Nutricionista /ESAL | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nº de ações de melhoria do espaço de refeitório | Plano de Melhoria | 2 | semestral | | ESAL | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Realizar verificações internas mensalmente para controle de temperaturas e verificação de processos | LAG: nº de análise de temperatura com valor superior a 63% (valor determinado por hccp) | relatório de verificações | 80% | mensal | Verificações de temperatura realizadas | Nutricionista / Eng Alimentar | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: nº de verificações realizadas | relatório de verificações | 12 meses | mensal | | Nutricionista / Eng Alimentar | | | | | | | | | | | | | |
| Criar uma cultura de alto desempenho | Formar e capacitar os colaboradores de forma a que consigam enviar refeições de forma bifásica para melhorar a temperatura e apresentação | LAG: Nº de pessoas que assistem à formação | mod. de preenchimento de formações | 4 | semestral | Desenvolver formações | Nutricionista / Eng Alimentar | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: nº de ações de formação desenvolvidas a cada cozinheiro e responsável de refeitório | certificado de formação | 2 | semestral | | Nutricionista / Eng Alimentar | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Adquirir equipamento de aquecimento | LAG: nº equipamentos adquiridos | ficha dos ativos | 2 | semestral | Serviço de alimentação como adjudicatária da CML, ATIVAR e CATL. Aquisição de banho maria, estufa e ar condicionado | ESAL | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: montante resultante de vendas de refeições para o exterior no mês de agosto | primavera | 5,656,52€ | semestral | | ESAL | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|------|
| Programa | SST |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|------|-----------------------------|--|--------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | Promover e aumentar um ambiente de Saúde e Segurança no Trabalho saudável e seguro para todos os colaboradores | LAG: % de Variação de acidentes de trabalho | Relatório Anual de Acidentes de Trabalho | -25% | Semestral | Divulgação de "Informações Técnicas" sobre assuntos relacionados e emergentes | TSST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Nº ações formativas realizadas | Registo Interno de Formação | 12 | Trimestral | Desenvolver ações de formação em: Ruído, Combate a Incêndios e extintores, HACCP, Higiene alimentar, MAPs, movimentação manual de cargas, Riscos Psicossociais | TSST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Nº de Informações Técnicas difundidas | Registos do TSST | 4 | Trimestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Aumentar a cultura de prevenção e segurança interna dos colaboradores nas estruturas | LAG: Nr de simulacros realizados | Relatório de Simulacro | 4 | Semestral | Realizar 4 simulacros de incêndio nas estruturas da Arcil em 2023 com colaboração dos Bombeiros da Lousã e as equipas internas de segurança das estruturas | TSST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LAG: Nr de pessoas abrangidas em simulacros | Relatório de Simulacro | 80 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Parcerias realizadas | Protocolo de parceria | 1 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Pedidos de intervenção enviados à parceria identificada | Registo de pedido | 4 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas e adequar as suas competências à mudança organizacional | Capacitar os colaboradores em técnicas de manuseamento de extintores e combate a incêndios | LAG: % de colaboradores formados | Certificado de formação | 25% | Semestral | Realizar ações de formação em manuseamento de extintores / extinção de incêndios | TSST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Lead: Nr de ações de formação | Plano de Formação | 6 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Afetar recursos para desenvolvimento dos objetivos | LAG: % de horas totais investidas para execução dos objetivos | Registos de SST | 8% | Semestral | Realizar planeamento de modo a executar os objetivos estratégicos | TSST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: % de execução da verba cabimentada | PRIMAVERA | 100% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

| | |
|-----------------|-------------|
| Programa | Transportes |
| Ano | 2023 |

| PLANEAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|-------------------------|------|-----------------------------|---|--------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Atividades | Responsáveis | Calendarização - sombreado Execução - X | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| Desenvolver a oferta de serviços e produtos em resposta às necessidades emergentes da sociedade e do mercado | Ampliar a oferta de transporte de crianças | LAG: % de variação de crianças transportadas | Registos de transportes | 25% | Semestral | Reformular circuitos existentes | RST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nº de crianças a transportar | Registos de transportes | 20 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento e cooperação | Melhorar comunicação entre a equipa | LAG: Nº de reuniões de equipa | Registos de transportes | 12 | Semestral | Efetuar o planeamento e marcação das reuniões | RST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Horas dispendidas em reuniões | Registos de transportes | 18 | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos | Agilizar frota mais eficiente | LAG: Nº de veiculos electricos | Lista de seguros | 2 | Semestral | Propor angariação de fundos para novas viaturas | RST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: % de execução da verba orçamentada | Primavera | 100% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização | Desenvolver uma equipa com formação de condução defensiva | LAG: Nº de colaboradores com formação de condução defensiva | Certificado de formação | 5 | Semestral | Pesquisar ações de formação em condução defensiva | RST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: % de execução da verba orçamentada | Primavera | 100% | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia | Aumentar o VN de prestação de serviços | LAG: % de aumento do VN | Primavera | +10% | Semestral | Identificar possíveis clientes externos | RST | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEAD: Nº de propostas apresentadas a clientes externos | Registos de transportes | 3 | Semestral | Verificação da tabela de preços | RST | | | | | | | | | | | | | | |

Direções de Reabilitação e Gestão



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades



| | |
|-----------------|--------------|
| Programa | Reabilitação |
| Ano | 2023 |

