CENTRD DE APDID A CRIANÇAS E IDDSDS DE CDRTES

28 Anos de Mais e Melhor Solidariedade

PLAND DE ATIVIDADES E ORÇAMENTD PREVISIDNAL

2022

"A Pandemia Covid-19 é o teste à resiliência organizacional. Darwin dizia: não são os mais fortes ou mais inteligentes que sobrevivem, mas sim os que melhor se adaptam às mudanças."

INDÍCE

1. **Edital / Convocatória**……3
2. **Nota Prévia**……4
3. **Contexto institucional**……6
   3.1 Missão, Visão, Valores e Politica da Qualidade……6
   3.2 Corpos Sociais……7
   3.3 Estrutura Organizacional……7
   3.4 Os Beneficiários dos nossos Serviços……8
   3.5 Os nossos Parceiros……8
4. **Plano de atividades para 2022**……9
   4.1 Gestão da Organização e Melhoria Contínua……13
      4.1.1 SGQ, Organização e Melhoria……13
      4.1.2 Comunicação e Imagem……14
      4.1.3 Aprovisionamento, Nutrição e Alimentação……15
      4.1.4 Instalações e Equipamentos……16
   4.2 Recursos Humanos……17
   4.3 Qualidade dos Serviços……19
      4.3.1 Respostas Sociais ……20
         A. Creche……20
         B. Centro de Dia……22
         C. Serviço de Apoio Domiciliário……24
         D. Estrutura Residencial para Idosos……26
   4.4 Sustentabilidade e Investimento ……28
   4.5 Comunidade……31
   4.6 Avaliação do Plano de Actividades……31
5. **Orçamento Previsional para 2022**……32
   5.1 Análise de Rendimentos……34
   5.2 Análise de Gastos……37
   5.3 Considerações Finais……39
6. **Parecer do Concelho Fiscal**……40
7. **Anexos**……41

1. EDITAL / CONVOCATÓRIA

EDITAL/CONVOCATÓRIA

Ilídio Moisés Serra dos Reis, Presidente da Mesa da Assembleia-Geral do Centro de Apoio a Crianças e Idosos de Cortes – Associação de Solidariedade Social, ao abrigo das suas competências estatutárias, convoca todos os Associados para a 2ª reunião da Assembleia-Geral Ordinária de 2021, a realizar:

Dia: 29 de Novembro de 2021 (Segunda-feira)

Hora: 20:30 horas

Local: Auditório da ADERES, Largo Nossa Senhora do Carmo, n.º 1, Cortes do Meio

Ordem de Trabalhos:

1. Análise, discussão e votação do Plano de Atividades e Orçamento Previsional de 2022;
2. Análise, discussão e votação da proposta de adesão de associado à UDIPSS Castelo Branco;
3. Apresentação do projeto de requalificação dos espaços e aquisição de equipamentos e respetivo processo de financiamento;
4. Outros assuntos de interesse para a Associação;

Cortes do Meio, 11 de Novembro de 2021.

O Presidente da Mesa da Assembleia–Geral

Centro de Apoio a Crianças e Idosos de Cortes
NIPC 503 219 916
Largo Nª Srª do Carmo, Nº 4 - 8215-136 CORTES DO MEIO
Tel. 275 971 309 - Fax. 275 971 365
E-mail: caccid@iol.pt / caclc.dm@gmail.com

(Ilídio Moisés Serra dos Reis)

Nota 1: Se à hora marcada não se verificar a existência de quórum, a reunião funcionará **30 minutos** depois com qualquer número de associados (n.º1 do art.º27 dos Estatutos).

Nota 2: Considerando todas as contingências associadas à pandemia COVID-19 e de forma a cumprir todas as orientações emanadas pela DGS e demais normativos legais em vigor, solicitamos a todos os associados o cumprimento das regras de distanciamento físico, etiqueta respiratória, uso de máscara e higienização das mãos.

2. NOTA PRÉVIA

Prezados Associados,

A elaboração e apresentação do Plano de Atividades e respetivo Orçamento para o ano 2022, além de uma obrigação legal e estatutária, concretiza-se numa oportunidade ímpar para que internamente, possamos:

1. Olhar para o nosso Centro e perceber os seus principais problemas, assumindo-os com lucidez, coragem e determinação;
2. Propor soluções capazes de responder às necessidades e expectativas dos seus associados e clientes, valorizando e rentabilizando os seus recursos e mais-valias.
3. Traçar novos caminhos com porções semelhantes de racionalidade e audácia, perseguindo o sonho que fez do Centro aquilo que hoje ele é!

A grandeza do Centro deve ser hoje motivo de honra e orgulho dos nossos associados e amigos. Passados mais de 28 anos de existência, o Centro é a maior referência local no campo da solidariedade, ação social, empregabilidade e desenvolvimento local. Soubemos olhar o passado, respeitando os valores que estiveram na génese desta Instituição, e construímos um futuro assente nesse legado histórico, que nos permitiu crescer até ao que hoje somos, numa busca incessante pela excelência.

Iniciando a sua missão através do apoio ao idoso, hoje dispõe de quatro equipamentos sociais que dão uma resposta alargada às necessidades da nossa comunidade, respondendo de forma eficiente a todo o ciclo de vida humana. Estamos cientes da nossa preponderância no âmbito da ação social, pelo que é nossa pretensão, continuar a lutar por Mais e Melhor Solidariedade, nomeadamente junto dos grupos mais desfavorecidos, e que tanto dependem da ajuda desta instituição. Não descuraremos, contudo, a aposta na melhoria contínua dos nossos serviços, e na qualificação das nossas respostas sociais.

Sabemos hoje que o cenário de pandemia Covid-19 que vivemos criou uma situação económica e social muito critica no nosso país, o que antecipa um ano 2022 ainda muito imprevisível, mas certamente acrescido de dificuldades para as organizações do terceiro setor.

O ano 2022 terá, obrigatoriamente, que ser um ano de extrema resiliência organizacional, sob pena de podermos sucumbir às dificuldades. Teremos de ter a capacidade de recuperar rapidamente de infortúnios ou turbulências que nos surjam, mas sobretudo de alterar as nossas estratégias de maneira mais dinâmica ou até nos reinventarmos.

Esta conjugação de fatores adversos, transporta consigo um maior grau de incerteza e um maior nível de dificuldade, reforçando de forma marcada a importância das instituições da economia social e solidária, no combate aos fenómenos de pobreza e exclusão social, funcionando como um instrumento de regulação e

equilíbrio social. Tendo por base esta visão real e ajustada, o plano de atividades e o orçamento para 2022 foram elaborados de forma rigorosa e sensata. Ainda assim, e mesmo sob uma ameaça constante de alterações profundas na conjuntura do país, e considerando todas as dificuldades financeiras experienciadas pelas famílias, a Direção foi capaz de nos últimos anos cativar novos clientes, reestruturar e melhorar a qualidade dos serviços, obtendo ainda assim resultados económicos positivos.

A necessidade de continuar a investir na solidariedade, na modernidade e na competitividade, obriga a perseguir objetivos estratégicos ambiciosos, num enquadramento legal e financeiro claramente difícil, sem contudo por em causa a sustentabilidade da instituição. Face a este contexto, o Plano de Atividades e o Orçamento para 2022, mais não pretende ser do que um instrumento facilitador e uniformizador de propósitos, de molde a que, em tempo, se possam gerir oportunidades, recursos e prioridades, de forma a minimizar as situações de pobreza e permitir uma maior e melhor solidariedade.

Os projetos bem-sucedidos são aqueles em que, nos momentos cruciais, percebemos as suas fragilidades e atempadamente corrigimos e melhoramos os nossos procedimentos. Nessa medida, os planos e orientações não podem, nem devem, limitar quer a forma quer a ação, uma vez que se pretende ir o mais longe possível na sua execução.

Porque acreditamos que a chave de todos os processos de modernização e de solidariedade está nas pessoas e são as pessoas que os constroem, todos os contributos continuaram a ser bem-vindos e merecedores de discussão, desde que se enquadrem na missão e nos estatutos do nosso Centro.

Um bom ano de trabalho e profícuo desempenho para todos nós.

A Direção

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLITICA DA QUALIDADE

MISSÃO

Promover a qualidade de vida das pessoas que beneficiam dos nossos serviços, respeitando as necessidades e vontades individuais, contribuindo para o seu bem-estar.

VISÃO

Ser uma Instituição qualificada, promovendo uma cultura de excelência, através de certificação dos cuidados prestados e da criação de condições de realização pessoal e profissional dos seus colaboradores.

Dinamizar a participação e o envolvimento com Instituições locais, fomentando a cooperação e partilha de recursos e meios.

VALORES

- Solidariedade
- Respeito pelos princípios éticos
- Dedicação
- Cooperação

POLÍTICA DA QUALIDADE

- A Instituição define, implementa e controla o seu compromisso com a satisfação plena das necessidades e expectativas legítimas dos seus clientes e familiares.

- Promover um futuro pessoal e social saudável e estável aos seus clientes, mantendo-os integrados na sociedade.

- Garantir uma prestação de serviços qualificada, competente e certificada, bem como assegurar infraestruturas e equipamentos adequados, por forma a satisfazer as necessidades de idosos, crianças e respectivas famílias, colaboradores, fornecedores e comunidade em geral.

- Fomentar o trabalho em equipa, valorizando as contribuições individuais, incentivando a participação de todos, preparando e implementando acções que visem a melhoria da Qualidade.

- Cumprir e adequar a Instituição à legislação em vigor.

