Lista A
PLANO ESTRATÉGICO 2021/2024

MANDATÁRIOS/AS

Dra. Sónia Patrícia Almeida Lopes - Cooperante n.º 128

Dra. Manuela Maria Gomes Ramires - Cooperante n.º 139

Índice

Lista A - Órgãos Sociais	**3**
Introdução	**4**
Enquadramento Organizacional	**5**
Contextualização	**7**
Diagnóstico de Necessidades	**12**
Estratégia 2021/2024	**13**
Objetivos Estratégicos	**14**
Cronograma de funcionamento	**19**
Monitorização	**20**

LISTA A

ÓRGÃOS SOCIAIS

2021/2024

Assembleia-geral

Presidente: Valdemar Fernando Gomes da Costa

Vice-presidente: Guilhermino Pedro de Sousa Pereira

Secretário: Dra. Teresa Paula Gaspar Ramos

Conselho de Administração

Presidente: Dr. Lino Alberto da Silva Rodrigues

Vice-presidente: Dra. Rosa Maria Milheiro Couto

Primeiro Secretário: Carlos Oliveira Pereira

Segundo Secretário: Dra. Maria Cecília Amorim Ribeiro

Primeiro Tesoureiro: Dra. Carminda Oliveira Alves Nunes

Segundo Tesoureiro: Dra. Ana Paula Pereira Belinha

Primeiro Vogal: José Manuel da Bessa Rocha

Segundo Vogal: Margarida Palmira Alves Almeida Ferreira

Terceiro Vogal:Dra. Helena Maria da Silva Morais de Magalhães

Conselho Fiscal

Presidente: Dr. Filipe da Volta Milheiro Lima

Secretário: Arq. Carlos José Oliveira Moreira

Relator: Arq. João Luís do Couto Castelo

PLANO ESTRATÉGICO 2021/2024

INTRODUÇÃO

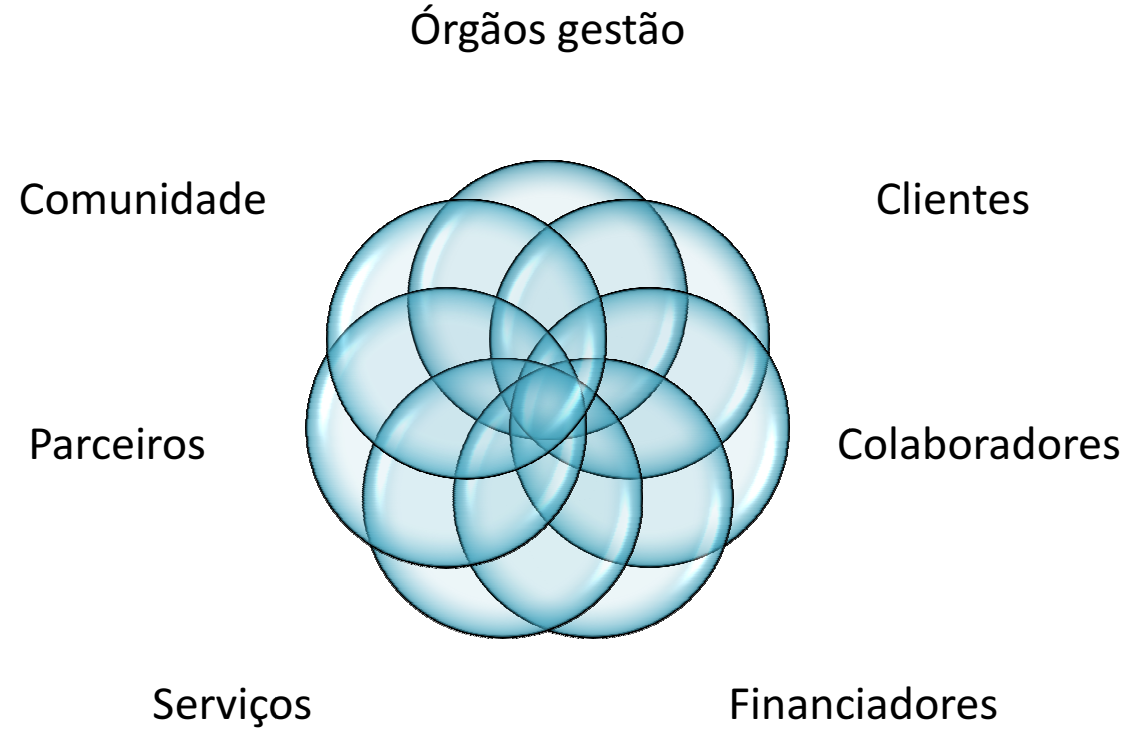
O plano estratégico 2021/2024, enquanto orientação para o próximo quadriénio, apresenta claramente uma estrutura associada a uma organização com um histórico de 45 anos de intervenção e promoção da construção de um mundo melhor, da defesa intransigente dos direitos dos clientes e da constante atenção às necessidades da comunidade. O conceito e conteúdo revelam uma organização com maturidade e rigorosamente alinhada com a missão e visão definidas.

