



PLANO ESTRATÉGICO DA ASSP

(APRESENTAÇÃO À ASSEMBLEIA NACIONAL DE
DELEGADOS)

Lisboa, 25 de Novembro 2017



ÍNDICE

- Proposta de Visão
- Valores da Associação
- Conteúdo Base do Plano Estratégico
- Pressupostos para a Captação de Associados
- Pressupostos para Aumentar em 50% o Resultado Líquido da ASSP
- Pressupostos para tornar Positivos os Resultados Líquidos das Residências
- Pressupostos para a Redução do Endividamento
- Pressupostos para a Redução do Serviço da Dívida
- As Linhas de Desenvolvimento Estratégico
- Estratégia de Parcerias (Protocolos)
- Estratégia de Acção
- Modelo de Gestão de Risco e Preço
- Modelo de Gestão “Comercial”
- Conjunto de Projectos para Implementação do Plano Estratégico
- Limitações de Recursos Humanos à Implementação dos Projectos

Proposta de Visão

Visão 2020

Consolidar o nosso posicionamento como Associação direccionada para os Professores e suas famílias; ser reconhecida como um parceiro de confiança, sempre atento, solidário e disponível para ir ao encontro das necessidades e anseios dos Professores e Associados.

Valores

Os Valores ASSP inscrevem-se em quatro dimensões de sentido social, humano, profissional e corporativo.

CONSCIÊNCIA SOCIAL

- respeito pelos princípios éticos da sociedade e da responsabilidade social;
- compromisso com a defesa do ambiente e com o dever de solidariedade social .

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- ambição de ir mais além em termos profissionais e pessoais, com determinação, integridade e respeito pelo trabalho de equipa;
- sensibilidade para escutar e atender às necessidades da Organização, Parceiros, Professores e Associados.

CONSCIÊNCIA PROFISSIONAL

- transparência, competência e rigor colocados nos processos de trabalho, na comunicação e no cumprimento dos compromissos assumidos com os nossos parceiros.

ORGULHO DE PERTENÇA

- sentimento de ser parte da Associação, de integrar um projecto e estar disponível para participar com entusiasmo na sua realização.

CONSCIÊNCIA CORPORATIVA

- postura no relacionamento com a Associação e demais interessados pautada por princípios de lealdade, discrição, espírito de colaboração, iniciativa e abertura à mudança.

CONTEÚDO

- A. Para fazer face aos desafios que tem pela frente, a ASSP irá implementar uma estratégia ambiciosa, assente numa relação inovadora e proactiva com os Associados e Professores (A.1, A.2, A.3 e A.4)**
- B. A Associação irá implementar um modelo de angariação de Associados inovador que maximize a proactividade “na angariação” de modo a incrementar o crescimento do número de Associados, bem como a colocação de produtos fidelizadores (B.1, B.2 e B.3)**
- C. O forte crescimento da ASSP irá assentar na dinamização da Rede de Delegações e na prestação de um serviço de elevada qualidade por parte da Rede de Residências (C.1, C.2, C.3 e C.4)**
- D. O Plano Estratégico é composto, inicialmente, por 21 Projectos e exigirá um esforço considerável nos próximos 24 a 36 meses**

A. Para fazer face aos desafios, a ASSP irá implementar uma estratégia ambiciosa, assente numa relação proactiva com os Professores e Associados

- A.1** -Foi praticamente concluída a primeira fase do programa inicialmente apresentado à DN que, ao longo dos últimos doze meses de trabalho, permitiu implementar um amplo plano de reengenharia de funções e processos, desenvolver uma nova estratégia para a Associação e desenhar as iniciativas para a implementar
- A.2** - A ASSP tem apresentado um bom desempenho ao longo dos últimos anos, mas terá que se preparar para fazer face a uma envolvente económica e de mercado mais complexa
- A.3** -Foi definido um ambicioso plano de acção, com objectivos de forte crescimento, que permitirá à Associação alcançar um posicionamento sustentável no médio e longo prazo e criar valor para os Associados e Professores
- A.4** -O plano de acção definido está sustentado por um conceito estratégico inovador, que passa por reforçar o modelo de relação próximo, mas dotando-o de uma grande dinâmica e proactividade

A. Para fazer face aos desafios, a ASSP irá implementar uma estratégia ambiciosa, assente numa relação proactiva com os Professores e Associados

- A.1** -Foi praticamente concluída a primeira fase do programa inicialmente apresentado à DN que, ao longo dos últimos doze meses de trabalho, permitiu implementar um amplo plano de reengenharia de funções e processos, desenvolver uma nova estratégia para a Associação e desenhar as iniciativas para a implementar
- A.2** - **A ASSP tem apresentado um bom desempenho ao longo dos últimos anos, mas terá que se preparar para fazer face a uma envolvente económica e de mercado mais complexa**
- A.3** -Foi definido um ambicioso plano de acção, com objectivos de forte crescimento, que permitirá à Associação alcançar um posicionamento sustentável no médio e longo prazo e criar valor para os Associados e Professores
- A.4** -O plano de acção definido está sustentado por um conceito estratégico inovador, que passa por reforçar o modelo de relação próximo, mas dotando-o de uma grande dinâmica e proactividade

