



PLANO ESTRATÉGICO OPERACIONAL - APPACDM de Coimbra 2016-2019

						Meta Anual				
Eixo Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador(es) de Desempenho	Responsável	Partes Envolvidas	Custo Previsto	2016	2017	2018	2019	
1. LIDERANÇA ESTRATÉGICA	Aumentar a Eficácia e a Eficiência organizacional.	A.Taxa de Eficácia dos Serviços (TES) B.Rácio Colaborador vs. Cliente C.Taxa de absentismo D.Taxa de incidência de Acidentes E.Taxa de crescimento de Resultados Operacionais e Financeiros F.Resultados da Escala OEES (Eficácia e Eficiência)	Direção	Gestão de Topo e Gestão Intermédia	- €	A. 90% B.0,310 C. 3,40% D. 22 E.5% F. Eficiência (66%) Eficácia (76%)	A. 90,2% B. 0,308 C. 3,30% D.21 E. 6% F.Eficiência (67%) Eficácia (77%)	A. 90,4% B. 0,306 C. 3,20% D.20 E. 7% F.Eficiência (68%) Eficácia (78%)	A. 90,6% B. 0,304 C. 3,10% D.19 E. 8% F.Eficiência (69%) Eficácia (79%)	
	Responder às necessidades dos clientes e famílias mediante o alargamento de resposta de Lar residencial e residências autónomas	A. Alargamento da Resposta de Lar. B. Alargamento da resposta de Residência Autónoma.	Direção	Direção, Clientes, Parceiros e entidades	a designar	A. S.Silvestre B.Tocha			A.Arganil	
	Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento dos colaboradores	Novos mecanismos de reconhecimento de colaboradores	Direção	Direção e Colaboradores	- €	maio				
	Desenvolver dinâmicas de comunicação e cooperação entre unidades, que reforçam o sentido de pertença organizacional.	Taxa de Satisfação -A cooperação entre diferentes sectores da organização é altamente encorajada (Questionário Cultura Organizacional)	Diretores e Coordenadores	Direção e Colaboradores	- €		65%			70%
	Desenvolver projetos transversais que envolvam a participação conjunta entre unidades.	Número de Projetos transversais desenvolvidos com participação de pelo menos duas unidades.	Equipas Diretivas e Coordenadores	Equipas e Colaboradores	- €	5	5	5	5	5
	Estabelecer parcerias estratégicas de impacto nos serviços.	A. Número de novas parcerias nas áreas de: Saúde, Investigação, integração e inovação. B. Nº de parcerias com impacto nos serviços.	Direção e Equipas	Direção, Equipas e Parceiros	- €	A. 4 B.1	A. 4 B.1	A. 4 B.1	A. 4 B.1	
	Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders.	A. % de Parceiros envolvidos na resposta ao inquérito de satisfação. B. Taxa de Participação da Comunidade inquéritos de satisfação. C. Taxa de Participação de Staff em inquéritos de satisfação.	Equipas, GSQ e DCI	Stakeholders	- €	A. 50% B. +10% C. 93%	A. 55% B. +10% C. 94%	A. 60% B. +10% C. 95%	A. 65% B. +10% C. 96%	
	Desenvolver pelo menos uma nova área de negócio empreendedora de dois em dois anos.	Nº de novas áreas de negócio criadas.	Direção	Direção e outros a designar	A designar		1			1
	Manter o certificado Europeu EQUASS EXCELLENCE.	Certificado de aprovação Equass Excellence	Direção e Colaboradores	Todos os Stakeholders	12 900,00 €	Agosto/Setembro			Agosto/Setembro	

2.QUALIDADE, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Aferir os resultados da Cultura da Qualidade Organizacional EQUASS, mediante nova aplicação do questionário.	Resultado global do questionário (por vector).	GSQ	Colaboradores	- €		+1%		+1%
	Manter o papel de destaque nos grupos de Benchmarking e Benchlearning.	A.Taxa de participação nas reuniões de benchmarking e Benchlearnig da Formem. B.Taxa de participação nas reuniões de benchmarking e do grupo Excellence Nacional.	GSQ	Isntituição e Parceiros	deslocações	A. > 75% B. > 75%	A. > 75% B. > 75%	A. > 75% B. > 75%	A. > 75% B. > 75%