Pretendemos, com este Plano Estratégico, dignificar a história e resultados da organização mas igualmente desenvolver o potencial que esta organização sempre demonstrou ao longo da sua existência. Assim, o documento que submetemos a Vossas Excelências traduz 3 orientações políticas fundamentais e patentes em todos elementos deste documento:

- Qualidade dos serviços e satisfação dos clientes como máxima fundamental do nosso trabalho;
- Inovação e melhoria contínua dos modelos de intervenção, dos serviços oferecidos numa lógica de identificação dos problemas e promoção de soluções;
- Desafios técnicos e financeiros identificados e definição de múltiplas estratégias concertadas e flexíveis que assegurem que as oportunidades sejam aproveitadas e os recursos utilizados de forma racional.

Consideramos imprescindível assegurar as respostas existentes para a população com deficiência e incapacidade e/ou de exclusão social enfatizando que somos uma cooperativa, prestadora de serviços diversificados, a pessoas maioritariamente desfavorecidas e com capacidade demonstrada para responder continuamente às necessidades detetadas promovendo soluções eficientes, eficazes e com qualidade.

1. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL: CERCIESPINHO



A intervenção da Cerciespinho fundamenta-se na **Missão** e na **Visão**

VALORES

DIREITOS DOS CLIENTES

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A elaboração do Plano Estratégico para o quatriénio 2021/2024, resulta da análise de um conjunto de fatores e diagnóstico do contexto externo e interno da Cerciespinho que permitem a identificação dos pressupostos que orientam o Plano Estratégico.

Ao nível **externo** identificamos sumariamente as seguintes linhas estruturantes na base do Plano estratégico:

Política/Legal

- Declaração dos direitos Humanos; Declaração dos direitos das Crianças; Convenção dos direitos das Pessoas com Deficiência e Incapacidade; Estratégia Europeia para a deficiência 2010/2020, Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD 2021-2025): distância entre conteúdo destes documentos e a concretização dos mesmos e dificuldades de assegurarmos o cumprimento destes princípios;
- Constrangimentos da crise pós-Pandemia nos próximos Orçamentos de Estado na área social e implicações para o funcionamento da Organização nomeadamente a dificuldade em obter financiamento para infraestruturas, equipamentos e viaturas e assegurar o estabelecimento de novos acordos,
- Primado da burocracia: Nível de exigência e variabilidade conforme os técnicos na aplicação da legislação que impõe uma atenção ao pormenor e a falta de verificação pelos financiadores relativamente ao que é importante;
- Incerteza das prioridades ao nível dos apoios públicos e alterações a ocorrer em vários serviços quer ao nível das políticas europeias e nacionais relativas ao envelhecimento, desinstitucionalização, fenómeno de mainstreaming na área da formação profissional, transferência de competências para as autarquias ao nível da área social, saúde e educação, entre outras, vertentes que vão afetar o modelo de serviços que temos em funcionamento;
- Compromisso de cooperação para o setor solidário – baixa representatividade das pessoas com deficiência no total da população abrangida por este documento;
- Portugal 2030 – oportunidades de obtenção de recursos para projetos e atividades a serem implementadas pela organização; Elevado grau de exigência crescente dos quadros comunitários relativamente a aspetos burocráticos com grande impacto na capacidade das organizações cumprirem todas os normativos;
- Legislação da Educação Inclusiva – oportunidades e impactos no papel do CRI;