A.2

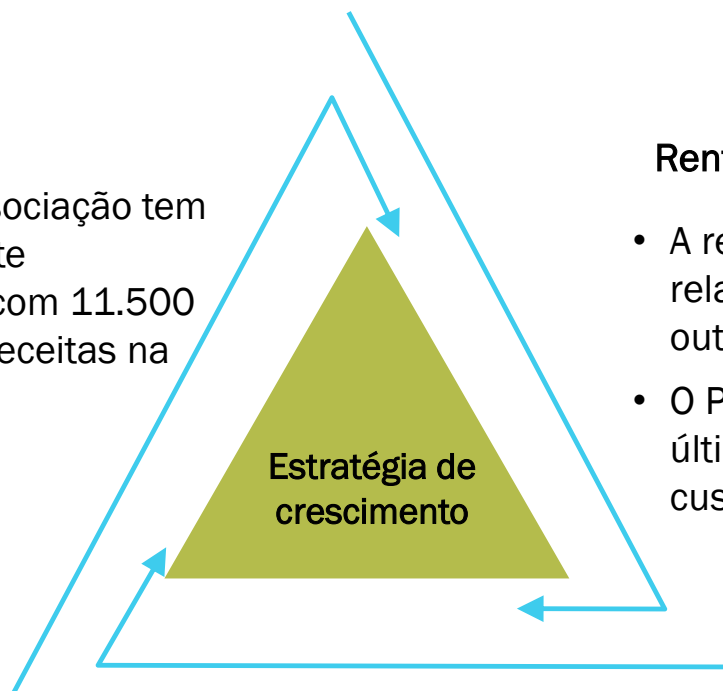
A Associação tem conhecido um bom desenvolvimento, podendo vir a ser uma instituição de referência na economia social

Acção

- A acção gerada pela Associação tem conhecido um importante crescimento, contando com 11.500 Associados que geram receitas na ordem dos 800m.€

Rentabilidade

- A rentabilidade tem-se mantido relativamente estável em linha com outras IPSS
- O Património tem crescido, nos últimos anos, essencialmente à custa de endividamento bancário

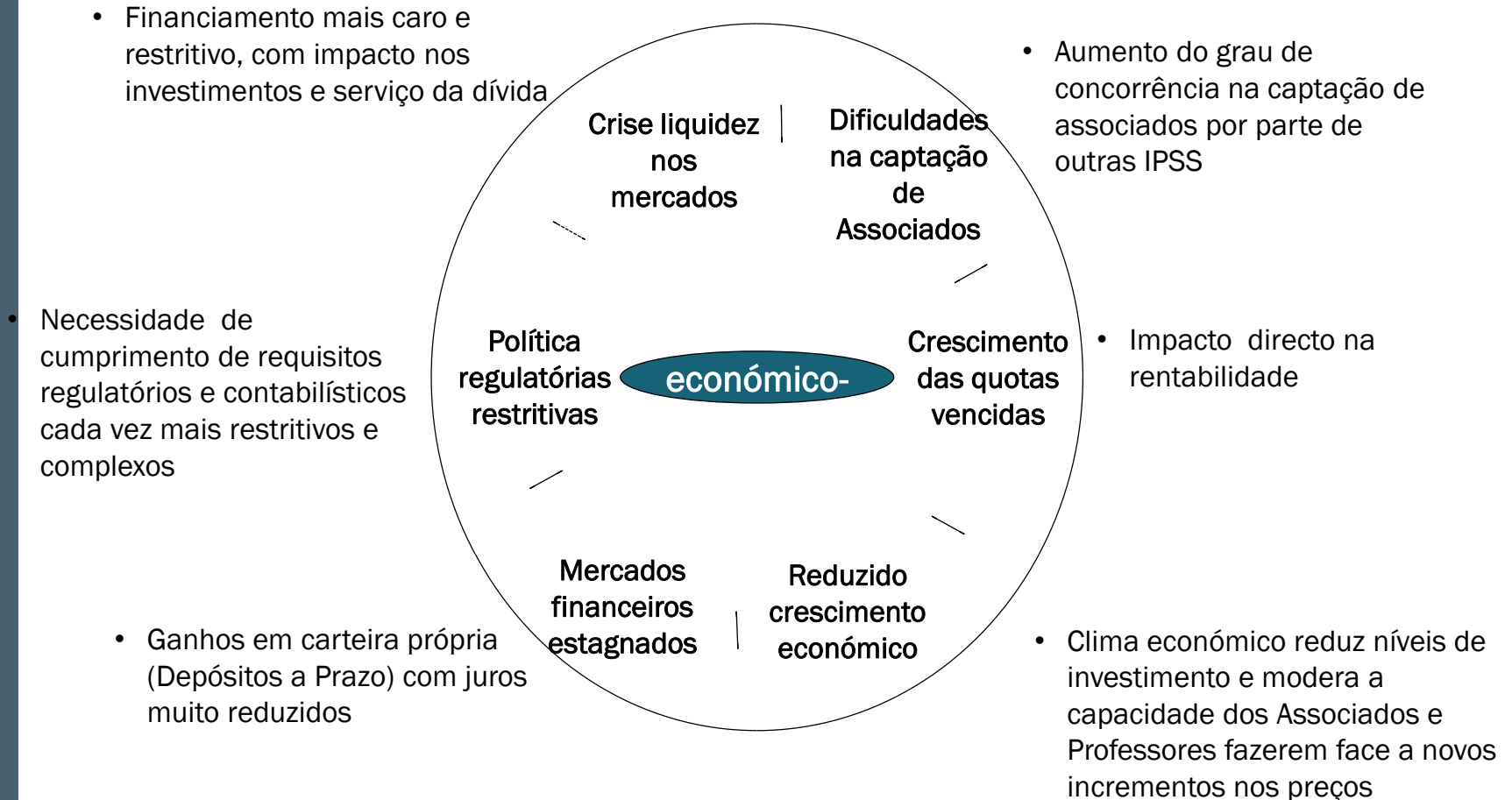


Rede

- A Associação está implementada a nível nacional (continente e ilhas) contando com 15 Delegações e 4 Residências