PLANEAMENTO

| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorização | Responsáveis | Calendarização - sombreado | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|-----------------------------|--------------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|
| | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | |
| 1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão. | OO5. Garantir, ao longo do ciclo estratégico, as condições necessárias à prestação de serviços adequados às necessidades de pessoas com elevados graus de dependência, em CACI, Lar Residencial e Lar de Apoio | Apresentação de propostas (2023) Revisão dos Acordos (2024) | Relatório DER | Apresentação de propostas que assegurem as condições físicas, humanas e financeiras adequadas à prestação de serviços até 30/09/2023 | Trim | DER-DEG | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Envolvimento dos Responsáveis pelos Serviços | Relatórios de Reuniões/Registo de Presenças | Nr de responsáveis envolvidos na recolha de informação= 80% | Trim | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas. | OO6. Envolver o CDSSS de Coimbra na análise das necessidades da organização, de forma a encontrar soluções que viabilizem a qualidade dos serviços prestados | Necessidades analisadas em conjunto | Relatório DER | Relatório das reuniões realizadas até 30/ 07/2023 | Trim | DIR-DER | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Reuniões com Técnicos e Direção do CDSSSC | Relatórios de Reuniões | 2 reuniões | Trim | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços. | OO7. Elaborar Proposta de Revisão dos Acordos de Cooperação de CACI-CEO, de LR Atípico e de Lar de Apoio | Propostas elaboradas | Relatório DER | Memória Descritiva e Estudo de Viabilidade Económica realizados até 30/07/2023 | Trim | DER-DEG | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Envolvimento dos Responsáveis pelos Serviços | Relatórios de Reuniões/Registo de Presenças | 80% dos responsáveis envolvidos na construção das propostas | Trim | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas. | OO8. Renegociar valor dos Acordos de Cooperação de CACI-CEO, LR Atípico e Lar de Apoio | Valor proposto | Contas das Valências (OCIP) | Valor estimado CEO 44K, LA 70K, LP 78K | Trim | DIR-DER | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Propostas apresentadas? | Relatório DER | Apresentar propostas de revisão ao ISS.IP até 31/09/2023 | Trim | | | | | | | | | | | | | | | | |



Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades



| | |
|-----------------|--------|
| Programa | Gestão |
| Ano | 2023 |

PLANEAMENTO

| Objetivo Estratégico | Objetivo Operacional | Indicador | Fonte | Meta | Periodicidade Monitorizaçã | Responsáveis | Calendarização - sombreado | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|----------------------------|--------------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | | | | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| 2. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. | 005. Implementar, ao longo do ciclo estratégico, um sistema de registos e gestão documental, que facilite aos colaboradores o acesso à informação interna, promova a cooperação entre serviços e a desmaterialização dos registos | Solução Identificada? | Relatório DEG | Identificação da aplicação informática que represente a melhor solução para a ARCIL até 30/10/2023 | Anual | DEG | | | | | | | | | | | | | |
| | | Envolvimento dos Responsáveis pelos Serviços | Relatórios de Reuniões/Registo de Presenças | Nr de responsáveis envolvidos no processo de decisão da melhor solução = 80% | Trim | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades. | 006. Consultar as soluções existentes no mercado, de plataformas informáticas de gestão documental e desmaterialização de registos, elaborando a melhor relação custo benefício para a ARCIL | Estudo da Relação Custo Benefício Elaborado? | Relatório DEG | Estudo comparativo realizado, das soluções existentes no mercado, suas especificações, vantagens e desvantagens - até 31/ 07/2023 | Trim | DEG | | | | | | | | | | | | | |
| | | Contactos estabelecidos com potenciais fornecedores | Relatórios de Reuniões/Correio trocado | 3 ou mais entidades | Trim | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos produtos e serviços. | 007. Elaborar um Diagnóstico Interno no sentido de conhecer as necessidades dos colaboradores relativamente à troca, acesso e registo de informação | Diagnóstico realizado? | Relatório DEG | Diagnóstico de necessidades internas realizado - até 30/04/2023 | Trim | DEG | | | | | | | | | | | | | |
| | | Envolvimento dos Responsáveis pelos Serviços | Relatórios de Reuniões/Registo de Presenças | 80% dos responsáveis envolvidos no processo de Diagnóstico | Trim | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia. | 008. Garantir cabimentação orçamental de verba para o arranque do processo de implementação da solução informática | Valor cabimentado em Investimento - Orçamento/2024 | Orçamento 2024 | 15.000€/2024 | Anual | DEG | | | | | | | | | | | | | |
| | | Propostas apresentadas? | Arquivo de propostas apresentadas | Obter orçamento para o desenvolvimento, fornecimento, implementação e manutenção das soluções avaliadas | Trim | | | | | | | | | | | | | | |

METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO

Processos-Chave das Unidades de Negócio Social



Mapa de Indicadores de Desempenho

| INDICADORES DE DESEMPENHO | Fórmula de cálculo do Indicador | Periodicidade de monitorização | PROCESSOS | 2023 |
|---|---|--------------------------------|---------------------|-----------|
| | | | | Meta |
| Volume de negócios | Rúbrica 71+72 | Témesral | PC14 - PARQUE | 81 074 € |
| Margem Bruta sobre vendas em % | (Vendas - Compras)/ Vendas | Témesral | | 54,6% |
| EBITDA (Orçamento+ Objetivo) % | (Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100 | Témesral | | -0,8% |
| Resultado Líquido | Total Rendimentos - Total de Gastos | Témesral | | -1 936 € |
| Volume de negócios | Rúbrica 71+72 | Témesral | PC11 - ARCILVERDE | 103 910 € |
| Novos Negócios | Valor de novos negócios previstos | Témesral | | 2 548 € |
| EBITDA (Orçamento+ Objetivo) % | (Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100 | Témesral | | 24,1% |
| Resultado Líquido | Total Rendimentos - Total de Gastos | Témesral | | 22 978 € |
| Volume de negócios Agro + Coisas da Quinta | Rúbrica 71+72 | Témesral | PC10 - ARCLAGRO | 22 716 € |
| Transferências internas Agro | Valor de transferências internas previsto | Témesral | | 1 580 € |
| Margem Bruta em % - Agro + Coisas da Quinta | (Vendas - Compras)/ Vendas | Témesral | | 62,2% |
| EBITDA (Orçamento+ Objetivo) % | (Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100 | Témesral | | 188% |
| Resultado Líquido | Total Rendimentos - Total de Gastos | Témesral | | 33 785 € |
| Volume de negócios | Rúbrica 71+72 | Témesral | PC16 - ARCILSAÚDE | 307 678 € |
| EBITDA (Orçamento+ Objetivo) % Saúde | (Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100 | Témesral | | 8,5% |
| Resultado Líquido | Total Rendimentos - Total de Gastos | Témesral | | 20 054 € |
| Volume de negócios | Rúbrica 71+72 | Témesral | PC15 - ARCLAV | 46 213 € |
| Novos Negócios | Valor de novos negócios previstos | Témesral | | 2 311 € |
| EBITDA (Orçamento+ Objetivo) | (Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100 | Témesral | | 37,4% |
| Resultado Líquido | Total Rendimentos - Total de Gastos | Témesral | | 16 832 € |
| Volume de negócios | Rúbrica 71+72 | Témesral | PC13 - CSM | 56 657 € |
| Novos Negócios | Valor de novos negócios previstos | Témesral | | 9 781 € |
| EBITDA (Orçamento+ Objetivo) % | (Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100 | Témesral | | -16% |
| Resultado Líquido | Total Rendimentos - Total de Gastos | Témesral | | -20 252 € |
| Volume de negócios | Rúbrica 71+72 | Témesral | PC14 - BAR | 17 989 € |
| Margem Bruta em % | (Vendas - Compras)/ Vendas | Témesral | | 59% |
| EBITDA (Orçamento+ Objetivo) % | (Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100 | Témesral | | 15,90% |
| Resultado Líquido | Total Rendimentos - Total de Gastos | Témesral | | 2 493 € |
| Volume de negócios | Rúbrica 71+72 | Témesral | PC12 - ARCLMADEIRAS | 641 580 € |
| Margem Bruta em % | (Vendas - Compras)/ Vendas | Témesral | | 36,6% |
| EBITDA (Orçamento+ Objetivo) % | (Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100 | Témesral | | 19% |
| Resultado Líquido | Total Rendimentos - Total de Gastos | Témesral | | 117 631 € |
| Volume de negócios | Rúbrica 71+72 | Témesral | PC16 - Impacto+ | 51 340 € |
| EBITDA (Orçamento+ Objetivo) % | (Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100 | Témesral | | 18,7% |
| Resultado Líquido | Total Rendimentos - Total de Gastos | Témesral | | 8 542 € |

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.

ORÇAMENTO ANUAL PARA 2023

Moeda: Euros

| RUBRICAS | Executado 2021 | Orçamento 2022 | Orçamento 2023 | Variação Orç.2023 - Orç.2022 | Variação Orç.2022 - Exec.2021 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------|
| RENDIMENTOS | | | | | |
| Vendas | 341 614 € | 445 982 € | 657 430 € | 47,4% | 92,4% |
| Variação nos Inventários | -8 661 € | 0 € | - € | | |
| Prestação de Serviços | 907 854 € | 1 186 653 € | 1 143 008 € | -3,7% | 25,9% |
| Quotas Utilizadores (Mensalidades) | 366 947 € | 417 046 € | 418 166 € | 0,3% | 14,0% |
| Outros Serviços e Quotas Associados | 540 906 € | 769 607 € | 724 842 € | -5,8% | 34,0% |
| Subsídios à Exploração | 4 166 950 € | 4 323 416 € | 4 508 620 € | 4,3% | 8,2% |
| ISS, IP - Centros Distritais Acordos e Outros | 2 428 208 € | 2 478 374 € | 2 542 990 € | 2,6% | 4,7% |
| IEFP/POISE e Outros | 1 533 433 € | 1 585 602 € | 1 711 107 € | 7,9% | 11,6% |
| Ministério da Educação | 107 175 € | 109 101 € | 109 173 € | 0,1% | 1,9% |
| Autarquias | 61 629 € | 82 835 € | 70 600 € | -14,8% | 14,6% |
| Ministério da Agricultura | 2 523 € | 2 500 € | 2 500 € | 0,0% | -0,9% |
| Doações | 33 983 € | 65 005 € | 72 250 € | 11,1% | 112,6% |
| Reversões e Aumentos do Justo Valor | 7 048 € | 5 154 € | 3 005 € | -41,7% | -57,4% |
| Outros Rendimentos e Ganhos | 361 488 € | 101 212 € | 100 679 € | -0,5% | -72,1% |
| Rendimentos Suplementares | 20 685 € | 15 546 € | 26 643 € | 71,4% | 28,8% |
| Outros Rendimentos e Ganhos (Ativos, INR, etc) | 285 036 € | 19 981 € | 25 523 € | 27,7% | -91,0% |
| Imputação de Subsídios/Doações, ao Investimento | 55 767 € | 65 684 € | 48 514 € | -26,1% | -13,0% |
| Rendimentos Financeiros | 0 € | 0 € | - € | | |
| Total de Rendimentos (1) | 5 776 293 € | 6 062 417 € | 6 412 742 € | 5,8% | 11,0% |

