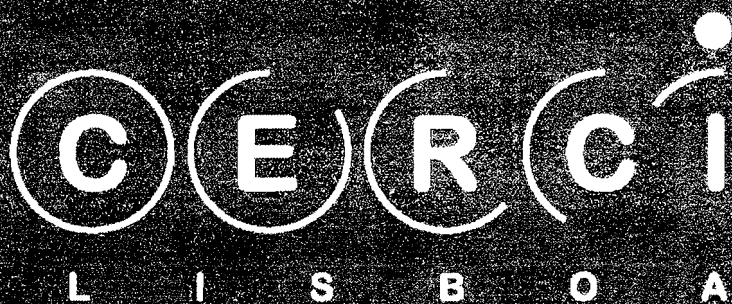


PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

2019



Assembleia Municipal de Lisboa



APROVAÇÃO

DIREÇÃO EM 12/11/2018

ASSEMBLEIA GERAL EM 22/11/2018

REVISÃO

DIREÇÃO EM

ASSEMBLEIA GERAL EM

SECRETARIA
11/2018
Alencar
J. P. 2

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA

1

IDENTIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

2

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E
DESAFIOS ESTRATÉGICOS

5

ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA

6

ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA

9

FATORES CHAVE DE ATUAÇÃO E METAS

10

OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS

12

CRONOGRAMA

19

ORÇAMENTO

20

Handwritten signatures and dates: "11/2/19" and "11/2/19".

NOTA INTRODUTÓRIA

O presente plano apresenta as atividades propostas para 2019 e enquadra a gestão estratégica, a liderança e a orientação para a intervenção da CERCI - Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade, C.R.L. A sua elaboração assenta na estratégia definida para o quadriénio 2018-2021, definida a partir do desempenho organizacional anterior, da análise da envolvente (interna e externa), da reflexão organizacional para a definição de metas e prioridades relativas aos clientes, famílias, colaboradores e parceiros. As orientações estratégicas que o enquadram advém das necessidades identificadas de desenvolver a nossa intervenção, de reforçar a eficácia do controlo orçamental e de melhorar a qualidade da comunicação.

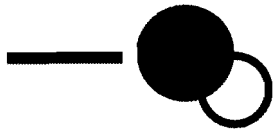
O Plano de Atividades para 2019, reflete o compromisso assumido com a abrangência e a melhoria continua dos serviços prestados e mantém a relevância dada à atuação estratégica, à comunicação e à participação ativa de todas as partes interessadas. Pretende agilizar opções de atuação da Organização que continuem a promover a qualidade dos serviços centrada no cliente e na consagração dos seus Direitos, a capacitação financeira e a eficácia e eficiência na gestão dos seus recursos capazes de gerar soluções para alcançar metas e inovar. A definição do presente plano tem ainda em conta, entre outros, a situação nacional, as prioridades definidas para a área da deficiência, as mudanças conceptuais e legislativa nacional e internacional atuais e que se anteveem, nomeadamente a Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020.

Preconiza-se a plena participação das pessoas com deficiência na economia e na sociedade geradora do crescimento inteligente, sustentável e inclusivo assente na capacitação das pessoas com deficiência para que possam usufruir dos seus direitos e participar ativa e plenamente na sociedade. O Plano de Atividades para 2019 continua a traduzir o compromisso com a Missão da CERCI.

O seu contributo é determinante para o sucesso na sua implementação e para a construção de uma sociedade mais participada e mais inclusiva!

O Plano de Atividades para 2019, reflete o compromisso assumido com a qualidade dos serviços.

Handwritten signature and date: 2019/01/17



IDENTIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

MISSÃO

Contribuir para a qualidade de vida das pessoas com deficiência intelectual e multideficiência, atuando na prevenção, sensibilização, promoção de competências e capacidades e desenvolvimento de atividades, através do fomento de uma comunidade orientada pelo otimismo, motivação e pela não discriminação.

