



**PLANO DE ATIVIDADES
E ORÇAMENTO 2016**

Índice

INTRODUÇÃO	3
1. A ARCIL	4
Serviços a Prestar por Tipo de Beneficiário	5
Missão	6
Visão	6
Valores.....	6
Políticas	7
Política da Qualidade.....	7
Política de Orientação para o Cliente.....	7
Políticas de Gestão	7
Política de Recursos Humanos	8
Princípios da Qualidade EQUASS.....	9
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
Objetivos Estratégicos.....	10
Mapa Estratégico	11
2. Objetivos, Atividades e Metas.....	12
Grandes Opções	12
Objetivo Estratégico 1. Garantir a prestação de serviços de qualidade.	14
Objetivo Estratégico 2. Diversificar de forma sustentável a oferta técnica.....	16
Objetivo Estratégico 3. Participar na conceção e aplicação de políticas públicas ligadas à Missão	17
Objetivo Estratégico 4. Atingir um modelo organizacional sustentável e equilibrado.....	18
Objetivo Estratégico 5. Reforçar e diversificar as fontes de financiamento.....	23
Objetivo Estratégico 6. Aperfeiçoar o modelo de gestão assente no rigor e transparência, na responsabilização e na delegação de competências.....	24
Objetivo Estratégico 7. Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade	25
Objetivo Estratégico 8. Implementar um modelo de gestão estratégica de Recursos Humanos	27
Objetivo Estratégico 9. Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas	29
Objetivo Estratégico 10. Potenciar uma cultura de Inovação e Desenvolvimento (I&D) ...	30
Monitorização e Avaliação	31

3. Orçamento Anual para 2016	33
4. Memória Descritiva e Justificativa – Orçamento 2016	35
1. Introdução	35
2. Orçamento de Exploração.....	36
RENDIMENTOS	36
GASTOS.....	38
5. Parecer do Conselho Fiscal.....	41
ANEXOS	43

INTRODUÇÃO

Cumpre à Direção da ARCIL apresentar o Plano de Atividades e o Orçamento Previsional para o exercício de 2016.

Este documento reflete o último ano de execução do Plano Estratégico para o triénio de 2014-2016, pelo que se mantêm as principais opções expressas nesse plano, nomeadamente a **qualidade dos serviços, a sustentabilidade e o trabalho em rede.**

Em avaliações anteriores, foram identificadas oportunidades de melhoria nos objetivos, metas e indicadores traçados em Plano estratégico, no entanto, tendo em conta que se trata do último ano da sua execução, optou-se por manter a maioria dos objetivos descritos neste documento, tendo-se apenas revisto alguns indicadores e metas, de modo a refletir de uma forma mais precisa as atividades a desenvolver ao longo de 2016.

A DIREÇÃO DA ARCIL

1. A ARCIL

Fundada em 1976, a sua área geográfica de intervenção abrange os concelhos da Lousã, Miranda do Corvo, Góis, Vila Nova de Poiares e Pampilhosa da Serra. É uma organização privada de solidariedade social (IPSS), sem fins lucrativos, reconhecida como entidade de utilidade pública (IUP). Em 2014, obteve a renovação da Certificação de Qualidade Nível 1 Assurance pelo Referencial **EQUASS** – *European Quality for Social Services*.

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

Assumindo como princípios a qualidade da intervenção, o desenvolvimento comunitário, o trabalho em parceria e a inclusão social e profissional, o sucesso da intervenção é medido pela satisfação e o desenvolvimento dos nossos clientes e pela sua qualidade de vida.

A ARCIL desenvolve as suas atividades nas áreas da reabilitação, formação e inclusão social e profissional de crianças, jovens e adultos com deficiência, constituindo-se como:

- **Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)** de alunos com NEECP nas estruturas regulares de ensino, abrangendo os Agrupamentos de Escolas da Lousã, Miranda do Corvo, Góis e Pampilhosa da Serra.
- **Centro de Recursos (CR)** para os Centros de Emprego da Lousã e Arganil, nas áreas de IAOQE – Informação, Avaliação, Orientação e Qualificação e Emprego -, Apoio à Colocação e Acompanhamento Pós Colocação.
- **Centro de Formação Profissional (FP)** para jovens e adultos em situação de desfavorecimento face ao mercado de trabalho, promovendo ações de formação inicial com dupla certificação – escolar (equivalência ao 9º ano de escolaridade) e profissional.
- **Centro de Emprego Protegido (CEP)** – integra 55 colaboradores com deficiência ou incapacidade em postos de trabalho em múltiplas unidades da ARCIL e em prestação de serviços a empresas.
- **Centro de Atividades Ocupacionais (CAO)** - responde às necessidades/potenciais e expectativas de pessoas com deficiência intelectual e multideficiência, com o objetivo de promover a sua qualidade de vida nas dimensões bem-estar, desenvolvimento pessoal e inclusão social.

Desenvolve ainda apoio residencial para crianças em **Lar de Apoio** e para jovens e adultos em **Lar Residencial**, promovendo **Serviços de Apoio Domiciliário** de forma a prevenir a institucionalização e promover a desinstitucionalização.

Para além da prestação de serviços às famílias no **Centro de Atividades de Tempos Livres**, nas diferentes Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo (URCP) inclui-se a **ARCILSaúde** - Serviço de Medicina Física e Reabilitação, Medicina Dentária e outros serviços de Reabilitação-, as **Empresas de Inserção ARCILLav** (Limpeza e Lavandaria) e **ARCILVerde** (Jardinagem), o

Café/Bar Parque e as unidades de produção **ARCILMadeiras** (Serviços de Carpintaria e Serração), **ARCILCerâmica** (Cerâmica Decorativa), a **ARCILCard** (personalização de cartões) e **ARCILAgro** (Agricultura Social).

Serviços a Prestar por Tipo de Beneficiário

Pessoas com Deficiência ou Incapacidade	
Apoio técnico na Inclusão Escolar Avaliação e Intervenção Psicológica Intervenção Social Transição para a Vida Pós Escolar Atividades Ocupacionais Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego Formação Profissional Apoio à Colocação Acompanhamento Pós Colocação Emprego Protegido Prestação de Trabalho Ocupacional em Empresa	Apoio Residencial Apoio Domiciliário Medicina Física e Reabilitação Fisioterapia Hidroterapia Terapia da Fala Terapia Ocupacional Desporto e Atividade Física Adaptada Expressão Musical Dança Teatro Produtos de Apoio Colónias de Férias
Famílias e outros Significativos	
Aconselhamento Intervenção social familiar Encaminhamento para serviços	Apoio no exercício dos direitos sociais Apoio no acesso a serviços
Cidadãos / Comunidade	
Apoio à Família - Atividades de Tempos Livres Medicina Física e Reabilitação Medicina Dentária Produtos de Apoio Psicologia Clínica Terapia da Fala Terapia Ocupacional Medidas de Emprego/Ocupação	Trabalho a Favor da Comunidade Lavandaria e Tratamento de Roupa Construção e Manutenção de Jardins Produtos em Madeira Cerâmica – artesanato utilitário e decorativo Bar/Café

Previsão do número de clientes por Programa/Resposta Social

Programa	ATL	CAO	CEP	CR	CRI	FP	LA	LR	SAD	TOTAL
Nº	184	145	55	285	159	139	15	67	33	1082

Clientes que transitam para 2016 por Programa

Programa	ATL	CAO	CEP	CR	CRI	FP	LA	LR	SAD	TOTAL
Nº	130	145	55	72	120	88	15	63	32	720

Toda sua atividade é norteada pela sua Missão, Visão e Valores.

Missão

Agir ativamente, de forma sustentável e empreendedora, na reabilitação e na promoção da cidadania e da qualidade de vida, acreditando no potencial humano da diferença.

Visão

Ser uma organização sustentável e de excelência que garanta o respeito pela diferença e a igualdade de oportunidades.

Valores

Os **VALORES** que definem o carácter da ARCIL, alicerçam a sua cultura organizacional, orientam a nossa conduta e fundamentam as nossas atitudes e decisões:

- **Afetividade** como base para a construção de relações e de estabilidade, permitindo o desenvolvimento de projetos de vida.
- **Dignidade** no estabelecimento de uma relação de respeito por cada pessoa, pela sua individualidade e pelo seu direito a uma intervenção promotora do seu desenvolvimento.
- **Empreendedorismo e inovação** na procura constante de soluções novas, dando resposta adequada às necessidades, sempre em mudança, dos clientes.
- **Ética** na defesa do respeito pelos direitos e pelas pessoas, da lealdade, da cooperação, da confidencialidade e do cumprimento dos compromissos.
- **Inclusão** como processo para a construção de um novo tipo de sociedade, através de transformações nos ambientes físicos e na mentalidade de todas as pessoas.
- **Respeito pela diferença** na aceitação das pessoas com deficiência ou incapacidade como parte da diversidade humana.

- **Responsabilidade social** como o compromisso com o cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e organizações para com a sociedade em geral.
- **Rigor e transparência** na plena abertura da ARCIL aos seus clientes, famílias, colaboradores, parceiros e comunidade em geral.

Políticas

Política da Qualidade

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

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

Política de Orientação para o Cliente

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

Políticas de Gestão

Política da Liderança

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à liderança através da gestão integrada dos serviços, com base na gestão por processos, na cadeia de valor e na sustentabilidade. A integração do Sistema de Gestão é materializada no alinhamento entre missão-visão-políticas-estratégia-planeamento-prestação de serviços, na monitorização e

avaliação sistemática e na orientação para resultados numa perspetiva de inovação e aprendizagem, promovendo uma sociedade mais aberta e inclusiva.

Política das Parcerias

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à cooperação, adotando o conceito de parceria que nos remete para a noção de ação conjunta, com vários protagonistas, coletivos ou individuais, que se aglutinam à volta de um objetivo partilhado, disponibilizam recursos para em conjunto definirem e negociarem estratégias e caminhos que viabilizam o referido objetivo, avaliando conjuntamente os seus resultados. Este conceito ao ser integrado na estratégia da organização visa criar uma metodologia de intervenção, que articula a comunidade local, nacional e internacional, as dimensões políticas, económicas e sociais e os sectores de (re) habilitação, educação, formação, emprego, habitação, urbanismo, entre outros, de modo a responder às expectativas dos clientes e das partes interessadas respeitando o princípio de abrangência.

Política da Comunicação

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à comunicação assegurando relações de confiança através duma comunicação transparente, não discriminatória, aberta, dialogante e interativa com todos os que fazem parte da sua esfera de relacionamentos desde os clientes, colaboradores, sócios, fornecedores, parceiros, financiadores até à comunidade.

Política de Ética

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à Ética através do Código de Ética, o qual reúne um conjunto de valores, princípios e normas que orientam a ação da própria organização, dos seus profissionais e voluntários e das famílias para melhor defenderem os interesses e direitos das pessoas com deficiência e outras necessidades especiais, numa lógica de bem-estar, qualidade de vida e felicidade, assim como estabelece orientações nas relações com clientes externos e fornecedores.

Política de Recursos Humanos

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativamente à gestão das pessoas, assegurando práticas de recrutamento e seleção transparentes e não discriminatórias, promovendo o desenvolvimento de competências dos colaboradores através de formação em áreas prioritárias, efetuando a gestão de desempenho equitativa e objetiva, assegurando o envolvimento dos colaboradores no planeamento e na avaliação de resultados e defendendo a proteção dos clientes relativamente à confidencialidade e à prevenção e intervenção em situação de abusos e maus tratos. A gestão de Recursos Humanos na ARCIL procura alcançar os objetivos organizacionais e assegurar uma prestação de serviços centrada no cliente, promovendo a satisfação dos seus colaboradores e voluntários e mantendo um quadro de pessoal com um elevado nível de competências pessoais e profissionais.

Princípios da Qualidade EQUASS

A prestação de serviços nas respostas sociais e serviços da ARCIL é enquadrada pelos 10 Princípios da Qualidade definidos no Referencial EQUASS.

Liderança

Demonstrada através da boa governação interna, da utilização eficiente dos recursos e da projeção de uma imagem de credibilidade na comunidade, posicionando-se como um centro de recursos e soluções inovadoras, promovendo sempre uma sociedade mais aberta e inclusiva.

Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos da ARCIL procura envolver os colaboradores no alcance dos objetivos da organização e na satisfação das necessidades dos clientes. Assegura o desenvolvimento das competências dos colaboradores e uma cultura de inovação e aprendizagem contínua.

Direitos

A ARCIL promove e defende os direitos dos seus clientes, expressos na Carta de Direitos, em termos de igualdade de oportunidades e de tratamento, liberdade de escolha, autodeterminação e participação equitativa, assegurando o exercício da cidadania.

Ética

A ARCIL promove o respeito pela dignidade dos clientes, famílias e da organização e especifica os requisitos de competência dentro da organização no seu Código de Ética.

Parcerias

O estabelecimento de parcerias permite uma intervenção abrangente e ajustada às necessidades e expectativas dos clientes e da comunidade, assegurando um *continuum* de serviços, a rentabilização de recursos e o envolvimento da rede na promoção de uma sociedade inclusiva.

Participação

A ARCIL promove a participação dos seus clientes na organização e na comunidade, incluindo-os nas suas equipas de trabalho e estimulando a sua autodeterminação e *empowerment*.

Orientação para o Cliente

A ARCIL implementa processos promotores da qualidade de vida dos seus clientes, de acordo com as suas necessidades, com base num modelo de intervenção centrado na pessoa, nas suas

necessidades, potenciais e expectativas, e contando sempre com a participação e envolvimento do cliente e das famílias.

Abrangência

A ARCIL promove o acesso dos seus clientes a serviços holísticos e integrados, assegurando a prestação de serviços nas diferentes fases do ciclo de vida dos seus clientes, em resposta a múltiplas necessidades, numa intervenção multidisciplinar e em articulação continuada com os serviços comunitários.

Orientação para os Resultados

A organização considera essencial conhecer o impacto dos serviços prestados aos seus clientes e outras partes interessadas, a partir do planeamento, da monitorização e avaliação de resultados, processos essenciais numa perspetiva de melhoria contínua e de responsabilização.

Melhoria Contínua

A ARCIL procura ir ao encontro das necessidades dos seus stakeholders e assegurar o desenvolvimento organizacional, utilizando os recursos de forma eficaz, melhorando os seus serviços, promovendo a inovação e desenvolvendo estratégias de marketing e comunicação.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivos Estratégicos

Perspetiva CLIENTES

- OE1. Garantir a prestação de serviços de Qualidade.
- OE2. Diversificar de forma sustentável a oferta técnica.
- OE3. Participar na conceção e aplicação de políticas públicas ligadas à Missão.

Perspetiva FINANCEIRA/PATRIMONIAL

- OE4. Atingir um modelo sustentável e equilibrado de funcionamento.
- OE5. Reforçar e diversificar as fontes de financiamento.

Perspetiva PROCESSOS

- OE6. Aperfeiçoar o modelo de gestão assente no rigor e transparência, na responsabilização e na delegação de competências.
- OE7. Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade.