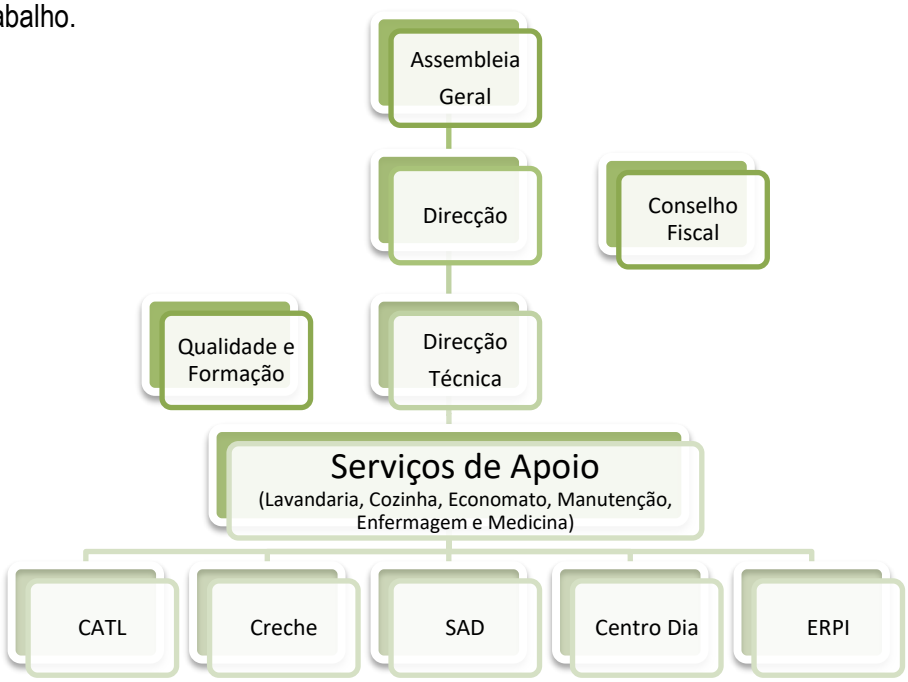
3.2 CORPOS SOCIAIS

Mesa da Assembleia Geral	*Presidente*	Ilídio Moisés Serra dos Reis
	Primeira Secretária	Nuno Miguel Bento Lourenço
	Segunda Secretária	Gracinda Abelho Cunha
Conselho Fiscal	*Presidente*	Carlos Alberto Gomes
	Primeiro Relator	António José Alves
	Segundo Relator	António Tibério Azevedo de Matos
Direcção	*Presidente*	José Armando Serra dos Reis
	Vice-Presidente	Manuel Ramos Barata
	Tesoureiro	Paulo Mendes Pina
	Primeiro Secretário	António Manuel Alves
	Segundo Secretário	Jaime Miragaia dos Reis

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A dimensão da organização, os seus propósitos e objetivos determinam de forma marcada o modelo de organização e funcionamento, assim como os mecanismos internos formais de comunicação. Através da representação da estrutura organizacional é possível percecionar o modo como a organização se divide em termos de administração/gestão e nos seus diferentes serviços, bem como na definição do estabelecimento da relação entre elas, traduzindo assim as relações de autoridade e os mecanismos de coordenação formal das atividades.

O Centro construiu uma estrutura organizacional focada e ajustada ao seu sector de atividade, seguindo a forma clássica de representação piramidal, cujos contributos assentam nos princípios do voluntariado, solidariedade e trabalho.



3.4 OS BENEFICIÁRIOS DOS NOSSOS SERVIÇOS

Consideramos os nossos beneficiários todos aqueles que, de uma ou de outra forma, beneficiam dos nossos serviços ou das atividades que dinamizamos. Seria simplista e redutor circunscrever o mundo dos beneficiários apenas aos clientes das diversas respostas sociais, uma vez que sendo o Centro uma associação que detém mais de duas centenas de associados, e sendo ativa na comunidade, dinamiza um conjunto de ações que visam a melhoria da qualidade de vida das pessoas, fazendo sentido inclui-las nesta categoria. Junto da comunidade, temos disponibilizado um conjunto de ajudas técnicas a indivíduos que sejam identificados com essas necessidades, bem como com roupas, calçado, medicamentos, alimentos, entre outros géneros. Face à dinamização deste conjunto de atividades, o Centro apoia direta e indiretamente mais de 2 centenas e meia de indivíduos, e que atesta inequivocamente, a forma como o Centro se imiscui na comunidade.

	2022
Clientes	51
Sócios	205
BAS e BAT (bancos solidários)	10
TOTAL	**266**

3.5 OS NOSSOS PARCEIROS

Como forma de atingirmos os objetivos para o ano de 2022, contamos com diversas parcerias formais e informais, das quais destacamos:

- ✓ Centro Distrital de Segurança Social;
- ✓ Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP);
- ✓ Junta de Freguesia de Cortes do Meio;
- ✓ Câmara Municipal da Covilhã;
- ✓ ADERES - Associação de Desenvolvimento Rural Estrela-Sul;
- ✓ Queiró - Associação para a Floresta, Caça e Pesca;
- ✓ Centro de Saúde da Covilhã, Tortosendo e Cortes do Meio;
- ✓ Centro Hospitalar Cova da Beira (CHCB);
- ✓ Egianálise – Laboratório de Analises Clínicas

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

4. PLANO DE ACTIVIDADES PARA 2022

O Plano de Atividades do Centro para 2022 sistematiza as diversas propostas de ação definidas para concretizar os objetivos estratégicos e para responder às necessidades da organização e das diferentes partes interessadas.

As atividades aqui apresentadas foram definidas tendo em consideração a missão, visão e valores da Instituição, as orientações estratégicas que foram delineadas para o mandato e os resultados das atividades que fomos desenvolvendo nos anos transatos. Foi igualmente um processo participativo, envolvendo de forma efetiva e dinâmica o corpo diretivo do Centro, os seus colaboradores, clientes e outras partes interessadas.

Face a atual conjuntura, e tendo por base as atividades desenvolvidas no ano corrente, pretende-se para 2022 a otimização dos serviços prestados pelo Centro, através da contínua racionalização dos recursos e mais-valias existentes, dinamização de atividades de caracter social, e criação de renovadas e diversificadas fontes de financiamento, ações estas que se assumem como geradoras de recursos indispensáveis ao funcionamento e perenidade da Instituição. Torna-se incontornável e fulcral que se controlem as despesas decorrentes da estrutura e funcionamento da Instituição, procurando desafogadamente melhorar a qualidade dos serviços prestados, reforçando a imagem do Centro.

As linhas de ação para 2022 têm em conta critérios de eficiência, eficácia e qualidade, tendo em vista a existência de uma organização sustentável por via da sua ação operacional, com o objetivo de melhorar o desempenho do Centro, no cumprimento da sua missão e demais obrigações e atribuições. Procuramos incessantemente um fio condutor para a nossa intervenção, que nos permita junto da nossa comunidade, suprimir as necessidades decorrentes do contexto socio-económico em que vivemos.

Tendo em consideração todas estas premissas, e de forma a melhor delinear o plano de intervenção e os eixos estratégicos para 2022, foi necessária uma reflecção interna, com base numa análise SWOT (análise de pontos fortes, oportunidades, ameaças e perigos).

Pelo método de análise SWOT foram identificadas as Oportunidades disponíveis, tendo em conta o quadro das novas políticas nacionais, e as ameaças que pendem sobre a nossa Instituição para fazer face ao cumprimento e satisfação das necessidades dos nossos Clientes e dos *stakeholders*. É igualmente necessária uma reflecção aprofundada sobre as dificuldades que se nos afiguram, no que concerne às múltiplas exigências das entidades reguladoras e financiadoras, que nos últimos tempos têm alterado procedimentos e legislação que há anos não sofria qualquer mutação e às quais as Instituições têm de se adaptar rapidamente. No entanto, sabemos que podemos antecipar algumas das mudanças, potenciando as nossas oportunidades e tendo consciência dos constrangimentos com que nos podemos deparar, permitindo enfrentar os problemas proactivamente.

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

Pelo mesmo método analisamos as nossas fragilidades e forças internas, uma vez que grande parte dos desafios advêm da nossa capacidade de reinventar procedimentos, de inovar, de estar aberto à mudança e da consciencialização da necessidade de melhorar sempre.

Tendo por base as análises sectoriais, definimos a seguinte análise SWOT:

Oportunidades (externas):

- A dimensão e projeção da Instituição potenciam o desenvolvimento de parcerias e a participação em diversos projetos e atividades;
- Única Instituição na freguesia capaz de dar resposta ao tipo de serviços que presta, logo sem concorrência direta;
- Contém estruturas capazes de dar respostas a mais clientes em grande parte dos equipamentos sociais;
- Capacidade instalada com potencial para o desenvolvimento de eventuais fins comerciais que sustentem a componente social;
- Contexto económico, financeiro e social desfavorável incumbe ao desenvolvimento de uma atitude empreendedora e à criação de iniciativas para promover a sustentabilidade;
- Capacidade pró-ativa e empenho para a necessidade de mudança organizacional.

Ameaças (externas)

- O contexto de pandemia que vivenciamos trouxe consigo uma conjuntura económica complexa e um aumento de custos associados.
- Contexto social coloca pressão sobre as instituições de solidariedade, dificultando a capacidade de resposta;
- Dependência direta do financiamento/subsídios da Segurança Social e ausência de apoio autárquico para auxiliar a diversificação das atividades;
- Manutenção de um quadro legislativo e acima de tudo uma postura cultural em relação à atuação das IPSS que não favorece a estabilidade e sustentabilidade financeira;
- Crescente aumento dos processos e procedimentos burocráticos, bem como de alterações legais constantes, que comprometem a eficiência e eficácia organizacional;
- Desertificação massiva da área de intervenção do Centro, bem como a fraca taxa de natalidade têm prejudicado a manutenção dos clientes na Instituição, em concreto na resposta de infância.

Forças (internas)

- Diversidade de equipamentos sociais que dão resposta a praticamente todas as fases do ciclo de vida humana e que permitem a complementaridade dos serviços prestados e maiores oportunidades de desenvolvimento pessoal de clientes e recursos humanos;
- Todas as respostas sociais têm acordos de cooperação com o ISS;
- A Direção está na Instituição há muitos anos, o que lhe confere experiência e *know-how* para responder novas exigências e desafios;
- Estabilidade nos recursos humanos: a maior parte dos colaboradores integram os quadros, pelo que não há um índice de *turnover* que seja significativo;
- Estruturas capazes de acolher mais idosos e crianças, bem como veículos capazes de dar resposta a mais solicitações do exterior;
- Visibilidade e condições físicas das infra-estruturas e outros recursos (instalações ERPI, frota,…);

Fraquezas (internas)

- Dispersão das instalações que dificulta a logística e torna mais complexa a nossa atuação, sendo necessária a alocação de mais recursos humanos e materiais;
- Alguns dos equipamentos sociais a funcionar muito abaixo da sua capacidade máxima;
- Resposta social de ERPI sem possibilidade de expansão e com um quadro de clientes com grande dependência, o que aumenta consideravelmente a necessidade de recursos, em especial os recursos humanos;
- Recursos humanos operacionais com pouca ou nenhuma formação inicial na área de geriatria, que implica dificuldades acrescidas na execução das tarefas relacionadas com clientes;
- Alguma instabilidade financeira e problemas de tesouraria, decorrentes de mensalidades baixas, aumentos recorrentes do preço de bens e serviços e encargos com manutenção de equipamentos datados;

Tendo por base a análise organizacional acima descritas, e de um modo global, definimos a nossa intervenção para que consiga dar respostas às ameaças e fraquezas, e por outro potenciar oportunidades e forças. Assim e para o ano de 2022, definimos 6 eixos estratégicos de intervenção prioritários:

1) Aperfeiçoar os mecanismos de ***gestão da organização***, melhorando os processos internos de funcionamento, através da implementação de novos procedimentos de gestão, da análise e reflexão cuidadas em torno do funcionamento do Centro e das não conformidades detetadas decorrentes da nossa atividade, e no maior envolvimento dos recursos humanos nos diversos

processos de trabalho, bem como na melhoria dos mecanismos de comunicação interna. Assumir os processos de ***melhoria contínua*** como o motor do desenvolvimento organizacional, potenciada através da melhoria dos mecanismos de planeamento, execução, controlo e avaliação das ações, na reflecção cuidada em torno da qualidade e pertinência dos objetivos e indicadores da qualidade e no aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade.