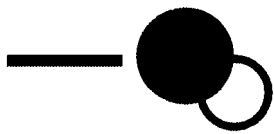


VISÃO

A CERC Lisboa será uma entidade de referência no âmbito da inclusão social, proporcionando melhor qualidade de vida aos seus clientes e múltiplas formas de vivência em comum.



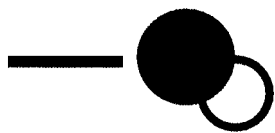
Handwritten notes:
20/11/17
12/12/17



IDENTIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



Handwritten notes and signatures in the top right corner, including the number '42' and a date '12/06/17'.



IDENTIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Política da Qualidade

Assegurar a satisfação das necessidades e a promoção da qualidade de vida de todos os seus clientes, com respeito pela sua individualidade e pelos seus direitos fundamentais, com profissionais cada vez mais qualificados e motivados para a função que exercem e com pro-atividade na melhoria contínua dos processos e procedimentos definidos.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2018-2021

1. Dinamizar a comunicação externa.
2. Reforçar a qualidade do atendimento e bem-estar dos clientes.
3. Garantir o desenvolvimento e a inovação organizacional.
4. Aumentar a sustentabilidade nos domínios económico e financeiro.
5. Otimizar o impacto da CERCI com as partes interessadas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Ajustar as ações da intervenção à conjuntura política, social e económica.
2. Potenciar a articulação e o reconhecimento público da CERCI.
3. Ajustar as competências dos colaboradores da CERCI às necessidades da Organização.
4. Fomentar a participação ativa dos colaboradores para a melhoria contínua.
5. Potenciar a participação de clientes e outras partes interessadas na vida da CERCI.
6. Aumentar a sustentabilidade da CERCI nos domínios económico e financeiro
7. Consolidar a gestão da qualidade da CERCI.
8. (Re)Qualificar os recursos da CERCI.

A concretização da Missão, Visão e dos Valores remetem para as linhas de orientação estratégica 2018-2021

7/11/17

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DESAFIOS ESTRATÉGICOS

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Reflexão acerca das ações/variáveis de gestão determinantes para garantir a eficácia e eficiência do desempenho da CERIC

1. A participação ativa das partes interessadas;
2. A formação contínua dos colaboradores para o desenvolvimento de competências chave para a prossecução da missão da CERIC;
3. A estabilidade/empenho das equipas e a cultura da organização;
4. O sistema de gestão da qualidade EQUASS Assurance implementado;
5. A participação/articulação da comunidade em ações de angariação de recursos e apoios;
6. A partilha inter-organizacional como contributo para a reflexão e melhoria nas práticas implementadas;
7. A participação em projetos em áreas chave para a intervenção centrada no cliente.

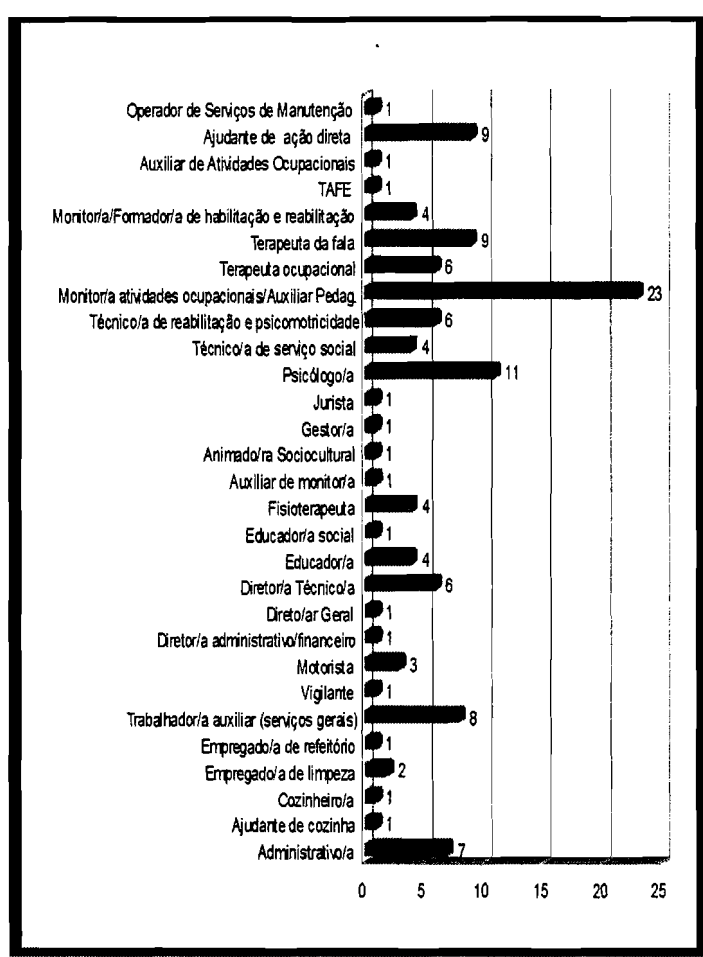
DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Desafios a que se pretende responder