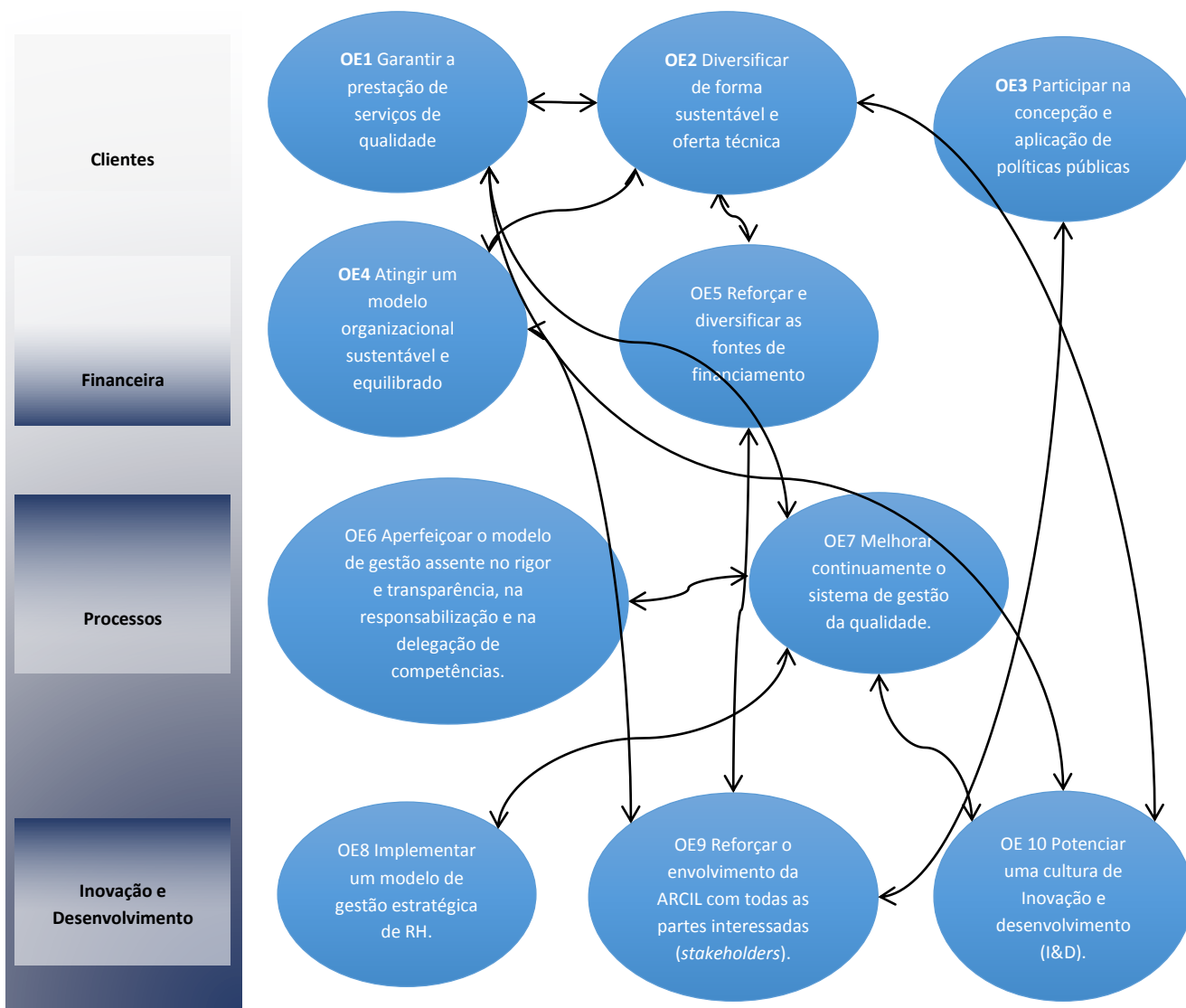
Perspetiva INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

- OE8. Implementar um modelo de gestão estratégica de Recursos Humanos.

OE9. Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas (stakeholders).

OE10. Potenciar uma cultura de Inovação e Desenvolvimento (I&D).

Mapa Estratégico



2. Objetivos, Atividades e Metas

Os objetivos estabelecidos no Plano de Atividades 2016 decorrem de

- A. Objetivos e linhas de ação, definidos no Plano Estratégico, para o triénio 2014-2016.
- B. Diretrizes ao nível da prestação de serviços para corresponder às necessidades e expectativas dos clientes, famílias e outros *stakeholders*.
- C. Pontos críticos identificados no processo de Avaliação da Satisfação.
- D. Estimativas relativas à execução física e financeira de 2015.
- E. Resultados da monitorização e avaliação intermédia de 2015, relativa ao primeiro semestre.
- F. Ações de melhoria previstas no Plano Anual de Melhoria.
- G. Requisitos inerentes à Certificação de Qualidade EQUASS e à preparação da organização para outros Processos de Certificação – ISO 9001:2008 e Referenciais de Qualidade da Segurança Social.
- H. Projetos a dinamizar na ligação ativa aos Clientes e à Comunidade.

Grandes Opções

O Plano de Atividades integra múltiplos desafios, em resposta às necessidades dos seus clientes, famílias e outras partes interessadas, num contexto externo marcado pela imprevisibilidade e pela austeridade, dos quais destacamos:

1. A manutenção das respostas e serviços prestados aos seus clientes em 2015, responsabilidade assumida transversalmente na ARCIL – Direção, Direções Executivas, Direções Técnicas e colaboradores dos diferentes Programas e URCP, desde que a eventual não sustentabilidade de uma resposta não ponha em causa a sustentabilidade da ARCIL, assegurando, com os recursos disponíveis, a máxima satisfação dos Clientes.
2. O crescente envolvimento dos clientes na construção do seu projeto de vida, no planeamento e avaliação dos serviços prestados e na promoção e fortalecimento das suas competências de autodeterminação, numa lógica de *empowerment*.
3. A gestão das oportunidades no âmbito do novo Quadro Comunitário, consubstanciado no Acordo de Parceria 2020, e as alterações inerentes ao financiamento de atividades correntes e à apresentação de projetos elegíveis.
4. A resposta ao aumento crescente de necessidades de apoio técnico a pessoas com deficiência em situação de desemprego, encaminhadas pelos Serviços de Emprego da área de intervenção e a necessidade de encontrar novas soluções de Emprego e Ocupação promovendo a transição de clientes de CAO e CEP para mercado de trabalho.
5. As crescentes exigências de qualificação técnica e de gestão como forma de valorização das pessoas e da organização.
6. A sustentabilidade da organização, assente numa estratégia integrada de angariação de fundos, na rentabilização dos recursos, na (re) negociação de Acordos de Cooperação deficitários e que não respondem às necessidades de intervenção.

7. A prestação de serviços privados de reabilitação de elevada qualidade, respondendo a necessidades não satisfeitas em áreas especializadas.
8. A imprescindibilidade de qualificar as instalações e os equipamentos, ao nível da segurança dos espaços e das pessoas, como exigência para aprovação de processos de licenciamento.
9. A dinamização das URCP – Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo, assegurando postos de trabalho a pessoas com deficiência e aumentando os resultados.
10. O aumento dos níveis de eficiência e de capacidade dos processos para reduzir desperdícios e facilitar a sustentabilidade.
11. A necessidade crescente de qualificação do modelo de gestão e de controlo orçamental e de gestão, em resposta às exigências de funcionalidade, eficácia, transparência e rigor na gestão de recursos.
12. A melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, através da Auditoria à implementação dos Princípios, Dimensões e Critérios do Referencial EQUASS nos Processos Chave, de Gestão e de Suporte e a preparação da organização para responder a outros referenciais – ISO, Manuais de Qualidade da Segurança Socia.
13. A necessidade de promover a captação e manutenção de Bolsa de Voluntários, complementando o quadro de competências com despesa reduzida.
14. A necessidade de promover Inovação & Desenvolvimento, construindo uma cultura organizacional assente na curiosidade técnica, na pesquisa e investigação, no *benchmarking* e na construção e partilha de boas práticas.
15. A análise cuidadosa dos recursos humanos de cada unidade orgânica e a avaliação rigorosa de novas necessidades, considerando que a admissão de novos colaboradores para o desenvolvimento de projetos deve obedecer a financiamento específico.
16. A execução do Plano de Formação que responda às necessidades específicas de qualificação e de reciclagem de competências profissionais e pessoais dos colaboradores, com recurso a competências formativas internas.
17. A melhoria do processo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores como ferramenta de gestão das competências, das expectativas e da motivação, melhorando a comunicação e a transparência nas equipas de trabalho.
18. A importância da realização de ações de reconhecimento dos colaboradores e voluntários, pelo seu contributo para os objetivos da organização, potenciando o seu envolvimento e compromisso com os Valores e a Missão da ARCIL.
19. A promoção da comunicação interna como forma de disseminar a discussão interna e a decisão.
20. A promoção da comunicação externa da ARCIL como forma de aumentar a notoriedade.

Nos quadros seguintes são apresentados, para cada um dos Objetivos Estratégicos, os Objetivos Operacionais, as Atividades e respetivos Indicadores e Metas para 2016.

As atividades a desenvolver em cada um dos Programas de Reabilitação e nas URCP constam dos respetivos Planos de Atividades – Matrizes de Planeamento e Avaliação (vide Anexos), funcionando como instrumentos de programação operacional e de monitorização do desempenho organizacional.

Objetivo Estratégico 1. Garantir a prestação de serviços de qualidade.

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
1.1. Implementar com os Clientes os procedimentos de diagnóstico de necessidades, planeamento, intervenção e avaliação, de acordo com o modelo de intervenção adotado.	1.1.1 Cumprir os objetivos previstos em Plano Individual	Taxa de concretização dos objetivos em PI	80%	Diretores Técnicos e Coordenadores	Dezembro	Relatórios de Avaliação dos PI; RA
	1.1.2 Executar as atividades previstas em Plano de Atividades	Taxa de concretização das atividades previstas/Programa	80%	Diretores Técnicos e Coordenadores	Dezembro	RA
	1.1.3 Envolver os clientes e significativos no planeamento e avaliação de serviços	Nº de clientes e significativos por Programa	10	Diretores Técnicos e Coordenadores	Janeiro – Dezembro	Registos de reuniões
	1.1.4 Assegurar a participação dos clientes em atividades de base comunitária	Taxa de clientes que participam em atividades comunitárias	60%	Diretores Técnicos e Coordenadores	Janeiro – Dezembro	Registos de atividades
	1.1.6 Fortalecer a autodeterminação e o <i>empowerment</i> dos clientes	Objetivos de autodeterminação definidos e concretizados em PI; Nº de reuniões dos Grupos de Auto Representantes	100%	DT LA, CAO, LR, SAD Coordenação CEP, Gestão da FP	Janeiro – Dezembro	RA
	1.1.7 Avaliação da Qualidade de Vida	% de clientes que evidencia melhoria da Qualidade de Vida	25%	DT LA, CAO, LR, Coordenação CEP, CR, Gestão da FP	Janeiro – Dezembro	Relatórios

<p>1.2. Promover o aumento gradual da Satisfação dos Clientes.</p>	<p>1.2.1 Avaliar o nível de Satisfação dos clientes</p>	<p>Grau de Satisfação dos Clientes - Nível Muito Satisfeito</p>	<p>40%</p>	<p>DQ, DER e DEG</p>	<p>Setembro – Dezembro</p>	<p>Rel. de Avaliação de Satisfação</p>
<p>1.3. Aumentar, gradualmente, a taxa de inclusão dos Clientes em mercado de trabalho.</p>	<p>1.3.1 Encontrar novas soluções de Emprego e Ocupação</p>	<p>Nº de clientes de CAO e CEP colocados no exterior</p>	<p>6</p>	<p>Equipas de CAO, CEP e CR</p>	<p>Janeiro – Dezembro</p>	<p>RA</p>

Objetivo Estratégico 2. Diversificar de forma sustentável a oferta técnica.

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
2.1 Projetar a diversificação de respostas e atividades a partir da análise das necessidades atuais e potenciais dos Clientes/Famílias e da Comunidade	2.1.1 Realizar reuniões com clientes, famílias e elementos da comunidade para levantamento de necessidades	Nº de reuniões	5	Direção e Diretores	Janeiro-Junho	Registos de reuniões
		Nº de participantes	50	Técnicos/Coordenadores		
	2.1.3 Implementar projeto de resposta às necessidades de intervenção na área da saúde mental na Lousã	Projeto em curso	1	DER, DT CAO, Psicologia Clínica	Janeiro-Dezembro	Relatório intermédio
	2.1.4 Desenvolver novas atividades nas URCP	Novas atividades	100%	DEG	Janeiro-Dezembro	Projeto apresentado
2.2 Construir um documento prospetivo ARCIL 2026	2.2.1 Elaboração do plano metodológico de trabalho	Plano elaborado	1	Direção	Novembro	Plano

Objetivo Estratégico 3. Participar na conceção e aplicação de políticas públicas ligadas à Missão

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
3.1 Aumentar a representação e participação ativa da ARCIL nas organizações representativas do âmbito da sua missão	3.1.2 Integrar órgãos sociais de entidades representativas	Nº de cargos ocupados	3	Direção	Janeiro-Dezembro	RA
	3.1.3 Participação em grupos de trabalho e em atividades desenvolvidas por organizações representativas	Nº de grupos de trabalho; Nº de ações	3	Direção, DER, DEG, Equipas	Janeiro-Dezembro	RA
3.2 Promover políticas e projetos que defendam o interesse dos seus clientes	3.2.1 Desenvolver estudo sobre áreas temáticas	Estudo	1	DER	Julho-Dezembro	Estudo apresentado

Objetivo Estratégico 4. Atingir um modelo organizacional sustentável e equilibrado.

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
4.1 Promover ações de angariação de fundos	4.1.1 Realizar atividades – venda de produtos, eventos, campanhas	Montante angariado	50.000€	Direção, DEG, DER	Janeiro – Dezembro	RA
	4.1.3 Desenvolver ações de angariação de bens alimentares e produtos de limpeza junto de comerciantes/armazenistas	Valor de bens e produtos doados face aos adquiridos	7.000€	Gestor de Logística	Janeiro – Dezembro	Bens Angariados / Balanço Anual
4.2 Rentabilizar os recursos da instituição	4.2.1 Implementar Plano de Manutenção de Equipamentos (PME) por URCP/Setor/Programa	Taxa de execução do PME por URCP	85%	Gestor de Logística, Gestor de Equipa	Janeiro - Dezembro	Registos de execução
	4.2.2 Implementar Plano de Qualificação de Instalações (PQI) por URCP/Setor/Programa	Taxa de execução do PQI por URCP	75%	Gestor de Logística, Gestor de Equipa	Janeiro - Dezembro	Registos de execução



4.3 Aumentar o financiamento proveniente de Acordos de Cooperação e outros programas de financiamento das respostas sociais	4.3.2 Apresentação de proposta de alargamento de Acordos de Cooperação de SAD e LR ao CDSSC	Nº de novas vagas – LR e SAD	7; 5	DT SAD e LR	Janeiro-Março	Propostas apresentadas
	4.3.3 Assegurar o financiamento para execução de cursos da Medida 6.2 – QPDI e da Medida 6.1 - Formação para a Inclusão (9.3 e 9.1 do POISE)	Taxa de aprovação da candidatura	90%	Gestão da FP	Outubro	Candidatura inserida SIIFSE
	4.3.4 Assegurar o financiamento para execução das medidas IAOQE, AC e APC	Taxa de aprovação da candidatura	90%	Coordenação CR	Outubro-Novembro	Candidatura inserida SIIFSE
	4.3.5 Assegurar o financiamento do Plano de Ação do CRI 2016-2017	Montante aprovado por referência a 2015-2016	100%	Coordenação CRI	Junho	Acordo de Cooperação
4.4 Desenvolver projetos para resposta a novas necessidades ou cobertura de custos não financiados	4.4.1 Apresentar projetos para financiamento de atividades sem cobertura financeira	Taxa de projetos aprovados em relação ao total de projetos apresentados	60%	DER e Equipas Técnicas	Janeiro-Dezembro	Projetos
	4.4.2 Realizar candidaturas a incentivos/prémios para	Valor candidatado/ valor investido	85%	DEG, DER	Janeiro-Dezembro	RA



	responder ao Plano Triannual de Investimentos					
	4.4.5 Executar os investimentos previstos no programa CEP MANUTENÇÃO	Execução do programa	100%	DEG	Janeiro-Dezembro	Relatório de Contas
4.5 Assegurar o cumprimento dos compromissos com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	4.5.1 Atualizar as Tabelas de Comparticipação Familiar nas respostas sociais	Atualização efetuada	100%	Diretores Técnicos ATL, CAO, CRI, LA, LR	Janeiro - Setembro	Informações
	4.5.2 Redução do nº de colaboradores do CEPARCIL, cumprindo o Acordo de Cooperação com o IEFP	Nº máximo de colaboradores em CEP em 31/12/2016	50	Direção, Equipa CEP	Janeiro-Dezembro	RA
	4.5.3 Cumprimento dos requisitos legais para funcionamento – respostas residenciais	Alternativas às respostas com NC identificadas	100%	DT LR	Janeiro-Dezembro	Dossier do Processo
	4.5.4 Manter condições de cooperação entre a ARCIL e a CML para resposta CATL	Cumprimento do Protocolo	100%	DT ATL	Janeiro-Dezembro	Avaliação da Parceria
	4.5.6 Realizar os pagamentos a fornecedores	Prazo Médio de Pagamentos (PMP)	70 dias	DAF	Janeiro-Dezembro	Relatório de Gestão Mensal