A.2

... mas o contexto económico e a vivência da ASSP torna necessário preparar uma nova fase de desenvolvimento



A. Para fazer face aos desafios, a ASSP irá implementar uma estratégia ambiciosa, assente numa relação proactiva com os Professores e Associados

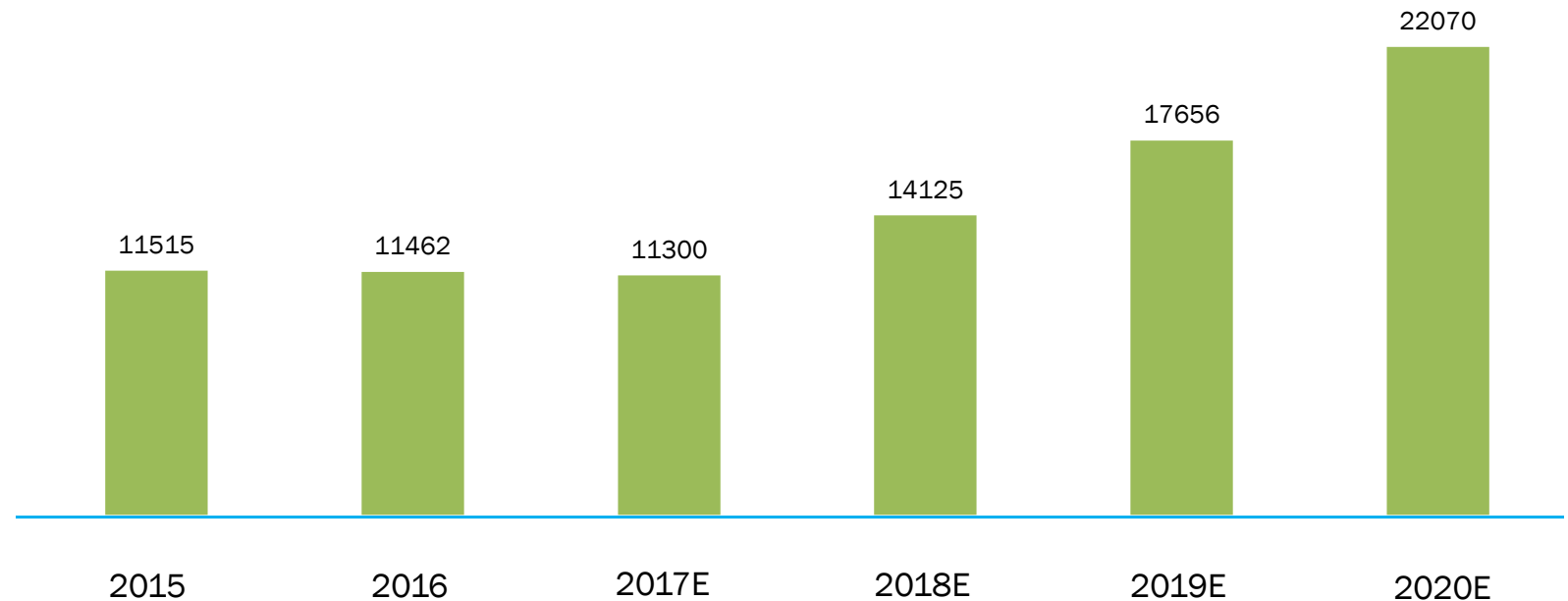
- A.1** -Foi praticamente concluída a primeira fase do programa inicialmente apresentado à DN que, ao longo dos últimos doze meses de trabalho, permitiu implementar um amplo plano de reengenharia de funções e processos, desenvolver uma nova estratégia para a Associação e desenhar as iniciativas para a implementar
- A.2** -A ASSP tem apresentado um bom desempenho ao longo dos últimos anos, mas terá que se preparar para fazer face a uma envolvente económica e de mercado mais complexa
- A.3** **-Foi definido um ambicioso plano de acção, com objectivos de forte crescimento, que permitirá à Associação alcançar uma posição sustentável no médio e longo prazo e criar valor para os Professores e Associados**
- A.4** -O plano de acção definido está sustentado por um conceito estratégico inovador, que passa por reforçar o modelo de relação próximo, mas dotando-o de uma grande dinâmica e proactividade

A.3

A implementação do Plano Estratégico permitirá provavelmente duplicar o número de Associados até 2020

PLANO DE ACÇÃO 2020

Número Líquido de Associados ASSP
(ASSP; 2015-20)



Nota: Em 2017 procedeu-se à actualização da Base de Dados dos Associados (com quotas em dia).