- Legislação de transferência de competências para as Autarquias – impacto no funcionamento dos serviços e oportunidades.
- CCP – Código dos contratos públicos – exigência de cumprimento desta legislação complexa e com consequências na estrutura de custos da Cerciespinho.
- Oportunidade de implementação de serviços domiciliários, considerando as políticas de desinstitucionalização.
- Impacto económico, social e técnico da pandemia na organização implicando a necessidade de rever modelos de funcionamento para responder aos novos conhecimentos e riscos com os serviços residenciais e nos serviços em equipamento

Económica

- Crise económica, decorrente do impacto da pandemia COVID 19, de contornos ainda desconhecidos mas com severo impacto em múltiplos setores de atividade;
- Manutenção da taxa de desemprego elevada, insegurança no emprego, que aumentará a dificuldade de integração no mercado de trabalho dos nossos clientes;
- Peso do setor solidário nas contas públicas e insegurança no necessário aumento dos financiamentos;
- Risco de desequilíbrio financeiro da organização decorrente de múltiplos fatores (redução comparticipações, redução financiamento, aumento RH) e risco de acentuar a situação com a incerteza na revisão dos acordos e com as consequências na transferência de competências para as autarquias;;
- Continuidade dos baixos rendimentos de grande parte da população, sendo necessário potenciar o empreendedorismo, a agricultura de subsistência e outras estratégias de aumento das receitas das famílias;
- Desafio de desenvolver uma lógica de economia verde e circular nos serviços sociais;
- Redução dos donativos e da capacidade das organizações se autofinanciarem;
- Aumento dos custos operacionais sem o correspondente aumento dos financiamentos públicos

Social

- . Acentuação dos fenómenos de exclusão social, patentes no insucesso escolar, desemprego, inatividade de jovens e adultos, desemprego estrutural, disfuncionalidade familiar, etc.
- Envelhecimento da população e inversão da pirâmide etária;
- Novos serviços sociais decorrentes de alterações demográficas e sociais.

- Redução nos apoios sociais, quer patente nas prestações sociais quer no financiamento das respostas sociais com consequências ao nível do aumentar do desfavorecimento de muitos dos nossos clientes, que sobrevivem com prestações sociais e recursos escassos;
- Necessidade de apoios, frequentemente para satisfazer necessidades básicas;
- Incapacidade de dar resposta às listas de espera por falta de investimento público e sentimento de grande pressão nas situações de emergência social;
- Impacto da pandemia COVID 19 na perceção do público relativamente aos serviços sociais, nomeadamente os residenciais sendo necessário encontrar novos modelos de funcionamento que integrem novas componentes ao nível da saúde

Tecnológica/Ambiental

- Ampliação da responsabilidade social das organizações e da gestão socio-ambiental;
- Problema da acessibilidade aos sistemas tecnológicos (pessoas com deficiência, idosos e analfabetos funcionais;
- Universalidade da tecnologia (física e conceptual) e risco da concorrência (ex. formação para pessoas com deficiência;
- Oportunidades e capacidades para diversificar as estratégias e modelos de trabalho, incluindo o teletrabalho;
- Necessidade de implementar processos de gestão racional dos recursos e de sensibilizar a população para esta necessidade;
- Reciclagem e reutilização como estratégias centrais de eficiência e defesa do ambiente;
- Potencial de integração de inovações tecnológicas nos serviços sociais mas com custos significativos de manutenção;
- Potencial de incorporação de metodologias e estratégias científicas decorrentes da participação em estudos e investigações;
- Potencial de integração tecnológica com impacto ambiental e económico, nomeadamente painéis solares, viaturas a gás e eletricidade, etc.

<u>Oportunidades</u>

- Quadro Comunitário 2021-2027 – oportunidades de financiamento e de implementação de serviços.
- Listas de espera do Lar (201 pessoas/109 em 2016) e do CAO (91 pessoas /56 em 2016), que fundamentam a criação do Lar II e do CAO III.

Potencial de criação de SAD para pessoas com deficiência, CAARPD (centro de atendimento e acompanhamento e reabilitação de pessoas com deficiência).

Vulnerabilidades

- Redução de financiamento público, decorrente da crise económica pós pandemia;
- Redução da capacidade de geração própria de receitas e de angariação de fundos devido à crise económica.
- Mainstreaming da formação profissional
- Discriminação dos nossos públicos-alvo.
- Incertezas nas revisões dos acordos de CC e SAD e na transferência de competências

Políticas de serviços sociais pró-desinstitucionalização.