4.6 Gerar resultados operacionais que permitam o desenvolvimento sustentável da instituição	4.6.1 Implementar Procedimento de Compras (PS02.PRO2) em todas as URCP/Setores	N.º de aquisições NC/N.º de aquisições	5%	DEG, DER, Diretores Técnicos, Coordenadores, Gestor URCP	Janeiro-Dezembro	Relatório & Contas RA
	4.6.3. Dinamizar ações comerciais e marketing para aumentar os proveitos da Instituição em todas as suas atividades	EBITDA	2,6%	DEG, DER, Diretores Técnicos, Coordenadores, Gestor URCP	Janeiro-Dezembro	Relatório & Contas RA
	4.6.4 Racionalização das despesas de FSE, tornando-as mais eficientes quer por via de aquisições mais económicas, quer por via de uma utilização racional dos recursos disponíveis, para reduzir os custos da Instituição em todas as suas atividades	EBITDA	2,6%	DEG, DER, Diretores Técnicos, Coordenadores, Gestor URCP	Janeiro-Dezembro	Relatório & Contas
4.7 Elaborar um plano trianual de investimentos	4.7.2 Identificar todos os investimentos necessários para 2016	Mapa de investimentos	1	DEG	Janeiro - Março	Relatório
4.8 Aumentar os resultados das unidades de	4.8.1 Dinamizar atividades comerciais e de marketing das URCP's	Proveitos operacionais de cada URCP	+5%	DEG, Gestor URCP	Janeiro-Dezembro	Relatório & Contas

reabilitação em contexto produtivo						
4.9 Promover a satisfação dos clientes de bens e serviços das URCP	4.9.1 Avaliar o nível de satisfação dos clientes das URCP	Grau de Satisfação dos Clientes	70%	DQ	Outubro-Dezembro	Relatório de Avaliação da Satisfação

Objetivo Estratégico 5. Reforçar e diversificar as fontes de financiamento

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
5.1 Dinamizar atividades de reabilitação como área de negócio	5.1.1 Realização de estudo de mercado e plano de negócio	Estudo de mercado	100%	DEG	Dezembro	Estudo elaborado
5.2 Desenvolver a prestação de serviços privados na área social	5.2.1 Conceber e implementar atividades de suporte em Turismo Acessível	Atividades realizadas em parceria com a ACTIVAR	6	DER	Janeiro-Dezembro	RA
	5.2.2 Elaborar projetos de prestação de serviços privados na área social – Campo de Férias	Projeto apresentado	1	DT ATL	Março-Abril	Projeto apresentado

Objetivo Estratégico 6. Aperfeiçoar o modelo de gestão assente no rigor e transparência, na responsabilização e na delegação de competências

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
6.2 Implementar um sistema de controlo orçamental e de gestão	6.2.1 Implementar metodologia de controlo orçamental	Desvio da execução orçamental	0	DEG, DAF	Janeiro – Dezembro	Relatório de Gestão Mensal
	6.2.2 Rever sistema de Centros de Custo	Revisão efetuada	Sim	DEG, DAF	Janeiro – Março	Mapa Centros de Custo
	6.2.3 Executar Plano de Tesouraria Mensal	Aprovação do Plano de Tesouraria Mensal	Sim	DEG, DAF	Janeiro – Dezembro	Plano Tesouraria Mensal
	6.2.4 Desenvolver ações de cobrança de dívidas de clientes	Prazo Médio de Recebimentos (PMR)	40 dias	DEG, DAF	Janeiro – Dezembro	Relatório de Gestão Mensal

Objetivo Estratégico 7. Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
7.1 Melhorar a implementação do PG03 Gestão da Qualidade	7.1.1. Proceder à Revisão do SGQ	Ata de Revisão aprovada	1	Direção	Março	Ata
	7.1.3. Executar o Programa Anual de Auditorias	Nº de Auditorias realizadas	2	DQ	Janeiro-Dezembro	Relatórios Auditoria
	7.1.4. Assegurar a elaboração e acompanhamento do Plano de Melhoria	% de cumprimento do Plano de Melhoria	70%	DQ	Janeiro-Dezembro	Plano de Melhoria
	7.1.5. Assegurar a monitorização e medição dos processos Chave	% de cumprimento dos Indicadores de Desempenho dos Processos	70%	DQ, Responsáveis Processos	Mar-Jun-Set-Dez	Matriz de Indicadores de Desempenho dos Processos
	7.1.6. Rever Processos de Suporte: Logística e Administrativo-Financeiro	Processos revistos	2	DQ, Responsáveis Processos	Janeiro-Março	Matriz de Processos
7.3. Obter a Certificação EQUASS Assurance	7.3.2 Preparar a Certificação EQUASS Assurance	% de cumprimento dos requisitos	100%	DQ, DE	Mar-Dez	Registos de reuniões

<p>7.4. Obter a Certificação pela norma ISO 9001 em Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo (2017)</p>	<p>7.3.1. Desenvolver e implementar o Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001 na Unidade Arcil Saúde</p>	<p>Nº de Não Conformidades registadas</p>	<p><10</p>	<p>DQ, DEG, Gestor ARCIL Saúde</p>	<p>Janeiro-Dezembro</p>	<p>Relatório de Auditoria</p>
<p>7.5. Assegurar o cumprimento do Modelo de Gestão da Qualidade da Segurança Social (Nível B 2016)</p>	<p>7.5.1. Garantir que as Respostas Sociais estejam enquadradas nos Referenciais da Segurança Social (Nível B)</p>	<p>Grau de cumprimento dos requisitos do Nível B dos Referenciais da Segurança Social</p>	<p>80%</p>	<p>DQ, DE</p>	<p>Janeiro-Dezembro</p>	<p>Resultados de Auto-Avaliação</p>

Objetivo Estratégico 8. Implementar um modelo de gestão estratégica de Recursos Humanos

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
8.1 Desenvolver o Departamento de RH	8.1.3 Criar sistema de informação sobre RH para apoio à decisão	Sistema de informação de apoio à decisão sobre RH criado	1	DRH	Janeiro-Junho	RA
	8.1.2 Definir Plano de Ações de Reconhecimento a colaboradores e voluntários	Nº de ações desenvolvidas	2	DRH	Janeiro-Dezembro	Registos de atividades
	8.1.5 Dar resposta às exigências legais de HSST e medidas de auto proteção	Concretizar Plano de HSST	100%	DRH	Janeiro-Dezembro	RA
8.2 Criar e implementar um plano de desenvolvimento profissional dos colaboradores	8.2.1 Proceder ao recrutamento e seleção	% de processos de recrutamento interno em relação ao total de processos	50%	DRH	Janeiro-Dezembro	RA
	8.2.2 Promover o adequado acolhimento e integração inicial de novos colaboradores,	Taxa de novos colaboradores com plano de acolhimento realizado	100%	DRH	Janeiro-Dezembro	Registo de Acolhimento

	8.2.3 Promover a Avaliação de Desempenho dos colaboradores	Taxa de colaboradores de intervenção direta abrangidos	100%	DRH e Responsáveis de Equipa	Janeiro-Março	Relatório de AD
	8.2.4 Executar Plano de Formação de acordo com as necessidades identificadas	Taxa de colaboradores abrangidos pelo Plano de Formação; nº de horas de formação/colaborador	50% 35	DRH	Janeiro-Dezembro	Relatório de Formação
	8.2.5 Assegurar a sensibilização dos colaboradores para a Qualidade	Nº de ações desenvolvidas	6	DQ, DRH e Responsáveis por Processos	Janeiro-Dezembro	Atas
8.3 Promover o aumento gradual da Satisfação dos colaboradores	8.3.1 Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores	Grau de Satisfação	90%	DQ	Outubro-Dezembro	Relatório de Avaliação da Satisfação

Objetivo Estratégico 9. Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
9.2 Reforçar Voluntariado	9.2.1 Conceção de programa de Gestão de Voluntariado	Programa de Gestão de Voluntariado elaborado	100%	DRH	Maio-Julho	Programa elaborado
9.3 Gerir estrategicamente as parcerias	9.3.1 Avaliar o nível de Satisfação das Parcerias	% de Parcerias satisfeitas e muito satisfeitas	90%	DQ	Outubro-Dezembro	Relatório de Avaliação da Satisfação
	9.3.2. Avaliar internamente o grau de cumprimento das Parcerias	% de parcerias avaliadas positivamente	80%	DQ	Outubro-Dezembro	Relatório de Avaliação da Satisfação
9.4 Implementar Plano de Comemorações dos 40 anos da ARCIL	ANIMARCIL EXPOARCIL 40 anos, 40 dias (Des)Conferências Gala	Atividades realizadas	100%	Coordenador	Janeiro - Dezembro	RA

Objetivo Estratégico 10. Potenciar uma cultura de Inovação e Desenvolvimento (I&D)

OBJETIVO OPERACIONAL	ATIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	EVIDÊNCIAS /PRODUTOS
10.1 Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento que promovam conhecimento	10.1.1. Acolhimento de estágios curriculares	Nº de estágios	10	DER, Equipas Técnicas, DEG	Janeiro-Dezembro	Certificados de Estágio
	10.1.2 Colaboração com instituições de ensino superior em projetos de investigação	Taxa de projetos em relação ao total de propostas	60%	DER e Equipas Técnicas	Janeiro-Dezembro	RA
	10.1.3 Realização de ações de benchmarking	Nº de visitas; nº de Workshops	100%	Diretores Técnicos e Coordenadores	Janeiro-Dezembro	Relatórios de Boas Práticas
	10.1.4 Organização de Jornadas Técnicas	Nº de participantes	50	DTR	Junho	Relatório
10.3 Reforçar a presença da ARCIL em eventos e redes nacionais e internacionais	10.3.1 Reforçar ou estabelecer parcerias locais, regionais ou nacionais para execução de projetos	Taxa de novas parcerias em relação às existentes	10%	DER e Equipas Técnicas	Janeiro – Dezembro	Protocolos de parceria
	10.3.2 Participar em eventos da EASPD	Nº de eventos	2	DER e Equipas Técnicas	Janeiro – Dezembro	RA
	10.3.3 Desenvolver Projeto CLDS 3G	Concretização do Plano de Ação	100%	Coordenador Técnico e Equipa	Janeiro – Dezembro	Relatório de execução



Monitorização e Avaliação

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

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

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

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

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

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

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

3. Orçamento Anual para 2016

Reunião de Direção de 23/11/2015

Moeda: Euros

DESCRIÇÃO	2014	Orçamento 2015	Acumulado Set/2015 *	Orçamento 2016	Varição Orç.2016 - Orç.2015	Varição Orç.2016 - 2014
RENDIMENTOS						
Vendas	378 290 €	420 000 €	284 518 €	420 027 €	0,0%	11,03%
Prestação de serviços	765 991 €	792 000 €	598 254 €	844 337 €	6,6%	10,23%
<i>Quotas Utilizadores (Mensalidades) / Outros Serviços</i>	756 046 €	780 000 €	588 163 €	833 837 €	6,9%	10,29%
<i>Quotas Associados</i>	9 945 €	12 000 €	10 091 €	10 500 €	-12,5%	5,58%
Subsídios à exploração	3 303 104 €	3 341 339 €	2 481 498 €	3 783 661 €	13,2%	14,55%
<i>ISS, IP - Centros Distritais</i>	1 868 902 €	1 975 684 €	1 476 585 €	2 072 777 €	4,9%	10,91%
<i>IEFP e outros</i>	1 115 589 €	1 094 181 €	832 646 €	1 408 635 €	28,7%	26,27%
<i>Ministério da Educação</i>	90 966 €	126 840 €	88 762 €	109 101 €	-14,0%	19,94%
<i>Autarquias</i>	38 900 €	25 900 €	17 783 €	24 000 €	-7,3%	-38,30%
<i>CLDS+</i>	110 829 €	53 734 €	48 555 €	113 245 €	110,8%	2,18%
<i>Doações</i>	77 918 €	65 000 €	17 167 €	55 903 €	-14,0%	-28,25%
Rendimentos Suplementares	16 574 €	36 200 €	7 493 €	9 894 €	-72,7%	-40,31%
Rendimentos Financeiros	156 €	- €	2 682 €	- €		-100,00%
Outros Rendimentos e Ganhos	86 650 €	- €	26 973 €	- €		-100,00%
Imputação de Subsídios/Doações, ao Investimento	110 839 €	96 500 €	70 912 €	86 642 €	-10,2%	-21,83%
Reversões	4 453 €	10 000 €	0 €	9 525 €	-4,8%	113,91%
Total de Rendimentos (1)	4 666 058 €	4 696 039 €	3 472 330 €	5 154 086 €	9,8%	10,5%
Rendimentos "EBITDA"	4 550 610 €	4 589 539 €	3 398 736 €	5 057 919 €	10,2%	11,1%
GASTOS						
CMVMC	286 961 €	315 000 €	213 392 €	289 842 €	-8,0%	1,00%
FSE	1 228 056 €	1 155 800 €	970 116,06 €	1 398 886 €	21,0%	13,91%
<i>Subcontratos</i>	1 934 €	300 €	157 €	0 €	-100,0%	-100,00%
<i>Serviços Especializados</i>	578 392 €	530 000 €	489 619 €	722 771 €	36,4%	24,96%
<i>Materiais</i>	35 232 €	31 000 €	29 409 €	48 327 €	55,9%	37,17%
<i>Energia e Fluidos</i>	189 033 €	175 000 €	135 460 €	187 143 €	6,9%	-1,00%

<i>Deslocações, estadas e transportes</i>	17 236 €	15 000 €	13 592 €	23 159 €	54,4%	34,36%
<i>Rendas e alugueres</i>	116 820 €	122 000 €	94 695 €	126 880 €	4,0%	8,61%
<i>Comunicações</i>	28 470 €	20 000 €	18 756 €	19 500 €	-2,5%	-31,51%
<i>Seguros</i>	22 269 €	28 000 €	23 238 €	26 610 €	-5,0%	19,50%
<i>Contencioso e notariado</i>	837 €	1 000 €	375 €	3 000 €	200,0%	258,42%
<i>Despesas de representação</i>	27 €	0 €	20 €	0 €		-100,00%
<i>Limpeza, higiene e conforto</i>	41 260 €	40 000 €	29 101 €	38 123 €	-4,7%	-7,60%
<i>Outros</i>	196 545 €	193 500 €	135 695 €	203 373 €	5,1%	3,47%
Gastos com Pessoal	2 512 846 €	2 619 694 €	1 887 177 €	2 746 651 €	4,8%	9,30%
<i>Remunerações do Pessoal</i>	2 045 447 €	2 111 249 €	1 539 727 €	2 257 026 €	6,9%	10,34%
<i>Indemnizações (caducidades)</i>	2 094 €	8 000 €	5 046 €	3 424 €	-57,2%	63,55%
<i>Encargos sobre Remunerações</i>	391 879 €	410 745 €	297 436 €	439 481 €	7,0%	12,15%
<i>Seguros</i>	16 843 €	16 000 €	12 156 €	16 464 €	2,9%	-2,25%
<i>Gastos de Acção social</i>	0 €	0 €	0 €	0 €		
<i>Outros Gastos com Pessoal</i>	56 583 €	73 700 €	32 812 €	30 255 €	-58,9%	-46,53%
<i>Outros gastos e perdas (IMI, Bolsas CAO, FP, CEI ...)</i>	404 789 €	402 192 €	318 194 €	525 198 €	30,6%	29,75%
<i>Impostos</i>	5 932 €	5 600 €	4 439 €	1 900 €	-66,1%	-67,97%
<i>Descontos de PP concedidos</i>	32 €	0 €	449 €	6 000 €		
<i>Ganhos e Perdas em Subsídios Processados</i>	58 507 €	59 092 €	44 318 €	59 388 €	0,5%	1,51%
<i>Outros Gastos e Perdas</i>	340 318 €	337 500 €	268 988 €	457 910 €	35,7%	34,55%
<i>Depreciações e Amortizações</i>	172 059 €	146 802 €	117 634 €	140 481 €	-4,3%	-18,35%
<i>Gastos de Financiamento</i>	37 906 €	38 000 €	32 432 €	40 000 €	5,3%	5,53%
<i>Imparidades</i>	15 548 €	6 000 €	0 €	11 222 €	87,0%	-27,82%
Total de Gastos(2)	4 658 164 €	4 683 488 €	3 538 945 €	5 152 279 €	10,0%	10,6%
Gastos "EBITDA"	4 426 720 €	4 487 086 €	3 384 440 €	4 958 676 €	10,5%	12,0%
3 - Resultado Bruto (1)-(2)	7 893 €	12 551 €	-66 615,21 €	1 806,54 €	-85,6%	-77,1%
Resultado EBITDA	123 890 €	102 453 €	14 296 €	99 242 €	-3,1%	-19,9%
EBITDA	2,7%	2,2%	0,4%	2,0%		

*O acumulado da rubrica de gastos com pessoal, não inclui proporcionalmente os subsídios de natal/férias e duodécimos.