Moeda: Euros

| RUBRICAS | Executado 2021 | Orçamento 2022 | Orçamento 2023 | Varição Orç.2023 - Orç.2022 | Varição Orç.2022 - Exec.2021 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| GASTOS | | | | | |
| Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas | 280 196 € | 373 654 € | 490 472 € | 31,3% | 75,0% |
| Fornecimentos e Serviços Externos | 1 293 711 € | 1 369 202 € | 1 602 718 € | 17,1% | 23,9% |
| Subcontratos | 11 563 € | 1 969 € | 5 253 € | 166,7% | -54,6% |
| Serviços Especializados | 609 482 € | 548 059 € | 617 100 € | 12,6% | 1,2% |
| Materiais | 220 835 € | 245 546 € | 348 362 € | 41,9% | 57,7% |
| Energia e Fluidos | 193 269 € | 272 946 € | 309 640 € | 13,4% | 60,2% |
| Deslocações, Estadas e Transportes | 27 079 € | 43 128 € | 53 654 € | 24,4% | 98,1% |
| Rendas e alugueres | 130 814 € | 150 039 € | 143 068 € | -4,6% | 9,4% |
| Comunicações | 21 553 € | 20 221 € | 22 357 € | 10,6% | 3,7% |
| Seguros | 24 162 € | 29 385 € | 30 652 € | 4,3% | 26,9% |
| Contencioso e Notariado | 1 453 € | 1 995 € | 980 € | -50,9% | -32,5% |
| Limpeza, Higiene e Conforto | 50 583 € | 47 697 € | 62 533 € | 31,1% | 23,6% |
| Outros | 2 918 € | 8 217 € | 9 118 € | 11,0% | 212,4% |
| Gastos com Pessoal | 3 451 545 € | 3 654 337 € | 3 578 606 € | -2,1% | 3,7% |
| Remunerações do Pessoal | 2 811 822 € | 2 966 457 € | 2 899 061 € | -2,3% | 3,1% |
| Indemnizações | 9 401 € | 2 116 € | 10 219 € | 383,0% | 8,7% |
| Encargos sobre Remunerações | 567 246 € | 610 552 € | 590 328 € | -3,3% | 4,1% |
| Seguros | 26 513 € | 31 507 € | 32 355 € | 2,7% | 22,0% |
| Outros Gastos com Pessoal | 36 563 € | 43 705 € | 46 643 € | 6,7% | 27,6% |
| Depreciações e Amortizações | 118 040 € | 112 553 € | 154 104 € | 36,9% | 30,6% |
| Imparidades e Perdas por justo valor | 8 740 € | 8 632 € | 4 986 € | -42,2% | -43,0% |
| Outros Gastos e Perdas (IMI, Bolsas, etc ...) | 446 715 € | 512 646 € | 541 707 € | 5,7% | 21,3% |
| Impostos | 6 556 € | 6 092 € | 6 255 € | 2,7% | -4,6% |
| Descontos de PP Concedidos | 5 059 € | 6 348 € | 12 770 € | 101,2% | 152,4% |
| Outros Gastos e Perdas | 435 100 € | 500 206 € | 522 681 € | 4,5% | 20,1% |
| Gastos de Financiamento | 26 225 € | 26 813 € | 33 150 € | 23,6% | 26,4% |
| Total de Gastos(2) | 5 625 172 € | 6 057 838 € | 6 405 744 € | 5,7% | 13,9% |
| 3 - Resultado Bruto (1)-(2) | 151 121 € | 4 579 € | 6 998 € | 52,8% | -95,4% |
| EBITDA em Valor | 295 386 € | 143 945 € | 194 253 € | 34,9% | -34,2% |
| EBITDA em % | 5,2% | 2,4% | 3,1% | | |

Obs. O EBITDA não inclui Imputação de Subsídios/Doações, ao Investimento.

Lousã, 22 de Novembro de 2022

MEMÓRIA DESCRITIVA E JUSTIFICATIVA

INTRODUÇÃO

O presente Orçamento foi desenvolvido de forma a dar prossecução ao alinhamento preconizado com o Plano Estratégico 2023-2026. Reflete, também, os objetivos de performance expressos nos planos 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. Neste domínio, e como é de pleno conhecimento, no decorrer do presente ano desenvolveu-se um conflito militar na Ucrânia, cujas consequências económicas têm sido muito severas ao nível da inflação dos bens de consumo e de investimento. Além do impacto constatado à data, é ainda expectável que venha a ter impacto forte em 2023, e anos seguintes, seja ao nível da inflação, seja da subida das taxas de juro do BCE, que refletem as necessárias medidas de controlo daquela. Neste pressuposto, foi adotada uma postura prudencial, acautelando gastos e prevendo aumentos significativos em áreas como a energia, fluídos e alimentação, extremamente expostas á crise atual, em virtude da dependência dos mercados relativamente a bens produzidos nos países diretamente envolvidos no referido conflito.

Para assegurar o cumprimento deste orçamento, e a obtenção dos resultados nele expressos, é imprescindível manter a orientação para a eficiência do funcionamento da cadeia de valor interna, tendo como denominador comum a redução de desperdícios, através da rentabilização dos recursos existentes e da aquisição de produtos e serviços, baseada em processos de total transparência.

É compromisso da Direção da ARCIL envidar ações de controlo orçamental rigoroso e regular. Isto é, realizar a sua monitorização mensal e comunicar os resultados desta, trimestralmente, ao Conselho Fiscal. Também, comunicá-los a todos os associados em Assembleia Geral ordinária, ou mesmo extraordinariamente, caso existam alterações significativas e com impacto na execução do presente orçamento, e que tal o justifiquem.

Os objetivos identificados no Plano de Atividades para 2023, 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%).

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 valores resultantes de expectativas quanto ao desenvolvimento dos negócios, e 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, estima-se uma margem EBITDA de 3,1%, em alta relativamente ao orçamentado para 2022 (2,4%). Esta quebra resulta da previsível melhoria das margens das unidades de negócios, mas sobretudo da redução da conta de pessoal, procurando que a ARCIL consiga suportar os incontornáveis aumentos nos gastos gerais de funcionamento já sentidos em 2022 e previstos para 2023, designadamente e entre outros na energia, combustíveis, bens alimentares e bens de higiene, sem que daí resulte um grave *déficit* de exploração no próximo ano.

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

RENDIMENTOS

✓ VENDAS

A previsão das Vendas e Prestação de Serviços para 2023 foi efetuada tendo em consideração as expectativas individuais dos clientes, bem como as projeções para a Economia Portuguesa de entidades oficiais nacionais (Governo e Banco de Portugal) e internacionais (OCDE e CE).

Na rubrica de **Vendas** considerou-se um acréscimo de 211.448€, ou 47%, face ao orçamentado para 2022, sendo que a unidade responsável por este aumento é a ARCIL Madeiras (211.223€). Este acréscimo resulta de diversos fatores designadamente: 1. a recuperação económica pós crise pandémica e 2. Inflação dos preços de venda em resultado do aumento do custo dos fatores de produção, nomeadamente, matérias primas, energia, combustíveis e mão de obra.