Ao nível interno aferimos um conjunto de áreas fortes e fracas da Cerciespinho:

Pontos Fortes

- Dimensão da Cerciespinho, diversificação e complementaridade dos serviços;
- Especialização e polivalência dos Recursos humanos;
- Sistema de gestão da qualidade dos serviços e da gestão;
- Satisfação dos clientes e imagem pública positiva da organização;
- Capacidade inovadora e adaptativa da organização
- Dinamismo e capacidade de resposta às necessidades identificadas>;

Capacidade de trabalho em rede/parcerias

Pontos Fracos

- Condições inadequadas das instalações da sede;
- Parque das viaturas envelhecido;
- Inadequação do n.º de recursos humanos para as necessidades;
- Ausência de resposta célere às listas de espera do CAO e do Lar e para novos serviços;
- Fragilidade no equilíbrio económico-financeiro
- Famílias com baixos rendimentos e pouca capacidade de comparticipar adequadamente nos serviços.
- Sinergias desequilibradas entre serviços
- Insuficiência do financiamento dos acordos atípicos.

A análise dos vários fatores externos e internos que caraterizam o contexto de atuação da Cerciespinho e influenciam a tomada de decisão podem ser sintetizados nos seguintes pressupostos que estiveram na base da definição do Plano Estratégico para o próximo triénio:

A. Direitos e Políticas

A base da nossa ação são os direitos humanos, das crianças e das pessoas com deficiência que orientam e balizam toda a nossa intervenção. A implementação de serviços e todo o trabalho desenvolvido existem para fazer cumprir e tornar cada vez mais efetivos os direitos que defendemos e acreditamos ser possível serem reais e verdadeiros para as pessoas em situação de exclusão social, nomeadamente a igualdade perante a lei e de oportunidade, a acessibilidade física e à informação, a educação e formação, a habilitação e reabilitação, o trabalho e emprego, a saúde, a habitação, a proteção social, a vida independente, a participação política, social, cultural, desportiva e de lazer

B. Serviços

Este pressuposto do Plano Estratégico orienta a manutenção dos serviços existentes e o aumento da capacidade e ampliação por forma a responder às listas de espera existentes ao nível do Lar e do CAO e às necessidades identificadas na comunidade. Defendemos como prioritário encontrar as soluções e realizar as démarches necessárias para concretizar esta ampliação dos serviços bem como implementar inovações através de serviços para a população com doença mental, serviços domiciliários e consolidar ações ao nível tecnológico e ambiental que reduzam a pegada de carbono e contribuam para a proteção do meio ambiente. Acresce a necessidade de reestruturar a organização e torna-la mais eficiente e eficaz na sua ação.

C. Financiamento

O financiamento é indispensável para a concretização dos direitos e a implementação dos serviços, particularmente para operacionalizar os investimentos em infraestruturas necessários para a ampliação dos serviços e para a defesa do meio ambiente. No entanto este é um pressuposto muito complexo, dependente quer das entidades financiadoras quer das famílias e clientes, todos com baixas capacidades de comparticipar os custos dos serviços existentes e a implementar. Este facto onera a Cerciespinho que terá que reforçar a capacidade de autofinanciamento e encontrar as melhores soluções de obtenção e receitas e de donativos financeiros e em espécie.

3. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES

O Plano Estratégico baseia-se na informação dos contextos de intervenção da Cerciespinho (internos e externos) mas principalmente no diagnóstico de necessidades quer ao nível dos clientes - atuais e potenciais - quer ao nível dos recursos - humanos, infraestruturas, equipamentos e financeiros. O conjunto de necessidades de seguida identificadas correspondem à informação global da organização e orientam as opções estratégicas para o próximo triénio:

- **Polo de Anta**
  - Assegurar a manutenção do CAOI e preparar a saída do DAF;
  - Implementar a transferência do SAD para o polo da Idanha e aumentar a capacidade (assegurar as condições técnicas da cozinha);
  - Assegurar a capacidade de armazenamento e melhorar as condições do mesmo.
  - Desenvolver projetos inovadores para os idosos e para os cuidadores;
  - Desenvolver um modelo de serviço de apoio domiciliário para pessoas com deficiência;
  - Elaborar e aprovar o projeto para o CAO III a implantar na Escola Anta 2;
  - Desenvolver as estratégias para alargamento da IP – Eli Feira Arouca e Eli Espinho