2) Garantir a ***qualidade dos serviços*** que prestamos aos nossos clientes, reforçando os mecanismos de identificação e focalização nas suas necessidades e explicativas, numa maior supervisão e controlo na prestação dos serviços e numa maior integração dos diferentes serviços e respostas sociais;
3) Melhorar e elevar o ***nível de qualificação e formação profissional*** dos recursos humanos, garantindo o acesso a formação específica em contexto de trabalho, definindo metodologias de análise e definição de funções, introduzindo mecanismos de avaliação de desempenho, bem como estimular e valorizar a participação ativa dos colaboradores nos diversos processos de tomada de decisão.
4) Melhorar e reforçar os ***níveis de sustentabilidade***, através da redução ponderada de custos de funcionamento, melhorando as estruturas de planeamento e controlo orçamental e no reforço da importância da procura de atividades complementares e prestações de novos serviços, capitalizando eficientemente os recursos existentes no aumento dos níveis de receita.
5) Prosseguir políticas de **inovação e empreendedorismo social** e capacitação para o investimento, nomeadamente na criação de respostas criativas para a resolução dos problemas sociais e na implementação de soluções eficazes nas questões ambientais, como forma de progresso social;
6) Prosseguir com uma estratégia ***vocacionada para comunidade***, apostando fortemente no desenvolvimento de ações que vão de encontro às suas necessidades, fomentando a cooperação e partilha de recursos e meios, dinamizando a participação e o envolvimento com outras instituições, evitando o enclausuramento em si mesma, procurando novas e inovadoras oportunidades de parceria.

Este conjunto de desafios e orientações estratégicas propostas para 2022, apontam para a necessidade de continuar a criar um suporte operacional e de controlo, quer a nível global, quer a nível sectorial, potenciando desta forma os mecanismos de acompanhamento, controlo e avaliação.

Os objetivos operacionais que vamos definir mais a frente, procuram funcionar como instrumentos de medição e monitorização da nossa atividade, sem, contudo, esquecer necessariamente as orientações e princípios que norteiam o papel do Centro, na busca atrevida de soluções para a comunidade em que nos inserimos, com forte incidência para os mais carenciados e desprovidos de proteção social.

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

Desta forma, sistematizaremos os objetivos estratégicos e operacionais para cada procedimento de gestão, resposta social ou serviço, delineando desta forma os indicadores e metas a alcançar para cada um deles.

4.1 GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

Um dos grandes impulsionadores e elemento primordial do processo contínuo de gestão e melhoria organizacional passa pela implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ). Uma definição útil para qualidade é a conformidade com os requisitos existentes, o que em última análise permite medir, verificar e avaliar o nosso trabalho, permitindo que todos entendam a qualidade da mesma forma. Mas qualidade não significa sempre excelência…

Excelência, na área social, nada mais significa que melhorar, ajustar ou criar respostas adequadas que correspondam às necessidades e expectativas dos *stakeholders*, vulgo partes interessadas. E a excelência alcança-se quando uma Instituição não se acomoda à sua mera existência e procura persistentemente a melhoria dos seus processos de gestão e assume a melhoria contínua como o motor de desenvolvimento organizacional.

Neste sentido, e como estamos cientes da preponderância de percorrer o caminho da excelência, encontramo-nos na continua implementação e monitorização do Sistema de Gestão da Qualidade tendo como referencial o Modelo de Avaliação da Segurança Social, trabalhando no sentido de cumprir todos os critérios de nível C.

Face à implementação do SGQ, muitas das ações a desenvolver no campo da gestão da organização e processos de melhoria, encontram-se diretamente relacionados com este fator, pelo que passamos a descreve-los, assim como as respetivas metas.

4.1.1 SGQ, ORGANIZAÇÃO E MELHORIA

Os processos respeitantes ao SGQ e à gestão da organização contemplam todos os procedimentos relativos ao controlo dos documentos e registos, definição dos objetivos da qualidade e seu acompanhamento, definição do plano de gestão da qualidade, bem como da avaliação e revisão do SGQ. Neste plano estão contemplados também os procedimentos relativos à gestão das reclamações e não conformidades, avaliação da satisfação de clientes e procedimentos relativos à proteção de dados e confidencialidade.

Este é um dos procedimentos mais importantes, uma vez que norteia toda a ação e apresenta-se como a fundação de todo o sistema de gestão da qualidade, abarcando todos os restantes procedimentos.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Revisão dos procedimentos de gestão.	50% dos Processos de Gestão Revistos.
Dar cumprimentos aos requesitos de Nivel C dos referenciais da Segurança Social	80% dos requisitos cumpridos
Monitorizar o SGQ. Proceder à revisão do SGQ.	Rever ou alterar processos ou documentos sempre que necessário. Proceder a 1 revisão anual do SGQ.
Fazer o acompanhamento dos objectivos da qualidade.	100% dos objectivos da qualidade acompanhados.
Assegurar o cumprimento do procedimento de gestão documental.	75% de cumprimento.
Consolidar a identificação e realização de acções de melhoria.	70% de implementação das acções de melhoria identificadas.
Consolidar a satisfação dos clientes da Instituição com os serviços prestados.	No máximo 3 reclamações anuais. Implementar os questionários de satisfação e obter um índice de satisfação de clientes de, no mínimo, 80%
Assegurar a confidencialidade	0 Reclamações de quebra de confidencialidade
Fortalecer as acções de planeamento organizacional.	Elaboração de plano anual de atividades. Proceder à revisão, no mínimo, semestralmente.
Apostar numa maior participação de todos os serviços na organização e elaboração do Plano de Atividades da Instituição.	No mínimo 50% dos serviços que realizam atividades de forma integrada com as outras.

4.1.2 COMUNICAÇÃO E IMAGEM

O Centro continua empenhado em promover e fortalecer a imagem da Instituição, divulgando os serviços e as atividades que dinamiza, através das redes sociais, boletim informativo e comunicação social. O reforço da imagem institucional através de canais de informação eficazes, permite ir de encontro ao nosso público-alvo e outras partes interessadas, promovendo uma maior abertura e visibilidade ao exterior. Durante o presente ano, foi possível continuar a dinamizar o nosso sítio na internet, que permitiu uma maior abertura ao exterior, e consequentemente uma maior visibilidade aos interessados nos nossos serviços.

Ao nível da comunicação interna, foram dados passo importantes para uniformizar e definir normais gerais de funcionamento, no que concerne às vias de comunicação e fluxos gerados.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Assegurar o cumprimento do processo de gestão de comunicação e imagem.	80% de cumprimento do procedimento.
Consolidar o plano de comunicação externo.	Dinamizar a página de facebook, pelo menos, 1 vez por semana. Enviar, no mínimo, 1 notas de imprensa à comunicação social, relativamente a eventos de maior dimensão. Atualização, semanal, dos conteúdos do site.
Fortalecer os procedimentos de comunicação aos clientes.	Manter atualizado o placar informativo das diversas respostas sociais. Verificar a conformidade da informação disponibilizada nos placards quinzenalmente.
Cimentar o fluxo de comunicação aos colaboradores.	Proceder à elaboração e disponibilização de comunicações internas.
Uniformizar a forma de identificação dos colaboradores.	Criar ou adquirir cartões de identificação para todos os colaboradores.

4.1.3 APROVISIONAMENTO, NUTRIÇÃO E ALIMENTAÇÃO

A forma como a Instituição faz a gestão das compras e aprovisionamentos é hoje procedimento fulcral para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos. Os procedimentos inerentes à gestão de compras passam por uma rigorosa identificação das reais necessidades de aquisição de produtos e bens, pela aquisição em fornecedores selecionados, visando a otimização da qualidade/preço e na rigorosa administração dos stocks.

No que concerne à nutrição e alimentação, esta representa uma das áreas mais importantes na satisfação das necessidades básicas dos clientes, mas também permite a prevenção da doença/promoção da saúde.

É nossa missão continuar a garantir a prestação de serviços de alimentação de qualidade aos clientes, contribuir para a promoção da sua saúde, através da melhoria continua nos processos de confeção e distribuição de alimentos, adequando sempre que possível, as ementas às necessidades e espectativas dos utentes.

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Consolidar o plano de gestão de aprovisionamento.	80% de cumprimento do plano. No máximo, 3 não conformidades semestrais relativas à gestão do stock. Revisão da lista de fornecedores aprovados, pelo menos, 1 vez por semestre.
Assegurar o cumprimento do procedimento de gestão de nutrição e alimentação.	80% de cumprimento do plano.
Assegurar uma alimentação equilibrada e adequada às necessidades dos clientes.	Elaboração das ementas com a participação dos clientes. Confeção e distribuição das refeições de acordo com a planificação. 90% de cumprimento do plano de HACCP No máximo 1 reclamação semestral relativa à alimentação. No máximo 6 inconformidades por ano, detetadas no acompanhamento das técnicas de HACCP.

4.1.4 INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

No que concerne às instalações e equipamentos do Centro, existe um procedimento de gestão que permitisse estabelecer regras orientadoras para assegurar a sua eficaz manutenção. Sabemos que é da responsabilidade de todos os profissionais, zelar pela preservação das instalações e equipamentos, assegurando a sua adequada utilização e manuseamento, de acordo com a sua área de atividade. Também se enquadra nesta temática a higienização e arrumação dos espaços, que se afiguram como essenciais para o conforto e bem-estar dos nossos clientes.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Assegurar o cumprimento do procedimento de gestão de instalações e equipamentos.	80% do plano de higienização e arrumação cumprido. No máximo, 3 reclamações anuais por não conformidade no cumprimento do plano de higienização. 0 reclamações no que respeita a uso indevido das chaves de clientes de SAD. Implementar, pelo menos, 2 acções de melhoria relativas ao procedimento de gestão.
Implementação de medidas de autoprotecção.	Fazer o estudo das ofertas de mercado para implementação das medidas de autoprotecção no

	edifício de ERI.
Assegurar a pronta manutenção/reparação de equipamentos e instalações.	Resolução das situações identificadas em, pelo menos, 7 dias.
Proceder ao levantamento das necessidades de aquisição de novos equipamentos.	Adquirir, pelo menos 50% dos equipamentos identificados como prioritários para o bom funcionamento da instituição.
Reforçar o plano de manutenção das viaturas.	Identificação de no máximo 1 discrepância nos registos de quilometragem. 85% de cumprimento do plano de higienização e arrumação.