A.3

Pressupostos para Captação de Associados

Estratégicos

- As Propostas de Valor vão estar ajustadas às necessidades da maioria dos Professores, consoante a fase do Ciclo de Vida em que se encontrem

Operacionais Tecnológicos

- Disponibilização de bases de dados actualizadas, distribuídas regionalmente, para consulta e acção por parte das Delegações

Modelo de Planificação dos Contactos

- Aplicação de forma sistemática do modelo aprovado para estabelecimento dos contactos com vista à captação de novos Associados com estabelecimento de follow-up definidos

Sucesso Estimado

- Com base na experiência de tratamento de bases de dados, estima-se uma taxa de sucesso que poderá oscilar entre os 20% e os 25%

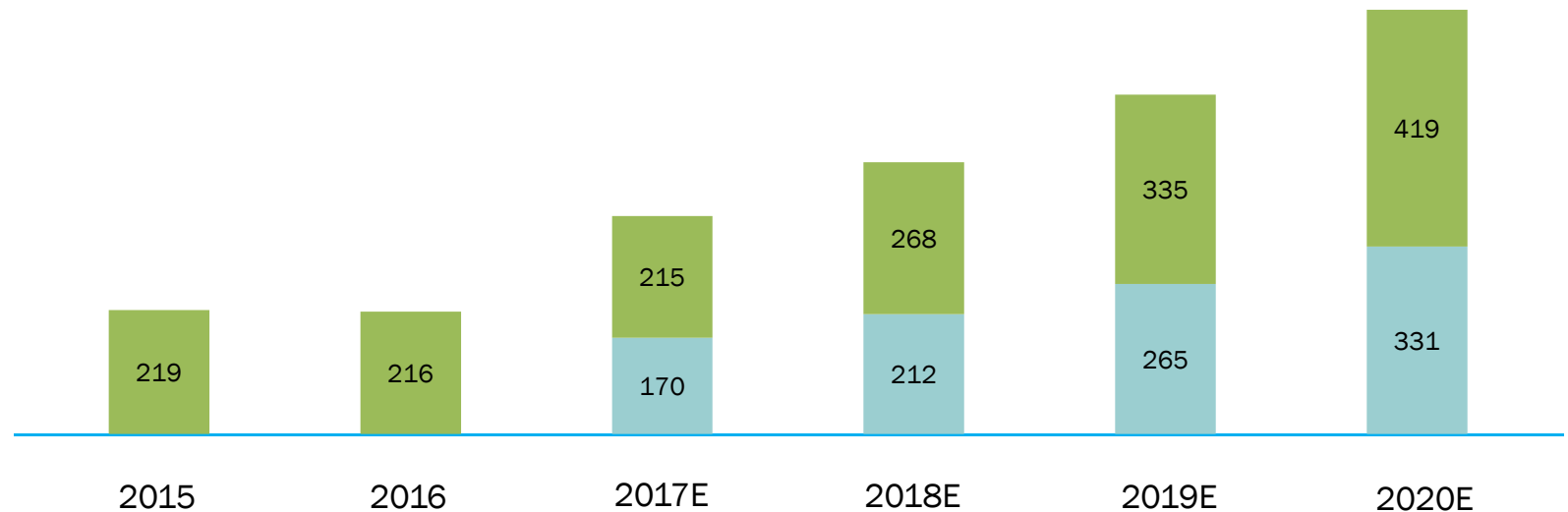
A.3

Por outro lado, é expectável que o Plano Estratégico permita conter, ou mesmo reduzir a Churn Rate (Taxa de Abandono) até 2020

PLANO DE ACÇÃO 2020

Número de Associados que “abandonarão” a ASSP
(ASSP; 2017-20)

- Taxa de Abandono sem PE
- Taxa de Abandono com PE



A.3

Pressupostos para a Redução da Churn Rate, ou Taxa de Abandono (TA)

Estratégicos

- Como as Propostas de Valor vão estar ajustadas às necessidades da maioria dos Professores, consoante a fase do Ciclo de Vida em que se encontrem, será natural que a TA tenha um comportamento mais favorável

Operacionais Tecnológicos

- Através das bases de dados actualizadas, distribuídas regionalmente, será mais fácil às Delegações agirem a tempo, sempre que há sinais de abandono

Modelo de Planificação dos Contactos

- Aplicação de forma sistemática do modelo aprovado para estabelecimento dos contactos com vista à manutenção e retenção de Associados, cumprindo com os follow-up definidos