- **Polo da Idanha**
  - Ampliar a capacidade de resposta às listas de espera para lar residencial, construindo o Lar II;
  - Reconverter o edifício da formação profissional para integrar o DAF e um serviço CAARPD, CAO ou Fórum socio-ocupacional;
  - Reestruturar a formação profissional, em função das políticas de mainstreaming e do binómio interesse pelas áreas formativas e oportunidade de emprego por setores de atividade;
  - Recolocar a estufa, no terreno do CAVI
  - Desenvolver todos os esforços no sentido de dar continuidade ao CAVI;

- **Polo do Bairro da Ponte de Anta**
  - Desenvolver todas as estratégias para assegurar a revisão do acordo de Centro Comunitário;
  - Assegurar o protocolo SAAS com a Câmara, no âmbito ta transferência de competências da Segurança Social para as Autarquias;

✓ **Geral:**
  - Rever modelos e programas de intervenção considerando o impacto da Pandemia COVID 19 e as políticas de mainstreaming da formação e de desinstitucionalização;
  - Analisar a reestruturação do quadro de pessoal e os processos de carreira e de homogeneização de condições;

- Realizar o levantamento de necessidades e interesses dos colaboradores ao nível formativo e elaborar o Plano de Formação;
- Dar continuidade à renovação da frota, priorizando soluções de viaturas elétricas
- Sistematizar os procedimentos de contratação pública;
- Implementar os planos de HSST, Manutenção das instalações e SCIE;
- Reforçar as estratégias de autofinanciamento;
- Reforçar e aprofundar a participação de todas as partes interessadas no planeamento e funcionamento da organização

4. Estratégia 2021/2024

A informação e reflexão relativamente ao contexto interno e externo e ao diagnóstico de necessidades constituem os fundamentos e condicionantes na base da definição de 4 eixos estratégicos da intervenção da Cerciespinho no próximo quadriénio, salientando-se as linhas de força para cada vetor e caraterizando-se, de seguida a estratégia definida para a atuação da organização:

Clientes e Serviços – Manter com qualidade os serviços existentes, assegurando a satisfação dos clientes e a sua qualidade de vida. Ampliar os serviços para responder às necessidades identificadas. Formar e aferir o impacto da qualificação nos recursos humanos, reforçando a motivação e a participação dos colaboradores e clientes no planeamento.

Conceitos chave:

– Satisfação, Qualidade de vida, Continuidade e Ampliação da capacidade e dos serviços; Qualificação e Motivação dos colaboradores;

Sustentabilidade – Reforçar a sustentabilidade da organização através da otimização dos gastos e rendimentos e da ampliação dos serviços. Dinamizar estratégias de angariação de fundos assegurando os recursos financeiros, materiais e humanos para os serviços.

Conceitos chave:

- Ampliação dos serviços; Qualidade, Eficiência e eficácia, Angariação de fundos; Obtenção de recursos;

Reconhecimento e Responsabilidade Social – Dinamizar a rede de parceiros e as sinergias com entidades públicas e privadas para ampliar os serviços, melhorar a qualidade dos existentes e promover os direitos dos clientes e o reconhecimento da organização. Desenvolver as práticas institucionais socialmente responsáveis na organização e na comunidade

Conceitos chave:

- Trabalho em rede; Desenvolvimento das parceiras, Comunicação e Marketing social;

Inovação e desenvolvimento – Desenvolver os quadros teóricos e inovar nas metodologias da intervenção, desenvolvendo globalmente a qualidade dos serviços; Melhorar o Sistema de Gestão da Qualidade.

Conceitos chave:

- Inovação, Crescimento Sustentável; Transformação e Dinamismo.

5. Objetivos Estratégicos

O Plano estratégico é um documento de trabalho, orientador da planificação anual e para desenvolvimento ao longo dos 4 anos de mandato. Apresentamos e subscrevemos este documento resultante da análise e conhecimento da organização, dos seus clientes e colaboradores, parceiros e financiadores, salientando o desafio de continuidade e de ampliação dos serviços e do contributo da Cerciespinho para a construção de um mundo melhor.

Os quadros que se seguem identificam, para cada um dos 4 eixos estratégicos, os vários objetivos estratégico para o quatriénio 2021/2024. Estes objetivos abarcam toda a atividade atual, da Cerciespinho, e inscrevem potenciais novos clientes e atividades numa lógica de melhoria contínua interna e de resposta às necessidades identificadas da comunidade.