4.2 RECURSOS HUMANOS – QUALIFICAÇÃO E FORMAÇÃO

Durante o ano 2022, o Centro continuará a privilegiar o seu capital humano, capitalizando todo o conhecimento criado ao longo dos anos numa importante fonte de informação e especialização/qualificação de todas as partes envolvidas, mantendo para o próximo ano, uma postura de análise da gestão dos seus recursos humanos, no sentido de favorecer o alinhamento das suas práticas com os objetivos institucionais.

Desta forma, e ao nível da gestão dos recursos humanos, prosseguimos os objetivos estratégicos que pautam a nossa intervenção, e reforçamos a intervenção em políticas que consideramos exponenciar o desempenho do nosso capital humano, como sejam:

I. Reforçar a cultura organizacional, definindo modos eficazes de atuação dos seus colaboradores, garantindo coerência na sua intervenção, conferindo a todos uma sensação de identidade organizacional, sentido de pertença e acima de tudo, como parte fundamental e imprescindível na intervenção na comunidade;
II. Implementar estratégias de desenvolvimento e gestão de competências, nomeadamente através de formação interna e externa para todos os colaboradores, apostando fortemente na formação vocacionada para as tarefas inerentes à sua categoria/função, mas nunca descurando a diversificação de experiências e a promoção da polivalência;

Estamos cientes que o ano 2022 permitirá consolidar e se possível reestruturar o quadro de pessoal, mantendo alguma restrição nas novas admissões, e na análise criteriosa dos recursos que já dispomos, bem como das novas necessidades.

No que respeita ao quadro de pessoal para 2022, prevemos que o mesmo terá a seguinte composição:

Categoria		Quant.	Tipo de Vínculo			
			Sem termo	A termo	Avença	Outros
Pessoal Operacional	Encarregada S. Gerais	1	1			
	Cozinheira	2	2			
	Ajudante de Cozinha	1	1			
	Auxiliar S. Gerais	8	6	3		
	Ajudante A. Direta	3	3			
	Outros (CEI e CEI+)	2				2
Pessoal Técnico	Diretor Técnico	1	1			
	Psicóloga	1	1			
	Educadora de Infância	1	1			
	Enfermeira	1	1			
	Médico	1			1	
	TOC	1			1	
	TOTAL	**24**	**17**	**3**	**2**	**2**

No que respeita ao quadro de pessoal, a Instituição conta com um corpo de colaboradores disponível e diversificado para prestar os serviços necessários às cinco respostas sociais, pelo que a estrutura não deverá sofrer grandes alterações para 2022, ficando o próximo ano marcado pelo consolidar do quadro de pessoal.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Assegurar o cumprimento do procedimento de gestão de recursos humanos.	80% do plano de recursos humanos implementado. Rever pelo menos 1 vez por ano o manual de funções. Implementar, pelo menos, 2 ações de melhoria relativas ao procedimento de gestão. No máximo 1 reclamação anual por conduta de colaborador.
Elaboração de um plano de recrutamento e seleção.	Criação do Manual de Acolhimento do Colaborador.
Consolidar o plano de gestão de formação.	Fazer o levantamento das necessidades de formação junto dos colaboradores no início do ano de 2022. Criar o plano anual de formação. Avaliar a implementação do plano de formação, pelo menos semestralmente. 80% de participação dos colaboradores nas ações de formação. Assegurar 35 horas de formação abrangendo a totalidade dos colaboradores. Realizar, pelo menos, 10 horas de formação interna. Proceder à avaliação da eficácia da formação no final do ano de 2022.

Promover as ações de gestão emocional dos colaboradores.	Realizar sessões de acompanhamento individual, determinadas pela necessidade manifestada ou avaliada pela DT.
Promover a satisfação dos colaboradores.	No mínimo 80% de índice de satisfação demonstrada pelos colaboradores. Pelo menos 90% de colaboradores a participar na avaliação de satisfação.
Manter reuniões periódicas de colaboradores operacionais e quadros técnicos.	Pelo menos 1 reunião geral de colaboradores bimensal. Pelo menos 1 reunião técnica quinzenal. Redigir as "notas de reunião" para 100% das reuniões. 80% de participação dos colaboradores nas reuniões

4.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Em 2022 vamos continuar a apostar na contínua melhoria dos serviços que prestamos aos nossos clientes, e que estão diretamente relacionados com a dinamização dos cinco equipamento sociais que possuímos. Estamos empenhados em continuar a cumprir os requisitos de Nivel C dos referenciais da Segurança Social, que para além de nos permitirem garantir a Certificação das diferentes respostas caso seja essa a vontade da Direção, tem igualmente objetivos que se aplicam a toda a estrutura organizacional, dos quais destacamos:

I. Manter uma política de qualidade definida para a Instituição, bem como os objetivos anuais para a qualidade, sua concretização e implementação;
II. Auscultar, com o apoio dos diversos serviços, as necessidades e espectativas das diferentes partes interessadas, nomeadamente os nossos clientes, e desenvolver os esforços para que as mesmas sejam concretizadas;
III. Apoiar cada serviço/resposta na identificação das necessidades de melhoria, definido planos de ação e procedendo à sua implementação. Implementar ações corretivas e preventivas ou de melhoria nas diferentes respostas sociais;
IV. Realizar a constante auto-avaliação dos procedimentos internos, gerindo sempre que possível, a utilização de metodologias e ferramentas adequadas à especificidade de cada resposta social.

Neste sentido, damos a conhecer um pouco de cada resposta social, fazendo uma pequena caracterização e enquadramento da resposta, bem como dos seus objetivos gerais, definindo mais pormenorizadamente os objetivos operacionais para cada uma delas.

4.3.1 *RESPOSTAS SOCIAIS*

O Centro dispõe de um conjunto de quatro respostas sociais, contemplando praticamente todo o ciclo de vida humano, que se distribuem pela Creche na infância, e em Centro de Dia, SAD e ERPI para a população idosa. Nesta rubrica, faremos uma breve apreciação e caracterização da resposta social, e definiremos objetivos estratégicos para a cada uma delas. De notar que os objetivos de cada resposta social contêm ações genéricas de atividades a realizar, pelo que estas estão mais aprofundadas em termos de datas e respetivas dinâmicas no Plano de Atividades de Desenvolvimento Pessoal em anexo.

A grande aposta para cada uma das respostas sociais está diretamente ligada ao aumento no número de frequências de clientes, assim como no desenvolvimento de procedimentos que nos preparem para a implementação gradual do sistema de gestão de qualidade do ISS, para que possamos avançar para um processo de certificação de nível C.

A. CRECHE

A creche é uma resposta social, desenvolvida em equipamento educativo, que se destina a ministrar apoio pedagógico a crianças em idades compreendidas entre os 3 meses e os 3 anos, acolhendo-as durante o período diário correspondente ao trabalho e impossibilidades dos pais.

Fundada em 2001, a resposta social de creche tem capacidade efetiva para 10 crianças e protocoladas com o ISS cinco crianças.

De acordo com o funcionamento regular da frequência, é nosso objetivo continuar a proporcionar, através de diversas ações, o seguinte:

- Desenvolvimento de atividades pedagógico-educativas e de integração, baseadas no projeto pedagógico da resposta social;

- Proporcionar o bem-estar e desenvolvimento integral da criança, através de um ambiente adequado e funcional;

- Continuar a colaborar estreitamente com as famílias, numa partilha de cuidados e responsabilidades em todo o processo educativo da criança;

- Promover a integração, adaptação e autonomia da criança, estimulando o seu desenvolvimento físico, a coordenação motora, e desenvolvimento sensorial e cognitivo, a função simbólica e da linguagem.

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

Processo	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Geral	Assegurar o cumprimento do procedimento de gestão da resposta.	80% do plano implementado. Implementar, pelo menos, 1 acção de melhoria relativa ao procedimento de gestão. No máximo 1 reclamação anual relativa à resposta.
Gestão da Candidatura e Admissão	Manter preenchidas o número total de vagas protocoladas com o ISS, IP. Reforçar a frequência de clientes nas respostas.	100% de vagas protocoladas preenchidas. Dinamização de atividades vocacionadas para a comunidade, dando a conhecer a resposta. 0 abandonos por insuficiência de qualidade do serviço. 80% das inscrições na resposta são admitidos posteriomente.
Gestão do PI e PE	Implementar o PI de todos os clientes. Consolidar os procedimentos de avaliação diagnóstica e programa de acolhimento. Rever o PI com a participação dos pais das crianças. Consolidar a participação dos pais nas atividades desenvolvidas. Consolidar a implementação do Projeto pedagógico.	100% de Implementação de PI. 85% das atividades constantes no PI cumpridas. 100% das avaliações diagnósticas e programas de acolhimento realizados e respectiva avaliação. 80% das atividades definidas no PA realizadas. 80% de participação de pais na revisão dos PI. 50% de participação de pais em ações/atividades. 90% das atividades avaliadas satisfatoriamente. 75% das atividades do projeto pedagógico cumpridas. Realização de avaliação final do projeto.
Gestão dos Cuidados Pessoais e de Saúde	Consolidar a prestação de cuidados pessoais e de saúde. Assegurar o cumprimento das regras e normas relativas a situações de emergência, abuso e maus tratos. Assegurar uma alimentação cuidada e equilibrada.	95% de cumprimento do plano de rotinas diárias da criança. No máximo, 1 não conformidade por semestre. Revisão anual do Manual de Primeiros Socorros de Infância. Revisão anual de Manual de Abuso e Maus Tratos de infância. 95% de cumprimento das ementas.

B. CENTRO DE DIA

O Centro de dia é uma resposta social desenvolvida em equipamento, que consiste na prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção do idoso no seu meio sociofamiliar.

Com capacidade efetiva para 20 utentes, o Centro de dia conta com 8 vagas comparticipadas pelo ISS. Dentro dos trâmites de funcionamento normativo da resposta social, pretende-se manter os serviços disponíveis, e dinamizar atividades que permitam:

- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos clientes e suas famílias;

- Prestar cuidados individualizados e personalizados, na satisfação das necessidades básicas, no apoio psicossocial ao cliente, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar;

- Fomentar as relações interpessoais, facilitar a aquisição de novos conhecimentos e proporcionar momentos de convívio e lazer, através de atividades ocupacionais;

- Proporcionar atividades de animação física e motora, estimulação cognitiva ou mental, atividades de expressão plástica e animação promotora de desenvolvimento pessoal e social.

Processo	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Geral	Assegurar o cumprimento do procedimento de gestão da resposta.	85% do plano implementado. Implementar, pelo menos, 2 ações de melhoria relativas aos procedimentos de gestão. No máximo 1 reclamação anual relativa à resposta.
Gestão da Candidatura e Admissão	Manter preenchidas o número total de vagas protocoladas com o ISS, IP. Reforçar a frequência de clientes nas respostas. Assegurar a boa integração de novos cliente na resposta.	100% de vagas protocoladas preenchidas. Aumentar o número de clientes que frequentam a resposta em 20%. Dinamização de atividades vocacionadas para a comunidade, dando a conhecer a resposta. 0 abandonos por insuficiência de qualidade do serviço. 80% das inscrições são admitidos na resposta. Revisão do Manual de Acolhimento Sénior.