	Reconhecer e encorajar o risco pela inovação.	Taxa de Satisfação- A inovação e o risco são encorajadas e recompensadas (Inquérito Cultura Organizacional)	Direção	Direção e colaboradores	- €		65%		70%
	Diversificar os serviços prestados de forma inovadora.	Nº de Projetos de Inovação na Prestação de Serviço.	Direção	Direção, Equipas e Coordenadores	- €	2	2	3	4
	Promover a Inovação em modelos e práticas de intervenção.	Nº de Projetos de Inovação relacionados com Modelos ou Práticas de Intervenção	A definir de acordo com os projetos	A definir de acordo com os projetos	- €	2	2	3	4
	Promover a pesquisa e investigação na área da incapacidade intelectual, mediante a criação de grupos internos, em articulação com instituições científicas de referência.	Nº de pesquisas/investigações realizadas.	Direção	Direção e colaboradores	- €	1	1	1	1
	Sistematizar e partilhar os modelos de boas práticas de Inovação.	Nº de publicações	DT e Equipas	DT, Equipas e Técnicos	- €	27	28	29	30
	Consolidar uma estratégia de marketing que promova os serviços, respostas e produtos da organização.	A.Plano de marketing B.Taxa de Concretização do Plano de Marketing	Direção e DCI	Direção, DCI e Equipas	A designar	A. outubro			B.dezembro
	Desenvolver metodologias de intervenção, na área da Incapacidade Intelectual, em pessoas idosas.	Guião de intervenção em pessoas idosas com incapacidade intelectual	DT	DT e Equipas	- €				dezembro
	Alargar a oferta formativa com um novo curso de formação na área de Mecânica de Automóveis.	Aprovação do curso de Mecânica de Automóveis.	Direção e Coordenadora FP	Direção, Coordenadora FP e Equipa Tocha	A designar	janeiro			
	Introduzir novas técnicas de apoio e/ou ajudas técnicas à melhoria da qualidade de vida dos clientes	Nº de novas técnicas de apoio/ajudas técnicas implementadas	DT e Equipas	Stakeholder internos	A designar	>=2	>=2	>=2	>=2
	Desenvolver a cultura digital, de utilização de novas tecnologias e do recurso às tecnologias de comunicação à distância.	A.Taxa de colaboradores com formação em TIC (na casa). B. Taxa de colaboradores com acesso a equipamentos informáticos	Direção e Equipas	Colaboradores	A designar	A. 40%	A. 55%	A. 70%	A. 90% B. 60%
	Prestar serviços de qualidade, consistentes com as necessidades dos clientes atuais e potenciais e as exigências da comunidade.	A. Taxa de Cumprimento de necessidades e expectativas. B. Inquérito à comunidade	DT, GSQ, DCI e Equipas	Técnicos, clientes e Comunidade	- €	A. 88%	A. 88,5%	A. 89%	A. 90%
	Consolidar a implementação do modelo teórico de qualidade de vida adoptado.	A. Taxa de aplicação da SIS B. Taxa de Aplicação das Escalas de Qualidade de Vida adoptadas.	DT, GSQ e Equipas	Técnicos e Clientes	- €	A. 15% B. 50%	A.25% B. 65%	A.35% B. 80%	A. 50% B. 100%
	Avaiar a Conduta Adaptativa (M.A.Verdugo), dos clientes.	Taxa de aplicação da Escala de Conduta Adaptativa.	DT, GSQ e Equipas	Técnicos e Clientes	- €	20%	30%	40%	50%

3. QUALIDADE DE INTERVENÇÃO, RESPOSTAS E SERVIÇOS	Analisar o impacto das estratégias de autorepresentação implementadas	A. Aplicar a escala ARC-INICO de avaliação da autodeterminação. B. Variação do Percentil da escala ARC-INICO de avaliação da autodeterminação. C. Avaliação do percentil da dimensão do Empowerment (ARC-INICO).	DT, GSQ e Equipas	Técnicos e Clientes	- €	A. Dezembro	B. e C. Dezembro	B. e C. Dezembro	B. e C. Dezembro
	Aumentar a Taxa de Cumprimento global dos Planos Individuais.	Taxa de cumprimento global dos Planos de Desenvolvimento Individualizado	DT, GSQ e Equipas	Técnicos e Clientes	- €	88%	89%	90%	91%
	Conceptualizar práticas de intervenção baseadas em evidências claras de monitorização e avaliação.	Nº de novos instrumentos introduzidos.	DT e Equipas	Equipas, Coordenadores e Técnicos	- €	>=5	>=5	>=5	>=5