1. Reforço da intervenção no percurso educativo de crianças e jovens com deficiência intelectual e multideficiência em estreita articulação com os parceiros na comunidade para a implementação do novo paradigma da Escola Inclusiva;
2. Reforço da intervenção em resposta às necessidades, potenciais e expectativas dos seus clientes potenciadora dos seus Direitos, da tomada de decisão e da participação ativa nos diversos domínios da vida adulta ;
3. Reforço da intervenção para a qualificação, e empregabilidade das pessoas com deficiência e incapacidade.

Handwritten signatures and initials in the top right corner.

ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA



Recursos Humanos

Para o ano 2019, a CERCI contará com 120 colaboradores organizados em equipas multidisciplinares específicas às respostas sociais/serviços. Alguns destes colaboradores assumem mais do que uma função ou a mesma, em diferentes respostas sociais/serviços.

Os técnicos de intervenção específica (ex. psicólogos, fisioterapeutas) representam 51% dos recursos humanos previstos.

Serviços Externos Contratualizados

Categoria	N.º	Categoria	N.º
Consultoria jurídica	1	Contabilista	1
Psiquiatra	1	Alimentação	1
Transportes	1	Outros (ex. seguros, cuidados de saúde, higiene e segurança no trabalho, apoio e manutenção de equipamentos).	10
		TOTAL	15

SECRETARIA
17/04/2019

ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA

Recursos financeiros

A execução orçamental de 2019 prevê uma manutenção nos proveitos e um desvio de -0,4% nos custos em relação ao orçamento de 2018. As rubricas que mais contribuem para essas evoluções são, os Gastos com o Pessoal com um aumento de 1,5% e uma diminuição dos Fornecimentos e Serviços em 2% e das amortizações em 15,9%.