4. Memória Descritiva e Justificativa – Orçamento 2016

1. Introdução

O presente Orçamento foi baseado nos dados contabilísticos de 2014, na estimativa de execução em 2015, e numa evolução operacional da ARCIL que permita, de forma sustentada e equilibrada, continuar o desenvolvimento do seu modelo de gestão organizacional.

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

Se o orçamento é uma peça fundamental na gestão da ARCIL, não menos o é o seu acompanhamento e controlo, que permitirá o cumprimento das metas e a preconização 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 assegurar o cumprimento deste orçamento, e a obtenção dos resultados nele expressos, é imprescindível manter uma orientação interdepartamental objetiva, tendo como denominador comum a redução de gastos de funcionamento, através da rentabilização eficiente dos recursos existentes e do assegurar da aquisição de produtos e serviços, fundamentais ao funcionamento de cada programa/unidade, com a melhor relação preço/qualidade, tudo isto baseado em processos de total transparência de relações pessoais e institucionais, internos e externos à instituição.

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

Os objetivos identificados no Plano de Atividades para 2016, ou outros que sejam identificados no decorrer do referido ano, serão desenvolvidos com base no orçamento apresentado ou com alteração do presente, desde que esteja garantido o EBITDA superior ao apurado no presente orçamento ($\Rightarrow 2,0\%$).

O desafio será:

- Melhorar, continuamente, a qualidade dos serviços prestados a todos os clientes, internos e externos;
- Reforçar a sustentabilidade da ARCIL;
- Acompanhar, de forma rigorosa, a evolução do presente orçamento;
- Tomar medidas para corrigir eventuais desvios;
- Libertar meios para pensar em novos desafios.

2. Orçamento de Exploração

Este instrumento foi construído a partir do levantamento dos gastos e rendimentos evidenciados pelas contas dos exercícios anteriores, complementado com elementos geradores de outros rendimentos e gastos, e dos meios de financiamento atualmente assumidos e a assumir no âmbito dos projetos já acordados e em candidaturas a submeter, para algumas atividades em curso.

Para este Orçamento, por comparação com os resultados de 2014, pretende-se consolidar a atividade da instituição, estimando-se uma margem EBITDA de 2,0%, em baixa relativamente ao confirmado em 2014 (2.7%), mas cima do esperado para 2015.

De seguida apresentam-se os critérios usados para a estimativa realizada em cada uma das contas integrantes desta peça contabilística:

RENDIMENTOS

VENDAS: Na previsão de **vendas** considerou-se um aumento de 11%, relativamente ao ano de 2014.

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS: No capítulo de **Outros Serviços**, a evolução estimada para 2016, relativamente ao verificado em 2014, é de 13%,

Ambas as variações acima comentadas são suportadas pelo seguinte:

- (1) incremento da atividade comercial;
- (2) correção das tabelas de preços;
- (3) investimento em atividade promocional;
- (4) revisão/renovação de gamas de produtos e serviços.

Estes quatro pressupostos são a base da criação de objetivos orçamentais para 2016, sendo transversais a todas as URCP's.

Ainda na rúbrica **Prestações de Serviços**, no capítulo da Quotas de Utilizadores (Matrículas/Mensalidades), espera-se um aumento de 3%, resultante do recalculo das comparticipações de familiares de Clientes, por via das alterações das diretivas do Instituto da Segurança Social.

SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO: O valor de Subsídios à Exploração, orçamentado para 2016, num total de 3.783.661€, foi apurado tendo por base os acordos/protocolos conforme se discrimina:

- O Instituto da Segurança Social, I.P. no âmbito de:

- ⇒ Valências para Centro de Atividades Ocupacionais, Residências, ATL, Apoio Domiciliário e Lar de Apoio. Neste âmbito é intenção da ARCIL continuar a solicitar o alargamento de acordos onde se verifique capacidade instalada e frequência superior ao acordado, como por exemplo em sede de Serviço de Apoio Domiciliário e Lar Residencial;
- ⇒ Valência para o Centro Social Polivalente das Fontainhas, de que a ARCIL é suporte jurídico para transferência de verbas do ISS;

Em relação aos acordos com o ISS, o valor para 2016, 2.186.023€, aumenta 10% em relação a 2014. Este número foi apurado tendo por base a situação atual dos acordos estabelecidos, acrescido de um aumento por via do acréscimo da TSU sobre os salários dos profissionais das IPSS. Passará de 21,6% para 22%, sendo que, à luz do que se verificou em 2015, é expectável a correspondente majoração nos valores dos acordos (Protocolo de Colaboração existente entre o MSSS e a CNIS).

- ⇒ O ISS, IP e a Câmara Municipal da Lousã, para o Contrato Local de Desenvolvimento Social 3G (CLDS 3G), cujo valor orçamentado para 2016 é de 113.245€, conforme o seu Plano de Ação, é 2% superior ao valor orçamentado em 2014, de 110.829€;

- O Instituto do Emprego e Formação Profissional para:

- ⇒ Formação Profissional no âmbito do programa POISE/IEFP;
- ⇒ CEPARCIL - Centro de Emprego Protegido, vencimentos e manutenção;
- ⇒ Empresas de Inserção, prevendo-se o fim destes apoios em 2016;
- ⇒ Outras medidas de Emprego e Formação.

O valor orçamentado para 2016, 1.400.490€ aumenta 26% em relação a 2014, por reforço das candidaturas da Formação e do Centro de Recursos, bem como da alteração da base de cálculo do financiamento do subsídio a trabalhadores de Emprego Protegido, que deixou de ser o IAS e passou a ser a própria remuneração do trabalhador, em resultado da alteração da legislação que regulamenta este apoio.

- O Ministério da Educação, para o Projeto Centro de Recursos para a Inclusão, cujo Plano de Ação tem em orçamento o valor de 109.100€, demonstra um acréscimo de 20% se comparado com o executado 2014.
- A Câmara Municipal da Lousã, para apoio às estruturas de Ensino Diferenciado/Estruturado do Agrupamento de Escolas, e outras atividades, cujo orçamento para 2016 é de 24.000€, vê reduzido o montante em relação ao ano anterior, que foi em 2014 de 38.900€, porquanto neste ano foi dado apoio extraordinário ao programa CLDS+.
- O Instituto Nacional para a Reabilitação, para colónias, desporto e recreação no âmbito do Programa apoio técnico - financeiro a projetos/atividades de cultura e lazer;
- O Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, IP, no âmbito das atividades agrícolas desenvolvidas na Quinta do Caimão.

DOAÇÕES E HERANÇAS: o valor orçamentado para 2016, de 55.903€, tem como base a expectativa da consignação de IRS e IVA (16.000€), donativos em espécie e em numerário (8.000€), a campanha do Pirilampo (1.500€), angariações pela Direção da ARCIL, campanha de Livros ARCIL, campanha Ponha o Seu Nome no CEO, todos este totalizado o valor esperado de 24.500€, entre ainda outros donativos.

REVERSÕES DE PERDAS POR IMPARIDADE: O valor inscrito resulta da expectativa de recuperação de dívidas de Clientes resultantes de provisões já reconhecidas em exercícios anteriores, no valor de 9.525€, 114% superior ao executado em 2014.

RENDIMENTOS SUPLEMENTARES: Os **rendimentos suplementares** orçamentados para 2016, no valor de 9.893€, serão consequência das atividades de venda de energia elétrica fotovoltaica e aluguer de salas de formação.

OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS: Esta rubrica é orçamentada, para 2016, em 86.842€, valor este relacionado com a **Imputação de Subsídios ao Investimento**, 22% inferior ao executado em 2014 (110.839€). Esta variação negativa está associada ao fim do período de depreciação dos bens objeto de financiamento no âmbito dos projetos PRODER, PARES, SEG.SOCIAL via CLDS, entre outros.

GASTOS

CUSTO DAS EXISTÊNCIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS (CMVMC): O orçamento para esta rubrica tem por base o valor histórico de 2014/2015, da relação dos CMVMC relativamente às vendas, e do coeficiente de ganho esperado em função da negociação de preços e condições, assim como da centralização e revisão do processo de compras, resultando num valor estimado de 289.842€, mais 1% do que o executado em 2014.

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS: O valor orçamentado para **fornecimentos e serviços externos** (1.398.885€), foi apurado utilizando os resultados históricos (2014), a expectativa de execução para 2015, já considerando as renegociações contratuais realizadas e perspetivando as que ainda se virão a realizar.

A variação mais significativa e que deverá ser considerada particularmente, prende-se com a rubrica **Honorários**, que apresenta um valor de 626.454€, mais 24% do que a execução registada em 2014. Este valor justifica-se da seguinte forma:

- Aumento previsível do nr de horas de formação ministradas por formadores externos
- Alargamento de horário de funcionamento em Lar Residencial

- Aumento do volume de serviços prestados com recurso a prestadores, designadamente Psicologia e Terapia Diversas

GASTOS COM O PESSOAL: A rubrica de **gastos com pessoal** terá um orçamento de 2.746.651€, resultando num aumento de 9% em relação a 2014. Esta variação suporta-se, essencialmente, no seguinte:

- Atualização do salário mínimo nacional, de 505€ para 530€, e respetivo ajustamento salarial de todos os colaboradores a auferir valor inferior a este;
- Atualização dos salários enquadrados na Tabela Salarial da CNIS
- Contratações realizadas no decorrer de 2015

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

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

OUTROS GASTOS E PERDAS: Referem-se às previsões de gastos com:

- Impostos
- Valores a pagar aos utentes como gratificações e estímulo ou para treino social
- Subsídios a processar a:
 - ⇒ Associação Recreativa e Cultural das Gândaras, no âmbito do funcionamento do Centro Social Polivalente das Fontainhas (valência Apoio Domiciliário).
- Bolsas a pagar a formandos e a beneficiários das medidas de Emprego do IEFP.

O orçamento elaborado prevê um valor de 525.198€, verificando-se um aumento de 30% em relação a 2014, devido em grande parte ao aumento de despesas com bolsas a pagar a formandos, no âmbito de programas POISE/IEFP, e a apoios no âmbito de medidas de emprego.


DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES: Estima-se para 2016 um valor de **depreciações e amortizações** de 140.481€, o que representa uma redução de 18% relativamente a 2014. Esta deriva, por um lado, do fim do período de depreciação de vários investimentos e, por outro, das baixas previsões para investimentos a realizar em 2016. Faz-se aqui exceção para os investimentos estritamente necessários ao âmbito da formação profissional, assim como outros, considerados críticos para o funcionamento regular da ARCIL em condições de normalidade operacional.

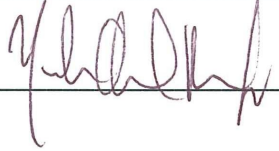
GASTOS DE FINANCIAMENTO: É apresentado em orçamento para 2016, o valor de 40.000€, correspondente a um aumento de 5.5% em relação a 2014, por via da necessidade de utilização de financiamentos de curto prazo para fazer face a possíveis atrasos de pagamento dos apoios, à luz do que têm ocorrido nos últimos anos, e também face à perspetiva de atrasos na aprovação de novas candidaturas. Não está prevista a contratualização de novos empréstimos para 2016, à exceção de eventuais alterações de modalidades de financiamento existente por alternativas economicamente mais vantajosas.

PERDAS POR IMPARIDADE: É apresentado para 2016 um valor de 11.222€, refletindo uma análise das dívidas de clientes atuais e que estão em incumprimento, podendo incorrer em risco de cobranças duvidosas.

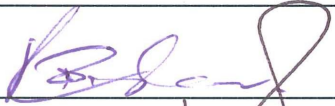
Lousã, 23 de Novembro de 2015


A Direção

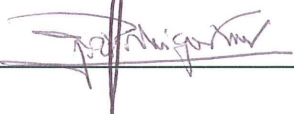




 Aucais Henrique Silva Pereira







5. Parecer do Conselho Fiscal

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

No cumprimento da alínea c) do art.º 33º dos Estatutos da ARCIL – Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã, o Conselho Fiscal reuniu aos vinte e seis dias do mês de novembro do ano de dois mil e quinze, na Sede da Associação pelas dez horas, para a apreciação do Orçamento Previsional e Plano de Atividades para o ano de dois mil e dezasseis. -----

O Conselho Fiscal teve a presença de todos os seus membros, a Sra. Dra. Isabel Fonseca, o Sr. Prof. António Bandeira e o Sr. Prof. Amílcar Castelo Branco. Pela Direção esteve presente o Sr. Dr. Rui Ramos. O Departamento Administrativo e Financeiro foi representado pela Sra. Dra. Anabela Cardoso. Estiveram igualmente presentes os Diretores Executivos, a Dra. Cristina Silva e o Dr. Luís Lopes. -----

Segundo a análise efetuada, o Conselho Fiscal constata que o Resultado Bruto do exercício é positivo e corresponde a um valor de mil e oitocentos e sete euros. O Orçamento para o ano de dois mil e dezasseis prevê um Total de Rendimentos no valor de 5.154.086€ (cinco milhões e cento e cinquenta e quatro mil e oitenta e seis euros) e um Total de Gastos de 5.152.279€ (cinco milhões e cento e cinquenta e dois mil e duzentos e setenta e nove euros). Segundo a Memória Descritiva e Justificativa do Orçamento para o ano de dois mil e dezasseis, o Orçamento foi calculado com base nos dados contabilísticos de 2014, na estimativa de execução em 2015 e numa evolução operacional da ARCIL que permita, de forma sustentada e equilibrada, continuar o desenvolvimento do seu modelo de gestão organizacional. Por outro lado, reflete os objetivos de equilíbrio financeiro expressos no Plano de Atividades, procurando assegurar a Missão da ARCIL, devidamente enquadrada no contexto económico e social do País. -----

O Plano de Atividades, que é um instrumento de programação operacional e de monitorização do desempenho organizacional, define os Objetivos Operacionais a executar, as Atividades e os respetivos Indicadores e Metas. O Plano de Atividades para 2016 reflete o último ano de execução do Plano Estratégico para o triénio 2014-2016. Os objetivos estabelecidos no Plano de Atividades decorrem de objetivos e linhas de ação definidos no Plano Estratégico, pelo que se mantêm as principais opções expressas nesse plano, nomeadamente **a qualidade dos serviços** num caminho para a excelência na área da Reabilitação, **a sustentabilidade** baseada num modelo de financiamento e gestão sustentável, assente no rigor e na transparência, promovendo a otimização das suas competências na área da reabilitação, de modo a reduzir a dependência financeira do Estado e **o trabalho em rede** otimizando os benefícios do trabalho em rede e cooperação ativa. As atividades a desenvolver em cada um dos Programas de

Reabilitação e nas URCP constam dos respetivos Planos de Atividades – Matrizes de Planeamento e Avaliação. O Plano de Atividades integra múltiplos desafios, em resposta às necessidades dos seus clientes, famílias e outras partes interessadas, num contexto externo marcado pela imprevisibilidade e pela austeridade. -----

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

Lousã, 27 de novembro de 2015.