Gestão do PI e PADP	Implementar o PI de todos os clientes.	100% de Implementação de PI. 80% das atividades constantes no PI cumpridas.
	Consolidar os procedimentos de avaliação diagnóstica e programa de acolhimento.	100% das avaliações diagnósticas e programas de acolhimento realizados 100% das avaliações dos Acolhimentos Iniciais efetuadas. 90% das atividades definidas no PA realizadas
	Garantir uma avaliação cuidada das necessidades e potenciais dos clientes.	Realização 100% do levantamento das necessidades e potenciais. 80% das necessidades e potenciais identificadas trabalhadas com os clientes.
	Rever o PI com a participação dos clientes ou responsáveis.	80% de participação de clientes/responsáveis na revisão dos PI.
	Consolidar a implementação do Plano de Atividades de Desenvolvimento Pessoal.	Criação e dinamização do PADP. 75% de cumprimentos do PADP. Realização de avaliações trimestrais e avaliação final.
	Consolidar a participação dos clientes nas atividades desenvolvidas.	50% de participação de clientes em ações/atividades. 90% das atividades avaliadas satisfatoriamente.
Gestão dos Cuidados Pessoais e de Saúde	Consolidar a prestação de cuidados de higiene e imagem.	95% de cumprimento das prestações de serviços estabelecidos no PI. No máximo, 2 não conformidades por semestre.
	Assegurar o cumprimento das regras e normas relativas a situações de emergência e abuso e maus tratos.	Revisão do Manual de Primeiros Socorros sénior. Revisão de Manual de Abuso e Maus Tratos sénior.
	Garantir os cuidados de saúde individualizados.	100% de cumprimento do Plano Individual de Saúde. 0 problemas de saúde por negligência. No máximo, 3 ocorrências semestrais com clientes. 0 ocorrências com a gestão/administração de medicamentos dos clientes.
	Assegurar uma alimentação cuidada e equilibrada.	90% de cumprimento das ementas. 0 ocorrências por desrespeito pelas

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

		necessidades alimentares especiais dos clientes.
	Garantir o cumprimento do plano de tratamento de roupa individual.	90% do cumprimento do plano. No máximo, 6 ocorrências com roupa dos clientes por semestre.

C. SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO

O Serviço de Apoio Domiciliário é uma resposta social que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio do cliente, a indivíduos e suas famílias, quando por motivos de doença, de deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou atividades de vida diárias.

O SAD tem capacidade efetiva para 23 clientes, estando protocolados com o ISS 15 vagas.

Dentro dos trâmites de funcionamento normativo da resposta social, pretende-se manter os serviços disponíveis, e dinamizar atividades que permitam:

- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e suas famílias;

- Desenvolver ações que permitam prevenir situações de dependência, promovendo a autonomia e contribuindo decisivamente para retardar ou evitar a institucionalização;

- Assegurar aos clientes um conjunto de serviços que permitam a satisfação das suas necessidades básicas, desde a higiene pessoal e habitacional, confeção e distribuição de refeições, tratamento de roupas, entre outras.

- No campo do desenvolvimento pessoal e social, fomentar atividades de animação sociocultural e prestação de apoio psicossocial;

- Colaborar e assegurar o acesso a cuidados de saúde, na aquisição de medicamentos e disponibilização de ajudas técnicas.

Processo	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Geral	Assegurar o cumprimento do procedimento de gestão da resposta.	85% do plano implementado. Implementar, pelo menos, 2 ações de melhoria relativas aos procedimentos de gestão. No máximo 1 reclamação anual relativa à resposta.

Gestão da Candidatura e Admissão	Manter preenchidas o número total de vagas protocoladas com o ISS, IP.	100% de vagas protocoladas preenchidas.
	Reforçar a frequência de clientes nas respostas.	Aumentar o número de clientes que frequentam a resposta em 15%. Dinamização de atividades vocacionadas para a comunidade, dando a conhecer a resposta. 0 abandonos por insuficiência de qualidade do serviço. 80% das inscrições na resposta são admitidos na resposta.
	Assegurar a boa integração de novos cliente na resposta.	Revisão do Manual de Acolhimento Sénior.
Gestão do PI e PADP	Implementar o PI de todos os clientes.	100% de Implementação de PI. 80% das atividades constantes no PI cumpridas.
	Consolidar os procedimentos de avaliação diagnóstica e programa de acolhimento.	100% das avaliações diagnósticas e programas de acolhimento realizados 100% das avaliações dos Acolhimentos Iniciais efetuadas. 90% das atividades definidas no PA realizadas
	Garantir uma avaliação cuidada das necessidades e potenciais dos clientes.	Realização 100% do levantamento das necessidades e potenciais. 80% das necessidades e potenciais identificadas trabalhadas com os clientes.
	Rever o PI com a participação dos clientes ou responsáveis.	80% de participação de clientes/responsáveis na revisão dos PI.
	Consolidar a implementação do Plano de Atividades de Desenvolvimento Pessoal.	Criação e dinamização do PADP. 75% de cumprimentos do PADP. Realização de avaliações trimestrais e avaliação final.
	Consolidar a participação dos clientes nas atividades desenvolvidas.	50% de participação de clientes em ações/atividades. 90% das atividades avaliadas satisfatoriamente.
Gestão dos Cuidados Pessoais e de Saúde	Consolidar a prestação de cuidados de higiene e imagem.	95% de cumprimento das prestações de serviços estabelecidos no PI. No máximo, 2 não conformidades por semestre.
	Assegurar o cumprimento das regras e normas relativas a situações de	Revisão do Manual de Primeiros Socorros sénior.

	emergência e abuso e maus tratos.	Revisão do Manual de Abuso e Maus Tratos sénior.
	Garantir os cuidados de saúde individualizados.	100% de cumprimento do Plano Individual de Saúde. 0 problemas de saúde por negligência. No máximo, 3 ocorrências semestrais com clientes. 0 ocorrências com a administração de medicamentos dos clientes.
	Assegurar uma alimentação cuidada e equilibrada.	95% de cumprimento das ementas. 0 ocorrências por desrespeito pelas necessidades alimentares especiais dos clientes.
	Garantir o cumprimento do plano de tratamento de roupa individual.	95% do cumprimento do plano. No máximo, 6 ocorrências com roupa dos clientes por semestre.

D. ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA IDOSOS

A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas é uma resposta social, desenvolvida em alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para idosos em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia.

Em funcionamento desde 2008, a ERPI conta com uma capacidade para 20 clientes, e o mesmo número de vagas protocoladas com o ISS, mantendo desde a sua abertura, uma taxa de ocupação completa.

Dentro dos trâmites de funcionamento normativo da resposta social, pretende-se manter os serviços disponíveis, e dinamizar atividades que permitam:

- Atender e acolher pessoas cuja situação social, familiar, económica ou de saúde, não permitam outra resposta alternativa;

- Assegurar que o cliente atinge o seu pleno funcionamento nos domínios físicos, psíquicos, emocional e social, através da disponibilização de cuidados individualizados e personalizados;

- Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo, promovendo iniciativas de animação física e motora, estimulação cognitiva, atividades de expressão plástica, animação religiosa, animação promotora de desenvolvimento pessoal e social, animação musical, ações inter-geracionais e convívios inter-institucionais.

- No plano físico, disponibilizar cuidados pessoais e de saúde, e promover acções de sensibilização para diversas problemáticas.

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

Processo	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Geral	Assegurar o cumprimento do procedimento de gestão da resposta.	85% do plano implementado. Implementar, pelo menos, 2 ações de melhoria relativas aos procedimentos de gestão. No máximo 1 reclamação anual relativa à resposta.
Gestão da Candidatura e Admissão	Manter preenchidas o número total de vagas protocoladas com o ISS, IP. Manter a frequência de clientes na resposta. Assegurar a gestão rigorosa da lista de candidatos. Assegurar a boa integração de novos clientes na resposta.	100% de vagas protocoladas preenchidas. Dinamização de atividades vocacionadas para a comunidade, dando a conhecer a resposta. 0 abandonos por insuficiência de qualidade do serviço. Redução dos tempos de admissão, após abertura de vaga, sendo de, no máximo, 15 dias. Proceder à uma atualização, no mínimo trimestral, da lista de candidatos. Revisão do Manual de Acolhimento Sénior.
Gestão do PI e PADP	Implementar o PI de todos os clientes. Consolidar os procedimentos de avaliação diagnóstica e programa de acolhimento. Garantir uma avaliação cuidada das necessidades e potenciais dos clientes. Rever o PI com a participação dos clientes ou responsáveis. Consolidar a implementação do Plano de Atividades de Desenvolvimento Pessoal.	100% de Implementação de PI. 85% das atividades constantes no PI cumpridas. 100% das avaliações diagnósticas e programas de acolhimento realizados 100% das avaliações dos Acolhimentos Iniciais efetuadas. 90% das atividades definidas no PA realizadas Realização 100% do levantamento das necessidades e potenciais. 80% das necessidades e potenciais identificadas trabalhadas com os clientes. 80% de participação de clientes/responsáveis na revisão dos PI. Criação e dinamização do PADP. 75% de cumprimentos do PADP. Realização de avaliações trimestrais e

		avaliação final.
	Consolidar a participação dos clientes nas atividades desenvolvidas.	50% de participação de clientes em ações/atividades. 90% das atividades avaliadas satisfatoriamente.
Gestão dos Cuidados Pessoais e de Saúde	Consolidar a prestação de cuidados de higiene e imagem.	95% de cumprimento das prestações de serviços estabelecidos no PI. No máximo, 2 não conformidades por semestre.
	Assegurar o cumprimento das regras e normas relativas a situações de emergência e abuso e maus tratos.	Revisão do Manual de Primeiros Socorros sénior. Revisão do Manual de Abuso e Maus Tratos sénior.
	Garantir os cuidados de saúde individualizados.	100% de cumprimento do Plano Individual de Saúde. 0 problemas de saúde por negligência. No máximo, 3 ocorrências semestrais com clientes. 0 ocorrências com a gestão/administração de medicamentos dos clientes.
	Assegurar uma alimentação cuidada e equilibrada.	95% de cumprimento das ementas. 0 ocorrências por desrespeito pelas necessidades alimentares especiais dos clientes.
	Garantir o cumprimento do plano de tratamento de roupa individual.	95% do cumprimento do plano. No máximo, 6 ocorrências com roupa dos clientes por semestre.