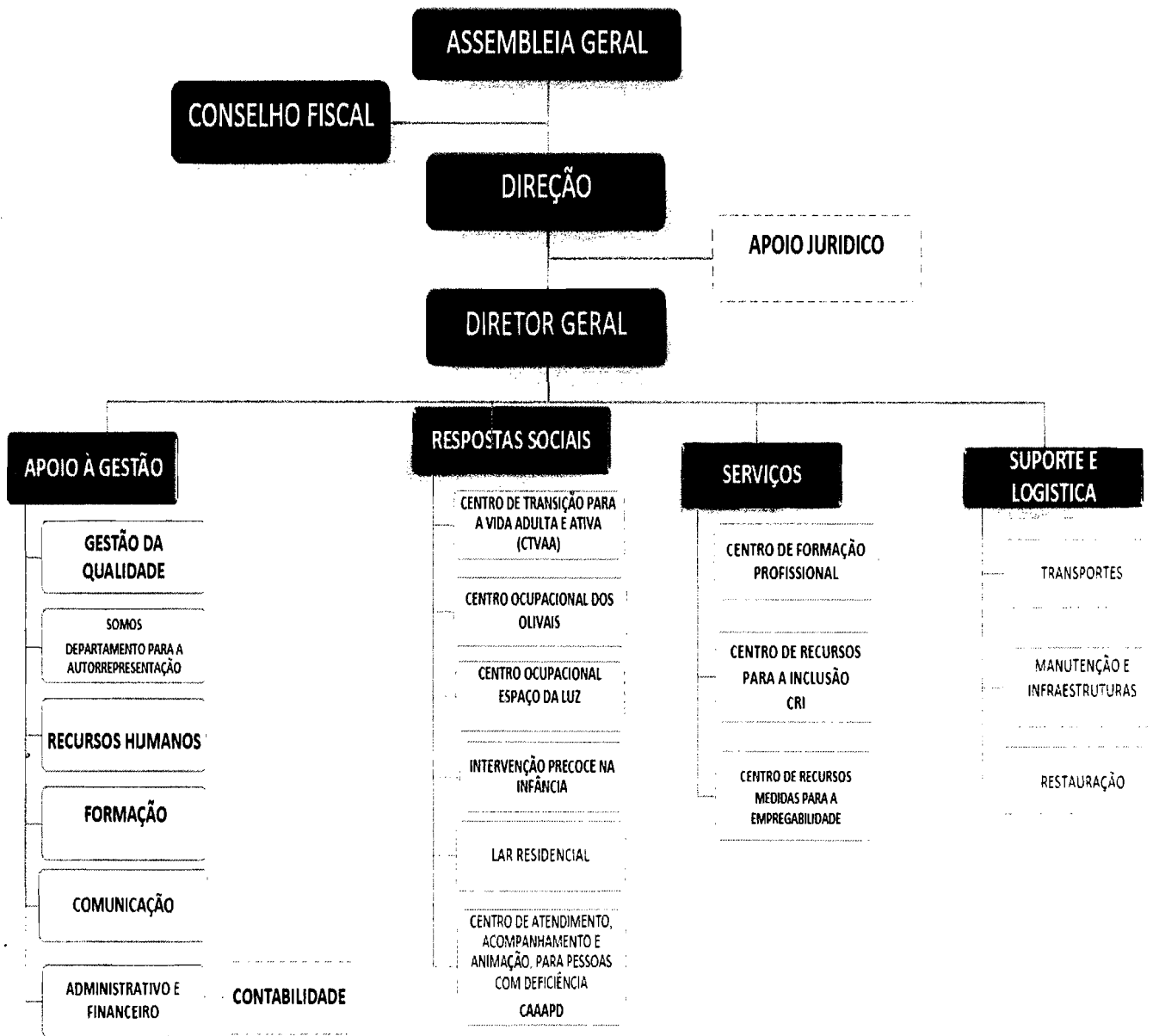
O orçamento de 2019 tem como base um aumento de 2% da prestação de clientes. Os subsídios recebidos da parte dos organismos representam 79% do total de proveitos. Nos custos pressupõe-se um aumento na massa salarial de 1,5% devido à atualização de vencimentos por via do novo acordo da CNIS e do aumento do salário mínimo. Todos os custos referentes a Fornecimentos e Serviços têm uma redução previsível de 2%.

O recurso recorrente a financiamento externo bancário de longo prazo implica um custo financeiro que representa cerca de 2% do total de custos. O endividamento bancário continua a ter um peso significativo na estrutura de custos, mas o ritmo anual da sua redução pressupõe a eliminação no médio prazo.

Handwritten notes and signatures in the top right corner.

ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA

Estrutura Organizacional



Handwritten notes: "Análise" and "11-11-2018" with a signature.

ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA

A situação social e económica atual, as orientações políticas e legais, os quadros de financiamento para a resposta de qualificação profissional continuarão em 2019 a implicar ajustes impactantes nas medidas de controlo orçamental na CERCI e na concretização dos objetivos estabelecidos acrescentando exigências à estratégia.