✓ PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

O valor de **Prestação de Serviços** orçamentado para 2023 é de 1.143.008€, verificando-se menos 43.645€, ou -4%, do previsto no orçamento de 2022.

Na rubrica **Matrículas e Mensalidades**, não é esperada qualquer variação face ao orçamento de 2022.

No que respeita a **Outros Serviços**, no global, espera-se uma quebra de 44.765€, ou -6% face ao orçamentado para 2022, devido ao facto de que o acréscimo da prestação de serviços nalgumas unidades não ser suficiente para colmatar o decréscimo noutras, como é o caso do Bar Café O Parque (-39.409€) e o CSM (-56.754€) que veem o seu volume de negócios decrescer por motivos de redução de atividade económica. O mesmo se verifica no CACI (-25.470€), pela previsível suspensão da atividade de reciclagem do Recinclusa, relacionada com a falta de sustentabilidade financeira do projeto. Ainda assim, salienta-se o crescimento esperado para as unidades ARCIL Saúde (+38.183€), ARCIL Lav (18.557€), ARCIL Verde (8.531€) e Impacto +(6.491€).

✓ SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO, DOAÇÕES E HERANÇAS

O valor de Subsídios à Exploração e Doações orçamentado para 2023, com um total de 4.508.620€, foi apurado tendo por base os acordos/protocolos e projetos aprovados, conforme se discrimina:

- Instituto da Segurança Social, I.P. no âmbito de:
 - Valências para Centro de Atividades e Capacitação Para a Inclusão, Lares Residenciais, Lar de Deficientes Profundos, Centro de Atividades de Tempos Livres, Serviço de Apoio Domiciliário e Lar de Apoio.

Nos acordos com o ISS, o valor estimado para 2023, de 2.542.990€, apresenta um acréscimo de 2,6% face ao orçamentado em 2022 e 3,6% face ao já executado em 2022. Foi ainda considerado um apoio extraordinário de 10.000€, na sequência de que se verificou nos anos anteriores no que respeita a apoios para gastos com combustíveis, energia, alimentação ou subida do SMN.

- 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 1.711.107€. Na Formação Profissional, prevê-se a execução de dois projetos no decorrer do próximo ano, um dos quais a terminar em junho.

- Ministério da Educação, para o Projeto Centro de Recursos para a Inclusão, cujo Plano de Ação tem em orçamento um valor de 109.173€, valor idêntico ao orçamentado em 2022;

- Câmara Municipal da Lousã, para apoio às estruturas de Ensino Diferenciado/Estruturado do Agrupamento de Escolas, e Centro de Atividades de Tempos Livres, no valor de 60.000€ para 2023, considerando ainda, o apoio de 6.750€ para as atividades de Colónias de Férias, das Marchas, do Rancho e do Apoio Financeiro Época Desportiva;
- Câmara Municipal de Góis, com o valor de 3.850€ para apoio com os gastos em alimentação, no âmbito da valência de CACI;
- Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, IP, com o valor de 2.500€, no âmbito das atividades agrícolas desenvolvidas na Quinta do Caimão;
- Doações e heranças, com o valor de 72.250€, tem como base a expectativa da consignação de IRS e IVA (17.000€), bem como foi previsto efetuar uma campanha reconstrução do Lar de Apoio e angariação de outros donativos em numerário e em espécie. Também é previsto a angariação de donativos para o Festival da Canção.

✓ REVERSÕES DE PERDAS POR IMPARIDADE

O valor inscrito de 3.005€, resulta da expectativa de recuperação de dívidas de Clientes já provisionadas em exercícios anteriores, das quais se destacam montantes referentes a participações familiares de utentes de Lares Residências, CAO e Transportes.

✓ RENDIMENTOS SUPLEMENTARES

Nos rendimentos suplementares orçamentados para 2023, no valor de 26.643€, está previsto o valor com a venda de energia fotovoltaica, a receita do pirilampo mágico e pins, bem como os abonos do ISS para os utentes institucionalizados, do Lar de Apoio, no valor de 20.083€.

✓ OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS

Esta rubrica inclui os seguintes rendimentos:

- Instituto Nacional para a Reabilitação, com o valor de 24.523 €, para colónias de férias e para o 9º Festival Nacional da Canção para Pessoas com Deficiência Intelectual, no âmbito do Programa apoio técnico-financeiro a projetos/atividades de cultura e lazer.
- Outros rendimentos, no valor de 1.000€, 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 2023, em 48.514€. O valor previsto é inferior ao orçamentado em 2022 em cerca de 26,1%. Em virtude da revalorização dos edifícios ocorrida em junho de 2022, as imputações dos financiamentos e doações existentes relativas a esses bens foram alteradas para a nova vida útil dos mesmos, resultando uma diminuição anual de imputações.

Estão previstos novos investimentos no decurso do próximo ano, a financiar, nomeadamente uma viatura elétrica para o SAD, a qualificação do Lar de Apoio no âmbito do Fundo Social de

Socorro, Painéis fotovoltaicos e outros, no âmbito do fundo ambiental, bem como o investimento do projeto *i-Ranches*.

GASTOS

✓ CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS

A orçamentação desta rubrica tem por base o apuramento da margem bruta a 30 de setembro último, especializada nos diversos centros de custos, resultando num valor estimado de 490.472€, o que representa um aumento de 116.818€, ou 31%, face ao orçamentado em 2022.

Este acréscimo deve-se, em especial, à subida de gastos com matéria prima, nomeadamente da madeira para fazer face à produção da ARCIL Madeiras.

✓ FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

O valor orçamentado para Fornecimentos e Serviços Externos é de 1.602.718€, apresentando um aumento de 17% em comparação com o orçamento de 2022, resultante da subida generalizada dos preços, em especial dos bens alimentares, energia e fluidos.