O Conselho Fiscal



Isabel Fonseca



António Bandeira



Amílcar Castelo Branco



ANEXOS

Programa Recursos Humanos

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades específicas	Calendarização												Responsável	
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
8. Implementar um modelo de gestão estratégica de RH.	8.1 Desenvolver o Departamento de Recursos Humanos.	8.1.1 Rever Processo, Procedimentos e instrumentos de GRH	Nº de documentos revistos/nº total de documentos	100%	Semestral	Identificar alterações, recolher contributos, propor e/ou implementar alterações	x												DRH	
		8.1.2 Disseminar objetivos e responsabilidades do DRH	Nº de ações de informação aos colaboradores	10	Semestral	Realizar ações de informação para diferentes equipas; produzir brochura informativa; divulgar Manual de Acolhimento a todos os colaboradores; disseminar Processo e Procedimentos de RH		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DRH	
		8.1.3 Criar sistema de informação sobre RH para apoio à decisão	Sistema de informação de apoio à decisão sobre RH criado	1	Semestral	Identificar necessidades de informação específicas para alimentar os Procedimentos de GRH; criar mecanismos eficientes de recolha e tratamento da informação			x	x	x								DRH+DG	
		8.1.4 Concretizar Plano de Ações de Reconhecimento a colaboradores e voluntários	Nº de ações desenvolvidas	2	Semestral	Definir tipologia de ações a merecer reconhecimento formal / informal, individual ou por equipa, relativo a ações, comportamentos ou resultados. Definir mecanismos e níveis de reconhecimento. Identificar ações a desenvolver e responsáveis.									x		x		DRH + DE	
		8.1.5 Dar resposta às exigências legais de HSST e medidas de auto proteção	Concretizar Plano de HSST	80%	Semestral	Implementar ações relativas à HSST, promovendo a saúde ocupacional; definir medidas de auto proteção (DL 220/2006)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DRH
	8.2 Promover desenvolvimento profissional dos colaboradores	8.2.1 Proceder ao recrutamento (interno e externo) e seleção – CEI, CEI+, Estágio Emprego, substituições ou novos quadros	Nº de processos de recrutamento interno/total de processos de recrutamento	50%	Semestral	Nº de processos previstos- CEI e CEI+(12); Estágio Emprego (2) Elaborar candidaturas; Identificar necessidades de reconversão profissional, avaliação de competências e perfis profissionais, melhorar processo de seleção, incluindo provas diferenciadas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DRH	
		8.2.2 Promover o adequado acolhimento e integração inicial de novos colaboradores	Nº de novos colaboradores com plano de acolhimento realizado / nº total de novos colaboradores	100%	Semestral	Concretizar PG02.PR02 - Admissão e Acolhimento em todas as novas admissões, envolvendo os responsáveis hierárquicos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DRH + Responsáveis de Programa / URCP	
		8.2.3 Promover a Avaliação de Desempenho dos colaboradores, introduzindo a componente objetivos	Chefias e Colaboradores de intervenção direta abrangidos	100%	Semestral	Acompanhar execução do PG02.PR04 - Avaliação de Desempenho, tratamento de dados e elaboração de Relatório. Definir objetivos para AD 2016 com os responsáveis. Implementar sistemas de avaliação contínua e reuniões melhoria contínua.	x	x	x	x									DRH + Chefias	
		8.2.4 Executar Plano de Formação de acordo com as necessidades de desenvolvimento de competências identificadas	Nº de colaboradores abrangidos pelo Plano de Formação; nº de horas de formação/colaborador (35)	50%	Semestral	Organizar ações. Identificar áreas deficitárias a partir da Avaliação de Desempenho e elaborar Plano de Formação 2016. Organizar em articulação com EGQ sessões de sensibilização sobre a Qualidade. Identificar e apresentar candidaturas para financiamento.	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x		DRH
		8.2.5. Assegurar a sensibilização dos colaboradores para a Qualidade	Nº de ações desenvolvidas	18	Semestral	Organizar em articulação com EGQ sessões de sensibilização sobre a Qualidade.														DRH + DQ
		8.2.6 Rever Descrições de Funções	Nº de funções revistas	80%	Semestral	Identificar funções a rever; introduzir alterações com os colaboradores e chefias envolvidas.		x	x	x	x									DRH

Programa	Qualidade
Ano	2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades específicas	Calendarização												Responsável									
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D										
CLIENTES 1. Garantir a prestação de serviços de Qualidade	1.2.Promover o aumento gradual da Satisfação dos Clientes	1.2.1. Avaliar o nível de Satisfação dos clientes	% Satisfação de clientes Muito Satisfeitos de todos os Programas	40%	Anual	Envio/Aplicação de Questionários de Satisfação																	DQ+R. Processos					
						Recolha de Questionários de Satisfação																						
						Tratamento de Dados por Programa e Global																						
						Elaboração de Relatório																						
		Divulgação de Resultados																										
		1.2.2. Implementar Ações de Melhoria	Nº Acções implementadas em todos os Programas	»18	Anual	Identificação e acompanhamento das acções de melhoria definidas em PA																						
CLIENTES 3.Participar na concepção e aplicação de políticas públicas ligadas à Missão	3.1. Aumentar a representação e participação ativa da ARCIL nas organizações representativas do âmbito da sua missão	3.1.3 Participar em Grupos de Trabalho e em acções desenvolvidas por organizações representativas	Nº grupos	1	Anual	Participação em acções/reuniões de Trabalho																	DQ					
FINANCEIRA 4. Atingir um Modelo Organizacional sustentável e equilibrado	4.9.Promover a satisfação dos Clientes de bens e serviços das URCP	4.9.1. Avaliar o nível de Satisfação dos Clientes das URCP(Arcilav; Arcilverde; Arcilmadeiras; Arcilsaúde e Arcilceramica)	% de clientes Satisfeitos e Muito Satisfeitos	70%	Anual	Envio/Aplicação de Questionários de Satisfação																	DQ+DEG					
						Recolha de Questionários de Satisfação																						
						Tratamento de Dados por URCP																						
						Divulgação de Resultados																						
PROCESSOS 7. Melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade	7.1. Consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade	7.1.1. Proceder à Revisão do SGQ	Acta de Revisão aprovada	1	Anual	Recolha de Indicadores e Tratamento de Informação para a Acta de Revisão do Sistema																	DQ					
						Elaboração da Acta de Revisão do Sistema																						
						Apresentação e Aprovação da Direcção																						
						Integração das Acções em Planos																						
			7.1.2. Executar o Programa Anual de Auditorias	Nº de Auditorias realizadas	2	Anual	Análise de Resultados																DQ+DE+DIR					
							Integração das NC e AM Planos																					
			7.1.3. Assegurar a elaboração e acompanhamento do Plano de Melhorias	% cumprimento do Plano de Melhoria dos PC	70%	Semestral	Deteção e registo de reclamações, sugestões, NC e AM																	DQ				
											Análise de reclamações, sugestões, NC e AM																	
										Implementação acções correctivas e de melhoria																		
										Acompanhamento e fecho de acções de melhoria																		

Programa Qualidade

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades específicas	Calendarização												Responsável	
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
PROCESSOS 7. Melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade	7.1. Consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade	7.1.4. Assegurar a monitorização e medição dos processos Chave	% cumprimento dos Indicadores de Desempenho dos PC	70%	Semestral	Recolha de dados para monitorização													DQ+R.Processo	
						Análise de Resultados														
						Definição de Ações de Melhoria														
		7.1.5. Rever Processos de Suporte: Logística e Administrativo-financeiro	Processos revistos	2	Semestral	Análise das alterações a efectuar														DQ+DEG+R. Processos
						Revisão Matriz de Processo														
						Revisão de Impressos e documentos														
		7.1.6. Analisar necessidades de revisão de processos e procedimentos	% de revisões	80%	Anual	Identificação de alterações														DQ + R. Processo
						Análise da proposta														
						Aprovação das propostas														
						Submissão no Sistema														
	7.1.7. Assegurar o cumprimento dos requisitos de HST e HCCP	% cumprimento dos Planos de Melhoria	70%	Semestral	Garantir a implementação de acções correctivas e de melhoria													DQ		
	7.1.8. Assegurar o cumprimento do Plano de Manutenção Corretiva e Preventiva	% cumprimento dos Planos de Melhoria	70%	Semestral	Garantir a implementação de acções correctivas e de melhoria													DQ+DG		
	7.1.9. Implementar Planos de Manutenção nas Unidades/estruturas	Nº de Planos elaborados e implementados	6	Semestral	Elaborar Planos da SEDE, FP; LR; LA; CAO; QUINTA													DQ+DG		
7.1.10. Acompanhar a execução dos Planos de Manutenção	% de cumprimento das manutenções	80%	Semestral	Garantir a implementação de acções ,correctivas e de melhoria													DQ+DG			
7.2. Obter a Certificação EQUASS Assurance	7.2.1. Preparar a Certificação EQUASS	% de cumprimento dos requisitos	100%	Anual	Auto-Avaliação do cumprimento do Referencial													DQ+DE+DIR		
					Implementar acções necessárias															
					Preparação de Auditoria															
7.3. Obter a Certificação pela norma ISO 9001 nas Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo (2017)	7.3.1. Desenvolver e implementar o Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001 na Unidade Arcilsaúde	Nº de NC registadas	<10	Anual	Implementação acções necessárias												DQ+D.G.+ C. U			
					Realização Auditoria															

Programa Qualidade
 Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades específicas	Calendarização												Responsável	
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
	7.4. Assegurar o cumprimento do Modelo de Gestão da Qualidade da Segurança Social (Nível B 2016)	7.4.1. Garantir que as Respostas Sociais estejam enquadradas nos Referenciais da Segurança Social (Nível B)	% de cumprimento dos requisitos do Nível B dos referenciais da Segurança Social	80%	Anual	Auto-Avaliação do cumprimento dos Referenciais nas diferentes Respostas Sociais														DQ + R. Processo
						Implementação de acções necessárias														
INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTOS. Implementar um modelo de gestão estratégica de RH	8.2. Criar e implementar um plano de desenvolvimento profissional dos colaboradores	8.2.5. Assegurar o envolvimento dos colaboradores no SGQ	Nº de acções desenvolvidas	18	Trimestral	Sessões de Disseminação sobre o SGQ														DQ+DRH+R. Processos
	8.3. Promover o aumento gradual da Satisfação dos Colaboradores	8.3.1. Avaliar o nível de Satisfação dos Colaboradores	% de Colaboradores satisfeitos e muito satisfeitos	90%	Anual	Envio/Aplicação de Questionários de Satisfação														DQ
						Recolha de Questionários de Satisfação														
						Tratamento de Dados por Programa e Global														
						Elaboração de Relatório														
						Divulgação de Resultados														
INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO 9. Reforçar o envolvimento da Arcil com todas as partes interessadas (stakeholders)	9.3. Efectivar uma Gestão Estratégica das Parcerias	9.3.1. Avaliar o nível de Satisfação das Parcerias	% de Parcerias- satisfeitas e muito satisfeitas	95%	Anual	Actualização e classificação de Parcerias														DQ + R. Processos
						Envio/Aplicação de Questionários de Satisfação														
						Recolha de Questionários de Satisfação														
						Tratamento de Dados														
						Elaboração de Relatório														
	Divulgação de Resultados																			
	9.3.2. Avaliar internamente o grau de cumprimento das parcerias	% de parcerias avaliadas positivamente	80%	Semestral	Aplicação da metodologia definida														DQ + R. Processo	
						Elaboração de Relatório														
						Divulgação de Resultados														
INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO 10. Potenciar uma cultura de Inovação e desenvolvimento (I&D).	10.1. Desenvolver acções de investigação, inovação e desenvolvimento que promovam conhecimento	10.1.1. Realizar acções de benchmarking/benchelearning para comparação de indicadores e identificação de boas práticas	Nº de acções	6	Semestral	Participar em acções de Benchelearning													DQ	
							Participar em acções de Benchmarking													
	10.1.2. Preparar o SGQ para o nível Excellence	Resultados de todos os Programas na EQCS	1	Anual	Implementar a Avaliação da Cultura de Qualidade (EQUASS QUALITY CULTURE SURVEY)															

EXECUTADO FORA DO PRAZO

X

PLANEADO E EXECUTADO NO PRAZO

X

PLANEADO

Programa Centro de Atividades Ocupacionais

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades específicas	Calendarização												Responsável		
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1. Garantir a prestação de serviços de qualidade	1.1. Aumentar a Qualidade de Vida dos clientes do CAO	1.1.1. Implementar com os clientes os procedimentos de diagnóstico de necessidades, planeamento e avaliação, de acordo com o modelo de intervenção adoptado	% de clientes que evidencia melhoria na Qualidade de Vida (Escala GENCAT)	40%	Anual	Avaliação da qualidade de vida percebida	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Psicóloga clínica (PC)		
		1.1.2. Dinamizar com os clientes atividades de desenvolvimento pessoal, bem estar e inclusão social	% de objetivos do PI atingidos	70%	Semestral	Elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação dos Planos Individuais	x					x						x	x	Gestores de caso (GC)	
		1.1.3. Realizar atividades complementares, de acordo com o definido em POAA	% de cumprimento do POAA	75%	Trimestral	Diagnóstico de interesses dos clientes, planificação, organização e avaliação das acções	x					x							x	Diretora Técnica (DT)	
	1.2. Promover a autonomia dos clientes do CAO	1.2.1. Proporcionar apoio nas atividades da vida diária	% de clientes que evidencia melhoria na Autonomia (Escala CAO ARCIL)	40%	Semestral	Implementação acompanhamento e avaliação da intervenção ao nível da autonomia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	GC + DT	
		1.2.2. Implementar atividades para desenvolvimento de competência social																			
	1.3. Aumentar a inclusão social dos clientes do CAO	1.3.1. Implementar planos de intervenção centrados em atividades, nos clientes do CEO	% de cumprimento de Plano de Promoção de Intervenção centrada em Actividades em Clientes com Multideficiência	90%	Semestral	Implementação do Plano	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	PC+TO+FT+DT	
		1.3.2. Aumentar as atividades socialmente úteis (ASU) em entidades externas	Nº clientes integrados em entidades externas (novos clientes em ASU)	2	Anual	Negociação com empresas e entidades externas para integração de clientes em ASU	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DT	
		1.3.3. Desenvolver projectos de parceria com vista à Inclusão pelas Artes	Nº de atividades de inclusão (no âmbito da inclusão pelas artes)	3	Anual	Criação de projetos comuns com entidades das áreas da música, dança e teatro	x	x	x	x	x	x	x							Professor de Música (PM) + DT	
	1.4. Promover o aumento gradual da satisfação dos clientes.	1.4.1. Analisar resultados da avaliação de 2015 e Implementar ações de melhoria	% de clientes que participam na Avaliação da Satisfação	80%	Anual	Incentivar a participação dos clientes/significativos na Avaliação da Satisfação												x	x	x	DT + GC

Programa Centro de Emprego Protegido

Ano 2016

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável		
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
OE1. Garantir a prestação de serviços de qualidade	1.1 Aumentar a qualidade de vida dos clientes do CEP	1.1.1. Implementar com os clientes os procedimentos de avaliação e diagnóstico	% de clientes que evidencia melhoria na qualidade de vida (Escala GENCAT)	25%	Anual	Seleção de instrumentos de avaliação Aplicação de instrumentos; Elaboração do relatório final	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordenador TSS	
		1.1.2. Proceder ao planeamento da intervenção de acordo com o modelo de intervenção adoptado	% de objetivos do PI atingidos	71%	Semestral	Elaboração, implementação, monitorização e avaliação os PI	x	x	x			x	x							Coordenador TSS	
		1.1.3. Implementar PI de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes do CEP	% de PI com todos os objetivos alcançados	30%	Semestral	Criação de momentos/espacos para avaliação dos PI's	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordenador TSS
		1.1.4 Proceder à monitorização e avaliação periódicas da implementação dos PI																			
	1.2 Aumentar a inclusão social dos clientes do CEP	1.2.1 Incluir os clientes em ações de solidariedade que promovam a responsabilidade social e a cidadania	N.º de ações específicas com participação de clientes	2	Semestral	Fazer levantamento das ações; tratar da burocratização da inscrição	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	TSS	
		1.2.2 Promover a participação das atividades	% de clientes com participação em atividades comunitárias	18%	Semestral	Definição e monitorização da participação de clientes em atividades da comunidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordenador TSS	
		1.2.3 Definir PI com a dimensão inclusão	% de objetivos do PI atingidos (na dimensão inclusão)	85%	Semestral	Avaliar e monitorizar os PI's	x	x	x											TSS	
	1.3 Capacitar os clientes do CEP para o acesso e manutenção do emprego	1.3.1 Manter e incluir trabalhadores em prestação de serviços	N.º de clientes integrados em entidades externas	5	Anual	Identificação e encaminhamento de clientes para prestação de serviços no exterior com a colaboração do Centro de Recursos na prospeção	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordenador	
	1.4 Promover a autoestima e a autodeterminação dos clientes do CEP	1.4.1 Planificar e dinamizar atividades promotoras da autodeterminação	% de objetivos do PI atingidos (na dimensão autodeterminação)	85%	Anual	Implementação, monitorização e avaliação dos objetivos definidos na dimensão autodeterminação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	TSS	