	Negociar com a entidade financiadora o alargamento da equipa de Intervenção Precoce	Alargamento da Equipa	Direção	Direção e Entidades	- €	Dezembro			
	Implementar o novo modelo teórico do "Dandélio" contribuído para o aumento da taxa de frequência.	A.Publicação do modelo teórico B.Taxa de Frequência	Coordenadora Dandélio	Equipa Dandélio	- €	A. março B. 95%	B.100%	B.100%	B.100%
	Potenciar práticas de inclusão mediante o desenvolvimento e implementação de projetos que capacitem os contextos educativos.	Nº de projetos desenvolvidos.	Coordenadora e Equipa de CRI	Coordenadora e Equipa de CRI	- €	1	1	1	1
	Criar, desenvolver e promover produtos e serviços dos Centros de Atividades Ocupacionais.	A. Nº de novos serviços B. Nº de novos produtos	Equipas de CAO	A designar	A designar	A. 1 B. 3	A. 1 B. 3	A. 1 B. 3	A. 1 B. 3
	Aumentar as Atividades Socialmente Uteis em articulação com a comunidade.	Nº de clientes em ASU	Equipas de CAO	Clientes, Colaboradores e Parceiros	- €	54	56	58	60
	Afirmar o centro de recursos no Centro de Emprego da Figueira da Foz	A.Número de encaminhamentos. B.Número de intervenções. C.Número de casos com medidas de apoio à colocação D.Número de casos em acompanhamento pós-colocação	Equipa de Montemor	Equipa de Montemor e Parceiro	- €			A.75 B. 75 C. 30 D. 20	
	Aumentar a eficácia dos percursos formativos.	A. Taxa de Desistência B. Taxa de Exclusão C. Taxa de integração.	Equipas de FP	Equipas de FP e Clientes	- €	A. <=6% B. <=17% C. 55%	A.<=5% B.<=15% C. 60%	A.<=5% B.<=14% C. 65%	A.<=5% B.<=13% C. 70%
	Alargar a oferta formativa a públicos diferenciados.	Nº de ações destinadas a novos públicos	Coordenadora FP	Coordenadora, Equipa CFPCB e Potenciais clientes	- €	1	2	3	4
	Desenvolver a cultura de integração e participação social dos clientes dos lares residenciais.	Nº de atividades de integração e participação dos planos de Lar e Fir de Semana	Coordenadora de Lar e Equipas	Colaboradores e clientes	A designar de acordo com as atividades	90	100	110	120
	Alargamento das Respostas de SAD e STAF a novos clientes.	A. Alargar o SAD a novas tipologias de públicos. B. Nº de serviços de STAF prestados	Coordenadora SAD	Direção, Coordenadora e Potenciais Clientes	- €	B. 50	A. B. 55	B. 60	B.65

	Reformular a estratégia de funcionamento da Casa de Chá, monitorizando o seu desempenho na prossecução dos seus objetivos.	A. Nº de ações de divulgação B. Nº de eventos realizados C. Volume de negócio	Coordenador Casa de Chá e DCI	Equipa da Casa de chá, coordenadora e DCI	- €	A. 50 B. 12 C. 30.000€	A. 50 B. 12 C. 33.000€	A.50 B. 12 C. 33.000€	A.50 B. 12 C. 33.000€
	Requalificar e dinamizar a resposta hoteleira da QFQ, assente em práticas sustentáveis, e que se constitua como uma oferta de qualidade para o sector social.	A. Obras de requalificação B. Plano de marketing. C. Nº Anual de estadias D. Volume de negócio.	Direção e Coordenadora QFQ	Coordenadora, Equipa QFQ, outro Stakeholder a designar	Mediante Projeto	A.dezembro B.dezembro	C.Aguarda pelo estudo D. Aguarda pelo estudo	C.Aguarda pelo estudo D. Aguarda pelo estudo	C.Aguarda pelo estudo D. Aguarda pelo estudo
	Desenvolver um plano operacional de crescimento sustentável para o Centro de Medicina Física e Reabilitação.	A.Número de acordos B.Número de tratamentos concluídos C.Satisfação de clientes D.Volume de negócio. E. Prazo médio de recebimento	Coordenadora CMFR	Equipa CMFR, Parceiros, Entidades e Clientes	- €	A. 7 B.+3% C.96.5% D. +2% E. 3,5 meses	A. 7 B.+3% C.97% D. +2% E. 3,5 meses	A. 7 B.+3% C.97,5% D.+2% E. 3,5 meses	A. 7 B.+3% C.98% D.+2% E. 3,5 meses
