



# PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

## 2024

**ARCIL**®

ASSOCIAÇÃO PARA A RECUPERAÇÃO DE  
CIDADÃOS INADAPTADOS DA LOUSÃ

Aprovado em  
Assamblea Geral de  
29/01/2023

NOVEMBRO DE 2023

## Índice

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	3
<b>A ARCIL</b> .....	4
<b>SERVIÇOS A PRESTAR POR TIPO DE BENEFICIÁRIO</b> .....	5
<b>MISSÃO E VISÃO</b> .....	6
<b>POLÍTICA DA QUALIDADE</b> .....	7
<b>Objetivos Estratégicos 2023-2026</b> .....	7
<b>MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	8
<b>ENQUADRAMENTO</b> .....	9
<b>O CONTEXTO ATUAL</b> .....	9
<b>AÇÕES A DESTACAR EM 2024</b> .....	12
<b>OBJETIVOS, ATIVIDADES E METAS</b> .....	17
Departamento de Gestão .....	18
DEPARTAMENTO DE REABILITAÇÃO – <i>PROGRAMAS</i> .....	28
DIREÇÕES DE GESTÃO E REABILITAÇÃO .....	35
<b>METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	37
Processos-Chave das Unidades de Negócio Social .....	37
Processos-Chave da Reabilitação .....	39
<b>MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO</b> .....	42
<b>ORÇAMENTO ANUAL PARA 2024</b> .....	42
<b>MEMÓRIA DESCRITIVA E JUSTIFICATIVA</b> .....	44
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	44
<b>ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO</b> .....	45
<b>RENDIMENTOS</b> .....	45
<b>GASTOS</b> .....	47
<b>PARECER DO CONSELHO FISCAL</b> .....	51

## INTRODUÇÃO

O Plano de Atividades e Orçamento Previsional para o exercício de 2024 sistematiza as diversas propostas de ação definidas para concretizar os objetivos estratégicos e para responder às necessidades da organização e das diversas partes interessadas.

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

O Orçamento Geral e as opções aqui previstas, para 2024, refletem o empenho da Organização no reforço da sua sustentabilidade, procurando, neste complexo domínio, equilibrar a complexidade dos elementos que a determinam, como sendo a capacidade financeira, a satisfação e envolvimento dos colaboradores, a qualidade dos serviços prestados ou o reforço da inclusão socioprofissional dos utentes.

Apresentando uma postura cautelosa, em tempos de grande incerteza, o planeamento efetuado aponta para o futuro, com o inconformismo que nos caracteriza, designadamente para a melhoria contínua das suas práticas, para a requalificação das respostas e para a criação de novos produtos e serviços, apoiando-se, para tal, em parcerias fundamentais com agentes da comunidade.

Apesar do período conturbado que vivemos, nomeadamente o da instabilidade económico-financeira, a ARCIL continuará a procurar as soluções mais equilibradas, e mais diferenciadoras, no sentido de honrar a confiança dos seus utentes, colaboradores e da comunidade em geral.

A DIREÇÃO DA ARCIL



## A ARCIL

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

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

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

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



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

Tabela 1 – Atividades ARCIL

### SERVIÇOS A PRESTAR POR TIPO DE BENEFICIÁRIO

<b>PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU INCAPACIDADE</b>	
<p>Apoio à Inclusão Escolar</p> <p>Transição para a Vida Pós-Escolar</p> <p>Avaliação e Intervenção Psicológica</p> <p>Reabilitação Neuropsicológica</p> <p>Intervenção Social</p> <p>Atividades Ocupacionais</p> <p>Atividades Socialmente Úteis em Empresa</p> <p>Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego</p> <p>Formação Profissional</p> <p>Apoio à Colocação</p> <p>Acompanhamento Pós Colocação</p> <p>Emprego Protegido</p>	<p>Apoio Residencial</p> <p>Apoio Domiciliário</p> <p>Medicina Física e Reabilitação</p> <p>Fisioterapia</p> <p>Hidroterapia</p> <p>Terapia da Fala</p> <p>Terapia Ocupacional</p> <p>Desporto e Atividade Física Adaptada</p> <p>Expressão Musical</p> <p>Dança</p> <p>Teatro</p> <p>Produtos de Apoio</p> <p>Colónias de Férias</p>



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	Prestação de serviço de interesse público Lavandaria e Tratamento de Roupa Construção e Manutenção de Jardins Produtos em Madeira Cerâmica – artesanato utilitário e decorativo Bar/Café Venda de hortícolas, bolos e compotas Tratamento de Resíduos para Reciclagem Centro de Serviços e Manipulados Centro de Apoio ao Desenvolvimento

Tabela 2 - Serviços por Tipo de Beneficiário

### MISSÃO E VISÃO



Figura 1 - Missão, Visão e Valores



## POLÍTICA DA QUALIDADE

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

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

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

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

## Objetivos Estratégicos 2023-2026

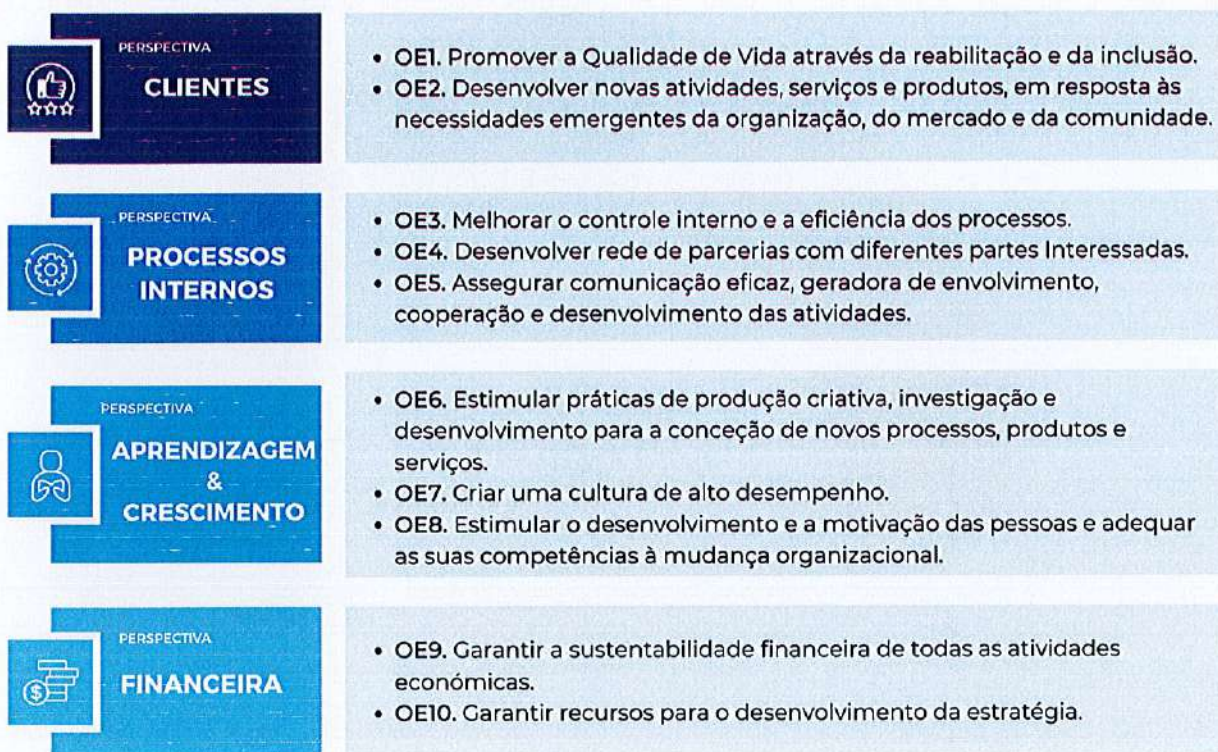
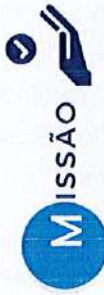


Figura 2 - Objetivos Estratégicos



### MAPA ESTRATÉGICO



**MISSÃO**

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



**VISÃO**

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

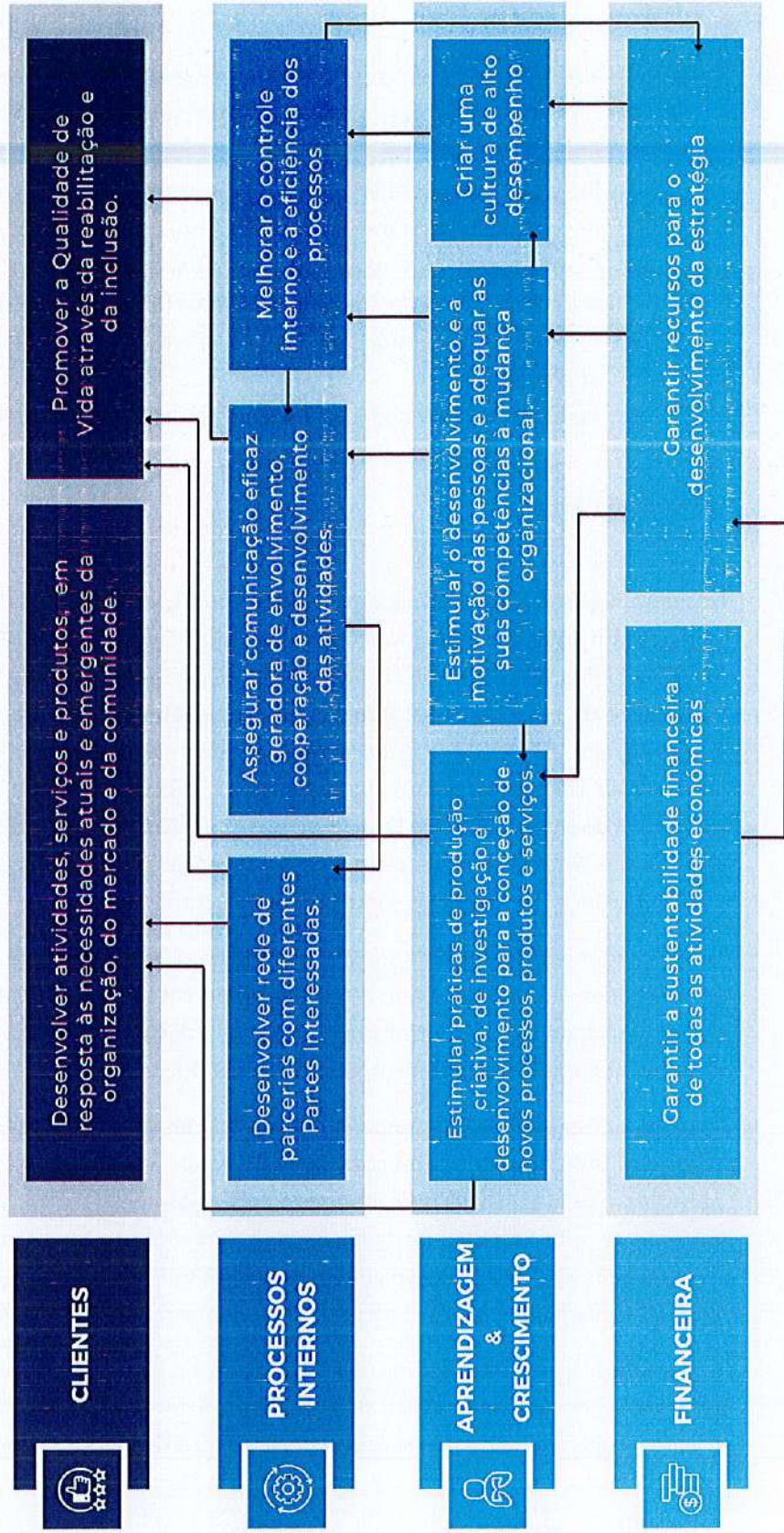


Figura 3 - Mapa Estratégico



## ENQUADRAMENTO

O Plano de Atividades 2024 é elaborado a partir do Plano Estratégico 2023-2026. As atividades a desenvolver e as metas a atingir no Plano de Atividades 2024 decorrem de:

- A. Diretrizes emanadas ao nível da prestação de serviços pelas diferentes entidades financiadoras.
- B. Resultados da monitorização e avaliação da execução de 2023.
- C. Ações de melhoria previstas no Plano Anual de Melhoria.
- D. Cumprimento dos requisitos inerentes à Certificação de Qualidade EQUASS e à preparação da organização para outros Processos de Certificação – ISO 9001:2015.
- E. Projetos a dinamizar na ligação ativa aos Clientes, à Comunidade e outros *stakeholders*.
- F. Planeamento económico-financeiro previsional elaborado para o período de 2024.

## O CONTEXTO ATUAL

Nos domínios social e político assiste-se à crescente valorização da Economia Social e Solidária, cuja relevância conduz as negociações no sentido de garantir uma partilha mais equitativa, entre Estado e Economia Social, do financiamento das respostas sociais, promovendo a melhoria da capacidade de resposta, a valorização dos trabalhadores e a sustentabilidade das instituições. Realça-se, em 2023, o aumento anual mais expressivo das comparticipações das respostas sociais pela Segurança Social, que superou as expectativas face ao previsto, decorrente da assinatura do Memorando de Entendimento 2023-2024 entre a CNIS e o Governo em setembro, que permite antever o reconhecimento da aplicação das atualizações das comparticipações da Segurança Social às respostas sociais também no ano de 2024.

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

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

A Estratégia Nacional para a Inclusão 2021-2025, resultante da mobilização de áreas transversais pela Secretária de Estado para a Inclusão, sinaliza mudanças impactantes na área da reabilitação através da reformulação de políticas públicas, promovendo a aposta em respostas inovadoras na habilitação, capacitação e inclusão das pessoas com deficiência, o combate à discriminação, em alinhamento com a Estratégia Europeia 2021-2030 e a Convenção dos Direitos da Pessoa



com Deficiência, ratificada por Portugal. No entanto, não tem sido visível a concretização destas ações nem o seu impacto e mudança criados.

A situação política atual, com a queda do atual Governo e a realização de eleições em março de 2024, coloca maior imprevisibilidade em relação à continuidade da política e estratégia para a economia social e para a área da deficiência, em particular, pelo que as expectativas de desenvolvimento são naturalmente cautelosas.

A Estratégia Europeia para os Direitos das Pessoas com Deficiência 2021-2030 identifica áreas temáticas de investimento das políticas públicas nacionais, como a acessibilidade, os direitos, a qualidade de vida digna, independente e autónoma, o emprego, a igualdade de oportunidades e não discriminação, bem como a definição de um Quadro de Serviços Sociais de Excelência (a ser publicado em 2024).

As ações e metas preconizadas pelos ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, configura o compromisso global de todos os países para criar um modelo de desenvolvimento inclusivo, promovendo o bem-estar de todas as pessoas, a proteção do ambiente e o combate às alterações climáticas, onde “ninguém pode ficar para trás”. A A.R.C.I.L. reflete nos seus projetos e atividades o esforço para contribuir para a sustentabilidade social, ambiental e económica.