Programa Centro de Emprego Protegido
 Ano 2016

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável	
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
OE1. Garantir a prestação de serviços de qualidade	1.4 Promover a autoestima e a autodeterminação dos clientes do CEP	1.4.2 Facilitar a participação dos clientes do CEP em reuniões de autorrepresentação	% de participação em reuniões do GAR (Grupo de Auto Representantes) da ARCIL	80%	Anual	Participação regular de Representantes do CEP no GAR	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	TSS	
			% de clientes com participação em reuniões com elementos do grupo de autorrepresentação	90%	Trimestral	Reunião periódica estimulando a apresentação de sugestões e a despesa de direitos e necessidades	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	TSS	
		1.4.3 Promover a participação dos clientes no processo de avaliação da satisfação	% de clientes com participação na avaliação da satisfação	86%	Anual	Aplicação de Instrumento e tratamento dos dados												x	SGQ	
	1.5 Promover o aumento gradual da satisfação dos clientes do CEP	1.5.1 Realizar reuniões com os clientes para registo de sugestões e apresentação de ações de melhoria	Nº de ações de melhoria	2	Semestral	Análise dos resultados de 2015; planificar ações de melhoria													x	Coordenador
		1.5.2 Implementar sugestões de melhoria provenientes das várias partes interessadas																		
		1.5.3 Analisar avaliação da satisfação introduzindo melhorias que promovam a satisfação dos clientes	% de clientes muito satisfeitos	30%	Anual	Tratamento dos dados; elaboração de relatório final	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	SGQ
	1.6 Expandir áreas de conhecimento e interesse dos clientes do CEP	1.6.1 Avaliar a satisfação dos clientes CEP em relação à formação frequentada	% de participantes satisfeitos (clientes CEP)	80%	Anual	Inclusão dos clientes em ações de formação de acordo com as necessidades apresentadas; aplicação de questionário de satisfação													TSS	
OE 4. Atingir um modelo sustentável e equilibrado de funcionamento	4.1 Desenvolver projetos para resposta a novas necessidades ou cobertura de custos não financiados	4.1.1 Realizar uma atividade com custos financiados por entidades externas, mediante a apresentação de candidaturas	Nº de candidaturas apresentadas	1	Anual	Identificação de fontes de financiamento; elaboração de candidaturas												x	TSS	
	4.2 Contribuir para a sustentabilidade da organização	4.2.1 Organizar atividades para angariar fundos que contribuam para a sustentabilidade da organização	Valor financeiro angariado com ações de angariação de fundos	100	Anual	Identificação da atividade e metodologia a adoptar												x	Coordenador	

Programa Centro de Emprego Protegido
 Ano 2016

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável			
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
OE 4. Atingir um modelo sustentável e equilibrado de funcionamento	4.3 Assegurar o cumprimento dos compromissos com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	4.3.1 Desenvolver ações para reduzir o nº de colaboradores do CEP, cumprindo o Acordo de Cooperação com o IEFP	Nº de cessações de contrato de trabalhadores do CEP	1	Anual	Definir plano de acompanhamento de clientes que reunam condições para requererem a reforma por invalidez no âmbito da segurança social	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordenador			
OE09. Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	9.1.Sensibilizar serviços e potenciais entidades empregadoras para a inclusão social da pessoa com deficiência	9.1.1 Elaborar artigos de opinião sobre emprego e pessoas com deficiência	Nº de publicações (2) e intervenções (1) em eventos científicos	3	Anual	Identificação da temática e contactos a efetuar													Coordenador			
		9.1.2 Dar a conhecer às entidades parceiras a importância do trabalho para a pessoa com deficiência (<i>Places 4All</i>)				Contactar associação, seleccionar testemunho/caso e ajudar a organizar apresentação																Coordenador +TSS
		9.1.3 Publicar uma notícia no jornal com um testemunho na 1ª pessoa sobre a participação na comunidade				Efetuar contatos para promover uma entrevista que espelhe a inclusão social da pessoa com deficiência.																
	9.2. Atualizar rede de parcerias da instituição	9.1.4 Procurar parceiros interessados e importantes na organização	Nº de novas parcerias	1	Anual	Identificar potenciais parceiros Implementar ações para captação e reforço de parcerias	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordenador			

Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa Centro de Emprego Protegido

Ano 2016

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável					
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
OE10 . Potenciar uma cultura de inovação e desenvolvimento	10.1 Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento	10.1.1 Promover evento de âmbito internacional sobre o tema da monitorização, e avaliação do impacto social	Nº de participantes em evento formativo	30	Anual	Definir tema e conteúdos; Selecionar metodologia; Identificar formador; Estabelecer parcerias; Definir orçamento; Planejar, implementar e avaliar evento; Redigir artigo sobre o tema; Implementar novas técnicas e abordagens ao planeamento, monitorização e avaliação; Disseminar informação	x	x	x	x	x	x												Equipa CEP Equipa CR
			% de participantes muito satisfeitos	75%	Anual																			
	10.1.2 Realizar <i>benchmarking</i> junto de outras entidades que tenham intervenção na área do Emprego	Nº de ações de <i>benchmarking</i>	1	Anual	Identificar potenciais parceiros para <i>benchmarking</i> ; Estabelecer contactos e parcerias; Planejar, realizar, avaliar e comunicar resultados sobre ações de <i>benchmarking</i>		x	x							x	x								

Programa Centro de Recursos para a Inclusão

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades Específicas	Calendarização												Responsável		
							S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A			
1. Garantir a prestação de serviços de qualidade	1.1 Desenvolver ao máximo as potencialidades dos alunos apoiados	1.1.1 Implementar o apoio terapêutico especializado nas áreas de TO, TF, FÍSIO e PSI, de acordo com as necessidades dos alunos.	% de cumprimento do plano de sessões (PS)	80%	Anual	Realizar sessões de Fisioterapia, Psicologia, Terapia da Fala e Terapia Ocupacional; elaborar registos do plano de sessões. Elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos PI.														Equipa do CRI	
			% de clientes com evolução terapêutica	75%	Anual		X	X	X	X	X	X	X	X	X						
			% de objectivos do PI atingidos	75%	Anual																
	1.2 Aumentar a inclusão familiar, escolar e social dos alunos apoiados	1.2.1 Realizar atividades inclusivas nos diferentes contextos de vida dos alunos. 1.2.2 Promover a frequência de atividades facilitadoras da inclusão quer em contexto escolar quer em contexto comunitário.	Nº de atividades de inclusão	4	Anual	Projecto "3 novos" a articular com a Biblioteca Escolar da Ebnº1 da Lousã. Projecto "A Caçarola de Lorenzo".							X	X	X					Tiago Rodrigues Verónica Pedro Joana Cortês	
			% de objetivos do PI atingidos (no domínio da Inclusão Social)	25%	Anual	Sensibilizar as famílias, os docentes e os alunos para a importância de uma maior participação nas atividades de lazer/clubes/associações na escola e na comunidade; incluir no PI objetivos no domínio da Inclusão Social.	X	X	X	X	X	X	X	X	X						Equipa do CRI
	1.3 Promover o aumento gradual da satisfação dos clientes	1.3.1 Analisar resultados da avaliação da satisfação de 2015.	% de clientes muito satisfeitos	35%	Anual	Analisar resultados da avaliação de satisfação do ano anterior com o objetivo de definir ações corretivas e/ou de melhoria.	X	X	X												Cláudia Moreira
			% de clientes que participam na Avaliação da Satisfação	80%	Anual																
		1.3.2 Implementar ações de melhoria.	Nº de ações de melhoria	2	Anual					X	X	X	X	X							
	4. Atingir um modelo sustentável e equilibrado de funcionamento	4.3 Contribuir para a sustentabilidade da instituição	4.3.1 Executar o Plano de Acção com os AE, rentabilizando os recursos aprovados pelo Ministério da Educação (DEGEST).	% de apoio dos clientes sinalizados	75%	Anual	Enviar Plano de Acção para a Direcção da ARCIL, dos AEL; Receber e analisar a resposta do Ministério da Educação; Incorporar reformulações.	X	X												Cláudia Moreira
4.3.2 Realizar ação de formação para docentes sobre pré-requisitos para a leitura escrita.			Valor financeiro gerado com serviços privados	500 €	Anual	Planear, implementar e avaliar a ação proposta.							X	X	X					TF Tânia Fonseca + Sara Rego	
4.3.3 Organização de atividades que possam contribuir para colmatar as despesas não financiadas pelo Estado.			Valor financeiro angariado com ações de angariação de fundos	1 000 €	Anual	Disponibilização de 1 ou mais elementos da equipa do CRI para pesquisar e/ou participar na organização de atividades que permitam a angariação de fundos para a instituição (incluindo aqui despesas não financiadas pelo ME), Ex.: ILS + DIR			X	X	X	X	X	X	X	X	X				Sara Rego

Programa Centro de Recursos para a Inclusão

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades Específicas	Calendarização												Responsável	
							S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A		
9. Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas (stakeholders)	9.1 Sensibilizar a sociedade para a inclusão social da pessoa com deficiência	9.1.1 Realizar ação sobre alimentação e transferências.	Nº de ações de sensibilização e informação	4	Anual	Realizar diagnóstico de necessidades de informação; Identificar áreas prioritárias; Realizar e avaliar iniciativas de sensibilização e informação. Elaborar, apresentar e divulgar as participações e/ou publicações realizadas.														Equipa do CRI
		9.1.2 Realizar ação sobre "Inclusão" para Diretores de Turma do AEL.					X	X	X	X	X									
	9.1.3 Participar nas atividades do "Dia Internacional da Pessoa com Deficiência" promovida pela CML. 9.1.4 Ação sobre Incapacidade Intelectual para monitores Lar de Apoio da ARCIL. 9.1.5 Apresentar comunicações em congressos e publicar artigos.	Nº de publicações e apresentações em eventos científicos	2 apresentações; 1 artigo	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	9.5 Atualizar rede de parcerias da instituição	9.5.1 Identificar parcerias atuais da instituição. 9.5.2 Categorizar parcerias atuais da instituição. 9.5.3 Identificar potenciais parcerias. 9.5.4 Implementar ações para captação e reforço de parcerias.	Nº de novas parcerias	2	Anual	Identificar e categorizar as parcerias atuais da instituição; Identificar novas parcerias e implementar ações de captação e/ou reforço das parcerias.			X	X	X	X	X	X						Cláudia Moreira
10. Potenciar uma cultura de inovação e desenvolvimento (I&D)	10.1 Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento que promovam conhecimento	10.1.1 Desenvolver atividades de investigação e inovação, através da realização de Estágios académicos.	Nº projetos de investigação	2	Anual	Reunir a equipa do CRI com estagiários; Elaborar, implementar e avaliar planos de estágio; Estabelecer e manter contacto com docentes orientadores das instituições do Ensino Superior.	X	X	X	X	X	X	X	X						Coordenador de Estágio
		10.1.2 Desenvolver ações de benchmarking com instituições com CRI.	Nº de ações de benchmarking	2	Anual	Definir as entidades a visitar e calendarizar as mesmas; Definir as informações que pretendemos recolher; Implementar boas práticas que melhorem a qualidade da intervenção do CRI .			X	X			X							João Dias Marco Inácio

Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa Formação Profissional

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades Específicas	Calendarização												Responsável			
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1. Garantir a prestação de serviços de Qualidade	1.1 Melhorar a Qualidade de Vida dos formandos da FP	1.1.1. Implementar com os clientes os procedimentos de avaliação e diagnóstico	% de clientes que evidencia melhoria na Qualidade de Vida (Escala WHOQOL - BREF)	25%	Anual	Seleção de instrumentos de avaliação Aplicação de instrumentos; Elaboração do relatório final	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Equipa Técnica		
		1.1.2 Responder às necessidades e expectativas dos formandos	% de objetivos do PI atingidos	71%	Semestral	Elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos PI's	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	Psicólogo		
		1.1.2 Promover a participação dos formandos em atividades de base comunitária	% de clientes que participaram em atividades de base comunitária	40%	Semestral	Definição e monitorização da participação de clientes em atividades organizadas na comunidade	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	Gestão da Formação		
	1.2 Promover a autoestima e a autodeterminação dos formandos	1.2.1 Envolver os formandos e significativos no planeamento e avaliação de serviços	N.º de reuniões (realizadas/curso/ano)	11	Semestral	Realização de reuniões com formandos, formadores e equipa técnica; registo de sugestões apresentadas;						x								x	Gestão da Formação	
			% de clientes que participaram na avaliação de satisfação	80%	Anual	Medição do n.º de participantes na avaliação da satisfação do programa															x	Gestão da Formação
			% de clientes que participaram na avaliação dos formadores	90%	Semestral	Medição do n.º de participantes na avaliação dos formadores no final de cada componente formativa	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	Coordenação Pedagógica	
		1.2.2 Planificar e dinamizar atividades promotoras da autodeterminação	% de objetivos de PI definidos na dimensão de autodeterminação	25%	Semestral	Definição dos objetivos em função das necessidades dos clientes	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	Psicólogo	
			% de objetivos do PI atingidos (dimensão de autodeterminação)	70%	Semestral	Implementação, monitorização e avaliação dos objetivos definidos na dimensão autodeterminação	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	Psicólogo	
			1.2.3 Facilitar a participação dos formandos em reuniões de autorrepresentação	N.º de reuniões (grupo de autorrepresentação da FP/ano)	11	Semestral	Reunião mensal estimulando a apresentação de sugestões e a defesa de direitos e necessidades	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	Psicólogo
		% de clientes que participaram em reuniões do GAR da FP		80%	Semestral	x		x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	Psicólogo		
		% de clientes que participaram em reuniões do GAR		80%	Semestral	x		x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	Psicólogo		
		1.3 Aumentar competências profissionais dos formandos com vista à integração em mercado de trabalho	1.3.3 Cumprir as atividades previstas em Plano Operacional Anual de Atividades (POAA)	% de cumprimento do POAA	75%	Anual	Diagnóstico de interesses dos clientes, planificação, organização e avaliação das ações.	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	Gestão da Formação	
	1.3.4 Aumentar o número de formandos com dupla certificação		% de clientes que conclui FP com dupla certificação	75%	Anual	Monitorização da avaliação das UFCD's e da assiduidade dos formandos														Coordenação Pedagógica		

Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa Formação Profissional

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável			
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1. Garantir a prestação de serviços de Qualidade	1.3 Aumentar competências profissionais dos formandos com vista à integração em mercado de trabalho	1.3.5 Assegurar a integração em Formação em Contexto de Trabalho (FCT)	% de integração em FCT em entidades externas	100%	Semestral	Realização de reunião com formandos, formadores e equipa técnica; propeção, integração, acompanhamento e avaliação da FCT; Elaboração da documentação necessária.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Técnico de Acompanhamento em Formação e Emprego				
		1.3.6 Promover a empregabilidade dos formandos	% de colocação profissional pós FCT	10%	Anual	Contacto com empresas/ organizações onde decorre a FCT Encaminhamento para IEFP, Centro de Recursos e CAO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	TAFE Gestão da Formação				
	1.4 Promover o aumento gradual da satisfação dos formandos	1.4.1. Aumentar a satisfação dos formandos em relação aos serviços da ARCIL	% de clientes muito satisfeitos (em relação aos serviços da ARCIL)	40%	Anual	Aplicação de Instrumento, tratamento dos dados e disseminação dos resultados										x	x	x	EGQ + Gestão da Formação			
			Nº de ações de melhoria que resultam da Avaliação da Satisfação	3	Anual	Aplicação de Instrumento, tratamento dos dados e disseminação dos resultados	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	EGQ + Gestão da Formação			
		1.4.2 Aumentar a satisfação dos formandos em relação aos formadores	% de clientes muito satisfeitos (em relação aos formadores)	80%	Anual	Aplicação de Instrumento, tratamento dos dados e disseminação dos resultados										x	x	x	Coordenação Pedagógica e Gestão da Formação			
		1.4.3 Avaliar a satisfação dos formandos em relação às atividades complementares e visitas de estudo	% de formandos muito satisfeitos (em relação a actividades complementares)	70%	Semestral	Aplicação de Instrumento, tratamento dos dados e disseminação dos resultados	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	Coordenação Pedagógica e Gestão da Formação			
	1.4.4 Garantir a resposta às reclamações dos formandos da FP	% de resposta a reclamações	100%	Anual	Avaliar e monitorizar o número de reclamações e a resposta dada às mesmas junto da Equipa do SGQ	x	x	x	x	x	x				x	x	x	Gestão da Formação				
	2. Diversificar de forma sustentável a oferta técnica	2.1 Projetar a diversificação de respostas e atividades a partir da análise previsionial das necessidades dos formandos e da comunidade	2.1.1 Proceder ao levantamento de necessidades formativas junto de clientes, parceiros e mercado de trabalho	Nº de estudos previsionais (levantamento de necessidades formativas)	S/N	Anual	Recolha e análise de dados provenientes dos pedidos de admissão à FP, do Centro de Recursos e de outras entidades locais (Seg. Social, Câmara Municipal, Escolas e IEFP)											x	x	x	Gestão da Formação	
	4. Atingir um modelo organizacional sustentável e equilibrado	4.3 Assegurar o financiamento para a execução de ações formativas no âmbito do novo quadro comunitário através do POISE	4.3.1 Realizar candidatura para a continuidade dos cursos iniciados em 2015 no âmbito da Tipologia 6.2 - QPDI	% de financiamento de candidaturas	100%	Anual	Realização da candidatura												x	x	x	Gestão da Formação
			4.3.2 Realizar candidatura para a abertura de novos cursos no âmbito do POISE, Tipologia 9.3	% de financiamento de candidaturas	90%	Anual	Realização de candidatura													x	x	x
4.3.3 Realizar a candidatura à Tipologia 9.1 Capacitação para a Inclusão			% de financiamento de candidaturas	75%	Anual	Realização de candidatura													x	x	x	Gestão da Formação

Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa Formação Profissional

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável												
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D													
4. Atingir um modelo organizacional sustentável e equilibrado	4.5 Assegurar o cumprimento requisitos da entidade financiadora (FSE, Portugal 2020 - POISE), entidade intermédia (IEFP) e Entidade Certificadora (DGERT)	4.3.4 Aumentar a Taxa de Execução do projeto da Tipologia 9.3	% de execução de projeto	78%	Semestral	Monitorização das horas formativas realizadas face às previstas para o período de tempo em análise	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gestão da Formação								
		4.5.1 Assegurar a realização de pedidos de reembolso e pedidos de saldo nas datas previstas (bimensal)	% de pedidos de reembolso e pedidos de saldo executados	100%	Semestral	Preparação dos dados a inserir na Plataforma SIIFSE		x			x			x			x				x			Gestão da Formação							
	4.5.2 Elaborar a documentação necessária ao Dossier técnico-pedagógico por cada ação de formação	% de documentos elaborados por ação de formação	100%	Semestral	Programa de Formação					x			x	x			x								Coordenação Pedagógica						
					Cronograma																			x		x	x				
					Horário																						x	x	x		
					Listagem de formadores								x			x	x										x		x		
					Listagem de Formandos											x	x											x		x	
					Listagem da equipa técnica											x	x											x		x	
					Documentos de avaliação								x	x	x	x	x	x									x	x	x	x	
					Resultados da Avaliação								x	x	x	x	x	x										x	x	x	x
					Sumários								x	x	x	x	x	x										x	x	x	x
					Planos de Sessão								x	x	x	x	x	x										x	x	x	x
					Regulamento Interno																								x	x	
					Registo de assiduidade								x	x	x	x	x	x	x									x	x	x	x
					Contratos de Formação								x																x		x
Resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores								x																							
Resultados da avaliação da satisfação dos formandos								x																							
Comprovativo da entrega dos certificados aos formandos																							x	x	x	x					
Balanco de Atividades								x	x																						
Documentação da Formação em Contexto de Trabalho								x	x	x	x	x	x										x	x	x	x					
Atas de reunião/ofícios/informações internas								x	x	x	x	x	x										x	x	x	x					
Documentação comprovativa da divulgação da ação																								x	x	x					
8. Implementar um modelo de gestão Estratégica de Recursos Humanos	8.2 Criar e implementar um plano de desenvolvimento profissional dos colaboradores (avaliação de desempenho)	8.2.1 Aumentar os resultados da avaliação de desempenho dos formadores	% de formadores com desempenho adequado e relevante	95%	Anual	Elaboração dos parametros a avaliar																									
						Auto-avaliação																									
						Avaliação da chefia																									
		Comunicação dos resultados																													
		8.2.2 Aumentar os resultados da avaliação de desempenho da equipa técnica	% de colaboradores com desempenho adequado e relevante	95%	Anual	Elaboração dos parametros a avaliar																									
Auto-avaliação																															
Avaliação da chefia																															
Comunicação dos resultados																															

Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa Formação Profissional

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades Específicas	Calendarização												Responsável
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
9. Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas (stakeholders)	9.1 Implementar o plano de marketing	9.1.2 Disseminar as atividades desenvolvidas no Programa de FP	Nº de ações de sensibilização e informação (ações de divulgação)	6	Anual	Divulgação dos cursos através da imprensa, locais públicos (iefp, estabelecimentos de ensino)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gestão da Formação	
						Divulgação de atividades e ações no boletim informativo da ARCIL	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	9.2. Atualizar rede de parcerias da instituição	9.2.1 Desenvolver novos projetos de parceria	Nº de novas parcerias	2	Anual	Identificar potenciais projetos de parceria	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gestão da Formação Coordenação Pedagógica Formadores	
						Realizar contacto com as entidades parceiras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Implementar ações para captação e reforço de parcerias	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
10. Potenciar uma cultura de Inovação e Desenvolvimento	10.1 Desenvolver ações de inovação e desenvolvimento que promovam a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Programa FP	10.1.2 Promover ações de benchmarking junto de organizações com FP	Nº de ações de benchmarking	2	Anual	Planificação de visita a outras Organizações	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gestão da Formação Coordenação Pedagógica Formadores		

Programa		Centro de Recursos																	
Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade e de Monitorizaç	Actividades Específicas	Calendarização												Responsável
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
9.Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas (stakeholders)	9.1 Sensibilizar serviços e potenciais entidades empregadoras para a inclusão social e profissional da pessoa com deficiência.	9.1.3 Identificar parceiros atuais da instituição 9.1.4 Categorizar parceiros atuais da instituição 9.1.5 Identificar potenciais parceiros 9.1.6 Implementar ações para captação e reforço de parcerias	Nº de novas parcerias	4	Semestral	Proceder ao levantamento das parcerias e proceder à sua categorização. Proceder ao levantamento das potenciais entidades parceiras dos concelhos de intervenção do centro de Recursos e implementar ações de captação e reforço de parcerias de acordo com o método vier a ser considerado em altura própria.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Técnico de Serviço Social/TAFE	
OE10 . Potenciar uma cultura de inovação e desenvolvimento	10.1 Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento	10.1.1 Promover evento de âmbito internacional sobre o tema da monitorização, e avaliação do impacto social	Nº de participantes em evento (em evento formativo)	30	Anual	Definir tema e conteúdos; Selecionar metodologia; Identificar formador; Estabelecer parcerias; Definir orçamento; Planear, implementar e avaliar evento;	x	x	x	x	x						Equipa Técnica do CR e Equipa Técnica do CEP		
			% de participantes muito satisfeitos	75%	Anual	Redigir artigo sobre o tema; Implementar novas técnicas e abordagens ao planeamento, monitorização e avaliação; Disseminar informação													
		10.1.2 Realizar <i>benchmarking</i> junto de outras entidades que tenham intervenção com CR	Nº de ações de <i>benchmarking</i>	2	Anual	Identificar potenciais parceiros para <i>benchmarking</i> ; Estabelecer contactos e parcerias; Planear, realizar, avaliar e comunicar resultados sobre ações de <i>benchmarking</i> .	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordenador Equipa Técnica	

Programa Centro de Atividades de Tempos Livres

Ano 2015 - 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. Garantir a prestação de serviços de qualidade	1.1 Promover o sentimento de segurança por parte das famílias com a resposta CATL	1.1.4 Assegurar o cumprimento de plano de atividades mensais (PAM) para as crianças do 1º ciclo (ATL) e para as crianças do 2º e 3º ciclos (Projeto TEMPLI)	% de cumprimento do PAM	90%	Trimestral	Identificação, planeamento e avaliação de atividades, através da criação de um espaço pedagógico onde as crianças possam realizar os seus trabalhos, melhorar as suas aprendizagens, consolidar os seus conhecimentos e desenvolver competências nas mais diversas áreas (jornalismo/sáude e bem-estar/fotografia/culinária/ciência/informática/artes)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Monitores dos CATL	
		1.1.5 Envolver os significativos no planeamento e avaliação dos serviços	Nº de sugestões de melhoria recolhidas (na avaliação da satisfação das famílias)	4	Semestral	Analisar resultados da avaliação dos serviços pelos Enc. Educação, com o objetivo de definir acções correctivas e/ou de melhoria	x					x						DT Chefe de Equipa	
	1.2 Promover a socialização e a participação em atividades comunitárias por parte das crianças	1.2.1 Promover a participação em atividades de base comunitária		% de clientes com participação em atividades comunitárias	60%	Trimestral	Definição e monitorização da participação das crianças em atividades de socialização de base comunitária (- Festa de Halloween; - Magusto de S. Martinho; - Festa de Natal dos CATL; - Desfile e Baile de Carnaval; - Festa de Primavera com Pais; - Convívio dos Padrinhos e dos Afilhados; - Marcha de São João; - Atividade de final de ano letivo)		x	x	x		x	x			x	x	Monitores dos CATL
				Nº de atividades de socialização	6	Trimestral													
		1.2.2 Implementar atividades promotoras da socialização dentro e entre os grupos de crianças	% de cumprimento do Plano Operacional Anual de Atividades (POAA)	80%	Semestral	Diagnóstico de interesses dos clientes, planificação, organização e avaliação das acções		x	x	x		x	x			x	x	Monitores dos CATL	

Programa Centro de Atividades de Tempos Livres

Ano 2015 - 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável			
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
2. Diversificar de forma sustentável a oferta técnica	2.1 Assegurar a continuidade de diversificação de respostas e atividades a partir da análise das necessidades atuais e potenciais das crianças, famílias e comunidade	2.1.1 Desenvolver o projeto OACP (outras atividades de carácter pontual - ausências de professores, greves, outras)	% de resposta a solicitações extraordinárias (necessidades do Agrupamento de Escolas da Lousã e evidenciadas pelas famílias)	50%	Anual	Definição e monitorização do desenvolvimento do projeto OACP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Chefe de Equipa		
		4.1.1 Atualizar a tabela de participações familiares	% de variação da receita (com atualização de participações familiares)	5%	Anual	Alteração e aprovação do Regulamento Interno de Funcionamento pela Direção															Direcção DT	
4. Atingir um modelo organizacional sustentável e equilibrado	4.1 Contribuir para a sustentabilidade da Instituição	4.1.2 Desenvolver projetos/serviços privados para resposta a necessidades das famílias ou cobertura de custos não financiados (TEMPLUA / TRTC / AMA)	Valor financeiro gerado com serviços privados	10,000€	Anual	Definição e monitorização dos projetos/serviços privados TEMPLUA - Tempo Lúdico ao Almoço; TRTC - Tempo Para Realização das Tarefas Para Casa; AMA - Atividades em Meio Aquático)	x	x	x	x	x										Chefe de Equipa	
		4.1.3 Promover acções de angariação de fundos para aquisição de equipamento (sistema som sala TEMPLI) e para realização de duas atividades de exterior nas interrupções letivas (Páscoa e Verão)	Valor financeiro angariado com acções de angariação de fundos	700,00€	Anual	Participação na Feira mensal das Gândaras	x	x	x	x	x	x										Chefe de Equipa Monitores dos CATL
		4.1.4 Assegurar a lotação da capacidade dos CATL (cumprimento dos Acordos de Cooperação com o IP. CDSS)	% de ocupação global (dos CATL)	100%	Anual	Atendimento, avaliação da admissibilidade, hierarquização, aprovação da candidatura, elaboração do Contrato de Prestação de Serviços e acolhimento nos CATL																DT Chefe de Equipa
							Levantamento de necessidades junto da comunidade	x	x													

Programa Lar Residencial

 Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável	
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1. Garantir a prestação de serviços de qualidade	1.1. Melhorar a Qualidade de Vida dos residentes	1.1.1. Garantir uma resposta de alojamento em função das necessidades pessoais e sociais dos residentes.	% de clientes que evidencia melhoria na Qualidade de Vida (Escala GENCAT)	40%	Anual	Avaliação da Qualidade de Vida Percebida.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DT
		1.1.2. Desenvolver com os residentes atividades de bem-estar e de desenvolvimento pessoal.	% de objetivos do PI atingidos	75%	Semestral	Definição dos objetivos em função das necessidades dos residentes, acompanhamento e avaliação dos Planos Individuais.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	GC+DT
			% de objectivos do PI atingidos (nas dimensões: bem estar físico e emocional)	75%	Semestral	Elaboração, Implementação, Acompanhamento e avaliação dos Planos Individuais.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	GC+DT
		1.1.3. Facilitar um projecto de vida e a integração em estruturas externas à instituição.	% de clientes encaminhados para frequência de atividades regulares no exterior	0	Anual	Diagnóstico de interesses dos clientes, planificação, organização e avaliação das acções.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	GC+DT
		1.1.5. Cumprir as atividades previstas em Plano Operacional Anual de Atividades (POAA).	% de cumprimento do POAA	90%	Semestral	Diagnóstico de interesses dos clientes, planificação, organização e avaliação das acções.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DT
	1.2. Promover a funcionalidade e a autonomia dos residentes	1.2.1. Prestar apoio nas atividades de vida diária.	% de clientes que evidencia melhorias na Autonomia (escala CAO ARCIL)	70%	Anual	Implementação, acompanhamento, avaliação das ações realizadas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	GC+TO+DT
		1.2.2. Proporcionar condições favoráveis de equipamento e instalações à condição dos residentes.																		
	1.3. Aumentar a inclusão social dos residentes	1.3.1 Promover a interação social com as famílias e com a comunidade.	Nº de atividades com famílias e significativos	2	Anual	Planificação, dinamização e avaliação das acções.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DT+CR	
	1.4. Promover o aumento gradual da satisfação dos clientes	1.4.1. Analisar resultados da avaliação de 2015 e implementar ações de melhoria.	% de participação na Avaliação da Satisfação	80%	Anual	Medição do nº de participantes na avaliação da satisfação do programa										x	x	x	x	DT
			Nº de ações de melhoria	2	Anual	Análise dos resultados de 2015 para identificação das áreas de Menor Grau de Satisfação de forma a desencadear ações de melhoria.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DT+SGQ
% de clientes muito satisfeitos			40%	Anual														x	SGQ+DT	
2. Diversificar de forma sustentável a oferta técnica	2.1. Projectar a diversificação de respostas e atividades a partir da análise das necessidades atuais e potenciais dos clientes, famílias e comunidade	2.1.1. Contribuir para uma prestação de cuidados mais eficaz, respondendo às necessidades identificadas pelos residentes e colaboradores.	% de resposta a encaminhamentos para Terapia Ocupacional (parceria com CAO)	20%	Anual	Identificação das necessidades e interesses, definição e planificação das atividades selecionadas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	GC+DT+TO	

Programa Lar Residencial

 Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável		
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
2. Diversificar de forma sustentável a oferta técnica	2. Diversificar de forma sustentável a oferta técnica	2.1.1. Contribuir para uma prestação de cuidados mais eficaz, respondendo às necessidades identificadas pelos residentes e colaboradores.	% de resposta a encaminhamentos para Animação Sócio-Educativa (parceria com CAO)	25%	Anual	Identificação das necessidades e interesses, definição e planificação das atividades selecionadas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DT+ASC	
		2.1.2. Aumentar a capacidade de alojamento.	Nº de dias de funcionamento/nº total de dias do ano	100%	Trimestral	Apresentação estudo de impacto social e de viabilidade económica à Direção.	X	X	X												DT+DER+DR+DEG
4. Atingir um modelo organizacional sustentável e equilibrada	4.1. Contribuir para a sustentabilidade da instituição	4.1.1. Melhorar as condições habitacionais e de conforto nos lares.	Nº de ações de angariação de fundos lares.	1.500	Anual	Identificação das necessidades (equipamentos a adquirir), definição e planificação das atividades para angariação de fundos.		X		X									X	DT	
		4.1.2. Acompanhar pedido de alargamento do Acordo Casa do Pátio de 6 para 13 pessoas à Segurança Social.	% de cumprimento de requisitos (requisitos institucionais para pedido de alargamento de Acordo de Cooperação)	100%	Semestral	Apresentação da documentação necessária, cumprimento das diligências intrínsecas ao processo.	X														DT+DER+DA
		4.1.3. Elaborar candidatura para requalificação de espaços.	Nº de candidaturas apresentadas	1	Anual	Identificação de eventuais apoios/fundos, apresentação de candidatura.			X										X		DT
		4.1.4. Actualizar a tabela das participações familiares (CF).	% de variação da receita (com atualização de participações familiares)	5%	Anual	Actualização da tabela de CF de acordo com a legislação em vigor.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8. Implementar um modelo de gestão estratégica de RH	8.1. Criar e implementar um plano de desenvolvimento profissional dos colaboradores	8.1.1. Prosseguir com o processo de contratação gradual iniciado no ano anterior.	Nº de conversões de prestação de serviço (PS) para contrato a termo certo (CTC)	2	Anual	Identificação de custos (informação de viabilidade económica), apresentação de proposta à Direção.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DT+DRH+DA
9. Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas (stakeholders)	9.1. Promover o desenvolvimento dos profissionais no âmbito da intervenção com pessoas adultas com deficiência	9.1.1. Participar no plano de formação.	% de colaboradores com participação em ações de formação	25%	Anual	Participação no plano de Formação da Instituição. Identificação de formações específicas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DRH+DT	
		9.2. Garantir uma resposta de confiança às famílias	9.2.1. Criar momentos de interação com as famílias.	% de familiares e significativos com participação em atividades	80%	Anual	Realização de reuniões individuais e de grupo.			X		X						X	X		DT+AAD