	Elevar a qualidade da Limpa Tudo, promovendo a formação especializada de colaboradores e adoção de procedimentos de maior eficácia.	A. Procedimentos aprovados B. Número de ações de formação específica aos colaboradores.	DA	DA e Equipa Limpa tudo	A designar	B.6	A. B.6	B.6	B.6
DE RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS	Expandir as competências dos colaboradores mediante o aumento do número de horas de formação por colaborador	A. Nº de horas de formação anual por colaborador B. % de Colaboradores com formação anual	Direção e Equipas	Direção e Colaboradores	A designar	A. 20 B. 67,5%	A. 25 B. 75%	A. 30 B. 82,5%	A. 35 B. 90%
	Desenvolver estratégias minimizadoras do impacto do envelhecimento, desgaste emocional e físico dos colaboradores.	A. Nº de ações desenvolvidas B. Nº de colaboradores envolvidos nas ações	Direção	Direção e Colaboradores	- €	A. 3 B. > 40 %	A. 3 B. > 40 %	A. 3 B. > 40 %	A. 3 B. > 40 %
	Adequar gradualmente as categorias profissionais face às funções exercidas.	Taxa de colaboradores com categoria consonante com a função exercida.	Direção	Direção e Colaboradores	A designar	+3%	+2%	+2%	+2%
	Desenvolver ações de benchlearning interno sobre conhecimentos, boas práticas e reflexão, entre unidades, ao nível dos colaboradores.	Número de ações de benchlearning desenvolvidas	DT e Equipas	Colaboradores	- €	4	4	4	4
	Aumentar a participação e o envolvimento efetivo de colaboradores na tomada de decisão.	A. Taxa de colaboradores que contribuem com objetivos para o plano de atividades. B. Taxa de satisfação - Oportunidade de participação e envolvimento (Muito Satisfeitos - Questionário de Satisfação)	Coordenadores e Equipas	Colaboradores	- €	A. >40% B. 50%	A. >40% B. 50%	A. >50% B. 50%	A. >50% B. 50%
	Diminuir a resistência à mudança na organização	Taxa de Satisfação-As tentativas de introduzir mudanças normalmente encontram resistência (Questão do questionário da cultura organizacional).	Coordenadores e Equipas	Colaboradores	- €		60%		70%
	Aumentar os níveis de motivação dos colaboradores	A. Taxa de satisfação-A maior parte dos colaboradores estão altamente motivados na sua prática diária (Questão do questionário da cultura organizacional). B. Taxa de Satisfação-Motivação no trabalho (Muito Satisfeitos -Questionário de Satisfação).	Diretores e Equipas	Colaboradores	- €		A. 65% B. 55%		A.75% B.65%
	Avaliar as competências dos colaboradores definindo objetivos individuais de desempenho.	Percentagem de colaboradores avaliados por objetivos individuais de desempenho.	1.Equipa de Revisão dos instrumentos de avaliação de desempenho. 2. Avaliadores	Colaboradores	- €	>=75%	>= 90%	>= 90%	>= 90%

4. GESTÃO [Aumentar a qualificação dos quadros de pessoal.	% de Colaboradores com aumento de qualificação.	Direção	Colaboradores	- €	+3%	+2%	+2%	+2%
	Integrar redes nacionais e internacionais de voluntariado	Nº de formalizações com redes nacionais e internacionais	CDV	Potenciais Parceiros e Voluntários	- €	2	3	4	5
	Introduzir os processos referentes ao voluntariado no SGQ	Aprovação dos processos, procedimetnos e folhas de registo.	CDV e GSQ	CDV e GSQ	- €	Junho			
5. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO	Promover uma imagem que reforce a marca APPACDM de Coimbra no 3º Sector.	A. Novo logótipo B. Publicação e divulgação da newsletter C. Site organizacional D. Página de venda on-line E. Conceber uma marca comercial	Direção e DCI	DCI, Equipas e Direção	A designar	A. Janeiro B. Trimestral C. julho D. janeiro E. Julho			
	Aumentar a visibilidade das abordagens dos serviços e dos Impactos na sociedade.	A. Aplicação do estudo do impacto. B. Resultados do estudo do Impacto.	DCI, Equipas e Direção	DCI, Equipas e Direção	- €			A.	B.