O envelhecimento da população portuguesa confronta as organizações com a necessidade de adequar as respostas em qualidade e quantidade, fator agravado pela inexistência de habitação acessível, que dificulta a autonomização das pessoas com maiores dificuldades de ordem física ou financeira, ou ainda pela insuficiência da rede de transportes, que dificulta os processos de inclusão social e profissional, obrigando as organizações a assegurar estas respostas em diferentes contextos – escolar, profissional, social e para acesso a serviços.

Também em face do envelhecimento população, que vem apresentando taxas de crescimento natural negativas e taxas de desemprego baixas, espera-se que 2024 seja pautado pela persistência de dificuldades no recrutamento e retenção de colaboradores, elementos fulcrais onde suporta toda a intervenção das organizações sociais.

No campo económico, e acordo com o último relatório de previsões macroeconómicas de Outono da Comissão Europeia, a Europa enfrenta riscos e conviverá, em 2024, com um cenário preocupante e que se tem agravado nos últimos meses.

Como já acima referido, no domínio da geopolítica à invasão russa da Ucrânia juntou-se, agora, a guerra em Gaza e os riscos de contágio no Médio Oriente. Teme-se também o processo de desinflação (de descida da inflação de níveis altos), até agora bem-sucedido, mas que poderá abrandar uma vez que há o risco de disrupções nos fornecimentos de energia que podem ter um impacto significativo nos preços de energia, na produção global e no nível de preços. Tal poderá traduzir que, se regressar um surto inflacionista, o Banco Central Europeu (BCE) poderá voltar a subir juros.

Quanto ao impacto deste processo em Portugal, existem quatro variáveis externas decisivas para a economia nacional: taxa de juro (do BCE), taxa de câmbio, preço do petróleo e procura externa relevante. Espera-se que o cenário português em 2024 seja marcado por taxas de juro



continuadamente altas e por uma inflação que ainda continuará a interferir com os bolsos dos portugueses, pelo menos durante o primeiro semestre, fazendo retrain o consumo privado e não ajudando ao investimento.

Em cima destes riscos há uma crise política em Portugal que não se sabe como será resolvida nas eleições legislativas antecipadas de março. O seu desfecho pode ter impacto no comprometimento do país com contas públicas consolidadas e no alinhamento com Bruxelas, já que em período de campanha eleitoral, os partidos tenderão a fazer promessas e a assumir compromissos que podem colocar em causa o ligeiro saldo orçamental positivo projetado. Caso o Governo que saia das eleições de março dependa de extremos políticos, mais expansionista e menos equilibrado será o Orçamento.

O aumento do Salário Mínimo Nacional para 820,00€, a atualização da tabela salarial da CNIS e a inflação dos bens alimentares terão, também, um forte impacto nos gastos, que não serão acompanhados pela taxa de atualização das Comparticipações da Segurança Social, pelo volume dos financiamentos do IEFP ou aumento das margens de comercialização dos produtos e serviços desenvolvidos nas UNS. Contudo, o combate à precaridade do emprego e a obrigatoriedade do cumprimento da legislação laboral, designadamente nos aspetos associados às regras remuneratórias, horários de trabalho, progressões de carreira ou saúde e segurança, entre outras, considerando-se essenciais a uma vida digna, apresentam-se também como fator limitador porquanto levam ao aumento dos gastos sem contrapartida na produtividade (limitada pelos acordos ou pela capacidade infraestrutural, também ela fortemente legislada) ou no acréscimo de financiamento público ou das comparticipações familiares.

Por via das razões acima descritas, são necessárias medidas restritivas de adequação, por forma a salvaguardar a sustentabilidade das organizações. A realidade evidencia a necessidade de tornarem mais eficientes, gastando progressivamente menos recursos, humanos e financeiros, para produzir os mesmos ou melhores resultados, o que não se afigura tarefa fácil, dada a natureza “humana” dos serviços prestados.



**AÇÕES A DESTACAR EM 2024**

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

**Transversais à organização**

- Revisão da estrutura orgânica e funcional, redefinição de responsabilidades em áreas chave atualização da nomenclatura de serviços;
- Continuação do enquadramento gradual do SGQ nos requisitos da Norma ISO 9001:2015 – Certificação do CACI e da ARCIL Saúde e preparação de 2 unidades/serviços para futura Certificação;
- Implementação do sistema de avaliação de desempenho por objetivos, interligado com o Sistema de Controlo de Gestão;
- Abordagem a novas respostas sociais, na área da saúde mental e do envelhecimento, que possam complementar a ação da organização com base no previsível desenvolvimento futuro da sociedade;
- Implementar projetos de construção de equipamentos residenciais (Lar Residencial e Lar de Apoio) e consequente revisão dos Acordos de Cooperação;
- Envolvimento das famílias na criação conjunta de soluções para o acolhimento residencial futuro dos utentes;
- Desenvolver as necessárias diligências, junto do poder local, no sentido conseguir a concentração das diversas UNS num mesmo local, procurando melhores condições, mais eficiência e sustentabilidade;
- Implementação de um sistema informático de permita a desmaterialização da gestão dos processos, da documentação e registos, e ainda a troca de informação entre serviços.

**CACI – Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão**

- Reforçar a inclusão de utentes em ASU – Atividades Socialmente Úteis, no exterior, aumentando o número de entidades (de 8 para 16) e o número de utentes abrangidos por Protocolo (de 10 para 16).
- Estabelecer parcerias relevantes para a inclusão social com 4 entidades (clubes desportivos e associações recreativas e culturais).
- Estabelecer contactos com entidades com práticas ou investigação em ASU e elaborar proposta de revisão da metodologia de intervenção.
- Dinamizar Equipa Interdisciplinar para a Inclusão.
- Desenvolver projeto de revisão de processos e documentação de trabalho para ajustar o funcionamento da resposta social ao novo modelo CACI.
- Implementar processo de capacitação de mulheres com duplo diagnóstico na área da padaria/pastelaria – projeto Adoçar a Mente, financiado pelo BPI Capacitar.



**CEP – Centro de Emprego Protegido**

- Promover a transição de 2 colaboradores em Emprego Protegido para o mercado aberto, apresentando propostas a entidades públicas e privadas.
- Promoção e acompanhamento de processos de requerimento de Reforma por Invalidez, perante (4) situações de grave deterioração da capacidade de trabalho.
- Estabelecer metodologia colaborativa entre serviços na área da inclusão laboral.
- Implementar intervenções de capacitação de clientes para a cidadania ativa e para a transição para o mercado aberto.
- Promoção e acompanhamento de processos de requerimento de Estatuto de Maior Acompanhado.
- Promover a realização de um encontro nacional de colaboradores CEP na Lousã.

**CR – Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego**

- Promover a inclusão profissional em pequenas e médias empresas (10 pessoas com Contrato de Trabalho)
- Consolidar metodologia de trabalho criada no âmbito do projeto Capacitar para Incluir, como base para apresentação de candidatura a prémio internacional.
- Desenvolver ação de sensibilização e informação com/em empresas.
- Realizar ações de prospeção, junto de empresas com mais de 10 colaboradores (médias empresas).
- Implementar programa de ações de capacitação com entidades potencialmente empregadoras de PCDI.
- Apresentar candidaturas para financiamento da criação de recursos pedagógicos.
- Envolver as Associações empresariais locais ou similares, com vista a potenciar a inclusão de PCDI.
- Criar Rede de Empresas Inclusivas a nível local/regional
- Organizar evento de disseminação no final do ano civil, envolvendo empresas da rede criada.
- Participação ativa nas ações de revisão do Modelo de Qualificação e Emprego de PCDI no âmbito da FORMEM.

**CRI – Centro de Recursos para a Inclusão**

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



### FP – Formação Profissional

- Desenvolver e implementar programas de formação com impacto dirigidos aos seguintes públicos: Formandos com deficiência ou incapacidade dos concelhos da área de intervenção da ARCIL.
- Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção:
  - 1) Autarquias --> Implementação de programas formativos noutras concelhos;
  - 2) Empresas --> Promoção de formação em contexto de trabalho;
  - 3) Associações empresariais locais --> Promoção de empregabilidade na comunidade.
- Capacitar a equipa para a avaliação do Impacto Social da Formação Profissional.
- Promover cursos e ações de formação através de novas modalidades para a capacitação de profissionais das áreas da Educação, Formação e Reabilitação.
- Participação ativa nas ações de revisão do Modelo de Qualificação e Emprego de PCDI no âmbito da FORMEM.
- Apresentar candidatura para novo projeto formativo 2024-2027.

### LA – Lar de Apoio “Casa das Cores”

- Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica no Acolhimento residencial de crianças e jovens com perturbações graves do neuro-desenvolvimento (i.e., Autismo grave e Multideficiência)
- Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para a qualificação do acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência - novas metodologias de intervenção, práticas eficientes e eficazes em acolhimento residencial, partilha de recursos na criação e adaptação de abordagens.
- Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas:
  - 1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas;
  - 2) Intervir em acolhimento residencial com crianças e jovens com Autismo e Multideficiência.
- Acompanhamento técnico da requalificação do edifício ao abrigo do financiamento aprovado pelo Fundo de Socorro Social.
- Apresentar proposta ao ISS, IP para acordo atípico para o Lar de Apoio enquanto Casa de Acolhimento Residencial Especializada para a Deficiência.

### LR – Lar Residencial

- Implementar programas inovadores e baseados em evidência científica em intervenção interdisciplinar em atividades ocupacionais e terapêuticas (20 clientes), com impacto na sua Qualidade de Vida.
- Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes programas/projetos de reabilitação/inclusão, em resposta a necessidades complexas de clientes
- Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas:
  - 1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas;
  - 2) Lidar com o envelhecimento e perda de capacidades de pessoas com dificuldades intelectuais;



- 3) Promover a saúde mental de adultos com dificuldades intelectuais

→ Acompanhamento técnico da construção de novos equipamentos residenciais, ao abrigo do PARES 3G.

#### **SAD – Serviço de Apoio Domiciliário**

→ Proceder ao diagnóstico de necessidades de intervenção especializada nas áreas emergentes:

1) Serviço de apoio domiciliário com recurso à teleassistência;

2) Serviço de Tomada de Decisão Apoiada.

→ Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção:

1) Empresas de Produtos de Apoio - Recursos tecnológicos para teleassistência e telemedicina;

2) UCC/CRI --> Intervenção especializada de cuidados de saúde no domicílio e à distância;

3) Entidades de referência a nível nacional e internacional --> Aprendizagem sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário;

4) Entidades congéneres --> Benchmarking a partilha de recursos sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário;

5) Serviços legais e da Justiça - Aprendizagem sobre a Lei do Estatuto de Maior Acompanhado.

→ Desenvolver projetos de investigação (revisão, investigação-ação, painel de peritos) na área de intervenção com recurso a teleassistência.

→ Apresentar candidaturas a linhas de financiamento a nível nacional ou internacional na área da prestação de apoios de base comunitária e com recurso à teleassistência.

→ Apresentação do modelo de intervenção holístico e inclusivo do SAD, junto das entidades de tutela, como exemplo da manutenção das PCDI em comunidade.

#### **CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres**

→ Criação de metodologia CATL Inclusivo.

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

→ Proceder à avaliação do Impacto Social do CATL inclusivo.

→ Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes serviços no âmbito da Educação Inclusiva.

→ Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas (1) Implementar intervenções em modalidades inclusivas; (2) Promover a saúde mental de crianças e adolescentes.

→ Criar plano de comunicação para debater o problema social do CATL Inclusivo, através de eventos online e presenciais.

→ Reuniões/contactos/exposição da situação a entidades representantes (CNIS, Humanitas,...)

→ Apresentar proposta ao ISS.IP para reforçar o financiamento das vagas ocupadas em CATL por crianças com deficiência ou perturbações do neuro desenvolvimento., que contemple a especialização da resposta.



**UNS – Unidades de Negócios Sociais**

- Na ARCIL Madeiras, em 2024 serão trabalhados os processos da unidade no sentido da certificação ISO9001 em 2025. A unidade passou a ter capacidade para produzir pellets para autoconsumo da ARCIL, ao mesmo tempo que, em 2024, procurará trabalhar dois novos produtos para nichos de mercado;
- Na ARCIL Agro, daremos continuidade ao aumento da área para pastagens para a melhoria dos solos e alimentação dos animais, operação já iniciada em 2023;
- No Coisas da Quinta, desenvolver-se-á o projeto “Adoçar a Mente” - Ocupação e qualificação de utentes através da criação e produção de dois novos produtos com recursos a ingredientes endógenos;
- No Café O Parque será implementado um novo conceito de cafeteria e restauração informal, que se espera diferenciador na Lousã;
- No CSM, o foco centrar-se-á no desenvolvimento da carteira de clientes para potenciar as atividades de manipulação que permitem a ocupação laboral de muitos utentes de CACI e colaboradores de CEP;
- No IMPACTO+ daremos continuidade ao trabalho iniciado em 2023 no sentido de desenvolver serviços que deem respostas aos problemas associados ao envelhecimento e à saúde mental;
- Na ARCIL Verde, e após a aquisição de equipamento adequado aos trabalhos de silvicultura, daremos continuidade à estratégia comercial no sentido do aumento de volume de trabalho nesta área;
- NA ARCIL Lav, dando sequencia ao trabalho realizado em 2023, continuaremos a investir, comercialmente, no segmento B2B (Alojamentos locais e indústria)
- No Bar da Sede daremos continuidade ao serviço de takeaway da “Sopa do Dia”, assim como se procurará financiamento para a melhoria do ambiente do espaço;
- Na ARCIL Saúde será reativado o serviço de Pilates Terapêutico, após encerramento motivado pelo COVID19. Ainda, serão iniciadas sessões de terapia para a disfunção da Articulação Temporomandibular (ATM). Nesta Unidade dar-se-á prossecução ao trabalho de preparação para a implementação da ISO9001, iniciado em 2023, havendo expectativa da certificação ao longo do ano.



## **OBJETIVOS, ATIVIDADES E METAS**

O Plano de Atividades e Orçamento 2024 é elaborado num contexto pós pandémico e de grande perturbação económica resultante dos conflitos Ucrânia - Rússia, e mais recentemente Israel - Hamas, que tem obrigado a diversas medidas de contingência para acautelar o importante acréscimo de gastos que, já sentido em 2023, com grande probabilidade se manterá no próximo ano.

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

Nas Tabelas seguintes são apresentadas as Atividades/Indicadores/Metas por Objetivo Operacional, alinhados com os Objetivos Estratégicos apresentados pelo novo Plano Estratégico 2023-2026.