Programa Lar Residencial

 Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades Específicas	Calendarização												Responsável		
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
9. Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas (stakeholders)	9.3. Fortalecer a autodeterminação e o empowement	9.3.1. Envolver os clientes e /ou significativos no planeamento e avaliação dos serviços.	Nº de sugestões de melhoria recolhidas	6	Anual	Realização de reuniões com clientes/significativos, registo de sugestões apresentadas.														X	AAD+DT
			% de clientes com participação nas reuniões de avaliação dos serviços.	80%	Anual	Medição do nº de participantes na avaliação dos serviços prestados.															
	9.4. Atualizar rede de parcerias da instituição	9.4.1. Procurar parceiros interessantes e importantes para o Lar Residencial.	Nº de novas parcerias	1	Anual	Identificar necessidades de apoio por parte dos Lares, Identificar parceiros atuais da instituição, Identificar potenciais parceiros, Implementar ações para captação e reforço de parcerias.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10. Potenciar uma cultura de inovação e desenvolvimento	10.1. Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento que promovam conhecimento	10.1.1. Dinamizar Intercâmbio de residentes e AAD inter-lares.	Nº de ações específicas (de intercâmbio entre lares)	1	Anual	identificação da entidade parceira, planeamento, avaliação da ação.						X	X	X	X						DT+AAD
		10.1.2. Promover ações de benchmarking.	Nº de ações de benchmarking	1	100%	Apresentação de propostas de visita, preparação e realização da ação, disseminação da experiência.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DT

Programa Lar de Apoio

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades Específicas	Calendarização												Responsável		
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1. Garantir a prestação de serviços de qualidade	1.1. Melhorar a qualidade de vida das crianças e jovens residentes do LA	1.1.1. Responder às necessidades e expetativas identificadas pelas crianças e jovens residentes no LA	% de objetivos do PI atingidos	75%	Anual	Elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos Planos Individuais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gestor de Caso		
			% de clientes que evidencia melhorias na Qualidade de Vida (KidScreen)	80%	Anual	Aplicação da Escala Kidscreen; Elaboração de relatório final	x	x											x	x	Psicóloga
	1.2. Fortalecer a autodeterminação e o empowerment das crianças e jovens residentes no LA	1.2.1. Promover o desenvolvimento da capacidade de autodeterminação das crianças e jovens do LA	% de participação no GAR (Grupo de Auto Representação) da ARCIL	80%	Semestral	Acompanhamento e promoção da participação dos residentes no GAR	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DT	
			% de objetivos definidos de PI em dimensão autodeterminação	20%	Semestral	Definição dos objetivos em função das necessidades dos clientes						x									Gestor de Caso
			% de objetivos do PI atingidos (na dimensão de autodeterminação)	70%	Semestral	Implementação, monitorização e avaliação dos objetivos definidos na dimensão autodeterminação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gestor de Caso
	1.3. Promover o desenvolvimento pessoal e social das crianças e jovens residentes do LA	1.3.1. Implementar atividades de estimulação de capacidades individuais	% de objetivos do PI atingidos (na dimensão desenvolvimento pessoal)	60%	Anual	Elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos Planos Individuais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gestor de Caso		
	1.4. Promover o sucesso escolar	1.4.1. Implementar atividades de apoio psicopedagógico	Nº de entrevistas ou relatos (entrevistas a diretores de turma e/ou professores responsáveis que relatam evoluções positivas)	7	Anual	Reunir com os Diretores de Turma e/ou professores responsáveis bimensalmente Efetuar Relatório final no terminus do ano letivo													x	AAD responsável	
			% de clientes com participação em sessões semanais de apoio psicopedagógico	60%	Anual	Elaborar planos de estudo mais detalhados e diversificados;	x	x	x	x	x	x							x	x	x
	1.5. Promover a inclusão social	1.5.1. Promover a participação das crianças e dos jovens em atividades comunitárias	% de clientes com participação em atividades comunitárias	100%	Trimestral	Definição de Atividades; Monitorização da participação das crianças e jovens nas atividades comunitárias													x	x	ADD responsável

Programa Lar de Apoio

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades Específicas	Calendarização												Responsável	
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1. Garantir a prestação de serviços de qualidade	1.5. Promover a inclusão social	1.5.1. Promover a participação das crianças e dos jovens em atividades comunitárias	Nº e atividades de inclusão (projeto de parceria com CAO e entidade da comunidade no âmbito da Inclusão pelas Artes)	1	Anual	Criação de projetos comuns com entidades das áreas da música, dança e teatro	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	DT	
			% cumprimento do POAA	85%	Trimestral	Realização do diagnóstico dos interesses das crianças/jovens; Planificação, organização/execução e avaliação das ações.				x				x				x	AAD responsável	
		1.5.2. Promover a participação em atividades extracurriculares de natureza desportiva e/ou artística	% de clientes com participação em atividades extracurriculares (de natureza desportiva e/ou artística)	60%	Anual	Identificar interesses das crianças e jovens; Efetuar a Inscrição nas atividades	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	AAD responsável
			% de clientes muito satisfeitos (com a participação em atividades extracurriculares)	40%	Semestral	Aplicação de Questionário de satisfação.							x						x	Gestor de Caso
	1.6. Promover o aumento gradual da satisfação das crianças/jovens residentes no LA	1.6.1. Contribuir para o aumento global da satisfação das crianças e jovens residentes no LA	% de clientes que participam na Avaliação da Satisfação	80%	Semestral	Acompanhamento e promoção da participação dos residentes na Avaliação da Satisfação											x	x	x	Gestor de Caso
			% de clientes muito satisfeitos	50%	Anual	Questionário de satisfação global com os serviços prestados pela ARCIL;													x	Equipa da Qualidade
			Nº de ações de melhoria	2	Semestral	Análise dos resultados de 2015 com preocupação com os índices com menor grau de satisfação. Implementar ações de melhoria				x								x		DT

Matriz de Planeamento e Avaliação de Atividades

Programa Lar de Apoio

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Actividades Específicas	Calendarização												Responsável					
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
10. Potenciar uma cultura de Inovação e Desenvolvimento (I&D)	10.1. Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento que promovam conhecimento.	10.1.2. Desenvolver um projeto investigação-ação, no âmbito do tema "As Emoções" percebidas pelas crianças e jovens do Lar de Apoio	Nº de projetos realizados	1	Anual	Realização de sessões de sensibilização sobre as emoções; Realização de uma exposição institucional;		X			X				X	X	X							Psicólogo

Programa Gestão

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades específicas	Calendarização												Responsável	
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
2.1 Projetar a diversificação de respostas e atividades a partir da análise das necessidades atuais e potenciais dos Clientes/Famílias e da Comunidade	2.1.4 Desenvolver novas atividades nas URCP	Criar novos produtos e/ou serviços	Nr de Novas Atividades/Produtos	1 Nova Gama de Produto/Serviço por URCP	Semestral	Analisar o mercado e compreender as necessidades ainda não satisfeitas; Desenvolver novas gamas de produto, inovadoras ou significativamente melhoradas, que permitam competir noutros segmentos; Trabalhar, no âmbito da capacidade instalada, na criação de novos serviços, suficientemente diferenciadores e inequivocamente competitivos;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DEG
4. Atingir um modelo organizacional sustentável e equilibrado	4.1. Promover ações de angariação de fundos	4.1.1. Realizar atividades - venda de produtos, eventos, campanhas	Montante angariado	50 000€	Trimestral	Criar e organizar uma equipa de trabalho, multisectorial; Definir agenda com objetivos específicos e datados; Identificar, submeter a aprovação e dinamizar ações e campanhas;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DEG, Gestor de Equipa
		4.1.3. Desenvolver ações de angariação de bens alimentares e produtos de limpeza junto de comerciantes / armazenistas	% do valor de bens e produtos doados face aos adquiridos	7 000 €	Trimestral	Estabelecer contactos institucionais junto de empresas com programas de apoio ao 3º sector, e outras; Organizar o processo logístico que permita facilitar a vida à entidade doadora, maximizando assim, também, a obtenção de resultados;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gestor de Logística
	4.2. Rentabilizar os recursos da Instituição	4.2.1. Implementar Plano de Manutenção de Equipamentos (PME) por URCP / Setor / Programa	Taxa de execução do PME por URCP	85%	Semestral	Realizar, submeter a aprovação e executar o PME por URCP / Setor / Programa; Garantir a adequabilidade e atualização do PME	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gestor de Logística, Gestor de Equipa
		4.2.2. Implementar Plano de Qualificação de Instalações (PQI) por URCP / Setor / Programa	Taxa de execução do PQI por URCP	75%	Semestral	Realizar, submeter a aprovação e executar o PQI por URCP / Setor / Programa; Garantir a adequabilidade e atualização do PQI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gestor de Logística, Gestor de Equipa
	4.4. Desenvolver projetos para resposta a novas necessidades ou cobertura de custos não financiados	4.4.2. Realizar candidaturas a incentivos / prémios para responder ao Plano Tiranual de Investimentos	Valor Candidatado / Valor investido	85%	Anual	Identificar Plano de Investimentos para 2015 e submetê-lo a aprovação, identificar Programas de Apoio / Prémios, submeter a(s) respetiva(s) candidatura(s) a aprovação, candidatar investimentos a programas de apoio / prémios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DEG
		4.4.5. Executar os investimentos previstos no programa CEP MANUTENÇÃO	Execução do programa	100%	Semestral	Executar o programa CEP MANUTENÇÃO, submeter os pedidos de reembolso e encerrar o programa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DEG
	4.5. Assegurar o cumprimento dos compromissos com as partes interessadas (stakeholders)	4.5.6. Realizar os pagamentos a fornecedores	Prazo Médio de Pagamentos (PMP)	70 dias	Semestral	Negociar condições de pagamento a Fornecedores que sejam favoráveis à ARCIL; Realizar Plano de Pagamentos Mensal e assegurar o seu cumprimento;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gestor DAF, DEG

Programa Gestão

Ano 2016

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades específicas	Calendarização												Responsável					
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
4. Attingir um modelo organizacional sustentável e equilibrado	4.6. Gerar resultados operacionais que permitam o desenvolvimento sustentável da Instituição	4.6.1. Implementar o Procedimento de Compras (PS02.PR02) em todas URCP / Setores / Programas	N.º de aquisições NC / N.º aquisições	5%	Trimestral	Rever o procedimento de Compras, submetê-lo a aprovação e dar formação sobre o mesmo a todos as partes interessadas; Cumprir e fazer cumprir o Procedimento de Compras;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DEG, DQ, DRH	
		4.6.3. Dinamizar ações comerciais e marketing para aumentar os proveitos da Instituição em todas as suas atividades	EBITDA	7%	Trimestral	Reapreciar o Plano de Marketing da ARCIL; Desenvolver Plano de Comunicação Institucional, que facilite o reforço de notoriedade e reconhecimento da ARCIL Promover ações de comunicação da Missão da ARCIL, assim como dos produtos e serviços que realiza	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DEG, Gestor URCP
		4.6.4. Racionalização das aquisições de FSEs, tornando-as mais eficientes, quer por via da compra mais económica, quer da utilização mais racional dos recursos disponíveis, para reduzir os custos da Instituição em todas as suas atividades	EBITDA	7%	Trimestral	Implementar ações dirigidas aos consumos mais significativos - prioritários Centralizar os inventários e fazer gestão eficiente dos mesmos;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4.7. Elaborar um plano trianual de investimentos	4.7.2. Identificar todos os investimentos necessários	Mapa de Investimentos	1	Semestral	Efetuar relatório de necessidades de investimentos necessário para 2015 e submete-lo a aprovação	X	X	X														DEG	
	4.8. Aumentar os resultados das Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo	4.8.1. Dinamizar as atividades comerciais e de marketing das URCP's	Proveitos operacionais de cada URCP	+5% (vs 2015)	Semestral	Desenvolver planos de vendas e de comunicação, para todas as URCPs; Desenvolver estacionário e material promocional, para comunicação e vendas dos produtos e serviços gerados pelas URCPs; Desenvolver Packaging ds produtos faricados pelas URCPs, para maior atratividade; Desenvolver ações de Marketing e Vendas que potenciem os resultados económicos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.9. Promover a satisfação dos clientes de bens e serviços das URCP	4.9.1. Avaliar o nível de satisfação dos clientes das URCP's	Grau de Satisfação dos Clientes - Nível Muito satisfeito	70%	Anual	Apoiar a avaliação da Satisfação dos Clientes de bens e serviços das URCPs													X	X	X	X	Gestor URCP		

Programa _____ Gestão _____

Ano _____ 2016 _____

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Atividades	Indicador	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades específicas	Calendarização												Responsável						
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
5. Reforçar e diversificar as fontes de financiamento	5.1. Dinamizar Atividades de Reabilitação como Área de Negócio	5.1.1 Realização de Estudo de Mercado e Plano de Negócio	Estudo Realizado	100%	Anual	Análise de Necessidades e Oportunidades Estudo de Viabilidade Económica previsional									X	X	X	X	X	X			DEG, DER		
6. Aperfeiçoar o modelo de gestão assente no rigor e transparência, na responsabilização e na delegação de competências	6.2. Implementar um sistema de controlo orçamental e de gestão	6.2.1. Implementar metodologia de controlo orçamental	Desvio da execução orçamental	0	Anual	Desenvolver metodologia de controlo orçamental Executar o controlo orçamental de forma regular e sistemática.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			DEG, Gestor DAF	
		6.2.2. Rever sistema de Centros de Custo	Revisão efetuada	Sim	Anual	Efetuar proposta para novo sistema de centros de custo, submetê-la a aprovação e implementá-la	X	X	X															DEG, Gestor DAF	
		6.2.3. Executar o Plano de Tesouraria Mensal	Aprovação do Plano de Tesouraria Mensal	Sim	Mensal	Realizar o Plano de Tesouraria Mensal e submetê-lo a aprovação; Articular continuamente a Gestão de Tesouraria com a Gestão da organização	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			DEG, Gestor DAF
		6.2.4. Desenvolver ações de cobrança de dívidas de clientes	Prazo Médio de Recebimentos (PMR)	40 dias	Mensal	Realizar Plano de Recebimentos Mensal e assegurar o seu cumprimentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			DEG, Gestor DAF
7. Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade	7.4. Obter a Certificação pela Norma ISO 9001 em Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo (2017)	7.4.1. Desenvolver e Implementar o Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001 na Unidade ARCIL Saúde	Nr de Não-Conformidades registadas	<10	Anual	Desenvolver o SGQ para a URCP identificada, de acordo com a norma ISO 9001, efetuar auditorias, e criar planos de melhoria contínua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			DQ, DEG, Gestor ARCIL Saúde	
10. Potenciar uma cultura de Inovação e Desenvolvimento (I&D)	10.1. Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento que promovam conhecimento	10.1.1. Acolhimento de estágios curriculares	N.º de estágios	3 (Gestão)	Anual	Avaliação de estágio proposto, elaboração do plano de estágio, na ótica da ARCIL, acompanhamento do estágio, aprovação do relatório de estágio, para estágios a desenvolver nas URCP's / DAF	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			DEG		