Neste âmbito, os montantes dos subsídios atribuídos pelo Estado, o atraso no encerramento de processos de reembolso de despesas de funcionamento dos anos 2016/17 da Formação Profissional, a continua inexistência de linhas de financiamento para iniciar projetos de construção da nova resposta residencial e para o realojamento do Centro Ocupacional dos Olivais, são fatores com impacto imediato na sustentabilidade e estabilidade da CERCI bem como no desenvolvimento dos serviços em resposta a necessidades identificadas.

À semelhança dos últimos anos, os constrangimentos sociais geram implicações com significado para a gestão financeira da organização. Perante estes desafios, a CERCI continuará a empenhar-se na procura de soluções para responder de forma mais eficiente e eficaz.



Responder aos desafios com eficácia e eficiência!



Handwritten notes and signature in the top right corner.

FATORES CHAVE DE ATUAÇÃO E METAS

São EIXOS centrais para a atuação da CERIC: a liderança estratégica; a qualidade, inovação e melhoria contínua; a orientação para o cliente; a capacitação; a autorrepresentação; a atuação em parceria, a gestão de recursos humanos. Para cada fator definem-se objetivos e metas a alcançar em cada ciclo anual de atividade.

LIDERANÇA ESTRATÉGICA – Pretende-se reforçar a estratégia da gestão com ações específicas que visam a eficácia e a eficiência organizacional, acompanhadas através dos indicadores de desempenho definidos.

QUALIDADE, INOVAÇÃO E MELHORIA CONTINUA – Pretende-se em 2019 refletir internamente em áreas chave para a intervenção a par da participação em grupos de benchmarking para partilha de práticas entre organizações congéneres. Estas ações cumprem o objetivo de promover a participação na melhoria contínua.

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE - Pretende-se atingir a concretização de pelo menos 75% dos objetivos definidos, nos planos individuais de intervenção dos clientes, em resposta às suas necessidades, expectativas, potenciais bem como, a alocação de recursos necessários e as atividades planeadas. Pretende-se igualmente consolidar e implementar a revisão do modelo de qualidade de vida adotado, do modelo de intervenção ocupacional, o departamento para a autorrepresentação, de forma a reforçar o envolvimento dos clientes, das famílias e da comunidade em geral.

**EIXOS centrais
para a atuação da
CERIC para
alcançar objetivos
e metas anuais**

Handwritten notes:
11-11-17
11-11-17
11-11-17

FATORES CHAVE DE ATUAÇÃO E METAS

PARTICIPAÇÃO – Pretende-se reforçar o envolvimento de todas as partes interessadas na vida da CERCÍ como contributo para a cultura organizacional, para a sustentabilidade e para a promoção dos direitos das pessoas com deficiência intelectual e multideficiência.

PARCERIAS – Pretende-se manter as parcerias atuais para assegurar a abrangência da prestação de serviços (parcerias operacionais), a inovação e o desenvolvimento (parcerias de desenvolvimento) e a contribuição da CERCÍ para o desenvolvimento local (parcerias de responsabilidade social).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – Pretende-se dinamizar ações de formação que respondam às necessidades identificadas para o reforço do desenvolvimento das qualificações, à diversidade da faixa etária e dos anos de exercício profissional dos colaboradores.

SUSTENTABILIDADE - Pretende-se desenvolver ações que permitam o reforço dos recursos económicos e financeiros da CERCÍ.

**EIXOS centrais
para a atuação da
CERCÍ para
alcançar objetivos
e metas anuais**

*8020202
11/11/19
SMA*

OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 1 - Ajustar as ações da intervenção à conjuntura política, social e económica