Sucesso Estimado

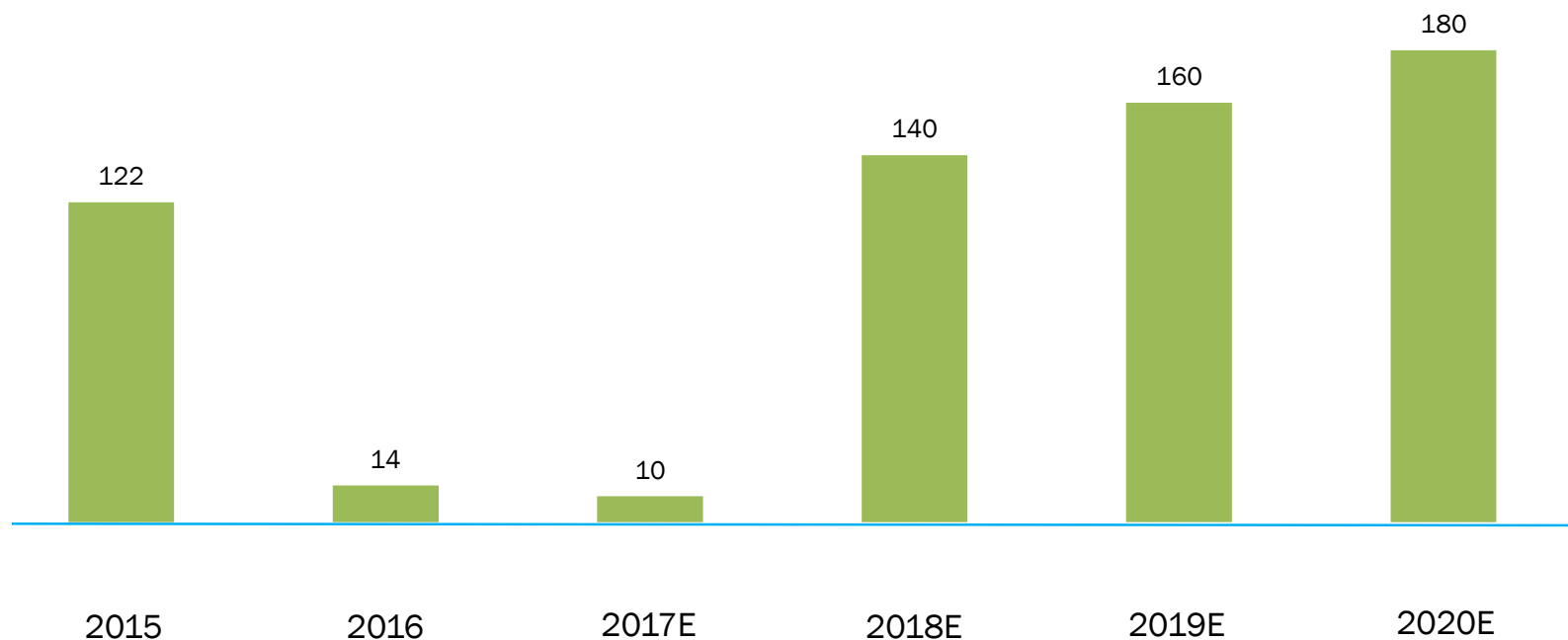
- Com base na experiência de trabalho de outras bases de dados, estima-se uma taxa de sucesso que poderá oscilar entre os 20% e os 25%, i.e. a TA poderá reduzir-se para 1,5%, em vez da média dos últimos anos de 1,9%

A.3

O Plano Estratégico permitirá aumentar quase 50% o Resultado Líquido da ASSP (Face ao ano 2015)

Evolução do Resultado Líquido
(ASSP; 2016-20; m€)

PLANO DE ACÇÃO 2020



A.3

Pressupostos para o aumento de quase 50% do Resultado Líquido da ASSP

Estratégicos

- As Propostas de Valor vão estar ajustadas às necessidades da maioria dos Professores e como tal perspectiva-se que a ASSP experimente um forte crescimento do número de Associados

Económicos

- A evolução prevista do número de Associados e a gestão mais profissional das Residências, aliada a um possível menor serviço da dívida, deverá produzir uma melhoria substancial dos resultados do exercício

Gestão Financeira

- Melhor e maior controlo da gestão financeira da Associação a nível central e em cada uma das suas Unidades

Gestão Contabilística

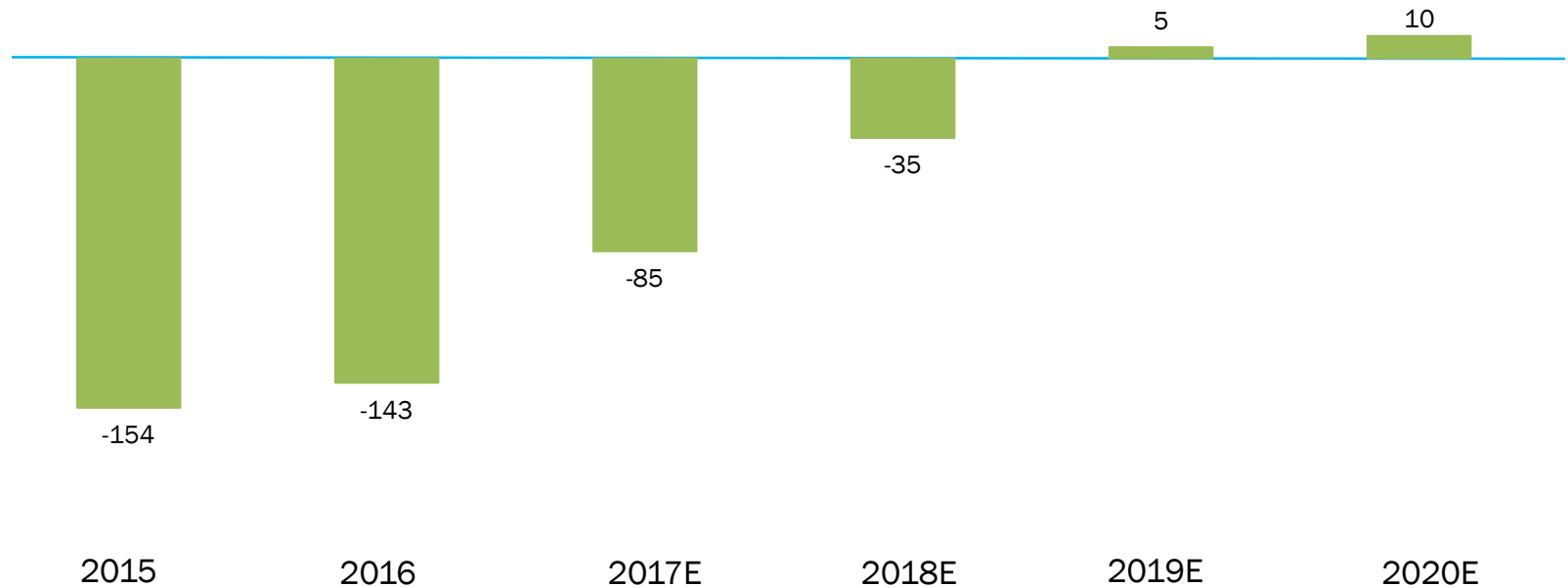
- Controlo apertado do cumprimento do orçamento e de todos os movimentos contabilísticos