	Intensificar o trabalho e envolvimento de todos os sectores da sociedade, contribuindo para a construção de redes mais inclusivas.	A. Participação activa em pelo menos 2 federações. B. Taxa de Participação nas reuniões de promoção e desenvolvimento convocadas pelos núcleos locais de intervenção. C. Participação em grupos de trabalho apresentando propostas de projectos	DT,GSQ e Colaboradores de designar	Instituição e Parceiros	- €	A. >=2 B. >= 90% C. >=80%	A. >=2 B. >= 90% C. >=80%	A. >=2 B. >= 90% C. >=80%	A. >=2 B. >= 90% C. >=80%
	Desenvolver parcerias na área da saúde para os lares residenciais.	Nº de parcerias estabelecidas na área da saúde associadas a resposta social de Lar Residencial.	Direção	Direção, Lares e Parceiros	- €	1	1	1	1
	Incrementar a partilha de boas práticas e resultados com instituições internacionais de referência.	A. Visita a instituição internacional de referência. B. Benchmarking de resultados com organizações internacionais	GSQ e DT	Instituição e Parceiros	- €	A. 1 B. Maio	A. 1 B. Maio	A. 1 B. Maio	A. 1 B. Maio
	Criar uma marca de responsabilidade social para empresas que se destacam na contribuição para a prossecução da missão institucional.	Criar marca própria de responsabilidade social	Direção	Direção e Parceiros	A designar	A. Julho			
	Abri canais para a implementação de futuros projectos nos países PALOP.	A. Contatos formais de colaboração com entidades ligadas à deficiência. B. Parceria estabelecidas C. Implementação de respostas	Direção	Instituição e Parceiros	A designar	A. B. Cabo Verde	A. B. Angola	A. B. Moçambique	A. B. Guiné C.
	Realizar eventos que tenham impacto no âmbito da sociedade.	Nº de eventos Realizados	Direção e Equipas	Todos os Stakeholders	A designar	5	6	6	6
E INFRA-	Elaborar os procedimentos específicos e respectivas instruções de trabalho dos quadros administrativos, tornando mais eficientes os quadros técnicos.	Integração no SGQ dos Procedimentos Especificos e Instruções de Trabalho dos quadros administrativos.	DA	DA eGSQ	- €	julho			
	Concluir os processos e procedimentos administrativos introduzindo-os no SGQ	Integração no SGQ dos Processos, Procedimentos, Instruções de Trabalho e Folhas de Registo.	DA	DA eGSQ	- €	dezembro			

6. GESTÃO ADMINISTRATIVA E DE ESTRUTURAS	Implementar sistemas de monitorização de equipamentos.	A. Fichas de equipamentos B. Plano de manutenção afeto aos equipamentos C. Excel de monitorização de equipamentos D. Monitorizar equipamentos	DA	DA e Equipas	- €	A dezembro B dezembro C. dezembro	D. Anual	D. Anual	D. Anual
	Melhorar as infra-estruturas físicas de apoio aos clientes.	A.Nº de ações de melhoria em infra-estruturas físicas de apoio. B. Valor de conservação e reparação de Infraestruturas C.Valor de investimento em equipamentos e infra-estruturas de apoio	Direção	Direção e Centros	A designar	A. >=2 B. 70.000€ C. 75.000€	A. >=2 B. 2% C. +2%	A. >=2 B. 2% C. +2%	A. >=2 B. 2% C. +2%
	Continuar o processo de licenciamento de todas as infra-estruturas.	A.Nº de Infra-estruturas licenciadas. B.Nº de infra-estruturas com as MAP aprovadas	DA	Centros e Entidades	A designar	A.1 (Res. Autonomia) B. 4	B. 4	1(CAO Montemor)	
	Criar instrumentos de avaliação de fornecedores e realizar a respectiva avaliação.	A. Aprovação do procedimento de avaliação de fornecedores. B. Aprovação da folha de registo de avaliação de fornecedores. C. Grelha de Avaliação anual de fornecedores. D. Avaliar fornecedores	DA	DA e GSQ	- €	A. B. C.	D.	D.	D.