A lógica de planeamento de uma organização de solidariedade social impõe a contínua identificação de necessidades sociais e a implementação de serviços que promovam a solução destas problemáticas, numa lógica de intervenção em rede com outros parceiros sociais, com o estado e com os clientes. Assim, identificamos objetivos estratégicos relacionados com a continuidade e melhoria dos serviços em funcionamento bem como objetivos estratégicos associados à resolução de necessidades identificadas e, ainda, não satisfeitas, coerentes com a nossa missão e visão.

Acrescem a identificação das atividades globais necessárias para a concretização dos objetivos caracterizando o global da intervenção a realizar pela Organização. São igualmente identificados os indicadores de medição do cumprimento dos objetivos definidos, ao longo dos 4 anos de execução do Plano Estratégico. Por último identificamos as metas fundamentais deste plano estratégico que irão balizar a nossa capacidade de concretização dos vetores identificados.

Em suma, apresentamos um conjunto de orientações estratégicas mas com operacionalização ao longo de quatro anos, condicionados pelos pressupostos identificados na base deste planeamento. Este documento, tem um carácter potencial e será alvo dos ajustes e alterações necessárias para fazer face às mudanças que se verifiquem nos contextos externos e internos da Organização.

5.1 OPERACIONALIZAÇÃO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS

A. **Clientes e Serviços** – Satisfação, Qualidade de vida, Continuidade e Ampliação da capacidade e dos serviços; Qualificação e Motivação dos colaboradores						
Objetivos estratégicos	**Ações**	**Indicadores**	**Metas**			
			21	**22**	**23**	**24**
Assegurar a satisfação das necessidades e a qualidade de vida dos clientes através de uma intervenção individualizada e de qualidade e através da continuidade dos serviços em funcionamento;	- Implementar os 15 serviços existentes - Integrar as inovações nos modelos teóricos e nas metodologias de intervenção - Reforçar a intervenção dos grupos de autorrepresentantes	Taxa de satisfação dos clientes Grau de concretização dos objetivos chave definidos Impacto dos serviços na melhoria da qualidade de vida	85 83 80	86 85 80	87 87 85	88 89 87
Ampliar a capacidade dos serviços de Lar Residencial e Centro de Atividades Ocupacionais;	- Executar o projeto do Lar II - Elaborar o Projeto do CAOIII - Elaborar pedido de acordo de cooperação	Executar o PARES 3.0 Elaborar projeto para o CAO III Submeter pedido de acordo	50 50 -	100 100 -	- - 50	- - 100
Ampliar a área de intervenção da Cerciespinho através da implementação de serviços na área da deficiência e da doença mental;	- Elaborar a fundamentação de um CAARPD e de fórum socio-ocupacional; - Negociar e submeter os pedidos de acordos de cooperação	Elaborar a fundamentação Submeter pedido acordo	50 -	100 -	- -	- 100
Proporcionar a melhoria contínua das condições de trabalho e da motivação dos colaboradores através da formação e do envolvimento e participação em todos os níveis de planeamento;	- Sistematizar um Plano de Igualdade e de motivação - Implementar um sistema de avaliação do impacto da formação; - Implementação do plano de formação	Taxa de satisfação dos colaboradores Avaliação de desempenho Taxa participações em reuniões N.º X de horas de formação % dos colaboradores com formação	69 3.5 60 35 60	70 - 65 35 70	71 3.6 70 35 75	72 - 70 35 80