## Departamento de Gestão

Plano de Atividades Departamento de Gestão													
2024	Perpetiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional em Ação	Lac	Méts Lac	Lac (Start)	Lac (End)	Lead	Méts Lead	Lead (Start)	Lead (End)
	Clientes	Plano Operacional	DAF	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Desenvolver uma metodologia para aplicação de bens distribuídos de acordo com os ganhos reais dos diversos programas e unidades	Ação realizada	Sim	2024-03-01	2024-12-31	2024-01-01	02/28/2023	2024-01-01	2024-02-29
	Processos	Plano Operacional	DAF	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Desenvolver metodologia para realização do inventário permanente no armazém central	Ação realizada	Sim	2024-05-01	2024-12-31	2024-06-01	90%	2024-06-01	2024-12-31
	Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	DAF	6. Estimular práticas de produção crítica, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Capacitar os colaboradores da ARCIL Madalena (1) e do LP (2) para a utilização do sistema de compras/controlar de stocks	Nr de colaboradores	4	2024-09-01	2024-11-30	2024-01-01	48h	2024-01-01	2024-11-30
	Financeira	Plano Operacional	DAF	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Apresentar inventário permanente do armazém central	Ação realizada	Sim				2 elementos		
	Clientes	Plano Operacional	MKT & COM	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Garantir que a informação/comunicação relevante chegue ao cliente	Cumprimento do plano de comunicação	85%	2024-01-01	2024-12-31	2024-01-01	5m/12	2024-01-01	2024-12-31
	Processos	Plano Operacional	MKT & COM	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Reformular e implementar procedimento de Comunicação Interna e Externa	Processo reformulado e implementado	Sim	2024-01-01	2024-07-31	2024-04-01	5m	2024-04-01	2024-04-30
	Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	MKT & COM	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Dinamização e sensibilização dos responsáveis dos serviços para cumprimento do procedimento de comunicação	Avaliação de eficácia de formação	>75%	2024-09-01	2024-09-30	2024-05-01	10 - 1 pessoa frequentaram a formação por processo	2024-05-01	2024-05-31
	Financeira	Plano Operacional	MKT & COM	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Captar, junto de estabelecimentos de ensino superior, estágio curriculares na área de comunicação e MKT	Nr de estagios curriculares	1	2023-11-27	2024-12-31	2024-01-01	5	2024-01-01	2024-03-31
	Processos	Plano de Ações	MKT & COM	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Elaborar plano de ações de comunicação e MKT	Ação realizada	Sim	2023-12-01	2024-01-05				
	Processos	Plano de Ações	MKT & COM	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Execução do plano de ações de comunicação e MKT	Cumprimento do plano	85%	2024-01-08	2024-12-31	2024-01-08	100%	2024-01-08	2024-12-31
	Processos	Plano de Ações	MKT & COM	5. Assegurar comunicação eficaz, geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores com a comunicação	% de colaboradores Muito Satisfeitos	>=65%	2024-12-01	2024-12-31				
	Aprendizagem e Crescimento	Plano de Ações	MKT & COM	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Qualificar o Técnico Comercial na área de comunicação e MKT como fator impulsionador de vendas	Nr de ações de formação	2	2024-01-01	2024-09-30				
	Financeira	Plano de Ações	MKT & COM	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Captar, junto de estabelecimentos de ensino superior, o interesse no desenvolvimento de study cases	Nr de study cases	1	2023-11-27	2024-12-31	2024-01-01	5	2024-01-01	2024-03-31



Plano de Atividades Departamento de Gestão

Perspetiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	Lig	Meta Lig	Lig (Start)	Lig (End)	Lead	Meta Lead	Lead (Start)	Lead (End)
Clientes	Plano Operacional	EIS	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Melhorar as condições de habitabilidade das crianças e jovens do LA	Nº de quartos mobilizados	5	2024-01-01	2024-09-31	Nº de angariações alcançadas (empresas)	5	2024-01-01	2024-12-31
				Revisão e execução das ações de Angariação de Fundos para a obra de requalificação do LA	Taxa de execução do plano	50%	2024-01-01	2024-12-31	Nº médio de pessoas envolvidas por atividade	4	2024-01-01	2024-11-30
				Aumentar o nº de associados	Nº	12	2024-01-01	2024-12-31	Cumprir o Plano de Ação	100%	2024-01-01	2024-12-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	EIS	2. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Capacitar e melhorar competências para a elaboração de campanhas de AF, candidaturas e procura de novas oportunidades de financiamento	Nº de propostas em resultado	3	2024-07-01	2024-12-31	Nº de ações	3	2024-07-01	2024-12-31
				Processo	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Planos criados	Sim	2024-01-01	2024-01-31			
Processo	Plano de Ações	EIS	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Planos criados	Planos criados	Sim	2024-01-01	2024-01-31				
				Processo	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Planos criados	Sim	2024-01-01	2024-01-31			
Financeira	Plano Operacional	EIS	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Aumentar e diversificar as receitas (sear privado/resp social/donativos/pornuais/regulares)	Valor Alcançado	50 000€	2024-01-01	2024-12-31	Cumprir Plano de Ação	90%	2024-01-01	2024-12-31
Clientes	Plano Operacional	COZ	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Mantém o número de clientes satisfeitos relativamente à temperatura da refeição servida	% de clientes satisfeitos na sede relativamente à temperatura da refeição	80%	2023-11-27	2024-12-31	Colocar 1 aquecimento no refeitório (negociar com fornecedor)	1	2024-01-01	2024-01-31
				Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Aumentar a satisfação dos colaboradores relativamente à oferta de alimentação	% de clientes satisfeitos na sede relativamente à oferta		2023-11-27	2024-12-31	Mover pratos, em 5 datas fixadas	5
Processos	Plano Operacional	COZ	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Apresentar ao cliente refeições ao almoço, nos refeitórios, à temperatura adequada (>63graus)	nº de verificações mensais realizadas >63graus	10	2023-11-27	2024-12-31	% pratos efetuados em modo automático (dos possíveis)	60%	2023-11-27	2024-12-31
				Aprendizagem e Crescimento	7. Criar uma cultura de alto desempenho	Formar e capacitar os colaboradores nos domínios de organização e métodos de trabalho, comunicação e atendimento ao refeitório	Nº de pessoas que acionem a formação	4	2024-05-01	2024-06-30	nº de ações de formação desenvolvidas a cada cozinha e responsáveis de refeitório	2
Financeira	Plano Operacional	COZ	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Adquirir equipamentos para pratos ou equipamento equivalente	Ação realizada	sim	2024-07-01	2024-12-31	Nº de refeições via table-assay	150	2024-01-01	2024-12-31



Plano de Atividades Departamento de Gestão

Perspectiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	Lag	Mera Lag	Lag (Start)	Lag (End)	Lead	Mera Lead	Lead (Start)	Lead (End)
Clientes	Plano Operacional	LIMP	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Mantém a proporcionalidade de clientes internos muito satisfatórios com o serviço prestado	Taxa de satisfação	65%	2023-11-27	2024-12-31	Contratação de CEI para reforço da equipa	Sim	2024-01-01	2024-12-31
				Aumentar a eficiência nos trabalhos realizados fora da sede, através da redução dos tempos de espera de transporte	Horas reduzidas (2º sem)	452	2024-01-01	2024-06-30	Abrir projeto de melhoria - LIMP+Transp	Sim	2024-01-01	2024-03-31
Processos	Plano Operacional	LIMP	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Fazer formação à equipa na área técnica específica de limpeza e higienização	Nº pessoas	3	2024-01-01	2024-12-31	Candidatura formação financiada	Sim	2024-01-01	2024-01-31
				10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Ação realizada	Sim	2024-07-01	2024-12-31	Estudo comparativo de viaturas	Sim	2024-01-01	2024-03-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	LIMP	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Oferecer serviço certificado do Processo Saúde e Bem Estar e CGL, até ao final de 2024	Resultado da auditoria (relatório emitido)	Processos aptos para a certificação	2024-05-01	2024-07-31	Verba cabimentada para auditoria	5180€	2024-06-01	2024-07-31
				3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Nº de processos auditados internamente	2	2024-05-01	2024-10-31	Cumprir o Plano de Implementação	90%	2024-01-01	2024-12-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	QUAL	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Capacitar as pessoas dos processos a certificar para a Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO9001	Nível de conhecimento sobre o SGLQ	75%	2024-09-01	2024-11-30	Horas de Formação por Grupo/Processo	4	2024-08-01	2024-09-30
				10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Valor angariado em consultoria (horas de apoio+valor/h computador)	2100€ 4h auditoria, 50€/h (C+ rede) 32 h auditoria+SGLQ/In-finanze+TR 12 de formação 25€/h (C+ rede)	2024-01-01	2024-04-30	Cumprimento Plano de Ações	100%	2024-03-01	2024-12-31



Plano de Atividades Departamento de Gestão												
2024	Período	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	LAC	Meta LAC	LAC (Start)	LAC (End)	Lead	Meta Lead	Lead (Start)	Lead (End)
Clientes	Plano Operacional	SAÚDE	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Realizar o planejamento e implementação o ATM	100%	Sim	2024-01-01	2024-12-31	Executar plano de comunicação	100%	2024-01-01	2024-12-31
				3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Realização de auditoria de conformidade com a legislação para abertura e funcionamento de unidades de saúde	Sim	2024-01-01	2024-07-31	Ir de IRC's críticas para o processo/cliente	0	2024-01-01	2024-12-31
Processos	Plano Operacional	SAÚDE	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes partes interessadas.	Estabelecer parcerias com escolas superiores de saúde para obtenção de certificações	2	Sim	2024-01-01	2024-12-31	Reuniões escolares - apresentação	3	2024-01-01	2024-12-31
				2. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	% de colaboradores da Arciu saúde realizando ações e/ou iniciativas em favor do desenvolvimento e cooperação.	85%	2025-01-01	2025-03-31	Ir de atividades de envolvimento da equipe	6	2024-01-01	2024-12-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	SAÚDE	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades econômicas.	Garantir a sustentabilidade da Unidade em 2024	30,9%	Sim	2024-01-01	2024-12-31	Ir TI de consultorias feitas em 2024 (MFR+MIO)	2552	2024-01-01	2024-12-31
				9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades econômicas.	Ação Encabeçada	Sim	2023-12-01	2023-12-31				
Clientes	Plano de Ações	SAÚDE	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Preparar a Sala de Pilates	Ação Encabeçada	Sim	2024-01-01	2024-01-31				
				1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Ação Encabeçada	Sim	2024-01-01	2024-03-31				
Aprendizagem e Crescimento	Plano de Ações	SAÚDE		Regularizar o licenciamento do edifício para IURF	Edifício conforme para IURF	Sim	2023-12-01	2024-06-30				
				1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Sistema implementado	Sim	2024-06-01	2024-12-31				
Processos	Plano Operacional	COMPRAS	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Rever o processo de compras no que respecta à gestão de stocks, mas tb a negociação e compra centralizada dos bens das estruturas	Procedimento aprovado	Sim	2024-07-01	2024-11-30	Constituir equipe com elementos das compras, RH e das UIC	Sim	2024-06-01	2024-06-30
				6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a concepção de novos processos, produtos e serviços.	Ir processos a utilização do sistema de gestão de stocks	3	2024-06-01	2024-06-30	% de eficiência da formação	>90%	2024-04-01	2024-05-31
Finanças	Plano Operacional	COMPRAS	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Conseguir que o investimento informático coincida com o investimento real, em todos os bens em aquisição 2º (investimento permanente), ao dia 31/12/24	% de produtos com investimento em aquisição	90%	2024-12-01	2024-12-31	Ir de auditorias informáticas ao investimento	2	2024-06-01	2024-10-31



Plano de Atividades Departamento de Gestão

Perspetiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	LAG	Meta LAG	LAG (Start)	LAG (End)	Lead	Meta Lead	Lead (Start)	Lead (End)
Clientes	Plano Operacional	BAR	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Tomar o ambiente mais agradável e confortável para o cliente	Espaço redecorado	Sim	2024-01-01	2024-12-31	Candidatura a prémio Negociação do contrato do CAFE	Sim	2024-01-01	2024-03-31
				Desenvolver ações de comunicação interna	Execução do Plano Comunicação e MKT	80%	2024-02-01	2024-12-31	Rever o Plano de Comunicação e MK - Ação executada	Sim	2024-01-01	2024-01-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	BAR	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Qualificar o colaborador na área do serviço de bar e atendimento ao público	Ação executada	Sim	2024-04-01	2024-06-30	Articular com a FP para frequência de módulos	25h	2024-01-01	2024-03-31
				Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Atualização da tabela de preços em 6% (média)	Margem bruta 2024	57%	2024-01-01	2024-12-31	Atualizar tabela de preços	Sim	2023-12-01
Financieira	Plano Operacional	BAR	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Consolidar o serviço de take-away de sopa	Nr de serviços de take-away fornecidos	426	2024-01-01	2024-12-31	Garantir coeficiente de margem bruta (PV/Custo Unitário da sopa)	2 (100%)	2024-01-01	2024-12-31
Clientes	Plano Operacional	LAV	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Aumentar a prestação de serviços de lavanderia no segmento B2B em novos clientes - alojamentos locais, restaurantes e salões de cabeleireiro e estética, no concelho de Louzã e concelhos limítrofes	VN com novos clientes B2B	2112€	2024-01-01	2024-12-31	Nr de novos clientes segmento B2B	2	2024-01-01	2024-12-31
				Desenvolver ações de comunicação e marketing específicas para o segmento B2B	Cumprimento do Plano Comercial	80%	2024-01-01	2024-12-31	Tx de execução do orçamento de MKT e COM nas ações previstas em Plano	100% (1694)	2024-01-01	2024-12-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	LAV	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Qualificar os colaboradores em métodos e processos de lavagem	Nr de colaboradores que obtiveram formação	6	2024-01-01	2024-03-31	Ação realizada	Sim (até 31/03)	2024-01-01	2024-03-31
				Aumentar o VN no segmento B2B - alojamentos locais, restauração e salões de cabeleireiro e estética, no concelho de Louzã e concelhos limítrofes	% aumento do VN cliente B2B	5%	2024-01-01	2024-12-31	Nr de propostas realizadas	15	2024-01-01	2024-12-31
Financieira	Plano de Ações	LAV	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Atualização da tabela de preços	Aumento efetuado	3,5%	2023-12-01	2023-12-31				



Plano de Atividades Departamento de Gestão													
2024	Perspetiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	Lag	Meta Lag	Lag (start)	Lag (end)	Lead	Meta Lead	Lead (Start)	Lead (End)
	Clientes	Plano Operacional	VER	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Ser uma alternativa competitiva na prestação de serviços de silvicultura	% de propostas adjudicadas	80%	2024-01-01	2024-12-31	Prazo médio entre data da adjudicação e da execução	entre 10 e 12 dias úteis	2024-01-01	2024-12-31
	Processos	Plano Operacional	VER	5. Assegurar comunicação eficaz, geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	Dinamizar área Comercial e Comunicação & Marketing através da implementação dos planos de ação respetivos	Cumprimento do Plano Comercial	80%	2024-01-01	2024-12-31	Tx de execução do orçamento de MKT e COM nas ações previstas em plano	100% (1376)	2024-01-01	2024-12-31
	Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	VER	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Capacitar as pessoas para utilização adequada de máquinas agrícolas (motosserras e motocoladoras)	Nr de colaboradores com formação	3	2024-02-01	2024-02-29	Verba gasta para formação	940	2024-02-01	2024-02-29
	Financeira	Plano Operacional	VER	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Aumentar a prestação de serviços de silvicultura	% aumento do VN silvicultura	3,5%	2024-01-01	2024-12-31	Investimento efetuado em novos equipamentos	1366€	2024-02-01	2024-03-31
	Financeira	Plano de Ações	VER	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Atualização da tabela de preços	Sim		2023-12-01	2023-12-31				
	Financeira	Plano de Ações	VER	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Candidatura para financiamento a 100% de uma nova viatura	Sim	1	2024-01-01	2024-12-31				
	Clientes	Plano Operacional	IMP+	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Desenvolver e disponibilizar um novo serviço na área do envelhecimento (importância da psicologia no envelhecimento através de estimulação cognitiva)	Ação realizada	Sim	2024-02-01	2024-03-31	Desenvolver a ficha de produto/procedimento do serviço - Ação realizada	Sim	2024-03-01	2024-11-30
	Processos	Plano Operacional	IMP+	5. Assegurar comunicação eficaz, geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	Desenvolver ações de comunicação e mkt (direcionadas para o novo serviço)	Cumprimento do plano comunicação e mkt	80%	2024-04-01	2024-12-31	Tx de execução do orçamento de MKT e COM nas ações previstas em plano	100% (79,70€)	2024-04-01	2024-12-31
	Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	IMP+	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Conhecer a necessidade de serviços terapêuticos nas áreas: diágnosis e saúde mental na região da Louzã e concelhos limítrofes	Ação realizada	Sim	2024-02-01	2024-02-29	Desenvolver estudo sobre a temática em análise	Sim	2024-01-01	2024-02-29
	Financeira	Plano Operacional	IMP+	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Obter receita através do novo serviço na área do envelhecimento (2 consultas x 11 meses incluídas em ORC)	VN do novo serviço	770,0€	2024-04-01	2024-12-31	Realizar consultas e /ou sessões de grupo	Mínimo de 22 consultas e/ou 13 sessões de grupo	2024-04-01	2024-12-31