4.4 SUSTENTABILIDADE E INVESTIMENTO

Sempre foi uma das premissas da Direção do Centro, "*dar um passo da cada vez*", em especial no que concerne à questão financeira e de investimento, nomeadamente quando estamos perante uma situação de iminente crise social e económica provocada pela pandemia. Assim, é necessário enfrentar as adversidades, não cruzar os braços, e introduzir mudanças de fundo no que respeita funcionamento de base das instituições de economia social.

Para melhorar e reforçar os níveis de sustentabilidade do Centro, é necessário fazer uma análise cuidada e ponderada das áreas onde poderá haver redução de custos de funcionamento, mas também

proceder à introdução de novos e melhorados mecanismos de planeamento e controlo orçamental e do reforço da importância de procurar atividades complementares, novas prestações de serviços, capitalizando eficientemente os recursos já existentes.

No entanto, também é necessário não menosprezar a necessidade de continuarmos a apostar na inovação e renovação de equipamentos e estruturas, pelo que os investimentos a realizar têm de traduzir a real necessidade da Instituição, por forma a não condicionar a sua própria sustentabilidade.

É uma preocupação constante do Centro o facto de querer a todo o momento, apresentar uma imagem verdadeira e apropriada do seu património e da sua condição financeira, assentando o seu trabalho no cumprimento rigoroso das obrigações contabilísticas e fiscais decorrentes do desenvolvimento da sua atividade, mas respeitando igualmente os princípios da transparência, honestidade e rigor.

No que respeita aos objetivos estratégicos e operacionais para a área financeira, descrevemos:

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Assegurar o cumprimento do procedimento de gestão financeira.	100% do plano de gestão implementado. Implementação de, pelo menos, 1 ação de melhoria respeitante a este procedimento.
Garantir o cumprimento dos normativos estutários e fiscais.	Elaboração do Plano de Atividades e respectivo orçamento. Manutenção do dossier fiscal atualizado, através da sua revisão semestral. 100% de cumprimentos dos prazos legais de obrigações declarativas e fiscais. 0% de coimas por falta de entrega de obrigações declarativas ou incumprimentos legais.
Consolidar os mecanismos de planeamento e controlo orçamental.	Elaboração de relatórios financeiros com periodicidade mínima trimestral. Orçamento com menos de 3% de desvio.
Assegurar um controlo dos compromissos e contas correntes.	Reduzir o prazo médio de pagamento a fornecedores para < 60 dias. Prazos de recebimentos de clientes com < 30 dias. 80% de cumprimento dos prazos de pagamento e recebimento. Elaboração de sistema de gestão de contas correntes de clientes.
Reduzir custos de funcionamento.	Rever listagem de fornecedores aprovados trimestralmente e analisar os respectivos orçamentos/listagens de produtos. Rever o sistema de gestão de stocks de todos os produtos do Centro. Renegociar os contratos de prestações de serviços em vigor.

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

	Otimizar a afetação e utilização das viaturas da instituição.
Consolidar a posição financeira do Centro.	Resultado liquido positivo (> que 0€) Aumentar a receita de prestação de serviços em 5%.
Divulgar o relatório de contas às partes interessadas.	Enviar relatório de contas ao ISS. Divulgar o relatório de contas internamente e através dos canais de comunicação exteriores.
Novas formas de financiamento.	Candidatar a projetos de origem comunitária para investimentos em equipamentos ou remodelação de infraestruturas.

Como já mencionado, e para além da manutenção e otimização dos recursos e equipamentos existentes no Centro, é fulcral delinear um plano de investimento a médio prazo, que possibilite novas aquisições sem comprometimento da sustentabilidade e estabilidade financeira.

Assim, no que respeita a investimento a médio prazo, damos a conhecer o plano de investimento a 3 anos:

Ano	Tipo de Investimento	Total de Investimento	TOTAL
2022	Edifícios e Construções Equipamento de Transporte	Reestruturação da zona da cozinha, com instalação de novos equipamentos – 45.000€ Obras de reparação e conservação do telhado da ERPI– 15.000€ Aquisição de Viatura Eléctrica para SAD (Candidatura PRR) – 33.600€	93.600€
2023	Equipamento Básico	1 Elevador de Utentes – 900€ Roupas de Cama – 2.500€	3.400€
2024	Equipamento de Transporte	Viatura adaptada p/ transporte de clientes com mobilidade condicionada – 35.000€	35.000€

4.5 COMUNIDADE

Além de desenvolvermos um conjunto de respostas sociais vocacionadas para os nossos clientes, o Centro não se fecha em si próprio, e participa ativamente no meio em que se insere, apostando fortemente no desenvolvimento de ações viradas para a comunidade. Esta estratégia vocacionada para a comunidade, onde se auscultam as necessidades do meio, fomenta a cooperação e partilha de recurso e meios, dinamizando a participação e envolvimento de outras instituições, procurando sempre que possível novas e inovadoras oportunidades de parceria.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Dinamizar o Programa de Ajuda Alimentar.	Apoiar 5 famílias carenciadas.
Consolidar a nossa participação nas reuniões da rede social da Covilhã.	Participar em 50% das reuniões da rede.
Assegurar ações de apoio psicológico, social e de saúde.	Aumentar em 20% as ações desta natureza.
Dinamizar os nossos projetos sociais.	Revisão dos regulamentos de funcionamento do nosso BAT e BAS. Apoiar, no mínimo, 10 indivíduos com bens do BAS e 5 do BAT.
Consolidar as ações de angariação de associados.	Reforçar o número de novos associados, em pelo menos, 15.
Consolidar a rede de parcerias.	Criação de 1 nova parceria formal.
Impulsionar as parcerias atuais.	Dinamizar, no mínimo, 1 estágios de FCT. Dinamizar, pelo menos, 1 programa OTL.

4.6 AVALIAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES

O ano 2022 configura-se como um ano de reforço da implementação de muitos dos procedimentos e requisitos dos modelos de avaliação da Segurança Social, sendo que o plano de atividades terá uma avaliação trimestral, por forma a podermos fazer um acompanhamento rigoroso e sério, e introduzir as alterações necessárias ao plano, para que este possa responder de forma ajustada às diversas partes interessadas.

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

5. ORÇAMENTO PREVISIONAL PARA 2022

O orçamento de 2022 do Centro de Apoio a Crianças e Idosos de Cortes foi elaborado de acordo com a norma ESLN (norma das entidades do sector não lucrativo) e os pressupostos pré-estabelecidos. Assim, os valores que serviram de base à elaboração deste orçamento foram os valores apurados no balancete de setembro de 2022, com a respetiva projeção para a totalidade do ano (base de calculo recomendada pela Segurança Social).

Fruto dos momentos de grande complexidade financeira, económica e social vivenciados pelo nosso país no último ano, as Instituições da economia social viram reforçado o seu papel crucial no apoio aos mais carenciados e vulneráveis. No entanto, esta complexidade e a crescente exigência no sector, constitui-se como fonte de grande limitação na construção do orçamento para 2022, pois a Direção deste Centro contínua perfeitamente ciente das dificuldades que passaram e que se avizinham, bem como das crescentes limitações na obtenção de novos recursos.

O orçamento do Centro não é mais que uma tradução numérica do plano de atividades para 2022, espelhando a realidade do que Centro pretende fazer para 2022, considerando sempre a situação socio-económica do pais e as necessidades do local onde se insere. Os momentos de maiores dificuldades constituem-se igualmente como oportunidades para demonstrar a capacidade para encontrar novos caminhos e construir novas alternativas, centrada no objetivo estratégico e fundamental, que é a sustentabilidade. Imbuídos nesta realidade, construímos um orçamento realista, capaz de garantir uma execução orçamental adequada e dominada pelo equilíbrio.

Sendo o Centro uma instituição de natureza jurídica sem fins lucrativos, tanto o plano como o orçamento foram concebidos de forma a refletir fielmente a realidade da Instituição, onde se procura investir fortemente na melhoria da qualidade dos serviços, e numa procura constante pela rentabilização dos recursos existente, sem nunca colocar em causa a missão do Centro, nem tão pouco a sua sustentabilidade.

Reprodução Proibida sem Autorização do Organismo Emissor

RENDIMENTOS			
71+72	Vendas e Serviços Prestados		**251.544,06 €**
75	Subsidios, doações e legados à exploração		**173.683,84 €**
	ISS, IP		*165.365,98 €*
	Outros Organismos		*8.317,86 €*
78	*Outros Rendimentos*		**8.922,50 €**
		Total de Rendimentos	**434.150,40 €**

Gastos			
61	Custo da Existencia Vendida e Consumida		**62.616,74 €**
62	*Fornecimentos e Serviços Externos*		**72.275,43 €**
63	*Gastos com Pessoal*		**281.361,19 €**
	Remunerações do Pessoal		*214.495,00 €*
	Encargos sobre Remunerações		*45.345,00 €*
	Outras Despesas		*21.521,19 €*
64	*Gastos de Depreciação e de amortização*		**14.850,00 €**
68	*Outros gastos e perdas*		**308,58 €**
		Total de Gastos	**431.411,94 €**

Resultado Operacional		**2.738,46 €**
69	Gastos de Financiamento	**0,00 €**

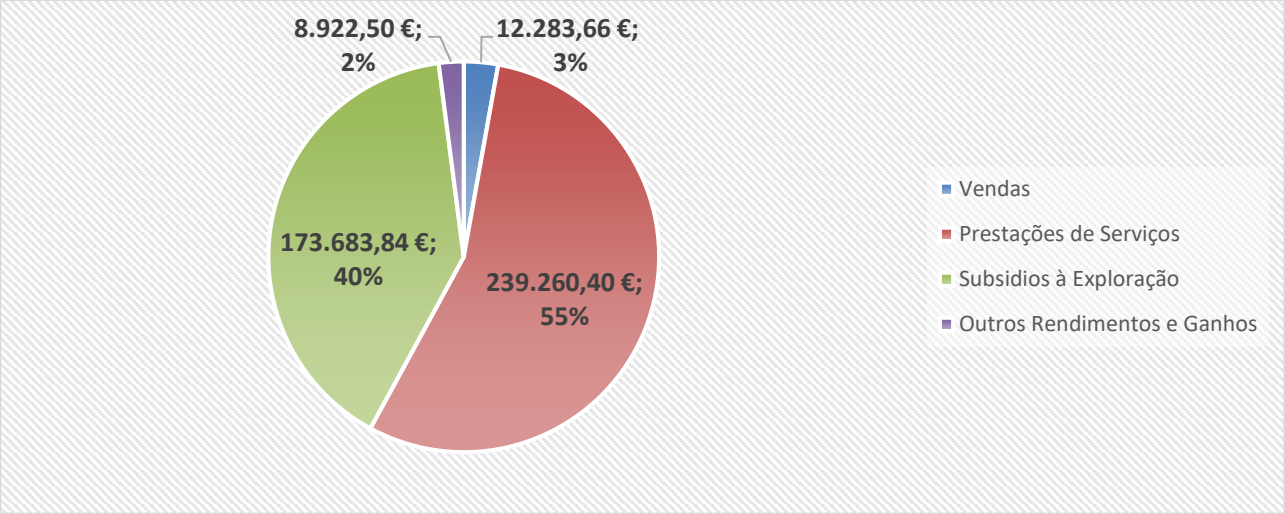
RESULTADO LíQUIDO DO PERIODO	**2.738,46 €**