Prioridades	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas	
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	Operacionalizar a revisão de modelos de intervenção	Implementar a revisão do modelo de intervenção nos Centros de Atividades Ocupacionais	Envolvimento das famílias	Aumento de 20% na avaliação bastante satisfação das famílias	
		Planear o alargamento da resposta residencial	Projeto de construção definido	Até dezembro	
		Implementar o Projeto Agricultura Social na vertente terapêutica	Taxa de Ações implementadas	75%	
		Implementar novos serviços de apoio aos clientes e reforçar os serviços existentes	Plano de ação definido	Até abril	
		Qualificar para a Inclusão	Concretização das ações propostas	80%	
		Submeter candidaturas a linhas de financiamento para o desenvolvimento de projetos de intervenção com os clientes	N.º de candidaturas a projetos financiados	2	
			Taxa de implementação após aprovação da candidatura	100%	
		Implementar ações de voluntariado na CERCÍ	Alocar ações de voluntariado a atividades de intervenção	N.º de ações de voluntariado	4
		Implementar ações de responsabilidade social	Implementar ações de responsabilidade social	Taxa de concretização	100%
		Dinamizar ações de formação de profissionais exteriores à CERCÍ	Contribuir para a qualificação de profissionais externos à CERCÍ	Implementar Plano de Formação Externo	Taxa de concretização do Plano

Handwritten notes:
 11 = 11/17
 12/2

OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 2 - Potenciar a articulação e o reconhecimento público da CERCÍ

LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Prioridades	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas
Operacionalizar o Departamento para a Comunicação	Estruturar os mecanismos de comunicação CERCÍ	Implementar o Plano de Comunicação da CERCÍ	Taxa de execução do Plano	85%
		Rever/Criar suportes para a comunicação visual e escrita	Novo site implementado Materiais para a divulgação Materiais/ formatos para comunicar com as diferentes partes interessadas	até abril até dezembro até dezembro
Reforçar a marca CERCÍ	Estruturar os mecanismos de comunicação CERCÍ	Divulgar a marca CERCÍ	Nº de Ações de	3
		Rever formato das Campanhas de Angariação de Fundos	Peças comunicação para a campanha do IRS solidário elaboradas	Até fevereiro

Handwritten signature and date: 17-11-19

OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 3 - Ajustar as competências dos colaboradores da CERCI às necessidades da Organização

Prioridades	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas
Operacionalizar o Departamento de Recursos Humanos	Estruturar a Gestão de Recursos Humanos RH)	Implementar o Plano de Gestão de RH	Taxa de execução do Plano	85%
		Reforçar as estratégias de gestão emocional e física dos colaboradores	Nº de Ações implementadas	3
		Estabelecimento de parcerias para ações específicas	Nº de parcerias estabelecidas	3
Implementar o Plano de Desenvolvimento de Competências na avaliação e desempenho dos colaboradores	Reforçar o desenvolvimento de competências através da formação continua		Taxa de colaboradores envolvidos	75%
		Promover a participação em ações do Plano de Formação Interno e em ações externas	Nº de horas mínimas de formação por colaborador	35h
			Grau de satisfação dos colaboradores de pelo menos bastante satisfeito	70%
		Implementar o Plano de Formação interna	Taxa de execução do Plano de Formação Interna	80%
		Implementar um sistema de Avaliação de impacto da formação	Análise de indicadores de desempenho individual e global	Até dez
	Rever as descrições e os perfis de funções	Perfis revistos/atualizados	1º semestre	

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Handwritten signature and initials in the top right corner.

OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 4 - Fomentar a participação ativa dos colaboradores para a melhoria contínua

PARTICIPAÇÃO	Prioridades	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas
	Envolver os colaboradores em projetos/grupos de trabalho para refletir e renovar a intervenção em diferentes domínios da vida da CERC	Potenciar as oportunidades de participação e envolvimento dos colaboradores	<p>Ações de reflexão para a melhoria continua intra respostas sociais/serviços</p> <p>Recolher sugestões em áreas chave para a organização</p>	<p>Nº de ações realizadas</p> <p>Taxa de Resposta a sugestões</p>	<p>3</p> <p>100%</p>

Objetivo Estratégico 5- Potenciar a participação de clientes e outras partes interessadas na vida da CERC