Plano de Atividades Departamento de Gestão												
perspetiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	Lag	Meta Lag	Lag (start)	Lag (end)	Lead	Meta Lead	Lead (start)	Lead (end)
Clientes	Plano Operacional	CSM	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Aumentar o VMI com Manipulação em BLS	VMI Anual	33555€	2024-01-01	2024-12-31	Cumprimento do Plano Comercial	80%	2024-01-01	2024-12-31
				Dinamizar área Comercial e Comunicação & Marketing através da implementação dos planos de ação respetivos	Aumentar o nr de visualizações da página web	200	2024-01-01	2024-12-31	Implementar iniciativas de Marketing decorentes do Estratégico com impacto ACEAS	5	2024-01-01	2024-12-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	CSM	3. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Desenvolver competências em definição de prioridades, e motivação e liderança da equipa	Nr de colaboradores com formação	1	2024-01-01	2024-12-31	Incluído no Plano de Formação dos RH (IEFP)	sim	2024-01-01	2024-12-31
				Garantir o VMI com novos clientes	VMI de novos clientes	6630€	2024-01-01	2024-12-31	Nr de novos clientes	4	2024-01-01	2024-12-31
Clientes	Plano Operacional	PARQUE	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Abair espaço no Parque com novo conceito e serviço	Data de abertura	01/03/2023	2024-01-01	2024-02-29	Remodelação do espaço e equipamento	Sim	2024-02-15	2024-02-29
				criar reconhecimento e notoriedade	Avaliação Trip Advisor	>4	2024-01-01	2024-02-29	criar página Trip Advisor	Sim	2024-02-01	2024-02-29
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	PARQUE	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Apurar o novo conceito para o espaço: -serviço de cafeteria e de refeições simples, confeccionadas com produtos endógenos, frescos e de época -loja dedicada a produtos produzidos pela ARCIU e produtores locais -jantar à carta -eventos	Conceito desenvolvido - Ação realizada	Sim	2024-01-01	2024-02-29	Nova remodelação - Ação realizada	Sim	2024-01-01	2024-01-31
				9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Diversificação das fontes de receita	12000€	2024-03-01	2024-12-31	Refeições servidas no restaurante	10894	2024-03-01	2024-12-31
Clientes	Plano Operacional	PARQUE	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	Inclusão de utentes na equipa de trabalho (FP + CAJCI)	Nr de utentes (FP + CAJCI)	4	2024-03-01	2024-12-31	Articulação com programas para planeamento da colaboração	Sim	2024-01-01	2024-02-29



Plano de Atividades Departamento de Gestão

2024

perspectiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	Lag	Meta Lag	Lag (Start)	Lag (End)	Lead	Meta Lead	Lead (Start)	Lead (End)
Clientes	Plano Operacional	AGRO	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Aumentar a gama de produtos típicos da Quinta - BPI Capacitar - Recurso a materiais endógenos	Novos Produtos	2	2024-01-01	2024-06-30	Cumprir as metas do projeto (envolvimento e formação)	100%	2024-01-01	2024-06-30
Processos	Plano Operacional	AGRO	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Aumentar o controle sobre os custos do processo de fabrico do Coque da Quinta	Desvio Marg Bruta	Entre -10% a 10%	2024-01-01	2024-12-31	Iir de auditorias ao fabrico de cada bem	2	2024-01-01	2024-12-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	AGRO	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Concluir sobre a viabilidade de produção e comercialização de aromáticas	Ação realizada	Sim	2024-05-01	2024-05-31	Ação realizada (identificar segmentos de mercado competitivo e fazer prospecção)	Sim	2024-01-01	2024-04-30
Financeira	Plano Operacional	AGRO	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Reduzir a quantidade de rações consumidas	% redução/por capita	5%	2024-01-01	2024-12-31	Cumprimento do Plano de culturas relativamente às pragas	>95%	2024-01-01	2024-12-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano de Ações	AGRO		Regularizar o licenciamento do edifício para Coque da Quinta	Edifício conforme Quinta	Sim	2024-01-01	2024-12-31				
Aprendizagem e Crescimento	Plano de Ações	AGRO		Alargar a área de cultivo das aromáticas	Área de cultivo	1500m2	2024-01-01	2024-12-31				
Clientes	Plano Operacional	MAAD	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Aumentar a carteira de clientes da região centro através da entrega de produtos customizados	Vm com novos Clientes	20.000€	2024-01-01	2024-12-31	Iir de Leads identificados	12	2024-01-01	2024-12-31
Processos	Plano Operacional	MAAD	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	lançar a preparação da certificação ISO9001	Processo mapeados	sim	2024-01-01	2024-12-31	Auditoria interna de diagnóstico	sim	2024-05-01	2024-05-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	MAAD	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Desenvolver novos produtos para segmentos de mercado de nicho	Iir de produtos desenvolvidos da nova forma	2	2024-05-01	2024-12-31	identificar nichos de mercado (oportunidades)	2	2024-01-01	2024-04-30
Financeira	Plano Operacional	MAAD	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Aumentar a rentabilidade do negócio	Margem Bruta (média)	30%	2024-01-01	2024-12-31	Aumentar o nr de fornecedores regulares de madeiras	1	2023-12-01	2024-12-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano de Ações	MAAD	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Aumentar a produção de pellets - para a autoconsumo	Valor de compras	0	2024-01-01	2024-12-31				
Processos	Plano de Ações	MAAD	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	Ter uma presença mais forte na WEB através do google - Adwords - quando se pesquisa por Material de embalagem em madeira, pellets, caixas de madeira, Lusa, etc	Iir de contactos recebidos através da Web	6	2024-01-01	2024-12-31	Cumprir o Plano de Comunicação e Mkt	80%	2024-01-01	2024-12-31



Plano de Atividades Departamento de Gestão

2024

Perspectiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	Lag	Meta Lag	Lag (Start)	Lag (End)	Lead	Meta Lead	Lead (Start)	Lead (End)
Clientes	Plano Operacional	RH	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Garantir aos colaboradores uma AD por objetivos	Colaboradores avaliados	100%	2024-12-31	2024-12-31	Modelo de avaliação por objetivos aprovado	Sim	2024-01-15	2024-01-19
Processo	Plano Operacional	RH	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Implementar um projeto piloto de SAD por objetivos, na ARCIL Saúde e FP	Metodologia validada	Sim	2024-04-01	2024-04-30	Projeto implementado	Sim	2024-03-01	2024-03-31
Processos	Plano de Ações	RH	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Elaborar Plano de Ação para a implementação do SAD na ARCIL	Plano elaborado	Sim	2024-04-01	2024-04-30				
Processos	Plano Operacional	RH	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Implementação SAD por objetivos na totalidade da organização	SAD implementado	Sim	2024-07-01	2024-12-31	Plano de Ação cumprido	Sim	2024-04-01	2024-12-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	RH	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Capacitar os responsáveis para a avaliação e gestão de desempenho das suas equipas	Grau de eficácia da formação	80%	2024-05-01	2024-05-31	Nr de horas de formação	4	2024-05-01	2024-05-31
Financeira	Plano Operacional	RH	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Financiar a formação da equipa dos Responsáveis via candidaturas a programas de capacitação (PAR)	Valor financiado	>500	2024-01-01	2024-12-31	Candidaturas apresentadas	1	2023-11-27	2024-12-31
Clientes	Plano Operacional	TRANSP	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Aumentar o nr de crianças transportadas para as escolas	Nr de crianças	2	2024-07-01	2024-08-31	Novos/Reajuste rotas	2	2024-07-01	2024-08-31
Processos	Plano Operacional	TRANSP	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	Melhorar a satisfação dos colaboradores relativamente à comunicação entre a equipa (O nível atual médio de satisfação global é de 29,4% (inquérito de Jan 2023))	Nível de satisfação	50%	2024-01-01	2024-12-31	Nr de reuniões mensais (as 18h30)	12	2024-01-01	2024-12-31
Processos	Plano Operacional	TRANSP	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Obter financiamento aprovado, a fundo perdido, para a aquisição de viaturas mais eficientes	Nr de financiamentos aprovados	2	2024-04-01	2024-12-31	Nr de candidaturas (com EIS)	2	2024-01-01	2024-03-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	TRANSP	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Desenvolver uma equipa com formação de condução defensiva	Nr de colaboradores com formação	2	2024-04-01	2024-12-31	Candidatura a Formação financiada	Sim	2023-11-27	2024-03-31
Financeira	Plano Operacional	TRANSP	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Aumentar o Vm de prestação de serviços à CM, (percebe)	Aumento Vm	136€	2024-01-01	2024-12-31	Nr de propostas apresentadas	2	2024-06-01	2024-06-30
Processos	Plano de Ações	TRANSP	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Elaborar e implementar um Plano de Verificação de viaturas que contemple: Escala de verificações, responsáveis pelo controle, tolerância nos adiantamentos, delegação de competências	Plano elaborado	Sim	2024-01-01	2024-01-05				



Plano de Atividades Departamento de Gestão												
Perspectiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	Lag	Meta Lag	Lag (Start)	Lag (End)	Lead	Meta Lead	Lead (Start)	Lead (End)
Clientes	Plano Operacional	MAN	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Melhorar Satisfação de cliente	Avaliar Satisfação de clientes	85%	2024-10-01	2024-12-31	Tempo Médio de resposta (em dias) na Manutenção Corretiva (Urgentes, Prioritárias e Quando Possível) (Diferença entre a Data do Pedido - Data Conclusão)	6	2024-01-01	2024-12-31
				Melhorar planejamento e comunicação da manutenção corretiva - introduzir um novo sistema de registros no monday	Processo de Manutenção revisito	Sim	2023-11-27	2024-03-31	Implementação do sistema de requisições e controle interno via monday	Sim	2024-04-01	2024-05-31
Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	MAN	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Aumentar Formação dos colaboradores da Manutenção (Catalização, deteção de avarias, eletrificadas, painéis solares, reparações de construção civil)	Nr de colaboradores com formação em manutenção	>2	2024-01-01	2024-12-31	Nr de horas de formação frequentada por pessoa	>=50	2024-01-01	2024-12-31
				10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Nr de iluminações de subestâncias	130	2024-01-01	2024-12-31	Montante a investir	675€	2024-01-01	2024-12-31
Financeira	Plano Operacional	MAN										



DEPARTAMENTO DE REABILITAÇÃO – PROGRAMAS

Plano de Atividades Departamento de Reabilitação							
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Fonte	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades	Programa
1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão	Aumentar a inclusão social dos clientes	Nº de novas entidades envolvidas em prospeção ASU	Registos de contactos	8	Semestral	Identificar entidades. Elaborar material informativo. Realizar reuniões.	CACI
		Nº de novos clientes em ASU na comunidade	Planos individuais	6	Semestral	Implementar metodologia para prospeção de entidades para inclusão de utentes em ASU. Realizar ações de sensibilização para a inclusão dirigidas à comunidade em geral.	
	Promover a colocação profissional dos clientes em pequenas e médias empresas	Nº de propostas de contratos de trabalho ou medidas ativas de emprego	Registos de atividade	30	Semestral	Desenvolver ações individuais ou coletivas de divulgação/sensibilização para a temática da deficiência, junto do tecido empresarial. Divulgação das atividades desenvolvidas pelo CR e respetivas medidas de emprego vigentes para PCDL. Implementar metodologia de apoio individual pelo CR através de ações de IAOQE, AC e APC para promover a inclusão laboral de PCDL.	CR
		Nº de clientes colocados em pequenas e médias empresas	Contratos de trabalho ou de medidas ativas de emprego	30	Semestral		
Promover percursos profissionais orientados pela autodeterminação e inclusão dos clientes		Nº de propostas de contratos de trabalho, medidas ativas de emprego (MAE) ou pedidos de reforma	Registos de atividade	6	Semestral	Contactos com empresas potencialmente interessadas. Prestar informação aos trabalhadores e famílias sobre a inclusão sócio-profissional e processo de reforma, de forma a tornar a tomada de decisão mais consciente. Agilizar contactos, com médicos/junta médica e Segurança Social. Estabelecer parceria com Centro de Recursos no sentido de agilizar a inclusão em mercado aberto.	CEP
		% de contratos de trabalho / MAE e de processos de reforma aprovados	Contratos de trabalho ou de medidas ativas de emprego	50%	Semestral		
Garantir condições para a ocupação de tempos livres inclusivos e promotores do bem-estar		Criação de metodologia CATL Inclusivo	Registos de atividade	5	Semestral	Realizar ações de sensibilização, com/para as crianças do CATL. Preparar ações com as crianças para apresentar à comunidade. Criar metodologia de intervenção CATL Inclusivo. Desenhar programa de capacitação da equipa para a implementação do modelo CATL Inclusivo. Dar resposta aos pedidos de admissão de crianças com necessidades específicas. Proceder à avaliação (do Impacto Social) do CATL Inclusivo.	CATL
		% de crianças com deficiências apoiadas	Registos de Presenças Planos individuais de intervenção	100%	Anual		