B. **Sustentabilidade** – Qualidade, Eficiência e eficácia, Angariação de fundos; Obtenção de recursos;						
Objetivos estratégicos	**Ações**	**Indicadores**	**Metas**			
			21	**22**	**23**	**24**
Otimizar a estrutura de gastos e rendimentos da Organização;	Analisar estrutura de gastos e rendimentos e identificar áreas de melhoria Reestruturar atividades e serviços Implementar procedimentos para gerir de forma mais eficiente vários setores – transportes, compras, recursos humanos, etc.	- Grau de Execução Orçamental - Autonomia Financeira - Resultados líquidos da organização - Liquidez imediata - Taxa de autofinanciamento - Taxa de endividamento - Peso dos gastos com colaboradores	90 76 1.6 14 24 67	90 73 1.6 14 27 67	90 73 1.8 13 27 67	90 73 1.8 13 27 67
Realizar candidaturas para obter financiamentos para investimentos	- Análise das candidaturas para aferir adequabilidade e exequibilidade Submeter candidatura CAO III	- Análise contínua das oportunidades para submeter candidaturas -Candidatura CAO III submetida	**100** **-**	**100** **100**	**100** **-**	**100** **-**
Dinamizar estratégias de angariação de fundos/materiais para executar os investimentos necessários em viaturas, instalações e equipamentos e para assegurar a componente privada do financiamento	Submeter candidaturas as projetos Submeter candidaturas ao PROCOOP ou para acordos com a Segurança Social ou com a Câmara Municipal de Espinho (CME) Implementação das campanhas anuais Angariação de materiais, produtos e serviços para as infraestruturas Implementar estratégia de renovação da frota preferencialmente através de viaturas elétricas	N.º de candidaturas a projetos N.º de candidaturas PROCOOP e/ou para Acordos de Cooperação* N.º de protocolos com a CME N.º de campanhas % de materiais, produtos e serviços angariados N.º de carrinhas adquiridas	>5 4 1 3 1	>6 4 1 3 1	>7 4 3 	>7 3

*sad, cao III, cc, eli espinho

C. Reconhecimento e Responsabilidade Social -, Trabalho em rede; Desenvolvimento das parcerias, Comunicação e Marketing social;						
Objetivos estratégicos	**Ações**	**Indicadores**	Metas			
			21	**22**	**23**	**24**
Manter e ampliar a comunicação interna e externa e a sensibilização da comunidade como estratégia contínua de promoção dos direitos das pessoas com deficiência e em situação de exclusão social e do reconhecimento da organização;	Definir e implementar canais de comunicação interna e ações de participação dos colaboradores e clientes; Realização de ações culturais e técnicas	N.º reuniões N.º circulares internas N.º ações sociais e técnicas	120 10 300	125 10 310	130 12 320	135 12 350
Dinamizar as sinergias do trabalho em rede com outras entidades;	Reforçar a participação nos grupos de trabalho e projetos da Rede Social do Concelho de Espinho Manter e reforçar a participação em estruturas de entidades locais, regionais e nacionais	N.º parceiros N.º de projetos em parceria*	140 4	145 4	150 5	155 5
Potenciar o impacto da intervenção através das parcerias com entidades públicas e privadas fomentando uma relação de empatia e a imagem da organização;	Manter e estimular a colaboração com as universidades em termos de estudos, estágios e outras formas de colaboração;	N.º de participações em estudos N.º de reconhecimentos	3 2	3 2	5 3	5 3
Desenvolver práticas institucionais socialmente responsáveis na organização e na comunidade	Implementar as atividades de responsabilidade social	N.º de atividades implementadas anualmente na organização E na comunidade	40 30	45 35	45 40	50 45

* CLDS; ICAVI; Fenacerci, ELI

D. **Inovação e desenvolvimento** – Ampliação, Crescimento Sustentável; Transformação e Dinamismo.						
Objetivos estratégicos	**Ações**	**Indicadores**	**Metas**			
			21	**22**	**23**	**24**
Aprofundar e ampliar a implementação de metodologias inovadoras na intervenção em vários serviços;	Análise dos modelos de intervenção Definição e implementação de metodologias	N.º de metodologias inovadoras	2	2	2	2
Refletir e inovar os modelos de funcionamento dos serviços	Elaborais Manuais de boas práticas	N. de manuais elaborados		5	10	15
Adequar e manter o Sistema de Gestão da Qualidade	Implementar os planos de melhoria da qualidade, da HSST e as MAP; Consolidar os procedimentos de contratação pública;	Taxa de execução dos planos de melhoria Taxa de execução do plano de melhoria da HSST e do SCIE;	100 90	100 95	100 95	100 95
Aumentar o número e abrangência das publicações no *site* e no facebook;	Elaborar políticas de voluntariado, mecenato e marketing social e publicitar;	N.º de ações de melhoria do site N.º de comunicações anuais	1 100	- 110	1 120	1 130