5.1 ANÁLISE DE RENDIMENTOS

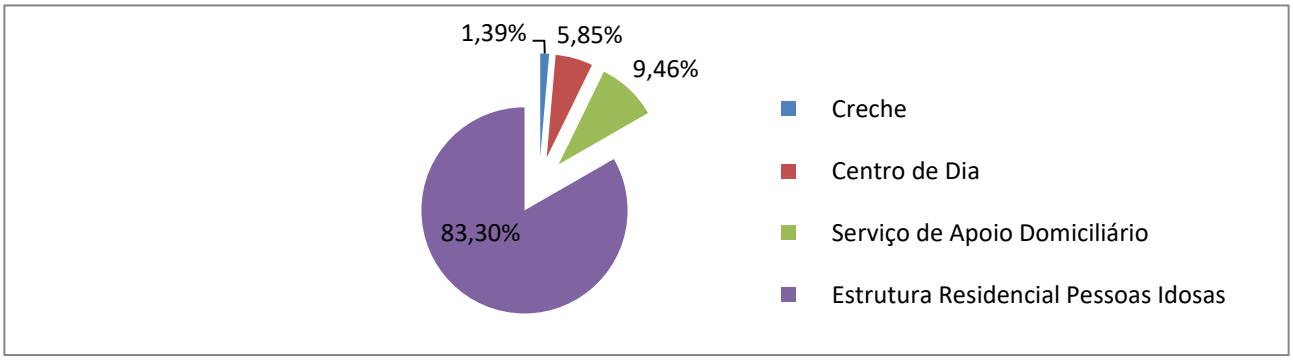
Os rendimentos orçamentados para 2022 são calculados tendo em consideração a capacidade efetiva dos equipamentos sociais, e os acordos estabelecidos com o CDSS. Visto que não se verificaram alterações significativas nos equipamentos sociais do Centro, quer na frequência de utentes, quer nas suas mensalidades, não se prevê um aumento significativo nos rendimentos durante o ano de 2022.

71	**Vendas**	**12.283,66 €**
72	**Prestações de Serviços**	**239.260,40 €**
721	Mensalidades	**218.557,60 €**
	Creche	*3.040,32 €*
	Centro de Dia	*12.782,28 €*
	Serviço de Apoio Domiciliário	*20.681,50 €*
	Estrutura Residencial Pessoas Idosas	*182.053,50 €*
7213	*Outros Serviços a Clientes*	***3.700,80 €***
722	Quotização e Joias	**3.680,00 €**
725	Serviços Sociais	**13.322,00 €**
	Refeições	*1.176,00 €*
	Deslocações	1.546,00 €
	Tratamento de Roupa	*100,00 €*
	Refeições a Crianças (CMC)	*10.000,00 €*
	Outros	500,00 €
75	**Subsidios à Exploração**	**173.683,84 €**
751	ISS, IP	**165.365,98 €**
	Creche	*18.257,94 €*
	Centro de Dia	*10.846,36 €*
	Serviço de Apoio Domiciliário	*29.034,36 €*
	ERPI	*100.478,40 €*
	ERPI - Vagas Cativas	*6.748,92 €*
752/3	Outros Organismos	**8.317,86 €**
	Junta de Freguesia de Cortes	*798,00 €*
	IEFP	*4.204,80 €*
	Outros	*3.315,06 €*
78	**Outros Rendimentos e Ganhos**	**8.922,50 €**
781	Rendimentos Suplementares	**150,00 €**
788	Outros	**8.772,50 €**
	Indemnizações/Restituições	3.638,30 €
	Donativos	690,00 €
	Subsidios ao Investimento	4.444,20 €
	TOTAL DE RENDIMENTOS	**434.150,40 €**

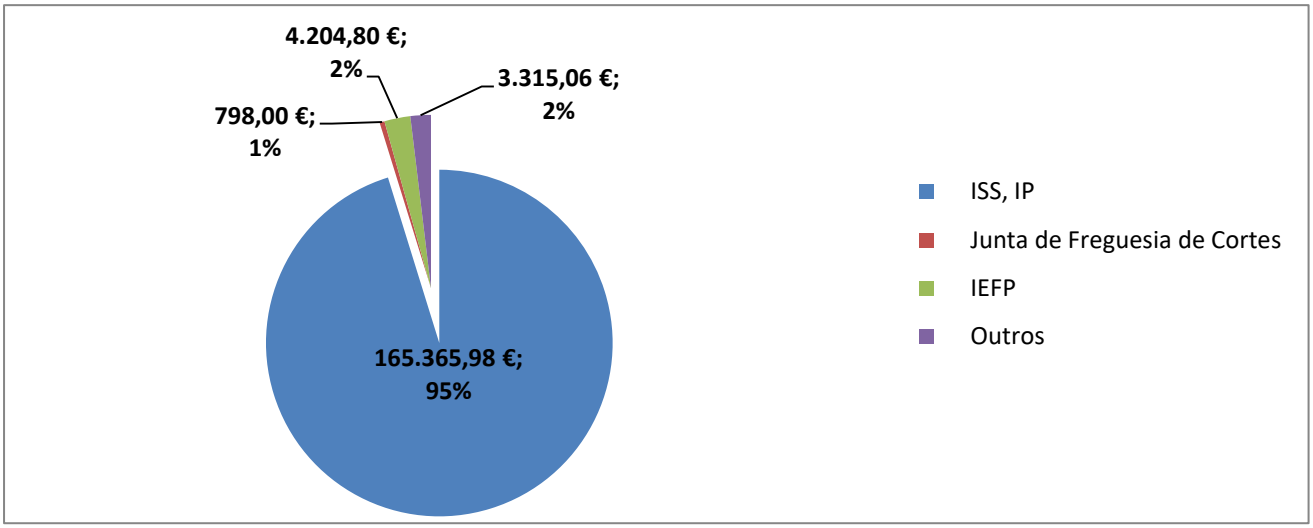
Da análise dos rendimentos previstos para 2022, constatamos que grande parte provem da prestação de Serviços aos nossos clientes e dos acordos de cooperação e comparticipações do Instituto da Segurança Social, representando estes rendimentos cerca de 95% da receita total. A rubrica de vendas representa 2,84% do total de rendimentos e está relacionada, por um lado com a transação direta da aquisição de medicação aos clientes, sem que ocorra um ganho nesta transação, já que os medicamentos são disponibilizados aos clientes ao mesmo preço de aquisição nas farmácias e por outro lado, representa a venda de material de incontinência. Os outros rendimentos e ganhos representam apenas 2% e estão relacionados com ganhos residuais que não cabem nas rubricas orçamentais acima descritas, nomeadamente donativos, indemnizações e subsídios ao investimento.



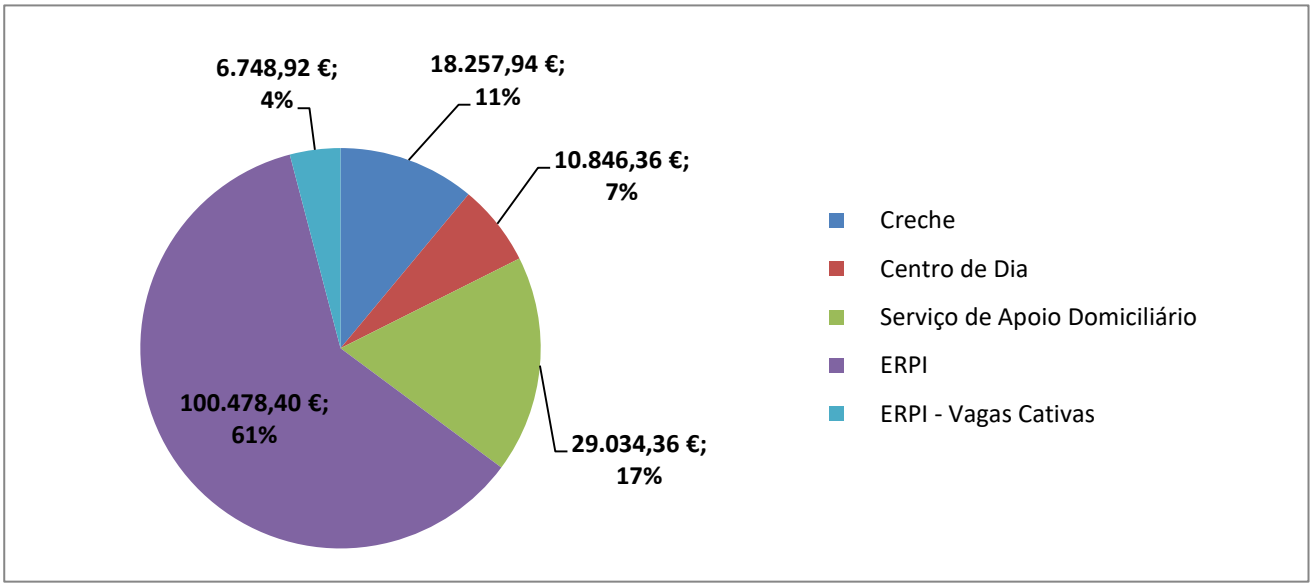
Analisando a rubrica de prestação de serviços, e no que respeita ao recebimento de mensalidades de clientes, observamos que o equipamento social de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas é o que mais contribui para esta rubrica e representa 83,5% do total de rendimentos. É igualmente expectável um crescimento dos ganhos na resposta social de SAD, uma vez que tem existido uma crescente procura em correlação com anos anteriores. Na resposta de infância, a Creche, prevê-se que mantenha proveitos similares a anos anteriores.



No que respeita à rubrica de subsídios à exploração, a principal fonte de rendimento decorre das comparticipações do ISS, que correspondem a cerca de 95%. Nas restantes rubricas, o rendimento do IEFP representa os apoios aos projetos dos Contratos Emprego Inserção +, e os rendimentos decorrentes da Junta de Freguesia de Cortes do Meio decorrem do Protocolo de Acordo de Cedência e Uso das Instalações onde funcionam os equipamentos sociais de Creche, Centro de dia e Serviço de Apoio Domiciliário. Na rubrica outros enquadram-se pequenos apoios pontuais.



No que concerne aos acordos de comparticipação e respectivas comparticipações do ISS para os diferentes equipamentos sociais, estes mantêm-se dentro dos parâmetros definidos nos Protocolos de Cooperação.