Plano de Atividades Departamento de Reabilitação							
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Fonte	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades	Programa
2024	Implementar programas de formação inovadores e com impacto dirigido aos seguintes públicos: 1) Formandos com deficiência ou incapacidade de outras regiões da zona Centro.	Nº de levantamentos de necessidades de formação em concelhos da área de abrangência da ARCIL	Diagnóstico de necessidades	2	Semestral	Levantamento de necessidades de formação junto de autarquias e/ou outras entidades competentes noutros concelhos	FP
		Nº de cursos candidatados a realizar em concelhos da área de abrangência da ARCIL	Candidatura efetuada na tipologia 3.01 CPD	2	Semestral	Identificação e apresentação de candidaturas a programas de financiamento. Realização de contratos de parceria para concretização de ações. Organização de recursos e meios (materiais, humanos, pedagógicos) para concretização das ações. Realização de ações de divulgação.	
2. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade	Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica nas áreas de: 1) Promoção da saúde mental de crianças e adolescentes (programa Mindberena com alunos com questões socioemocionais e com autismo; programa H.A.P.P.Y. com alunos com autismo); 2) Prevenção do isolamento social de pessoas com Necessidades Complexas de Comunicação (programa Top com alunos com multideficiência).	Nº de alunos envolvidos	Registos de atividade	50	Semestral	Identificar Programas de intervenção validados. Envolver a equipa CRI e os parceiros educativos na seleção e adaptação dos Programas de intervenção. Planear e implementar os Programas de intervenção escolhidos. Promover atividades/sessões de trabalho colaborativo com docentes/Assistentes Operacionais/famílias. Monitorizar e analisar a evolução terapêutica dos alunos abrangidos pelos Programas selecionados.	CRI
		% de alunos com resultados positivos	Planos Individuais	70%	Anual		
	Implementar programas de intervenção baseados em evidência científica nas áreas de: 1) Programa interdisciplinar de atividades ocupacionais e terapêuticas.	Nº de clientes envolvidos	Fichas de Atividades	23	Anual	Recolha de dados (avaliação de necessidades). Investigação sobre as temáticas. Aplicação e análise de dados da aplicação da escala avaliação da Qualidade de Vida.	LR
		% de clientes que evidência manutenção da Qualidade de Vida	Relatório de Avaliação da Qualidade de Vida	45%	Anual	Implementar estratégias de estimulação cognitiva e física de utentes com perda de capacidade resultante do processo de emetimento/foeira. Criação de fichas de atividades para implementação em contexto de LR	
	Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica nas áreas de: 1) Acolhimento residencial de crianças e jovens com perturbações graves do neurodesenvolvimento (i.e. Autismo grave e Multideficiência)	Nº de clientes envolvidos	Planos Individuais	6	Semestral	Identificar Modelos de Acolhimento residencial de crianças e jovens com perturbações graves do neurodesenvolvimento. Criar e/ou adaptar Modelo de Funcionamento e intervenção especializado.	LA
		% de clientes que evidência manutenção ou melhoria da Qualidade de Vida	Relatório de Avaliação da Qualidade de Vida	50%	Anual	Promover atividades/sessões de trabalho colaborativo AOD/terapeutas/famílias. Monitorizar e analisar a evolução da qualidade de vida dos residentes abrangidos pelo Modelo implementado.	
	Planear e implementar experiência piloto de serviço de apoio domiciliário com recurso à tele-assistência.	Nº de clientes envolvidos	Registos de contactos	1	Semestral	Identificar potenciais parceiros para benchmarking. Estabelecer contactos.	SAD
		Redução de relatório da experiência	Relatório de Avaliação	5	Semestral	Auscultar clientes sobre interesses de apoio(s), necessidades, horários(s) ... Administar escala de avaliação da autonomia. Recolher dados, analisar dados, elaborar relatório e comunicar dados. Divulgar serviço.	



Plano de Atividades Departamento de Reabilitação									
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Fonte	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades	Programa		
4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas	Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Empresas e autarquias → Promoção de ASU na comunidade; 2) Clubes e associações desportivas, recreativas e culturais → Promoção da ocupação e inclusão social; 3) Redes de transportes → Aumento da inclusividade do serviço de transportes.	Nº de protocolos estabelecidos	Registos de contactos	4	Semestral	Realizar levantamento de atividades comunitárias que beneficiem da participação da ARCIL Realizar levantamento de atividades comunitárias com potencial para incluir clientes da ARCIL Estabelecer protocolos de colaboração com Associações e clubes da comunidade. Realizar atividades em conjunto com entidades da comunidade.	CACI		
		Nº de clientes em atividades inclusivas promovidas por/ com entidades parceiras	Planos individuais Avaliação dos Planos Individuais	70	Semestral				
4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas	Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Associações empresariais locais → Promoção de empregabilidade na comunidade; 2) Pequenas e médias empresas da Louzã e concelhos limítrofes (Arganil, Coimbra, Miranda do Corvo, Penela, VN Poiares, Góis, Tábua).	Consolidação de metodologia para sensibilização, informação e trabalho em rede com empresas locais e regionais	Registos de atividade	5	Semestral	Consolidar metodologia de trabalho criada no âmbito do projeto Capacitar para Incluir. Apresentar candidatura da metodologia de trabalho desenvolvida e utilizada a prémio internacional. Desenvolver ações de sensibilização e informação com/ em empresas. Realizar ações de prospeção, junto de empresas com mais de 10 colaboradores (médias empresas). Envolver as Associações empresariais locais ou similares, com vista a potenciar a inclusão de PCDI. Criar Rede de Empresas Inclusivas a nível local/regional Organizar evento de disseminação no final do ano civil, envolvendo empresas da rede criada.	OR		
		Nº de empresas locais e regionais integrantes da rede de Empresas Inclusivas	Planos individuais Avaliação dos Planos Individuais	20	Semestral				
Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Autarquias e outras entidades → implementação de programas formativos noutras concelhios; 2) 2) Entidades empregadoras - realização de atividades de prática simulada em contexto real de trabalho (MSR, Op. Armazenagem, AFAC, Cuidador de Crianças e Jovens, Ass. Op. Infância).		Nº de entidades contactadas	Registos de contactos	10	Semestral	Identificação e contacto com potenciais parceiros (Autarquias/ Empresas). Realização de ações de informação/ sensibilização de Autarquias/ Empresas. Realização de protocolos de parceria. Acompanhamento e avaliação da parceria. Negociação de medidas de apoio à colocação com Entidades com vista a empregabilidade de PCDI em articulação com o CIL.	FP		
		Nº de novos Protocolos de Parceria	Protocolos de Parcerias	5	Semestral				



## Plano de Atividades Departamento de Reabilitação

2024

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Fonte	Mista	Periodicidade de Medição	Atividades	Programa
4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas	Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Entidades do Ensino Superior → Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção e de investigação; 2) Entidades de referência a nível internacional → Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção; 3) Entidades de referência a nível nacional → Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção; 4) Entidades congéneras → Benchmarking a parilha de recursos na criação e adaptação de abortagens inovadoras para a intervenção.	Nº de entidades contactadas  Nº de novos Protocolos de Parceria	Registos de contactos  Protocolos de Parcerias	6  2	Semestral  Semestral	Identificação e contacto com potenciais parceiros para PCT, atividades de prática simulada dos cursos (INSE, Op. Anestesiologia, AFAC, Cuidador de Crianças e Jovens, As. Op. Infância) e realização de formação inovator concetivos (Autarquias/ Empresas). Realização de ações de formação/ sensibilização de Autarquias/ Empresas. Realização de protocolos de parceria. Acompanhamento e avaliação da parceria. Negociação de medidas de apoio a colocação com Entidades com vista à empregabilidade de PCDI em articulação com o CR.	CRJ
	Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Entidades do Ensino Superior → Aprendizagem sobre acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência; 2) Entidades de referência a nível internacional → Aprendizagem sobre novas metodologias de intervenção em Autismo e Multideficiência; 3) Entidades de referência a nível nacional → Aprendizagem sobre práticas eficientes e eficazes em acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência; 4) Entidades congéneras → Benchmarking a parilha de recursos na criação e adaptação de abortagens para o acolhimento residencial de crianças e jovens com Autismo e Multideficiência.	Nº de entidades contactadas  Criação de modelo de acolhimento residencial para crianças com Autismo e Multideficiência	Registo de contactos  Modelo de Acolhimento	4  5	Semestral  Semestral	Procurar e criar/ativar parcerias com Entidades de Ensino Superior ou Entidades de referência internacional que permitam a aprendizagem de novas metodologias de intervenção. Protocolar as parcerias identificadas. Avaliar resultados das parcerias implementadas. Procurar a contactos para agendar visitas de trabalho e definir informações a recolher. Implementar boas práticas que melhorem a qualidade da intervenção do LA.	LA
	Estabelecer e ativar parcerias com entidades relevantes para aumentar o impacto social da intervenção: 1) Empresas de Produtos de Apoio - Recursos tecnológicos para tele-assistência e telemedicina; 2) Entidades de referência a nível internacional → Aprendizagem sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário; 3) Entidades de referência a nível nacional → Aprendizagem sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário; 4) Entidades congéneras → Benchmarking a parilha de recursos sobre novas tecnologias e metodologias de apoio domiciliário; 5) Serviços legais e da Justiça - Aprendizagem sobre legislação sobre Estatuto do Maior Acompanhado e relação com tomada de decisão.	Nº de entidades contactadas  Nº de organismos solicitados	Registo de contactos  Novo serviço ou resposta	3  3	Semestral  Semestral	Investigar empresas de dispositivos de vigilância e apoio remoto. Realizar com potenciais fornecedores. Investigar cuidados especializados no domicílio. Realizar benchmarking de práticas estabelecidas entre SAD e a Saúde. Identificar potenciais contactos e parceiros para benchmarking de modelo de SAD com recurso à tecnologia.	SAD



Plano de Atividades Departamento de Reabilitação							
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Fonte	Meta	Periodicidade de Monitorização	Programa	
5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades	Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes serviços (CATL e CRI) no âmbito da Educação Inclusiva	NE de dias de trabalho de colaboração	Folha de Ponto / Timesheet	20	Semestral	CATL	
		NE de clientes com intervenção conjunta	Planos Individuais Avaliação dos Planos Individuais	15	Semestral		
	Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes programas/projetos de reabilitação/inclusão/ gestão/logística para promoção da inclusão profissional	NE de sessões de trabalho	Folha de Ponto / Timesheet	12	Semestral	CEP	
		NE de ações de melhoria implementadas	Registos de atividade	4	Semestral		
	Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes programas/projetos de reabilitação em resposta a necessidades complexas de clientes	NE de reuniões de trabalho de colaboração	Azas de Reunião	8	Trimestral	LR	
		NE de clientes com intervenção conjunta	Planos Individuais Avaliação dos Planos Individuais	23	Semestral		
	Desenvolver projeto de investigação (revisão, investigação-ação, painel de peritos) na área das Atividades Socialmente Úteis (ASU)	NE de entidades com práticas ou investigação em ASU contactadas	Relatório de Benchmarking	3	Semestral	CACI	
		Criação de metodologia de intervenção ASU	Metodologia de Trabalho ASU	5	Semestral		
	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços	Desenvolver projeto de investigação (revisão, investigação-ação, painel de peritos) na área de: - Capacitação de empresas, autarquias e outras entidades potencialmente empregadoras para a inclusão profissional de pessoas com deficiência.	NE de sessões de trabalho	Folha de Ponto / Timesheet	12	Semestral	CR
			NE de ações de capacitação	Registos de atividade	3	Semestral	
Aumentar as oportunidades de formação de técnicos e formadores		NE de ações de formação (sobre novas metodologias formativas)	Registos de formação	2	Semestral	FP	
		NE de novos recursos/novas metodologias implementadas	Registos de atividade	2	Semestral		
Conocer e implementar novo serviço de Tomada de Decisão Apoiada		NE de dias de trabalho investidos em projetos de investigação	Folha de Ponto / Timesheet	24	Semestral	SAD	
		Implementação de Serviço de TDA (apoio a clientes SAD, LR, CEP e CACI)	Relatório de Atividades	5	Semestral		



Plano de Atividades Departamento de Reabilitação							
Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Fonte	Méts	Periodicidade de Monitorização	Atividades	Programa
8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas e adequar as suas competências à mudança organizacional	Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas: 1) Intervir na área da prevenção e promoção da Saúde Mental; 2) Intervir na área da reabilitação neuropsicológica de crianças e jovens com dificuldades intelectuais e perturbações da aprendizagem específicas.	Nº de ações de formação	Relatório de Formação Interna	2	Semestral	Realizar levantamento de necessidades e expectativas junto dos vários Programas da ARCIL Calendarizar, divulgar e realizar momentos formativos. Avaliar as ações de formação internas. Criar momentos de intervenção.	CRJ
		Nº de novas metodologias implementadas	Relatório de Formação Interna	2	Semestral		
		Nº de ações de formação	Relatório de Formação Interna	4	Semestral	Levantamento de necessidades. Implementação de Plano de formação.	UR
		% de avaliação de conhecimentos positivos	Teste de avaliação de conhecimentos	80%	Semestral	Técnicas de posicionamento, mobilização, transferência e transporte - UFCO 6571 (15h) Animação e ocupação (110) (15h) Abordagem biológica, psicológica, social e cognitiva do envelhecimento (7214) (15h) Lidar com a perda de estímulos (7h)	
		Nº de ações de capacitação	Relatório de Formação Interna	12	Semestral	Realização de ações individuais ou em pequeno grupo de capacitação para a melhoria do desempenho laboral ou mercado aberto: Trabalho, alcoolismo, imagem pessoal, informação sobre os prós e os contras para o mercado aberto, Formada de Decisão Apoiada.	CEP
		% de colaboradores CEP com avaliação positiva da entidade empregadora (após participação das ações de capacitação)	Registos de comentários	50%	Semestral	Realização de ações em pequeno grupo sobre competências sociais, profissionais e técnicas. Promover a realização de um encontro nacional de colaboradores CEP na região de Louzã.	
		Nº de ações de formação	Relatório de Formação Interna	2	Semestral	Realizar levantamento de necessidades e expectativas dos AAO.	LA
		Nº de sugestões de melhoria implementadas (propostas pela equipa, na sequência de formação de especialização)	Plano de Melhoria	4	Semestral	Definir temas e modalidades formativas a implementar. Calendarizar, divulgar e realizar momentos formativos em parceria com outros Programas. Avaliar as ações de formação internas. Criar momentos de intervenção.	
		Nº de ações de formação	Relatório de Formação Interna	4	Semestral	Promover ações de formação para monitores: - Abordagem geral com crianças com deficiência; - Gestão de comportamentos; - Comunicação e parceria com famílias; - Lidar com a inclusão; - Metodologias de trabalho colaborativo; - Métodos de intervenção inclusivos.	CAIL
		% de testes de avaliação de conhecimentos positivos	Teste de avaliação de conhecimentos	80%	Semestral		



Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Fonte	Meta	Periodicidade de Monitorização	Atividades	Programa
9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas	Promover ações de capacitação sobre intervenção em equipa nas áreas de Inclusão, Deficiência e Perturbações do Neurodesenvolvimento.	Nº de ações de formação	Registos de Formação	3	Semestral	Colaboração com outros programas da ARCIL, nomeadamente o CANT, LA, CACI e LR, na organização, divulgação, dinamização e avaliação de cursos de formação e outras iniciativas de capacitação.	OCI
	Reduzir custos com o quadro de colaboradores CEP	Nº de participações	Registos de inscrições Formação	30	Semestral	Colaboração no planeamento e implementação de ações de disseminação dos resultados ou produtos decorrentes das ações e cursos de formação realizados.	CEP
		% de redução do quadro do CEP	Registos dos Recursos Humanos	6%	Semestral	Aplicar diligências para processos de reforma.	
		% de redução de custos com o quadro de pessoal do CEP	Registos dos Recursos Humanos	6%	Semestral	Promover a inclusão laboral de colaboradores CEP em mercado de trabalho aberto.	
	Apresentar proposta ao ISS, IP para acordo apoio para o Lar de Apoio enquanto Casa de Acolhimento Especializada	Elaboração da proposta para acordo apoio	Proposta de Acordo Apoio	5	Semestral	Envolver a Segurança Social na idealização da proposta.	LA
		Aprovação da proposta para acordo apoio	Aprovação da proposta pelo ISS, IP	5	Semestral	Envolver outros serviços/colaboradores/entidades devedoras na construção da proposta.	
		Nº de candidaturas com o Projeto SAD Tecnológico	Candidaturas	2	Semestral	Procurar modelos de boas práticas como ponto de partida.	SAD
		Nº de candidaturas apresentadas	Candidaturas	2	Semestral	Definição de serviço SAD com apoio de recursos tecnológicos, domínio e inteligência artificial.	
		% de execução física	Candidaturas	75%	Semestral	Identificação de recursos necessários.	
		% de execução financeira	Aprovação de candidaturas	90%	Semestral	Caracterização de potenciais clientes para o serviço.	FP
10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Implementar estratégias para reforçar o financiamento das vagas ocupadas em CANT, por crianças com deficiência ou perturbações do neurodesenvolvimento	Nº de propostas apresentadas	Propostas apresentadas	2	Semestral	Preparação de candidaturas.	CANT
		Nº de recursos voluntários	Registos de atividade	4	Semestral	Procura de linhas de financiamento.	
		Nº de dias de trabalho de colaboração	Folha de Pontos / Timesheet	24	Semestral	Levantamento de necessidades de formação para profissionais.	
		Nº de recursos promocionais criados	Recursos promocionais	2	Semestral	Conceção de programas de formação.	
		Nº de reuniões de acompanhamento	Relatório de Execução do Projeto	11	Semestral	Execução física e financeira.	
		% de cumprimento do projeto de execução	Relatório de Execução do Projeto	50%	Semestral	Ações preventivas e corretivas.	
		Nº de reuniões de trabalho	Folha de Pontos / Timesheet	12	Semestral	Levantamento de necessidades de formação para profissionais.	
		Nº de elementos na EI por programa/projeto	Registo de Ações	1	Semestral	Conceção de programas de formação.	