	Melhorar a eficácia e eficiência interna das tecnologias da informação e comunicação.	A. Gastos com telecomunicações B.Taxa de Satisfação dos colaboradores com a eficiência das telecomunicações	Direção e DA	DA e Centros	A designar	A.-25% B.Determinar	10%	10%	10%
SUSTENTABILIDADE	Desenvolver e integrar no SGQ os processos e procedimentos da área financeira.	Integração no SGQ dos Processos, Procedimentos, Instruções de Trabalho e Folhas de Registo.	DF	DF e GSQ	- €	Dezembro			
	Melhorar a qualidade de comunicação financeira.	Reporte Financeiro Trimestral	DF	Sede e Centros	- €	60%	70%	80%	90%
	Consolidar uma política de autonomia financeira dos Centros/Unidades, adequada a boa sustentabilidade da organização.	A. Determinação de responsabilidade de Gastos/Receitas B. Taxa de execução orçamental por unidade.	DF	DF e Centros/Unidades	- €	A. Março	B.	B.	B.
	Analisar comparativamente os indicadores financeiros chave entre valências e serviços.	A. Reporte trimestral contabilístico. B. Benchmarking interno de indicadores financeiros.	DF	DF	- €	A. Trimestral B.Semestral	A. Trimestral B.Semestral	A. Trimestral B.Semestral	A. Trimestral B.Semestral
	Desenvolver um plano de fluxos de tesouraria.	A. Cálculo dívidas incobráveis anualmente B .Planos de cobranças anuais C .Planos de pagamentos com grandes fornecedores anuais D. Determinação antecipada de necessidades de tesouraria (contratação novas linhas de apoio)	DF	DF e Centros/Unidades	- €	Abril	Abril	Abril	Abril

7. GESTÃO PARA A	Inverter a linha de tendência da taxa de Execução Orçamental da Despesa.	Taxa de execução Orçamental (despesa)	DF	DF, Direção e Centros	- €	1,80%	1,70%	1,60%	1,50%
	Assegurar uma linha de tendência positiva da taxa de Execução Orçamental da Receita	Taxa de execução Orçamental (receita)	DF	DF, Direção e Centros	- €	0,90%	1,10%	1,30%	1,50%
	Aumentar o volume de negócios dos serviços de Economia Social.	Volume de negócio dos serviços de Economia Social	DF	DF e Responsáveis de Economia social	- €	2%	3%	3%	4%
	Desenvolver uma estratégia de Fundraising.	A.Plano de fundraising B.Taxa de concretização dos patamares de receita previstos.	Direção	Direção, Diretores e Equipas	- €	A.	B.75%	B.80%	B.80%
	Definir e monitorizar operacionalmente os Custos Associados ao Apoio Direto ao cliente vs. Custos de Estrutura.	A. Identificação dos custos de apoio direto. B. Identificação dos custos de estrutura. C. Instrumentos específicos de monitorização	DF	DF e Equipas	- €	dezembro			
	Desenvolver indicadores capazes de aferir o capital social da organização.	Indicadores de aferição do capital social.	DF e Equipas	DF e Equipas	- €	dezembro			
	Estudar o rácio de Capital Social vs.Capital Económico	A. Quantificação anual do capital social B. Quantificação anual do capital económico. C. Rácio anual capital social vs. capital económico	DF	DF e Equipas	- €	dezembro	dezembro	dezembro	dezembro