A.3

O Plano Estratégico permitirá uma melhoria substancial nos Resultados Líquidos das Residências, tornando-os ligeiramente Positivos a partir de 2019

Evolução do Resultado Líquido
(Residências; 2016-20; m€)

PLANO DE ACÇÃO 2020



A.3

Pressupostos para tornar positivos os Resultados Líquidos das Residências

Taxa de Ocupação

- A divulgação das Residências junto de outras Ordens Profissionais contribuirá decisivamente para um incremento da taxa de ocupação

Gestão

- A procura de um novo modelo de gestão mais profissional, aliado à maior taxa de ocupação induzirá a um significativo incremento dos Resultados Líquidos

Redução De Custos

- A centralização dos custos dará um enorme contributo para a sua redução e como tal a um incremento dos respectivos resultados líquidos

Revisão do Preço

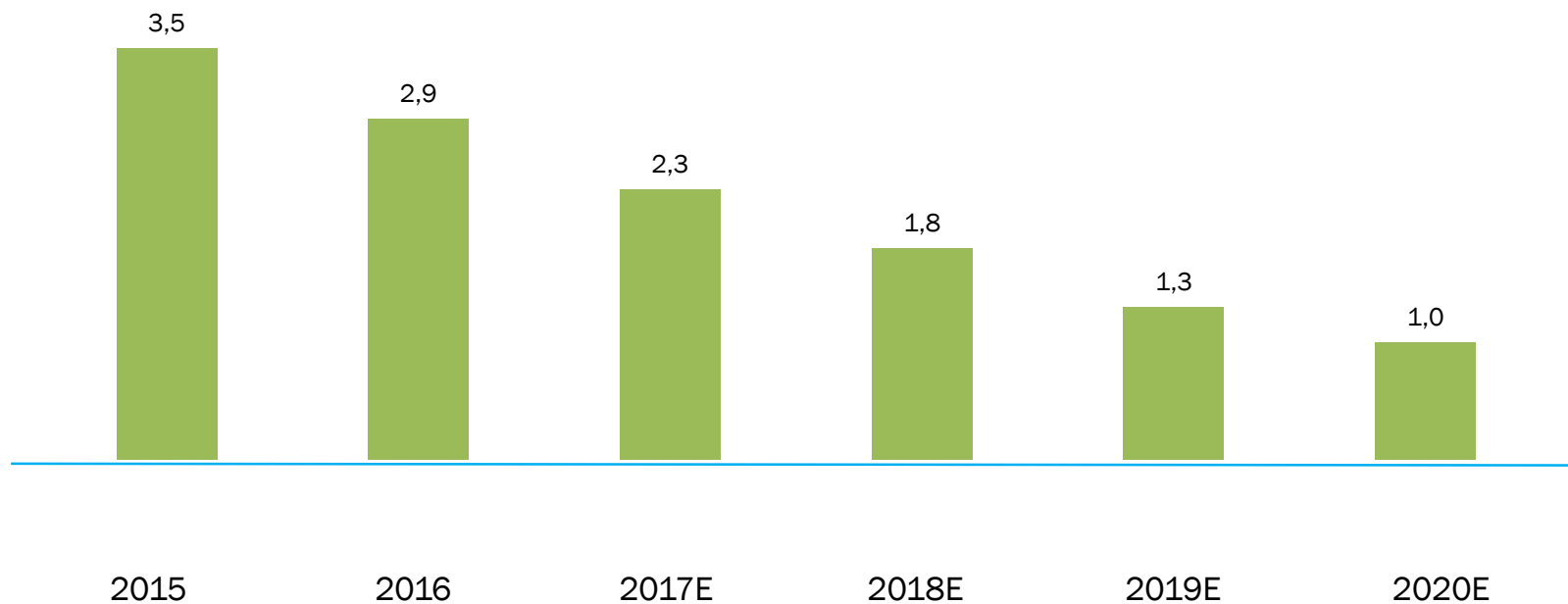
- Em função da análise que vier a ser feita da concorrência regional de cada Residência e da procura efectiva que cada uma registar, poderá justificar-se uma eventual revisão dos preços de alguns serviços