DIREÇÕES DE GESTÃO E REABILITAÇÃO

Plano de Atividades Direção Executiva de Gestão												
Perspetiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	Indicador Lag	Meta Lag	Crono Lag (Start)	Crono Lag (End)	Indicador Lead	Meta Lead	Crono Lead (Start)	Crono Lead (End)
	Piano Operacional	DEG	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Reduzir o nr de pedidos por Email de viaturas e/ou manutenção (pedidos desmatriculados - via Monday)	% redução	25%	2024-07-01	2024-12-31	Formas desenvolvidos	2	2024-06-01	2024-06-30
Processos	Piano Operacional	DEG	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Implementação do Monday em todas as unidades	% implementação	100%	2024-02-01	2024-05-31	% Formação	100%	2024-01-01	2024-01-31
Aprendizagem e Crescimento	Piano Operacional	DEG	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Elaboração do Projeto de Arquitetura - UNS Z1 Padrão	Ação realizada	Sim	2024-04-01	2024-06-30	Índice de construção	Sim	2024-01-01	2024-03-31
Financeira	Piano Operacional	DEG	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Desenvolver Plano de Destlocação - UNS Z1 Padrão	Ação realizada	Sim	2024-01-01	2024-02-29	% Responsáveis envolvidos (Serviços de Prod e Log)	100%	2024-01-01	2024-01-31



Plano de Atividades Direção Executiva de Reabilitação													
2024	Perspetiva	Tipo	Unidade	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional ou Ação	Indicador LAG	Meta LAG	Crono LAG (Start)	Crono LAG (End)	Indicador Lead	Meta Lead	Crono Lead (Start)	Crono Lead (End)
	Clientes	Plano Operacional	DER	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Definir, ao longo do ciclo estratégico, um programa de ação em saúde mental e envolvimento, ao nível da prevenção e da intervenção	Diagnóstico de necessidades e plano de ação	Sim	2024-05-01	2024-12-31	Entidades locais envolvidas - CML, USF, IS, IPSS em setores de trabalho	4	2024-01-01	2024-03-31
	Clientes	Plano Operacional	DER	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Identificar necessidades futuras de resposta junto de famílias	Realização diagnóstico de necessidades	Sim	2024-02-01	2024-07-31	Grupo de Famílias identificado	10 famílias	2024-01-01	2024-03-31
	Clientes	Plano Operacional	DER	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	Carregar, ao longo do ciclo estratégico, as condições necessárias à prestação de serviços adequados às pessoas com elevados graus de dependência, em CUI, Lar Residencial e Lar de Apoio	Apresentação de proposta/Lar de Apoio para CUIE (2024) Reunião de Acordo (2025)	Proposta apresentada	2024-03-01	2024-09-30	Plano de Ação executado	Sim	2024-01-01	2024-09-30
	Processos	Plano Operacional	DER	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	Envolver o CIOSS de Coimbra na análise das necessidades da organização, de forma a encontrar soluções que validem a qualidade dos serviços prestados	Necessidades analisadas em conjunto	Realização das reuniões	2024-02-01	2024-05-31	Reuniões com Técnicos e Direção do CIOSSC	2 reuniões	2024-02-01	2024-05-31
	Processos	Plano de Ações	DER	3. Melhorar o comité interno e a eficiência dos processos	Criar plano de ação para elaboração de proposta LA	Plano de ação criado		2024-01-01	2024-01-31				
	Processos	Plano Operacional	DER	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	Criar grupo de trabalho interorganizações	Grupo de trabalho criado	4 entidades	2024-03-01	2024-03-31	Contatos para associação do interesse	6	2024-02-01	2024-02-29
	Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	DER	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Construir Dossier de Projetos sobre boas práticas e projetos inovadores de intervenção nas áreas da saúde mental e do envolvimento, a nível nacional e internacional	Dossier de Projetos criado	Sim	2024-01-01	2024-06-30	187 de projetos analisados	15	2024-01-01	2024-05-31
	Aprendizagem e Crescimento	Plano Operacional	DER	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Identificar modelo de intervenção técnica diferenciada em LA/CUIE	Modelo definido	Sim	2024-04-01	2024-07-31	Equipa multidisciplinar criada	4 áreas técnicas	2024-04-01	2024-04-30
	Financeira	Plano Operacional	DER	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Respeitar valor dos Acordos de Cooperação de CUIE-CIO, LA, Apoio e Lar de Apoio	valor proposto	Valor estimado LP - aumento 50%	2024-07-01	2024-07-31	Estado de viabilidade concluído	Sim	2024-05-01	2024-05-31
	Financeira	Plano Operacional	DER	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Afetar técnicos de áreas diversificadas	Equipa multidisciplinar constituída	4 técnicos - DTP, Psicólogo, Assente Social, Técnico de Reabilitação	2024-01-01	2024-12-31	Setores de trabalho conjunto	2 setores de trabalho mensal conjunto	2024-01-01	2024-06-30



## METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO

## Processos-Chave das Unidades de Negócio Social

INDICADORES	UNIDADE	FÓRMULA DE CALCULO	ACOMPANHAM/	META
Volume de negócios	AGRO	Rúbrica 71+72	Mensal	25.810€
Margem Bruta sobre vendas %	AGRO	(Vendas - Compras)/ Vendas	Trimestral	46,1%
EBITDA %	AGRO	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Trimestral	-1,3%
Resultado Líquido	AGRO	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	-14.116€
Grau de satisfação dos clientes	AGRO	(Clientes MS/Total de respostas*100	Anual	80%
Grau de cumprimento do PA	AGRO	Média de cumprimento dos objetivos (Leag)	Anual	100%
Grau de cumprimento do plano de culturas	AGRO	Unidades cultivadas/unidades previstas*100 (kg, pés,..)	Trimestral	100%
Volume de negócios	BAR	Rúbrica 71+72	Mensal	21.936€
Margem Bruta sobre vendas %	BAR	(Vendas - Compras)/ Vendas	Trimestral	56.8%
EBITDA %	BAR	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Trimestral	3.3%
Resultado Líquido	BAR	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	613€
Grau de satisfação dos clientes	BAR	(Clientes MS+S)/Total de respostas*100	Anual	75%
Grau de cumprimento do PA	BAR	Média de cumprimento dos objetivos (Leag)	Anual	100%
Volume de negócios	CSM	Rúbrica 71+72	Mensal	37.459€
EBITDA %	CSM	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Trimestral	-23.8%
Resultado Líquido	CSM	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	-23.960€
Grau de satisfação dos clientes	CSM	(Clientes MS)/Total de respostas*100	Anual	100%
Grau de cumprimento do PA	CSM	Média de cumprimento dos objetivos (Leag)	Anual	100%
Grau de cumprimento do prazo pedido pelo cliente	CSM	Nr de encomendas entregues dentro do prazo/Nr total de encomendas entregues*100	Trimestral	85%
Volume de negócios	IMP+	Rúbrica 71+72	Mensal	53.485€
EBITDA %	IMP+	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Trimestral	5.0%
Resultado Líquido	IMP+	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	2.659€
Grau de cumprimento do PA	IMP+	Média de cumprimento dos objetivos (Leag)	Anual	100%
Grau de satisfação dos clientes	IMP+	(Clientes MS)/Total de respostas*100	Anual	80%
Volume de negócios	LAV	Rúbrica 71+72	Mensal	50.635€
EBITDA %	LAV	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Trimestral	13,4%
Resultado Líquido	LAV	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	10.366€
Grau de satisfação dos clientes	LAV	(Clientes MS)/Total de respostas*100	Anual	80%
Grau de cumprimento do PA	LAV	Média de cumprimento dos objetivos (Leag)	Anual	100%
Volume de negócios	MAD	Rúbrica 71+72	Mensal	389.470€
Margem Bruta sobre vendas %	MAD	(Vendas - Compras)/ Vendas	Trimestral	38.2%
EBITDA %	MAD	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Trimestral	5,5%
Resultado Líquido	MAD	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	19.012€



INDICADORES	UNIDADE	FÓRMULA DE CALCULO	ACOMPANHAM/	META
Grau de satisfação dos clientes	<b>MAD</b>	(Clientes S+MS)/Total de respostas*100	Anual	90%
Grau de cumprimento do PA	<b>MAD</b>	Média de cumprimento dos objetivos (Leag)	Anual	100%
Grau de cumprimento do prazo pedido pelo cliente	<b>MAD</b>	Nº de encomendas entregues dentro do prazo/Nº total de encomendas entregues*100	Trimestral	85%
Volume de negócios	<b>PARQUE</b>	Rúbrica 71+72	Mensal	245.307€
Margem Bruta sobre vendas em %	<b>PARQUE</b>	(Vendas - Compras)/ Vendas	Trimestral	64.6%
EBITDA %	<b>PARQUE</b>	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Trimestral	5,9%
Resultado Líquido	<b>PARQUE</b>	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	12.068€
Grau de satisfação dos clientes	<b>PARQUE</b>	(Clientes S+MS)/Total de respostas*100	Anual	90%
Grau de cumprimento do PA	<b>PARQUE</b>	Média de cumprimento dos objetivos (Leag)	Anual	100%
Ticket médio	<b>PARQUE</b>	Vendas Cafeteria & Snack (sem IVA)/Nr documentos de venda	Mensal	4.07€
Volume de negócios	<b>SAÚDE</b>	Rúbrica 71+72	Mensal	286.678€
EBITDA %	<b>SAÚDE</b>	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Trimestral	10.2%
Resultado Líquido	<b>SAÚDE</b>	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	25.962€
Grau de satisfação dos clientes	<b>SAÚDE</b>	(Clientes MS)/Total de respostas*100	Anual	55%
Grau de satisfação dos clientes	<b>SAÚDE</b>	(Clientes MS)/Total de respostas*100	Anual	80%
Grau de cumprimento do PA	<b>SAÚDE</b>	Média de cumprimento dos objetivos (Leag)	Anual	100%
Grau de conformidade do prazo de marcação de consultas finais, conforme grau de urgência	<b>SAÚDE</b>	Nº de marcações de consultas finais em conformidade/Nº total de marcações de consultas finais*100	Mensal	95%
Grau de conformidade do prazo de marcação de consultas iniciais	<b>SAÚDE</b>	Nº de marcações de consultas iniciais em conformidade/Nº total de marcações de consultas iniciais*100	Mensal	15%
Volume de negócios	<b>VER</b>	Rúbrica 71+72	Mensal	101.014€
Novos Negócios	<b>VER</b>	Valor de novos negócios previstos	Mensal	2.451€
EBITDA %	<b>VER</b>	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Trimestral	6,6%
Resultado Líquido	<b>VER</b>	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	6.236€
Grau de satisfação dos clientes	<b>VER</b>	(Clientes S+MS)/Total de respostas*100	Anual	90%
Grau de cumprimento do PA	<b>VER</b>	Média de cumprimento dos objetivos (Leag)	Anual	100%

Tabela 3 - Metas e Indicadores de Desempenho – Processos-Chave das Unidades de Negócio Social



Processos-Chave da Reabilitação

INDICADORES DE DESEMPENHO	FÓRMULA CÁLCULO DO INDICADOR	PERIODICIDADE MONITORIZAÇÃO	PROCESSOS	META
Grau de Cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC01 CATL	80%
Grau de Cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		80%
% de Encarregados de Educação muito confiantes com o serviço	Nº total de respostas "muito confiantes"/Nº total de respostas*100	Anual		70%
% de clientes muito satisfeitos (crianças)	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		85%
% de execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Anual		91%
% de Ocupação do CATL	Nº total de utentes/Nº de vagas	Anual		95%
% de visitas de acompanhamento	Nº de visitas efetuadas/Nº de visitas previstas*100	Trimestral		80%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC03 CEP	90%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		75%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		50%
Nº de cessação de Contratos CEP	Nº de clientes que saem do CEP (Inclusão, reforma, etc.)	Semestral		4
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC04 CRI	90%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		90%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		70%
% de clientes com evolução terapêutica	Nº de clientes com evolução terapêutica/ No total de Clientes * 100	Semestral		80%
% de Execução do Plano de Sessões	Nº de sessões realizadas/Nº de sessões previstas*100	Trimestral		95%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC09 SAD	80%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		90%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		50%
% de Execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Semestral		90%
% de Ocupação do SAD	Nº total de utentes/Nº de vagas	Anual		100%
% de execução das visitas domiciliárias	Nº de visitas realizadas/Nº de visitas previstas+100	Trimestral		95%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC06 CR	96%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		90%