5.2 CRONOGRAMA DE FUNCIONAMENTO 2021/2024

Serviços	2021	2022	2023	2024	OBS
Intervenção precoce - ELI Feira/Arouca - 80					
Intervenção precoce – ELI Espinho - 59					A INICIAR – CANDIDATURA PROCOOP
Centro de recursos para a Inclusão - 120					
Centro de Recursos IEFP – **25/50**					
Centro de Formação Profissional – 40/60					
Projeto 192 – 51					CANDIDATURA PARA NOVOS PROJETOS COM VERBAS DO PORTUGAL 2020 OU DO PORTUGAL 2030
Projeto 310 - 39					
CAARPD/Fórum Socio-ocupacional - 30					CANDIDATURA PROCOOP OU PROJETOS INOVADORES – SS
Centro de Atividades Ocupacionais I – 35					
Centro de Atividades Ocupacionais II – 30					
Centro de Atividades Ocupacionais III - 30					REMODELAÇÃO DE ANTA 2 E PEDIDO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO
Oficinas de Produção - 10					
Lar Residencial I - 25					
Lar Residencial II - 30					CONSTRUÇÃO E ACORDO PARES 3.0
Residência Autónoma - 5					
Serviço de Apoio Domiciliário – 30/35					AUMENTAR A CAPACIDADE PARA O MÁXIMO APROVADO
Centro Comunitário – 980					REVER ACORDO COM AUMENTO DO QUADRO DE PESSOAL
Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social					ESTABELECER PROTOCOLO COM A CÂMARA MUNICIPAL DE ESPINHO
Centro de Apoio à Vida Independente - 30					POTENCIAL DE NOVA CANDIDATURA OU ACORDO COM A SS
Contrato Local de Desenvolvimento Social - 600					POTENCIAL DE NOVA CANDIDATURA
Serviço de cedência de Produtos de Apoio - 100					
Banco de Alimentos e Recursos - 400					
Banco Alimentar -					
POAPMC – 88/44					
Serviços e Atividades Complementares					
Departamento administrativo-Financeiro					

5.3 VERTENTE FINANCEIRA

Orçamentos de funcionamento

- Montante anual global de orçamento entre 1.8 e 2.2 milhões de euros anuais
- Estrutura receitas:
  - 50% Seg Soc com potencial de aumento (Lar II e CAO III)
  - FSE - Portugal 2030 - potencial variabilidade nos montantes financiados
- Estrutura de gastos:
  - +- 70% de peso dos RH
- Auto financiamento de +- 14%

Plano de Investimento

- Lar II - 621.000€+62.160€+31.080€+31.080€=745.920€;
  - Componente privada 20% = 149.184€
- CAO III* - +- 300.000€
- DAF* - +- 200.000€
- Viaturas* - 60.000€+42.000€
- *Necessidade de obter apoios das mais variadas fontes (Estado, FSE, autarquia, privado)
- Média de meios financeiros líquidos 2016/2019 - 386.731€

6. MONITORIZAÇÃO

O sistema de monitorização e avaliação do desempenho fornece informação acerca dos processos desenvolvidos pela organização, tanto em termos de resultados como de risco. A eficácia de qualquer estratégia de controlo depende, entre outras coisas, da adequação das medidas de desempenho desenvolvidas e de um sistema de medição de desempenho bem estruturado, focalizado no incremento da eficiência e na eficácia dos processos e dos serviços, através da sua otimização

Os instrumentos de medida a utilizar são:

- Plano de Atividades e Orçamento anual
- Relatório de Atividades e Contas;
- Reuniões de coordenadores mensais;

- Reuniões de equipas mensais;
- Tableau de bord, com objetivos e indicadores
- Quadro de Indicadores anual e respetiva análise de desvios;
- Auditorias Internas;
- Análise mensal de balancetes
- Avaliação de Satisfação das partes interessadas;
- Avaliação anual de desempenho;
- Monitorização e avaliação das ações de melhoria e inovação;
- Avaliação anual da formação;
- Registos relativos à execução da intervenção junto dos Clientes;
- Avaliação dos PDI dos Clientes.

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

- ✓ A eficácia dos serviços prestados e a eficiência dos recursos envolvidos;
- ✓ Impacto dos programas e serviços na sociedade;
- ✓ Continuidade dos serviços prestados - barreiras ao acesso e à continuidade;
- ✓ A eficácia do sistema de gestão na perspetiva da intervenção, Infraestruturas e Recursos, Administrativa e Financeira e Qualidade.

O Plano Estratégico apenas será formalmente revistos nos casos previstos. Caso não seja revisto, a alteração de objetivos/ metas apenas será refletida nos Planos e Relatórios anuais. Nas alterações a nível operacional, as revisões serão efetuadas com base no Sistema de Melhoria Contínua.