- **Serviços especializados**, com o valor orçamentado para 2023 em 617.100€, apresenta um aumento de 13% (69.042€) relativamente ao orçamento de 2022, sendo de destacar as seguintes variações:
 - **Trabalhos especializados**, com o valor previsto de 49.388€, apresenta um acréscimo de 16% (6.834), estando considerados os encargos com o apoio jurídico aos Recursos Humanos e Regime Geral da Prevenção da Corrupção, cujo valor em orçamento de 2022 (14.172€) se considerou na rubrica de honorários;
 - **Honorários**, com o valor de 467.224€, mais 12% (50.498€) que o orçamentado em 2022. Este aumento resulta principalmente da conjugação da redução de gastos no Bar Café O Parque (-13.479€) e do acréscimo com honorários de formadores na Formação Profissional (+78.431€), ambos por alterações no volume de atividade.
 - **Conservação e Reparação**, com o valor previsto de 92.372€, apresenta um aumento de 17% ou 13.541€. Ainda assim, foram apenas considerados as intervenções de manutenção e reparação de edifícios e equipamentos, imprescindíveis ao funcionamento regular.
- **Aquisição de Materiais**, orçamentados no valor de 348.362€, representa um acréscimo de 42% ou 102.816€ face ao previsto no orçamento em 2022. Este acréscimo está relacionado diretamente com o incremento significativo com os gastos com a aquisição de bens alimentares, mais 109.197€ ou 65%, devido ao aumento substancial dos preços neste tipo de bens.
- **Energia e Fluidos**, orçamentados no valor de 309.640€, mais 36.694€ ou 13% que o previsto no orçamento de 2022. Esta variação está relacionada com o aumento considerável dos combustíveis, cujo gasto estima-se em 122.972€ ou 27% mais que o previsto em 2022. Também os gastos com a eletricidade têm um peso significativo nesta rubrica, estimando-se gastar 178.308€ em 2023, mais 6% face ao previsto para 2022.

- **Deslocações e Estadas** orçamentado no valor de 50.462€, mais 17% (7.334€) que o previsto no orçamento de 2022. Esta variação está relacionada com o aumento de deslocações e estadas no âmbito do Centro de Recursos, de atividades com os utentes (colónias de férias, festival da canção e passeios), bem como com as realizadas no âmbito dos projetos Erasmus+.

✓ **GASTOS COM O PESSOAL**

A rubrica de **Gastos com Pessoal** terá um orçamento de 3.578.606€, resultando numa redução de 2% em relação ao orçamentado em 2022, de onde se destaca, como principal justificação, a redução do quadro de pessoal em 16 postos de trabalho.

Foram ainda efetuadas alterações salariais pontuais, por correções de enquadramento funcional ou de categoria.

A atualização do Salário Mínimo Nacional de 705€ para 760€ (7,8%), para os 46 colaboradores neste enquadramento, representando um acréscimo de encargo anual de cerca de 40.000€.

A atualização dos salários enquadrados na Tabela Salarial da CNIS, considerando uma inflação equivalente à de 2022, igualmente reportada ao mês de julho, representa um acréscimo de encargos de cerca de 90.000€ (3,61% em média).

✓ **DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES**

Estima-se para 2023 um valor de Depreciações e Amortizações de 154.104€, dos quais 126.071€ são referentes a investimentos e revalorizações realizados em períodos anteriores. Esta rubrica apresenta um aumento de 41,3% relativamente ao orçamentado para 2022, estando relacionado principalmente com a revalorização dos edifícios, reconhecida em junho de 2022. Essa revalorização originou um excedente de depreciações de edifícios anual de 49.698€.

Foram previstas as seguintes depreciações de investimentos a realizar em 2023:

- De investimentos associados ao Lar de Apoio, relacionados com Requalificação do Edifício, no âmbito da candidatura ao Fundo de Socorro Social (Segurança Social) – 2.031€;
- De investimentos associados ao Serviço de Apoio Domiciliário, no âmbito da candidatura Mobilidade Verde (Viatura Elétrica e equipamentos) – 2.293€;
- De investimentos associados à ARCIL Agro no âmbito da candidatura ao PDR2020 (i-Ranches) – 2.288€;
- De investimentos associados à eficiência energética dos edifícios da Sede, Lar de Apoio e CSM, no âmbito da candidatura Fundo Ambiental (colocação de painéis fotovoltaicos e substituição de portas e janelas e bomba de calor (LA)) – 4.456€;
- De investimentos essenciais ao funcionamento das Unidades de Negócios Sociais – 4.948€;
- De investimentos associados ao funcionamento dos cursos desenvolvidos pela Formação Profissional – 8.790€;
- De outros investimentos essenciais ao funcionamento – 3.034€

✓ **PERDAS POR IMPARIDADE**

É apresentado para 2023 um valor de 4.986€, tendo diminuído face ao previsto anteriormente, refletindo uma análise das dívidas de clientes atuais e que estão em incumprimento, podendo incorrer em risco de cobranças duvidosas.

✓ **OUTROS GASTOS E PERDAS**

O orçamento elaborado prevê um valor de 541.707€, verificando-se um aumento de 6% em relação ao orçamentado para 2022. Este deriva de bolsas e apoios a pagar no âmbito das medidas CEI+ previstas candidatar, de bolsas e apoios a formandos, no âmbito de programas POISE/IEFP em execução e, de Apoios a beneficiários no âmbito do Centro de Recursos em Plano de Ação. Nesta rubrica estão também previstos os valores que foram reforçados para donativos em espécie e descontos de pronto pagamento em vendas, por um lado bem como a redução em algumas quotizações de entidades em que deixamos de ser associados.

✓ **GASTOS DE FINANCIAMENTO**

É apresentado em orçamento para 2023, o valor de 33.150€, que resulta do seguinte:

- Da necessidade esperada de utilização de linhas de financiamento de curto prazo para fazer face a possíveis atrasos de pagamento dos apoios do estado, à luz do que tem vindo a ocorrer, assim como de uma estimativa do aumento da taxa de juro.
- Da contratualização de novos empréstimos em 2023, para financiar os investimentos previstos.