PARTICIPAÇÃO	Prioridades	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas
	Operacionalizar o Departamento para a Autorrepresentação	Estruturar SOMOS- Departamento para a Autorrepresentação	Implementar o Plano para a autorrepresentação	Taxa de execução do Plano	75%
Dinamizar a articulação com entidades parceiras	Avaliar o grau de satisfação dos parceiros	Ações de sensibilização para a participação	Taxa de respostas recebidas	Aumento 50%	
Dinamizar ações para sócios referentes ao Cooperativismo e à Participação Ativa na CERC	Reforçar a participação dos sócios	Implementar Plano de revitalização da participação dos Cooperantes	Taxa de concretização do Plano	70%	
Dinamizar ações para famílias	Reforçar a participação das famílias	Incentivar a participação nas Assembleias Gerais	Nº de sócios participantes nas Assembleias Gerais	Aumentar 10%	
		Planeamento e desenvolvimento de ações na CERC	2	2	

Handwritten signatures and initials in the top right corner.

OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 6 - Aumentar a sustentabilidade da CERIC nos domínios económico e financeiro

GESTÃO FINANCEIRA

Prioridades	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas
Diversificar as fontes de obtenção de receitas		Identificar linhas de financiamento, parcerias ao abrigo da Lei de Mecenato ou de Responsabilidade Social	Nº de novos parceiros identificados Nº de linhas de financiamento identificadas	até dezembro
		Revisão dos produtos para a Produção Criativa	Portfolio atualizado e divulgado na Loja Online	1º semestre
		Implementar Plano de Angariação de fundos	Taxa de concretizações Valor total das contribuições	85% 5.000 €
Reforçar a atividade de angariação de fundos	Implementar ações de reforço à sustentabilidade da CERIC	Participação na campanha Pírilampo Mágico	Benefícios das vendas (€)	43.000 €
		Volume de vendas de produtos e prestação de serviços	Benefícios das vendas (€)	13.000 €
		Aumentar o resultado de campanha de sensibilização para a consignação dos 0,5% do IRS	Resultados da campanha anterior	Aumentar 5% os valores obtidos na última campanha
Promover a redução de custos	Reduzir custos nos fornecimentos e serviços	Aplicação dos procedimentos vigentes para a celebração de contratos	Demonstração de resultados	Redução de 2% nos fornecedores e serviços

Handwritten signatures and initials in the top right corner.

OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 7 - Consolidar a gestão da qualidade da CERC

QUALIDADE INOVAÇÃO E MELHORIA CONTINUA	Prioridades	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas
	Reforçar o desempenho organizacional	Concretizar as metas anuais definidas para o desempenho	Planear e acompanhar os indicadores de desempenho	Taxa de concretização anual	75%
	Realizar a transição da marca EQUASS para o EQUASS 2018	Envolver as equipas para a transição	Implementar Plano de Ação	Taxa de concretização das ações	75%
		Consolidar o sistema de gestão da qualidade	Auditoria interna SGQ	Taxa de conformidades	$\geq 75\%$
	Realizar ações de benchmarking	Participar em grupos de Benchmarking	Implementar plano de ação de benchmarking	Taxa de ações de melhoria decorrentes das ações do plano de benchmarking	80%

Handwritten signature and date: 11/04/12

OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 8 – (Re)Qualificar os recursos da CERC

QUALIDADE INOVAÇÃO E MELHORIA CONTINUA	Prioridades	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas
	Encontrar fontes alternativas de financiamento específico para renovação e edificação de equipamentos	Potenciar recursos	Execução do Plano de Manutenção das infraestruturas	Obras sinalizadas/Obras executadas	>75%
			Melhoria continua das condições de trabalho ao nível de instalações/ equipamentos	Taxa de melhorias implementadas	>70%
			Obter financiamento para a (re)construção de respostas sociais	Candidaturas apresentadas em resposta a oportunidades de financiamento	100%

Estes objetivos e ações serão complementados através do planeamento de Objetivos Específicos de Processos, de Atividades, Metas, Indicadores, Responsabilidades e Prazos definidos no MAPA DE INDICADORES E GRELHA DE MONITORIZAÇÃO referente a 2019.