INDICADORES DE DESEMPENHO	FÓRMULA CÁLCULO DO INDICADOR	PERIODICIDADE MONITORIZAÇÃO	PROCESSOS	META	
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		75%	
% colocação em Medidas ativas de Emprego e Contratos de Trabalho	Nº colocados/Nº de concluídos (excluindo desistentes)	Anual		70%	
Taxa de manutenção do posto de trabalho	N.º de concluídos que prosseguem atividade ao abrigo de outra medida de emprego, renovam CT (ou converte CT a termo certo para sem termo), assinam contrato/n.º de concluídos.	Anual		55%	
% de execução financeira	Valor executado no trimestre/Valor aprovado em candidatura	Trimestral		25%	
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC05 FP	82%	
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		80%	
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		50%	
% de satisfação dos formandos em relação aos formadores	Nº de respostas avaliadas com sim/Nº total de respostas*100	Anual		95%	
Taxa de execução física do projeto	Nº de horas realizadas/Nº total de horas previstas*100	Semestral		75%	
% de formandos admitidos	Nº de formandos admitidos/Nº de formandos candidatos*100	Anual		100%	
% de formandos que concluíram a atividade formativa	Nº de formandos que conclui a atividade formativa/Nº de formandos com previsão de conclusão*100	Anual		95%	
% de formandos em Formação em Contexto de Trabalho em entidades externas	Nº de formandos em FCT Externo/Nº total de formandos previstos para FCT Externo * 100	Anual		100%	
% de execução das reuniões de curso	Nº de reuniões efetuadas/Nº de reuniões previstas*100	Trimestral		80%	
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral		PC07 LA	80%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral			85%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual			60%
% de Execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Semestral	85%		
% de execução das reuniões de equipa	Nº de reuniões efetuadas/Nº de reuniões previstas*100	Trimestral			
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC02 CACI	75%	
Grau de cumprimento dos objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		80%	
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		60%	
% de clientes em ASU	Nº de clientes em ASU/Nº total de clientes(-Def.profunda+outros)	Semestral		45%	



INDICADORES DE DESEMPENHO	FÓRMULA CÁLCULO DO INDICADOR	PERIODICIDADE MONITORIZAÇÃO	PROCESSOS	META
% de Execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Semestral	PC08 LR	85%
% de Ocupação do CAO	Nº total de utentes/Nº de vagas	Anual		98%
% de execução de sessões terapêuticas	Nº de sessões executadas/Nº de sessões previstas	Trimestral		60%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral		80%
Grau de cumprimento dos objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		80%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		70%
% de Execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Semestral		92%
% de visitas de acompanhamento	Nº de visitas efetuadas/Nº de visitas previstas*100	Trimestral	80%	

Tabela 4 - Metas e Indicadores de Desempenho – Processos-Chave dos Programas da Reabilitação



## MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

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

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

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

## ORÇAMENTO ANUAL PARA 2024

Moeda:  
Euros

RUBRICAS	Executado 2022	Orçamento 2023	Orçamento 2024	Δ Orç.2024 - Orç.2023	Δ Orç.2023 - Exec.2022
<b>RENDIMENTOS</b>					
<b>Vendas</b>	<b>636 591 €</b>	<b>657 430 €</b>	<b>413 054 €</b>	<b>-37,2%</b>	<b>-35,1%</b>
Varição nos Inventários	7 846 €	- €	- €		
<b>Prestação de Serviços</b>	<b>1 079 521 €</b>	<b>1 143 008 €</b>	<b>1 331 531 €</b>	<b>16,5%</b>	<b>23,3%</b>
Quotas Utilizadores (Mensalidades)	389 636 €	418 166 €	463 500 €	10,8%	19,0%
Outros Serviços e Quotas Associados	689 884 €	724 842 €	868 031 €	19,8%	25,8%
<b>Subsídios à Exploração</b>	<b>4 279 523 €</b>	<b>4 508 620 €</b>	<b>5 169 841 €</b>	<b>14,7%</b>	<b>20,8%</b>
ISS, IP - Centros Distritais Acordos e Outros	2 554 372 €	2 542 990 €	2 963 568 €	16,5%	16,0%
IEFP/POISE e Outros	1 459 545 €	1 711 107 €	1 936 971 €	13,2%	32,7%
Ministério da Educação	113 079 €	109 173 €	112 448 €	3,0%	-0,6%
Autarquias	86 745 €	70 600 €	86 850 €	23,0%	0,1%
Ministério da Agricultura	3 105 €	2 500 €	3 100 €	24,0%	-0,2%
Doações	62 677 €	72 250 €	66 905 €	-7,4%	6,7%
<b>Reversões e Aumentos do Justo Valor</b>	<b>5 749 €</b>	<b>3 005 €</b>	<b>1 927 €</b>	<b>-35,9%</b>	<b>-66,5%</b>
<b>Outros Rendimentos e Ganhos</b>	<b>169 652 €</b>	<b>100 679 €</b>	<b>97 248 €</b>	<b>-3,4%</b>	<b>-42,7%</b>
Rendimentos Suplementares	32 936 €	26 643 €	24 852 €	-6,7%	-24,5%
Outros Rendimentos e Ganhos (Ativos, INR, etc)	80 006 €	25 523 €	12 841 €	-49,7%	-83,9%
Imputação de Subsídios/Doações, ao Investimento	56 710 €	48 514 €	59 555 €	22,8%	5,0%
<b>Rendimentos Financeiros</b>	<b>0 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>		
<b>Total de Rendimentos (1)</b>	<b>6 178 881 €</b>	<b>6 412 742 €</b>	<b>7 013 601 €</b>	<b>9,4%</b>	<b>13,5%</b>



RUBRICAS	Executado 2022	Orçamento 2023	Orçamento 2024	Δ Orç.2024 - Orç.2023	Δ Orç.2023 - Exec.2022
<b>GASTOS</b>					
<b>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</b>	<b>475 682 €</b>	<b>490 472 €</b>	<b>368 426 €</b>	<b>-24,9%</b>	<b>-22,5%</b>
<b>Fornecimentos e Serviços Externos</b>	<b>1 474 013 €</b>	<b>1 602 718 €</b>	<b>1 675 690 €</b>	<b>4,6%</b>	<b>13,7%</b>
Subcontratos	6 607 €	5 253 €	- €	-100,0%	-100,0%
Serviços Especializados	580 146 €	617 100 €	723 997 €	17,3%	24,8%
Materiais	293 804 €	348 362 €	392 989 €	12,8%	33,8%
Energia e Fluidos	292 065 €	309 640 €	257 198 €	-16,9%	-11,9%
Deslocações, Estadas e Transportes	42 558 €	53 654 €	38 295 €	-28,6%	-10,0%
Rendas e alugueres	141 197 €	143 068 €	140 602 €	-1,7%	-0,4%
Comunicações	20 918 €	22 357 €	14 260 €	-36,2%	-31,8%
Seguros	25 634 €	30 652 €	31 058 €	1,3%	21,2%
Contencioso e Notariado	1 919 €	980 €	370 €	-62,2%	-80,7%
Limpeza, Higiene e Conforto	58 135 €	62 533 €	58 532 €	-6,4%	0,7%
Outros	11 030 €	9 118 €	18 388 €	101,7%	66,7%
<b>Gastos com Pessoal</b>	<b>3 761 499 €</b>	<b>3 578 606 €</b>	<b>4 058 334 €</b>	<b>13,4%</b>	<b>7,9%</b>
Remunerações do Pessoal	3 068 306 €	2 899 061 €	3 315 174 €	14,4%	8,0%
Indemnizações	6 953 €	10 219 €	790 €	-92,3%	-88,6%
Encargos sobre Remunerações	628 367 €	590 328 €	673 218 €	14,0%	7,1%
Seguros	30 080 €	32 355 €	36 713 €	13,5%	22,1%
Outros Gastos com Pessoal	27 793 €	46 643 €	32 438 €	-30,5%	16,7%
<b>Depreciações e Amortizações</b>	<b>134 103 €</b>	<b>154 104 €</b>	<b>165 487 €</b>	<b>7,4%</b>	<b>23,4%</b>
<b>Imparidades e Perdas por justo valor</b>	<b>5 048 €</b>	<b>4 986 €</b>	<b>3 647 €</b>	<b>-26,9%</b>	<b>-27,7%</b>
<b>Outros Gastos e Perdas (IMI, Bolsas, etc.)</b>	<b>399 726 €</b>	<b>541 707 €</b>	<b>603 875 €</b>	<b>11,5%</b>	<b>51,1%</b>
Impostos	5 758 €	6 255 €	5 758 €	-7,9%	0,0%
Descontos de PP Concedidos	12 263 €	12 770 €	3 866 €	-69,7%	-68,5%
Outros Gastos e Perdas	381 705 €	522 681 €	594 251 €	13,7%	55,7%
<b>Gastos de Financiamento</b>	<b>19 706 €</b>	<b>33 150 €</b>	<b>79 205 €</b>	<b>138,9%</b>	<b>301,9%</b>
<b>Total de Gastos (2)</b>	<b>6 269 776 €</b>	<b>6 405 744 €</b>	<b>6 954 665 €</b>	<b>8,6%</b>	<b>10,9%</b>
<b>Gastos para "EBITDA"</b>	<b>6 115 967 €</b>	<b>6 218 489 €</b>	<b>6 709 973 €</b>	<b>7,9%</b>	<b>9,7%</b>
<b>3 - Resultado Bruto (1)-(2)</b>	<b>-90 895 €</b>	<b>6 998 €</b>	<b>58 937 €</b>	<b>742,2%</b>	<b>-164,8%</b>
<b>EBITDA em Valor</b>	<b>62 914 €</b>	<b>194 253 €</b>	<b>303 629 €</b>	<b>56,3%</b>	<b>382,6%</b>
<b>EBITDA em %</b>	<b>1,0%</b>	<b>3,1%</b>	<b>4,4%</b>		

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

Tabela 5 - ORÇAMENTO ANUAL PARA 2024



## MEMÓRIA DESCRITIVA E JUSTIFICATIVA

### INTRODUÇÃO

O Orçamento para 2024 foi preparado no sentido de dar prossecução ao Plano Estratégico 2023-2026. Reflete, também, os objetivos de performance expressos nos planos de atividades, procurando assegurar a missão da ARCIL, devidamente enquadrada no contexto económico e social do País. Neste domínio, e como é de pleno conhecimento, no decorrer do passado ano desenvolveu-se um conflito militar na Ucrânia e, já em 2023, um segundo conflito na Faixa de Gaza e em Israel. Em ambos os casos, as consequências económicas têm sido severas ao nível da inflação dos bens de consumo e de investimento. Por sua vez, e no sentido de combater a referida inflação, o BCE tem vindo a efetuar subidas historicamente elevadas das taxas de referência EURIBOR, aumentando significativamente os gastos de financiamento das organizações, o que vem limitando o financiamento e o investimento em novas infraestruturas, para qualificação ou ampliação dos apoios prestados.

De igual modo, a subida prevista do salário mínimo nacional, importante, mas financeiramente muito significativa, assim como da tabela remuneratória associada à CNIS, tem impacto muito expressivo da estrutura de gastos da ARCIL. Neste pressuposto, foi adotada uma postura prudencial, acautelando gastos e prevendo aumentos em linha com a inflação prevista para 2024, esperando uma tendência para decréscimo desta e estabilização dos preços, em alta, ao longo do próximo ano.

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

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

Os objetivos identificados no Plano de Atividades para 2024, ou outros que sejam identificados no decorrer do referido ano, serão desenvolvidos com base no orçamento apresentado, desde que esteja garantido o EBITDA estimado no presente orçamento (4,4).



## ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO

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

Para este Orçamento, estima-se uma margem EBITDA de 4,4%, em alta relativamente ao orçamentado para 2023 (3,1%), que resulta, sobretudo, do aumento da prestação de serviços, da melhoria no financiamento das Resposta Sociais prevista no Memorando de Entendimento para o Setor Social e Solidário 2023/2024, que vem procurar compensar, com aumentos acima do verificado nos últimos anos, a perda de capacidade financeira resultante da inflação verificada em 2023 e esperada para 2024. Resulta, ainda, da maior eficiência na utilização dos recursos.

De seguida apresentam-se as justificações e opções usadas para a estimativa realizada, e para cada uma das contas integrantes desta peça contabilística.

## RENDIMENTOS

### ✓ VENDAS

A previsão das Vendas e Prestação de Serviços para 2024 foi efetuada tendo em consideração as expectativas individuais dos clientes, bem como as projeções para a economia portuguesa de entidades oficiais nacionais (CFP e Banco de Portugal) e internacionais (BCE e CE).

Na rubrica de **Vendas** considerou-se um decréscimo de 244.375,66€, ou 37,2%, face ao orçamentado para 2023, para um total de 413.054,36€, e que resulta da revisão em baixa do volume de negócio da unidade de negócio ARCIL Madeiras. Este decréscimo resulta de diversos fatores designadamente: 1. Pela via da quantidade, a redução de produção do principal cliente, em função do processo de *destocking* após crise mundial no abastecimento de papel (aprox. 30% de quebra na procura) 2. Pela via do preço, a redução/regularização dos preços da madeira (hiperinflacionados em 2022 e início de 2023), o que levou à correção dos preços de venda dos produtos ARCIL.



### ✓ PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

O valor de **Prestação de Serviços** orçamentado para 2024 é de 1.331.531,15€, mais 188.523€, ou 16,5%, do que o previsto no orçamento de 2023.

Na rubrica **Matrículas e Mensalidades**, é esperada uma variação face ao orçamento de 2023 no valor de 45.334€ ou 10,8%. Tal resulta do aumento do valor participado pelos utentes das respostas de CACI e Lar Residencial

No que respeita a **Outros Serviços**, espera-se um aumento de 143.189€, ou 19,8%, face ao orçamentado para 2023, devido ao crescimento do volume das atividades desenvolvidas pelas unidades, seja de produção ou de capacitação para a inclusão, mas muito particularmente por via da implementação de um novo projeto de exploração do restaurante pedagógico da ARCIL, a iniciar em março de 2024.

### ✓ SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO, DOAÇÕES E HERANÇAS

O valor de Subsídios à Exploração e Doações orçamentado para 2024, com um total de 5.169.841€, foi apurado tendo por base os acordos/protocolos e projetos aprovados, conforme se discrimina:

- Instituto da Segurança Social, I.P. no âmbito de:
  - Valências para Centro de Atividades e Capacitação Para a Inclusão (CACI), Lares Residenciais, Lar de Deficientes Profundos, Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Lar de Apoio.  
Nos que respeita ao financiamento dos acordos com o ISS, o valor estimado para 2024, de 2.963.568€, segue o prescrito no âmbito do Memorando de Entendimento para o Setor Social e Solidário 2023/2024. Tal representa um acréscimo de 16,5% face ao orçamentado em 2023, e um acréscimo de 8% (CACI, CATL, SAD e Lar de Apoio) e 11% (LAR Residencial) para 2024, face ao executado em 2023.  
Foi ainda considerado um acréscimo de financiamento, na sequência do aumento do Acordo SAD, para 4 novas vagas.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional e Outras Entidades, no âmbito de:
  - IEFP/Formação Profissional - Programa POISE;
  - IEFP/Centro de Recursos;
  - IEFP/CEPARCIL - Centro de Emprego Protegido, para vencimentos e manutenção;
  - IEFP/Outras medidas de Emprego e Formação;
  - Programa ERASMUS+.