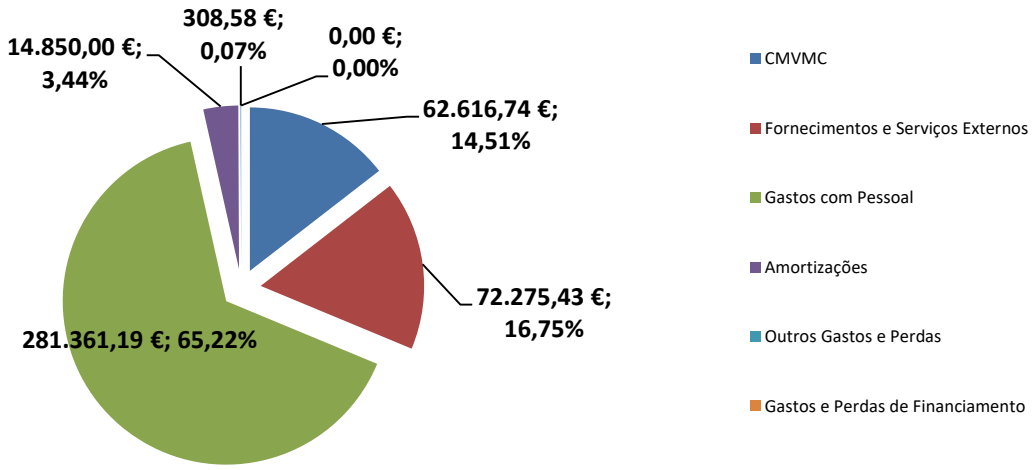


5.2 ANÁLISE DE GASTOS

Os gastos orçamentados para 2022 são calculados com base nos custos de 2021 com os respectivos ajustamentos. Dada a política seguida por este Centro, através da redução ponderada de custos e rentabilização dos diversos recursos existentes, será possível minimizar o impacto do aumento dos preços nos bens de primeira necessidade, bem como nos fornecimentos e serviços externos.

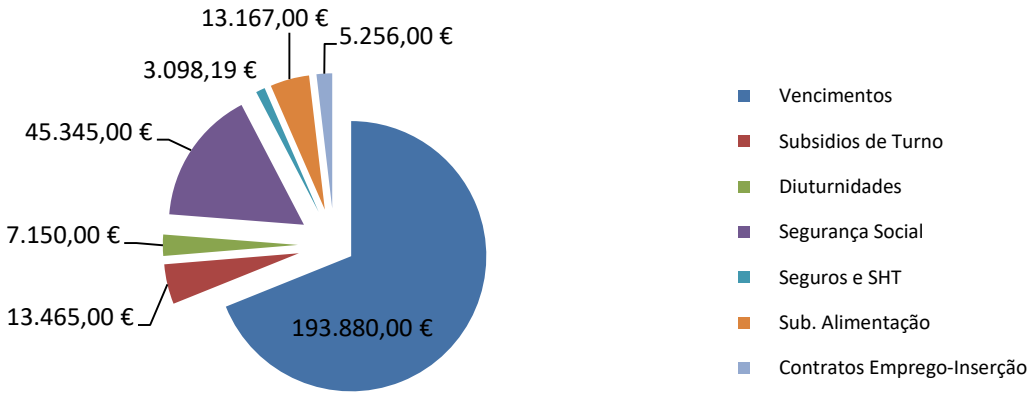
61	**CMVMC**	**62.616,74 €**
6121	Generos Alimentares	52.280,90 €
614	Materiais de Consumo	10.335,84 €
62	**Fornecimentos e Serviços Externos**	**72.275,43 €**
6221	Trabalho Especializado	**11.357,78 €**
6224	Honorários	**4.800,00 €**
6226	Conservação e Reparação	**4.876,18 €**
623	Materiais	**1.265,36 €**
624	Energia e Fluidos	**35.212,13 €**
	Gasoleo	2.052,02 €
	Gás	10.507,36 €
	Electricidade	19.361,28 €
	Água	3.291,47 €
625	*Deslocações, Estadas e Transportes*	**420,00 €**
626	Serviços Diversos	**3.457,44 €**
	Rendas e Alugueres	534,96 €
	Comunicação	1.131,48 €
	Seguros	1.791,00 €
6267	Limpeza, Higiene e Conforto	**10.786,54 €**
6268	Outros Serviços	**100,00 €**
63	**Gastos com Pessoal**	**281.361,19 €**
6321	Remuneração do Pessoal	**276.105,19 €**
	Vencimentos	*193.880,00 €*
	Subsidios de Turno	*13.465,00 €*
	Diuturnidades	*7.150,00 €*
	Segurança Social	*45.345,00 €*
	Seguros e SHT	*3.098,19 €*
	Sub. Alimentação	*13.167,00 €*
6322	Contratos Emprego-Inserção	**5.256,00 €**
64	**Amortizações**	**14.850,00 €**
68	**Outros Gastos e Perdas**	**308,58 €**
69	**Gastos e Perdas de Financiamento**	**0,00 €**
	TOTAL DE GASTOS	**431.411,94 €**

Da análise dos gastos previstos para 2022, constatamos que grande parte advém das matérias consumidas, fornecimentos e serviços externos, amortizações e custos com pessoal.



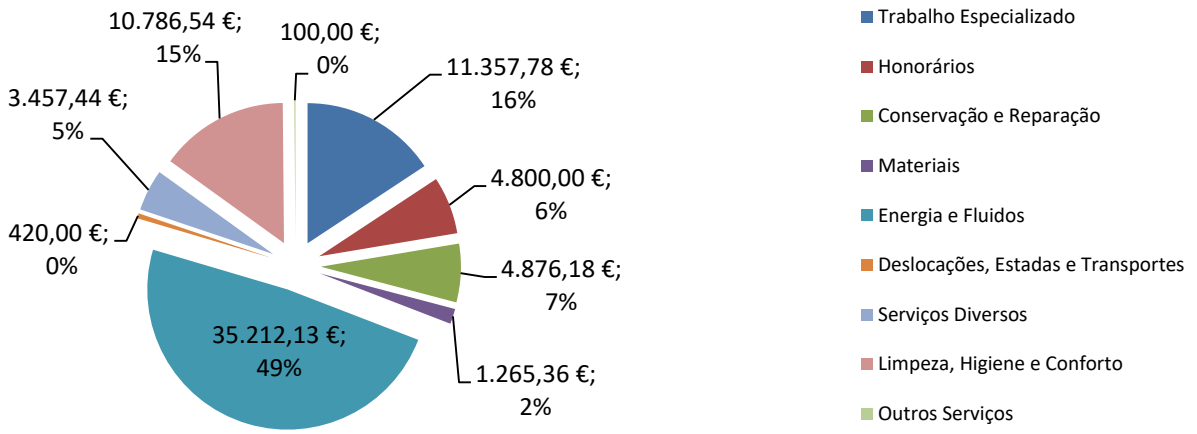
A rúbrica CMVMC enquadra os gastos com géneros alimentares que representa 83%, e os gastos com materiais de consumo para utentes, como sendo medicamentos, produtos de incontinência e material médico, representando 17%.

Dada a atividade de cariz social desenvolvida pelo Centro através das suas respostas sociais, é natural que grande parte da estrutura de custos esteja diretamente relacionada com os custos com pessoal, estando estes na ordem dos 60%. O contínuo agravamento do grau de dependência dos clientes residentes é um fator preponderante na manutenção do quadro de pessoa existente, o que faz com que os valores desta rubrica se mantenham praticamente inalterados face ao ano corrente. Também o facto dos acessos aos programas de emprego-inserção serem cada vez mais escassos, impossibilita a redução efetiva de custos nesta rubrica.



No que respeita aos fornecimentos e serviços externos, percebemos que a maior fatia dos custos está associado à energia e fluidos, em cerca de 49%, e que está relacionado com a eletricidade, água, gasóleo e gás. Os honorários e trabalho especializado representam em conjunto cerca de 22% e representam os gastos com serviços que o Centro não consegue por si só dar resposta, e incluem as avenças com diversos técnicos especializados, medicina no trabalho, SHT, HACCP, etc.

A rubrica de conservação e reparação representa 7% e está relacionada com gastos em manutenção de viaturas, equipamentos e edificado. As despesas decorrentes das deslocações com utentes em ambulâncias representam menos de 1%. Os gastos com limpeza, higiene e conforto representam 15% do total da rúbrica, esperando-se um aumento substancial em relação ao ano anterior, devido aos gastos associados ao combate à pandemia. A rúbrica de "serviços diversos" enquadra as despesas com seguros, comunicações, rendas, alugueres, e a rubrica "outros serviços" engloba pequenos gastos que não são enquadráveis em qualquer das outras rúbricas, pelo que ambos representam um total de 5%.



5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Centro de Apoio a Crianças e Idosos de Cortes pretende continuar a trabalhar no sentido da melhoria contínua dos seus serviços, no caminho da excelência, apostando na formação dos seus colaboradores e certificação dos serviços prestados, não esquecendo nunca que os seus utentes são seres únicos e especiais. Apesar de fortemente afetado pelas flutuações decorrentes das políticas económicas e financeiras do país, o Centro continuará a ser a referência no campo da ação social e da solidariedade, sem nunca comprometer a sua sustentabilidade.

6. PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal do Centro de Apoio a Crianças e Idosos de Cortes, reuniu na sede da Instituição, ao Largo da Nossa Senhora do Carmo, n.º 4, em Cortes do Meio, pelas dezoito horas, do dia vinte e nove de Novembro de dois mil e vinte e um, onde foram discutidos/deliberados os seguintes assuntos:

1. Foram apresentadas pela Direção, as linhas estratégicas de orientação para o ano de 2022.
2. Foi apresentado o Plano de Atividades, Orçamento e Plano de Investimentos para 2022.
3. A Direção fez uma breve descrição de quais as metas e objetivos que o Centro pretende atingir durante o ano de 2022 e seguintes.
4. A contabilista, tendo em consideração o Plano de Atividades e os objetivos definidos, fez uma breve descrição das rubricas do Orçamento e Investimento para 2022.
5. Depois de analisadas as diversas peças que compõem o Plano e Orçamento para 2022, foi considerado que o mesmo é equilibrado e sustentável e vai de encontro à estratégia e aos objetivos defendidos pela Direção e que responde às necessidades organizacionais efetivas criadas pela pandemia.

Em sequência da análise efetuada e dos esclarecimentos prestados, o Conselho Fiscal emite um parecer favorável ao Plano de Atividades e Orçamento para 2022.

Face ao exposto, solicita-se à Assembleia que vote o Plano de Atividades e Orçamento para 2022 favoravelmente.

Cortes do Meio, 29 de Novembro de 2021

O Conselho Fiscal

_____

_____

_____

7. ANEXOS