✓ **RESULTADO LÍQUIDO**

O Resultado Líquido estimado para o período de exploração de 2023 é de 6 998,19€.

A Direção da ARCIL

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |

Lousã, 22 de novembro de 2022.


PARECER DO CONSELHO FISCAL

----- PARECER DO CONSELHO FISCAL -----

No cumprimento da alínea c) do nº. 1 do art.º 39º dos Estatutos da ARCIL – Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã, o Conselho Fiscal reuniu aos vinte e oito dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e dois, na sede da ARCIL pelas dezoito horas e quinze minutos, para a apreciação do Plano Estratégico 2023-2026, o Orçamento Previsional e o Plano de Atividades para o ano de dois mil e vinte e três. -----

O Conselho Fiscal teve a presença de seus membros: a Sra. Dra. Isabel Fonseca e a Sra. Dra. Ana Souto. O Sr. Dr. Nelson Tiago representou a Direção. O Departamento Administrativo e Financeiro foi representado pela Sra. Dra. Anabela Cardoso e pela Sra. Dra. Patrícia Fernandes. Esteve igualmente presente o Diretor Executivo de Gestão, o Sr. Dr. Luís Lopes. -----

A Presidente da Comissão Europeia, Ursula von der Leyen, anunciou como uma das prioridades da sua Comissão a criação de uma União da Igualdade em todos os seus sentidos. Diz a Presidente da Comissão Europeia, na sua comunicação a propósito da “União da Igualdade: Estratégia sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência 2021-2030”, que «As pessoas com deficiência têm direito a boas condições no local de trabalho, a viver de forma independente, a oportunidades iguais e a participar plenamente na vida da sua comunidade. Todos têm direito a uma vida livre de obstáculos. E é nossa obrigação, enquanto comunidade, assegurar a sua plena participação na sociedade, em condições de igualdade com as demais pessoas.» A União Europeia assenta nos valores da igualdade, da justiça social, da liberdade, da democracia e dos direitos humanos. O Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE) e a Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia constituem a base para combater todas as formas de discriminação estabelecendo a igualdade como pedra angular das políticas da UE. A Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020 abriu caminho a uma Europa sem barreiras, promovendo ações também apoiadas por fundos da UE para influenciar positivamente a vida de cerca de 87 milhões de pessoas com alguma forma de deficiência na UE. A avaliação da estratégia mostra que contribuiu para melhorar a situação em vários domínios, em especial a acessibilidade para as pessoas com deficiência e a promoção dos seus direitos, colocando a deficiência no topo da agenda da UE. A presente estratégia visa melhorar a vida das pessoas com deficiência na próxima década, tanto na UE como fora das suas fronteiras. Os objetivos da estratégia só podem ser alcançados mediante ações coordenadas aos níveis nacional e da UE, contando com o forte empenho dos Estados-Membros e das autoridades regionais e locais na concretização das ações propostas pela Comissão. Uma vida autónoma, serviços sociais e de emprego de qualidade, uma habitação acessível e inclusiva, a participação na aprendizagem ao longo da vida, uma proteção social adequada e uma economia social reforçada são requisitos



indispensáveis para assegurar condições de vida dignas a todas as pessoas com deficiência. Mais de 1 milhão de crianças e adultos com deficiências com menos de 65 anos e mais de 2 milhões com 65 anos ou mais vivem em instituições. A qualidade dos serviços prestados varia entre e nos Estados-Membros. A Comissão reconhece que o setor é afetado pela escassez de mão de obra e por condições de trabalho difíceis. -----

A Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã (A.R.C.I.L.) foi criada em 1976 por iniciativa de um grupo de pais de crianças com deficiência. Atualmente a ARCIL desenvolve as suas atividades nas áreas da reabilitação, formação e inclusão social e profissional de crianças, jovens e adultos com deficiência. Promove ainda o apoio às famílias de crianças em idades escolar, incluindo crianças com necessidades especiais, através dos Centros de Atividades de Tempos Livres. As diversas Unidades de Negócio Social contribuem para o acesso ao emprego de grupos vulneráveis e para o reforço da sustentabilidade financeira. -----

O Plano Estratégico 2023-2026 resulta da necessidade de definir linhas orientadoras da ação da ARCIL, decorrentes da análise do presente e da identificação de tendências futuras, de forma a perspetivar o desenvolvimento da organização, num contexto dinâmico a nível global. A ARCIL, atenta às necessidades dos seus clientes atuais, manterá no ciclo estratégico 2023-2026, o investimento na promoção da melhoria da Qualidade de Vida das pessoas com deficiência. -----

A ARCIL é denominada como “organização híbrida”, ou seja, desenvolve atividades de produção e de serviços, competindo no mercado com outras empresas, o que tem como objetivo ajudar a financiar a sua ação. Desenvolve respostas sociais e formativas, mas também negócios sociais, o que lhe retira o caráter de organização sem fins lucrativos típica, sem lhe dar o de organização lucrativa típica, mas sim uma combinação de ambas. Ou seja, estabeleceu e desenvolve a sua missão, também através do mercado, e não exclusivamente através de financiamentos ou donativos públicos ou privados. O desdobramento da estratégia até à ação, através da definição de Objetivos Operacionais, Metas e Indicadores, que contribuam para a concretização da Estratégia, definidos segundo um pressuposto de causalidade entre objetivos e indicadores, permite visualizar todas as áreas de ação estratégica e as iniciativas que lhe são associadas. -----