A.3

...Permitindo por outro lado reduzir de forma sustentada o endividamento da ASSP

Evolução do Endividamento
(ASSP; 2015-20; M€)

PLANO DE ACÇÃO 2020



A.3

Pressupostos para Redução do Endividamento

Renegociação Maturidades

- Irá tentar-se junto das IC's detentoras dos financiamentos uma abordagem visando a dilatação dos prazos inicialmente contratados

Renegociação Spread

- Junto das mesmas IC's irá tentar-se a redução de alguns spreads superiores a 4%

Incremento Garantias

- Na negociação com as IC's deverá ser demonstrada abertura para reforço de garantias, caso isso produza uma redução do preço final

Alienação Património

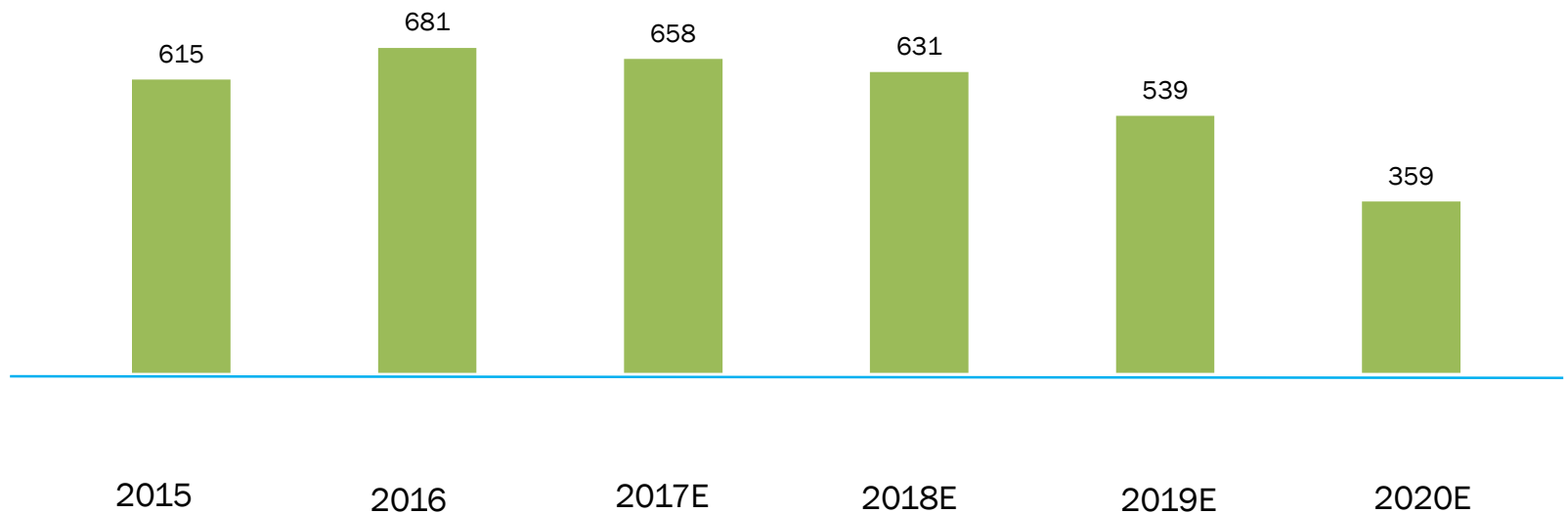
- Em última análise também deverá equacionar-se a alienação de património não onerado e sem interesse para a ASSP

A.3

...O que permitirá reduzir de forma significativa o serviço da dívida da ASSP

Evolução do Serviço da Dívida
(ASSP; 2015-20)

PLANO DE ACÇÃO 2020



A.3

Pressupostos para Redução do Serviço da Dívida

Liquidação Financiamentos

- Decorrente da maturidade natural dos financiamentos contratados e de acordo com o plano de pagamentos que estiver definido, os financiamentos tendem progressivamente para a sua liquidação

Revisão do Preço

- O preço deverá ser revisto em todos os financiamentos em que se verificarem cumulativamente um prazo mais longo e um spread mais elevado, o que produzirá um decréscimo no serviço da dívida

Pagamento Antecipado

- A possibilidade de venda de algum património não onerado poderá permitir a amortização parcial, ou a liquidação dos financiamentos com spreads mais elevados e por esta via contribuir para a redução do serviço da dívida

A. Para fazer face aos desafios, a ASSP irá implementar uma estratégia ambiciosa, assente numa relação proactiva com os Professores e Associados

- A.1** -Foi praticamente concluída a primeira fase do programa inicialmente apresentado à DN que, ao longo dos últimos doze meses de trabalho, permitiu implementar um amplo plano de reengenharia de funções e processos, desenvolver uma nova estratégia para a Associação e desenhar as iniciativas para a implementar
- A.2** -A ASSP tem apresentado um bom desempenho ao longo dos últimos anos, mas terá que se preparar para fazer face a uma envolvente económica e de mercado mais complexa
- A.3** -Foi definido um ambicioso plano de acção, com objectivos de forte crescimento, que permitirá à Associação alcançar uma posição sustentável no médio e longo prazo e criar valor para os Professores e Associados
- A.4** -**O plano de acção definido está sustentado por um conceito estratégico inovador, que passa por reforçar o modelo de relação próximo, mas dotando-o de uma grande dinâmica e proactividade**