O valor previsto para o conjunto destes programas é de 1.936.971€. Na Formação Profissional, prevê-se a execução de dois projetos no decorrer do próximo ano, um dos quais ainda a candidatar e a iniciar no segundo semestre.
- Ministério da Educação, para o Projeto Centro de Recursos para a Inclusão, cujo Plano de Ação tem em orçamento um valor de 112.448 €, valor ligeiramente acima do orçamentado em 2023;
- Câmara Municipal da Lousã, para apoio às estruturas de Ensino Diferenciado/Estruturado do Agrupamento de Escolas, e Centro de Atividades de Tempos Livres, no valor de 65.000€ para 2024, considerando ainda, o apoio de



16.850€ para as atividades de Colónias de Férias, das Marchas, do Rancho, do Apoio Financeiro Época Desportiva e do RECINCLUSA;

- Câmara Municipal de Góis, com o valor de 5.500€ para apoio com os gastos em alimentação, no âmbito da valência de CACI;
- Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, IP, com o valor de 3.100€, no âmbito das atividades agrícolas desenvolvidas na Quinta do Caimão;
- Doações e heranças, com o valor de 66.905€, tem como base na expectativa da consignação de IRS e IVA (19.000€), bem como foi previsto efetuar campanhas de angariação de outros donativos em numerário e em espécie.

#### ✓ REVERSÕES DE PERDAS POR IMPARIDADE

O valor inscrito de 1.927€ resulta da expectativa de recuperação de dívidas de Clientes já provisionadas em exercícios anteriores, das quais se destacam montantes referentes a participações familiares de utentes de Lares Residenciais, CAO e Transportes.

#### ✓ RENDIMENTOS SUPLEMENTARES

Nos rendimentos suplementares orçamentados para 2024, no valor de 24.852€, está previsto o valor com a venda de energia fotovoltaica, bem como a receita dos abonos do ISS para os utentes institucionalizados, do Lar de Apoio (20.924€). Está também prevista a receita da campanha Pirlampo Mágico/2024.

#### ✓ OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS

Esta rubrica inclui os seguintes rendimentos:

- Instituto Nacional para a Reabilitação, com o valor de 11.341 €, para colónias de férias no âmbito do Programa apoio técnico-financeiro a projetos/atividades de cultura e lazer.
- Outros rendimentos, no valor de 1.500€, relacionados com o recebimento de coimas de particulares por processos judiciais, em linha com o histórico.

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

Esta rubrica é orçamentada, para 2024, em 59.555€. O valor previsto é superior ao orçamentado em 2023 em cerca de 22,1%.

Estão previstos novos investimentos no decurso do próximo ano, a financiar, nomeadamente uma viatura e equipamento de cozinha, com apoios do BPI Capacitar para as atividades do CACI na Quinta do Caimão, bem como duas viaturas para transporte de utentes, a candidatar.

## GASTOS

#### ✓ CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS

A orçamentação desta rubrica tem por base o apuramento da margem bruta a 30 de setembro último, especializada nos diversos centros de custos, resultando num valor estimado de 368.426,19€, o que representa uma redução de 122.046€, ou 25%, face ao orçamentado em 2023.



Esta variação negativa deve-se, em especial, à já atrás referida descida de preços da madeira serrada usada na produção da ARCIL Madeiras (-166.943€), compensada pelo acréscimo de gastos associados ao aumento de volume de atividade no Restaurante Pedagógico do Parque (50.136€).

#### ✓ FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

O valor orçamentado para Fornecimentos e Serviços Externos é de 1.675.690€, apresentando um aumento de 4,6% em comparação com o orçamento de 2023. Nesta rubrica incluem-se os principais gastos de funcionamento, dos quais destacamos alguns mais relevantes, que passamos a explicar:

- **Serviços especializados**, com o valor orçamentado para 2024 em 723.997€, apresenta um aumento de 17,3% (72.972€) relativamente ao orçamento de 2023, sendo de destacar as seguintes variações:
- **Trabalhos especializados**, com o valor previsto de 66.764€, apresenta um acréscimo de 35% (17.377€), estando considerados os encargos com o apoio jurídico aos Recursos Humanos, cujo valor em orçamento é de 7.084€, destacam-se ainda outros trabalhos previstos que ascendem a 15.000€, relacionados nomeadamente com: Formação da Escola de Hotelaria; Licenciamento do RX da dentária; Auditoria externa de Certificação ISO; Suporte para a implementação de inventário permanente.
- **Honorários**, com o valor de 565.995€, mais 21% (98.772€) que o orçamentado em 2023. Este aumento resulta por um lado, da redução de horas de formadores na Formação Profissional (16.700€), por outro, um aumento significativo previsto em horas de prestadores de serviços nos Lares.
- **Conservação e Reparação**, com o valor previsto de 83.956€, apresenta uma redução de 9% (8.516€). Foram consideradas as intervenções de manutenção e reparação de edifícios e equipamentos, imprescindíveis ao funcionamento regular.
- **Aquisição de Materiais**, orçamentados no valor de 392.989€, representa um acréscimo de 13%, ou 44.627€, face ao previsto no orçamento de 2023. Este acréscimo está relacionado principalmente com a escalada de preços, nomeadamente de bens alimentares.
- **Energia e Fluidos**, orçamentados no valor de 257.198€, menos 52.442€ ou 17% que o previsto no orçamento de 2023. Esta variação está em parte relacionada com o forte aumento que era esperado na energia para o ano de 2023, que não se concretizou. Nos combustíveis o mesmo também se verificou, estando ainda prevista uma redução nos gastos com *pellets* para aquecimento, que iremos produzir internamente.
- **Deslocações e Estadas** orçamentado no valor de 38.295€, menos 16% (-15.360€) que o previsto no orçamento de 2023. Esta variação está relacionada com as deslocações e estadas no âmbito do Centro de Recursos, de atividades com os utentes (colónias de férias e passeios). Em relação as deslocações realizadas no âmbito dos projetos Erasmus+, antecipa-se a sua diminuição.

#### ✓ GASTOS COM O PESSOAL



A rubrica de **Gastos com Pessoal** terá um orçamento de 4.058.334€, que configura um aumento de 11,8% em relação ao orçamentado em 2023 (3.578.606€). A variação observada resulta de um conjunto de fatores dos quais se destacam:

- A alteração do Salário Mínimo Nacional, de 760€ para 820€, ou 7,9%, aplica-se a 47 colaboradores e representa um acréscimo de encargo anual de 41.900€.
- A aplicação da Tabela Salarial da CNIS 2024 à totalidade do ano de 2024, à semelhança do que aconteceu em 2023. (Em Orçamento 2023 ainda havia sido prevista para apenas 6 meses).
- A atualização de salários enquadrados na Tabela Salarial da CNIS, considerando uma atualização equivalente à de 2023, representará um acréscimo de encargos de cerca de 152.000€.
- A realização de correções e atualizações salariais, nomeadamente diuturnidades, num total estimado de 140.000€
- A revisão de suplementos de função, estimado num aumento de 8.000€.
- O aumento de quadro no Centro de Recursos (1 técnico para reforço de equipa) e do Bar Parque (8 colaboradores), para dinamização da atividade, representando um acréscimo de encargos de 138.000€.

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

#### ✓ DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Estima-se para 2024 um valor de Depreciações e Amortizações de 165.487€, dos quais cerca de 49.600€ são referentes às revalorizações dos edifícios. Esta rubrica apresenta um aumento de 7% relativamente ao orçamentado para 2023, estando relacionado com os investimentos previstos para 2024, principalmente para aquisição de 3 viaturas e diversos equipamentos, para a formação profissional, a qualificação dos transportes e dinamização das atividades do CACI Quinta do Caimão:

#### ✓ PERDAS POR IMPARIDADE

É apresentado para 2024 um valor de 3.647€, tendo diminuído face ao previsto anteriormente, refletindo uma análise das dívidas de clientes atuais e que estão em incumprimento, podendo incorrer em risco de cobranças duvidosas.

#### ✓ OUTROS GASTOS E PERDAS

O orçamento elaborado prevê um valor de 603.875€, verificando-se um aumento de 11% em relação ao orçamentado para 2023. Este aumento deriva de bolsas e apoios a pagar no âmbito das medidas CEI+ previstas candidatar, de bolsas e apoios a formandos, no âmbito de programas de formação profissional (POISE/IEFP) em execução, e ainda de apoios a beneficiários no âmbito do Centro de Recursos. Nesta rubrica estão também previstos os valores de quotizações para algumas entidades a que a ARCIL está associada.

#### ✓ GASTOS DE FINANCIAMENTO

É apresentado em orçamento para 2024, o valor de 79.205€, que resulta do seguinte:




- Da necessidade esperada de utilização de linhas de financiamento de curto prazo para fazer face a possíveis atrasos de pagamento dos apoios do estado;
- Da contratualização de um acordo prestacional com a Segurança social;
- Da contratualização de um novo empréstimo para financiar o investimento previsto para o Lar Residencial para 30 utentes.

✓ **RESULTADO LÍQUIDO**

O Resultado Líquido estimado para o período de exploração de 2024 é de 58 936,87€.

A Direção da ARCIL

  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



Lousã, 23 de novembro de 2023.



## PARECER DO CONSELHO FISCAL

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

O Conselho Fiscal teve a presença de seus membros: a Sra. Dra. Isabel Fonseca, a Sra. Dra. Ana Souto e o Sr. Dr. José Alberto Francisco. O Sr. Dr. Nelson Tiago representou a Direção. O Departamento Administrativo e Financeiro foi representado pela Sra. Dra. Anabela Cardoso e pela Sra. Dra. Patrícia Fernandes. Estiveram igualmente presentes a Diretora Executiva de Reabilitação, a Sra. Dra. Cristina Silva e o Diretor Executivo de Gestão, o Sr. Dr. Luís Lopes.

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

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

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

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

A ARCIL, atenta às necessidades dos seus clientes atuais, manterá no ciclo estratégico 2023-2026, o investimento na promoção da melhoria da Qualidade de Vida das pessoas com deficiência.

O Plano de Atividades 2024 é elaborado a partir do Plano Estratégico 2023-2026 e as atividades a desenvolver e as metas a atingir no Plano de Atividades 2024 decorrem de: A. Diretrizes emanadas ao nível da prestação de serviços pelas diferentes entidades financiadoras. B. Resultados da monitorização e avaliação da execução de 2023. C. Ações de melhoria previstas no Plano Anual de Melhoria. D. Cumprimento dos requisitos inerentes à Certificação de Qualidade EQUASS e à preparação da organização para outros Processos de Certificação – ISO 9001:2015. E. Projetos a dinamizar na ligação ativa aos Clientes, à Comunidade e outros stakeholders. F. Planeamento económico-financeiro previsional elaborado para o período de 2024.

Assim, no Plano de Atividades de 2024 estão identificadas as ações que a ARCIL se propõe a desenvolver em resposta às necessidades das pessoas apoiadas e das suas famílias, aos clientes internos e externos dos diferentes serviços e unidades de negócio social, às entidades financiadoras e à rede de parceiros.



O Orçamento de exploração para 2024 foi preparado de forma a dar prossecução ao alinhamento preconizado com o Plano Estratégico 2023-2026. Reflete, também, os objetivos de performance expressos nos planos de atividades, procurando assegurar a missão da ARCIL, devidamente enquadrada no contexto económico e social do País e em particular da área geográfica onde opera.

Sendo reconhecida a importância decisiva do setor na resposta às múltiplas necessidades das comunidades, a verdade é que este vem apresentando grande dificuldade em apresentar a sustentabilidade que lhe permita reinventar-se e dar uma resposta mais efetiva às pessoas, nos diversos quadrantes, geográficos, etários, económicos e sociais. Sob o ponto de vista económico, o contexto atual apresenta-se profundamente ameaçador da atividade da ARCIL e das Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL) em geral.

Em 2023, observou-se um cenário global marcado por instabilidades políticas e económicas, com o agravamento de conflitos armados em diversas regiões, dando resultado a um contexto internacional tenso e desafiador.

Atendendo a este enquadramento, foi adotada uma postura prudencial na elaboração do Orçamento, acautelando gastos e prevendo aumentos em linha com a inflação prevista para o ano de 2024, esperando uma tendência para o decréscimo desta e a estabilização dos preços, em alta, ao longo do próximo ano.

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

Para assegurar o cumprimento deste Orçamento, e a obtenção dos resultados nele expressos, é imprescindível manter a orientação para a eficiência do funcionamento da cadeia de valor interna, tendo como denominador comum a redução de desperdícios, através da rentabilização dos recursos existentes e da aquisição de produtos e serviços, baseada em processos de total transparência. É compromisso da Direção da ARCIL realizar esforços e ações de controlo orçamental rigoroso e regular. Isto é, realizar a sua monitorização mensal e comunicar os resultados desta, trimestralmente, ao Conselho Fiscal. Também, comunicá-los a todos os associados em Assembleia Geral ordinária, ou mesmo extraordinariamente, caso existam alterações significativas e com impacto na execução do presente orçamento, e que tal o justifiquem.

Os objetivos identificados no Plano de Atividades para 2024, ou outros que sejam identificados no decorrer do referido ano, serão desenvolvidos com base no orçamento apresentado, desde que esteja garantido o EBITDA estimado no presente orçamento (4,4%).

Segundo a análise efetuada ao Orçamento Anual para o ano de dois mil e vinte e quatro, o Conselho Fiscal constata que o Resultado Líquido estimado é positivo e corresponde a um valor de 58.936,87€ (cinquenta e oito mil e novecentos e trinta e seis euros e oitenta e sete cêntimos). O Orçamento para o ano de dois mil e vinte e quatro prevê um Total de Rendimentos no valor de 7.013.601€ (sete milhões e treze mil e seiscentos e um euros) e um Total de Gastos de



6.954.665€ (seis milhões e novecentos e cinquenta e quatro mil e seiscentos e sessenta e cinco euros).

Pretende-se com este Plano de Atividades garantir e melhorar, de forma continuada, a qualidade dos serviços prestados a todos os clientes, internos e externos; garantir que, num contexto de grande incerteza e adversidade, será feito um acompanhamento próximo, das diversas pessoas e atividades, promovendo as ações que se considerem essenciais à decisão eficiente, enquanto garantia de continuidade no funcionamento dos processos; realizar revisões aos processos e procedimentos, procurando uma melhor afetação de recursos da organização aos objetivos preconizados; promover a capacitação e envolvimento dos colaboradores, como veículo essencial para a melhoria contínua da organização; e acompanhar, de forma rigorosa, a execução do presente orçamento, tomando as medidas de contingência que se imponham, para corrigir eventuais desvios.

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

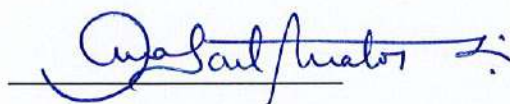
Face ao exposto, o Conselho Fiscal dá o seu parecer favorável à aprovação do Plano de Atividades e Orçamento Previsional para o ano de dois mil e vinte e quatro, que vão ser presentes à Assembleia Geral da Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã a realizar na próxima quarta-feira,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

Lousã, 29 de novembro de 2023.

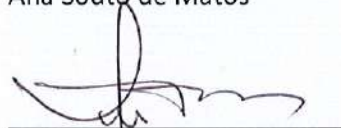
O Conselho Fiscal



Isabel Fonseca



Ana Souto de Matos



José Alberto Francisco