A monitorização e avaliação traduz-se no acompanhamento do desempenho de todos os Processos - Programas de Reabilitação, Unidades de Negócio Social, Departamentos e Serviços, com o intuito de assegurar o cumprimento dos objetivos fixados em Plano Estratégico e em Planos de Atividades e Orçamento, através da recolha de indicadores de desempenho e da produção trimestral de relatórios no sentido de identificar tendências e desvios, e adotar

medidas corretivas adequadas atempadamente. O Plano de Atividades 2023 é elaborado a partir do Plano Estratégico 2023-2026, cuja formulação assentou em 5 Temas Estratégicos:

- (1) Trans (Formar) para melhorar, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços e de novas propostas de valor para o cliente;
- (2) 5 G – Estamos ligados em Rede, através do estabelecimento de parcerias entre a ARCIL e organizações da região, com vantagem mútua para ambas, e um contacto muito próximo com o cliente e outras partes interessadas no desenvolvimento da ARCIL;
- (3) Fazer mais com menos, através da priorização de atividades que otimizem não só os resultados, mas também as atividades e processos para atingir os mesmos;
- (4) Mudar e Inovar para adaptar, através do desenvolvimento de ações comerciais e de marketing eficazes e direcionadas ao publico alvo;
- (5) Inclusão: das palavras aos atos, através da promoção da inclusão socioprofissional dos clientes, garantindo a igualdade de direitos e oportunidades;

Sendo reconhecida a importância decisiva do setor na resposta às múltiplas necessidades das comunidades, a verdade é que este vem apresentando grande dificuldade em apresentar a sustentabilidade que lhe permita reinventar-se e dar uma resposta mais efetiva às pessoas, nos diversos quadrantes, geográficos, etários, económicos e sociais. Sob o ponto de vista económico, o contexto atual apresenta-se profundamente ameaçador da atividade da ARCIL e Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL) em geral. O desgaste financeiro provocado pela pandemia de COVID-19 vê-se agora agravada por condicionantes, provavelmente mais severas, associadas à guerra na UCRANIA, designadamente o problema da inflação resultante da subida de preço dos produtos energéticos, e a conseqüente subida do preço de todos os restantes produtos deles dependentes, como os alimentares, de higiene, bens de equipamento e matérias primas para construção e reparação de imóveis. O Plano de Atividades e Orçamento 2023 é elaborado num contexto pós pandémico e de grande perturbação económica resultante do conflito na Ucrânia, que tem obrigado a diversas medidas de contingência para acautelar o importante acréscimo de gastos que, já sentido em 2022, com grande probabilidade se manterá no próximo ano. -----

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. 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. O presente Orçamento foi desenvolvido de forma a dar prossecução ao alinhamento preconizado com o Plano Estratégico 2023-2026. Reflete, também, os objetivos de performance expressos nos planos 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. -----

Segundo a análise efetuada ao Orçamento Anual para o ano de dois mil e vinte e três, o Conselho Fiscal constata que o Resultado Líquido estimado é positivo e corresponde a um valor de 6.998,19€ (seis mil e novecentos e noventa e oito euros e dezanove cêntimos). O Orçamento para o ano de dois mil e vinte e três prevê um Total de Rendimentos no valor de 6.412.742€ (seis milhões e quatrocentos e doze mil e setecentos e quarenta e dois euros) e um Total de Gastos de 6.405.744€ (seis milhões e quatrocentos e cinco mil e setecentos e quarenta e quatro euros). Segundo a Memória Descritiva e Justificativa do Orçamento para o ano de dois mil e vinte e três, o Orçamento 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 valores resultantes de expectativas quanto ao desenvolvimento dos negócios, e 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. Por outro lado, reflete os objetivos de “performance” expressos nos planos de atividades, procurando assegurar a missão da ARCIL. Salienta-se o esforço adicional que se prevê que a ARCIL venha a ter em dois mil e vinte e três em resposta ao impacto económico negativo que a pandemia de Covid-19 e a guerra na Ucrânia venha a provocar durante este ano. Neste sentido, várias medidas foram introduzidas no orçamento previsional de forma a precaver a quebra de atividade no sentido de criar condições que procurem assegurar a continuidade das operações assim como os compromissos assumidos. O acompanhamento e o controlo do orçamento são fundamentais a uma boa gestão da atividade da ARCIL, o 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 garante ao cumprimento da missão.-----

Para este Orçamento, estima-se uma margem EBITDA de 3,1%, em alta relativamente ao orçamentado para 2022 (2,4%). Pretende-se com este Plano de Atividades garantir e melhorar, de forma continuada, a qualidade dos serviços prestados a todos os clientes, internos e externos; garantir que, num contexto de grande incerteza e adversidade, será feito um acompanhamento próximo, das diversas pessoas e atividades, promovendo as ações que se considerem essenciais à decisão eficiente, enquanto garantia de continuidade no

funcionamento dos processos; realizar revisões aos processos e procedimentos, procurando 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; e acompanhar, de forma rigorosa, a execução do presente orçamento, tomando as medidas de contingência que se imponham, para corrigir eventuais desvios.-----

A ARCIL procurará responder aos desafios que lhe são colocados pelas mudanças no contexto nacional e internacional na área da Reabilitação e pelas alterações de mercado a que estão sujeitas as Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo, adequando as estruturas, as competências, as práticas e as atividades desenvolvidas, com o envolvimento e a participação dos colaboradores, dos beneficiários e as suas famílias e das entidades parceiras. -----

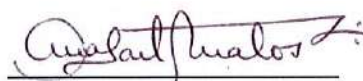
Face ao exposto, o Conselho Fiscal dá o seu parecer favorável à aprovação do Plano Estratégico 2023-2026, Orçamento Previsional e Plano de Atividades para o ano de dois mil e vinte e três, que vão ser presentes à Assembleia Geral da Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã a realizar na próxima quarta-feira, dia trinta de novembro de dois mil e vinte e dois.-----

Lousã, 28 de novembro de 2022.

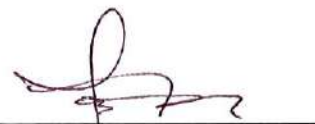
O Conselho Fiscal



Isabel Fonseca



Ana Souto de Matos



José Alberto Francisco