Este documento de gestão operacional atuará como instrumento de acompanhamento para a concretização do presente Plano de Atividades cuja execução será monitorizada trimestralmente.

Mês/Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Janeiro	F	A																													
Fevereiro																															
Março					C																										
Abril																															
Maió																															
Junho																															
Julho																															
Agosto																															
Setembro																															
Outubro																															
Novembro																															
Dezembro																															

IPA – Interrupção Parcial das atividades – mantém-se abertos os serviços administrativos, CAAAPD, Lar-Residencial.

IP- Interrupção Parcial das atividades - mantém-se aberto o Lar-Residencial
 A- recomeço das atividades C- Carnaval P- Páscoa F- Feriado

Handwritten notes and signatures:
 11/01/19
 M.P.
 J. F. Z.

ORÇAMENTO 2019

Unid.: €

	Orçamento 2018	Execução 2018	Orçamento 2019	Desvio/Exec.18	
				Abs	%
PROVEITOS					
Vendas	91 331	92 906	95 406	2 500	2,7%
Principo	78 800	80 000	83 000	2 000	2,5%
Produtos	12 531	12 906	13 406	500	3,9%
Prestações de Serviços	414 895	413 816	422 092	8 276	2,0%
Mensalidades	378 119	377 435	384 984	7 865	2,0%
Prestações de Utentes	36 776	36 380	37 108	728	1,9%
Trabalhos para a Instituição	10 616				
Subsídios à Exploração	2 293 278	2 297 751	2 292 191	-5 560	-0,2%
Sector Públ. Administrativo	2 275 821	2 277 605	2 272 045	-5 560	-0,2%
Outros Sectores	16 457	20 147	20 147		
Outros Rendimentos	83 239	83 700	84 700	1 000	1,2%
Juros e Dividendos	133	35	35		
TOTAL PROVEITOS	2 893 493	2 888 208	2 894 424	6 216	0,2%
CUSTOS					
Custo Merc. Vend. e Cons.	56 165	56 213	56 213		
Principo	38 694	38 908	38 908		
Materiais Primas	16 471	17 305	17 305		
Fornecimentos e Serviços	459 061	449 584	440 592	-8 992	-2,0%
Serviços Especializados	127 643	120 918	124 388	2 908	2,3%
Materiais	24 068	25 411	24 909	-508	-2,0%
Energia e Fluidos	63 646	60 849	61 592	-1 257	-1,9%
Dist. Est. e Transportes	20 835	23 650	23 177	-473	-2,0%
Serviços Diversos	214 068	210 756	206 541	-4 215	-1,9%
Gastos com o pessoal	2 090 442	2 091 305	2 122 672	31 367	1,5%
Remunerações	1 716 593	1 720 929	1 746 739	25 814	1,5%
Encargos à remunerações	335 341	335 328	330 628	-5 300	-1,5%
Seguros de ac. Trabalho	15 234	14 882	15 195	220	1,5%
Ajudas Formação	275	172	172		
Amortizações	185 000	189 000	159 000	-30 000	-15,9%
Outros Gastos e Perdas	46 984	47 024	47 024		
Impostos		584	584		
Outros Gastos	46 984	46 440	46 440		
Gastos e Perdas de Financiam.	50 271	51 482	51 482		
TOTAL CUSTOS	2 887 922	2 884 607	2 876 983	-7 625	-0,3%
RESULTADOS OPERACIONAIS	55 708	55 047	68 889	13 841	25,1%
RESULTADOS FINANCEIROS	-50 137	-51 447	-51 447		
RESULTADOS LÍQUIDOS	5 571	3 600	17 441	13 841	384,5%

A Direção,

A Presidente,

[Handwritten signature]

O Tesoureiro,

Antonio Rodrigues

O Secretário,

Susana Figueiredo Peniquez

A Vogal,

Maria Alice Pereira dos Santos

A Vogal,

Maria Nuno Silva Alves da Costa

Lisboa, 12 de novembro de 2018