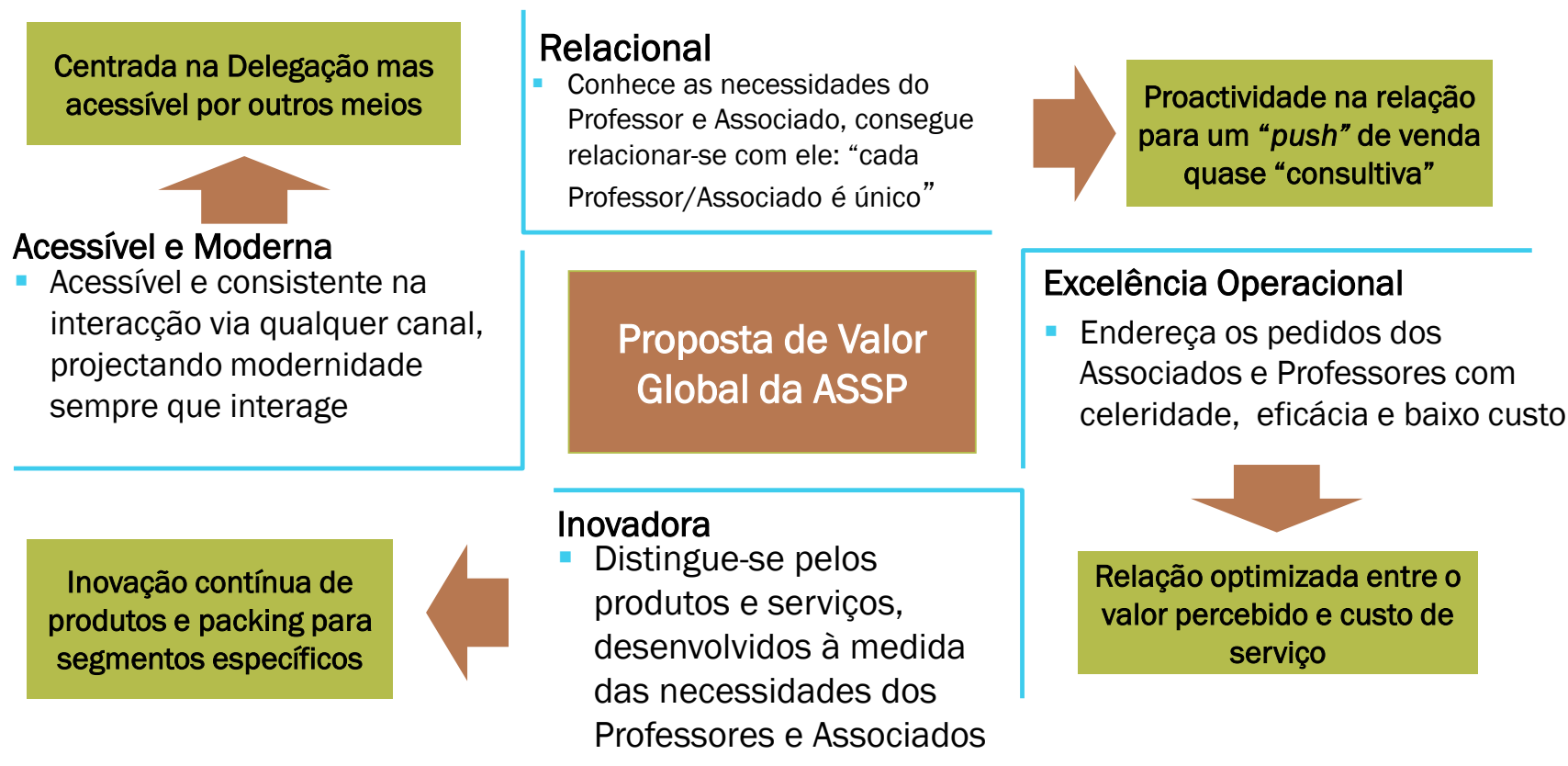
A.4

O novo posicionamento estratégico da ASSP assenta em quatro grandes pilares



A.4

A ASSP irá posicionar-se como uma Associação de Relação Moderna e Inovadora, enfocada nos segmentos do CVP



Ser uma Associação que conhece os Professores e que consegue endereçar de forma eficaz as suas necessidades, com produtos inovadores e excelência operacional

A.4

A oferta da ASSP será alvo de uma profunda revisão no sentido de a alinhar com as melhores práticas do mercado

Ofertas exclusivas

- Produtos exclusivos para Segmentos 1 e 2,
- Ofertas dirigidas (produto e comunicação) a sub-segmentos específicos

Completar lacunas na gama de produtos actuais

- Introduzir produtos que actualmente não estão disponíveis na ASSP

Promoção de produtos-âncora

- Produtos que permitam captar e/ou vincular novos Associados, aumentando o seu grau de fidelização

Vectores da oferta ASSP

Pacotes de produtos

- Pacote de produtos para incrementar a venda acima da média do segmento e potenciar a venda cruzada

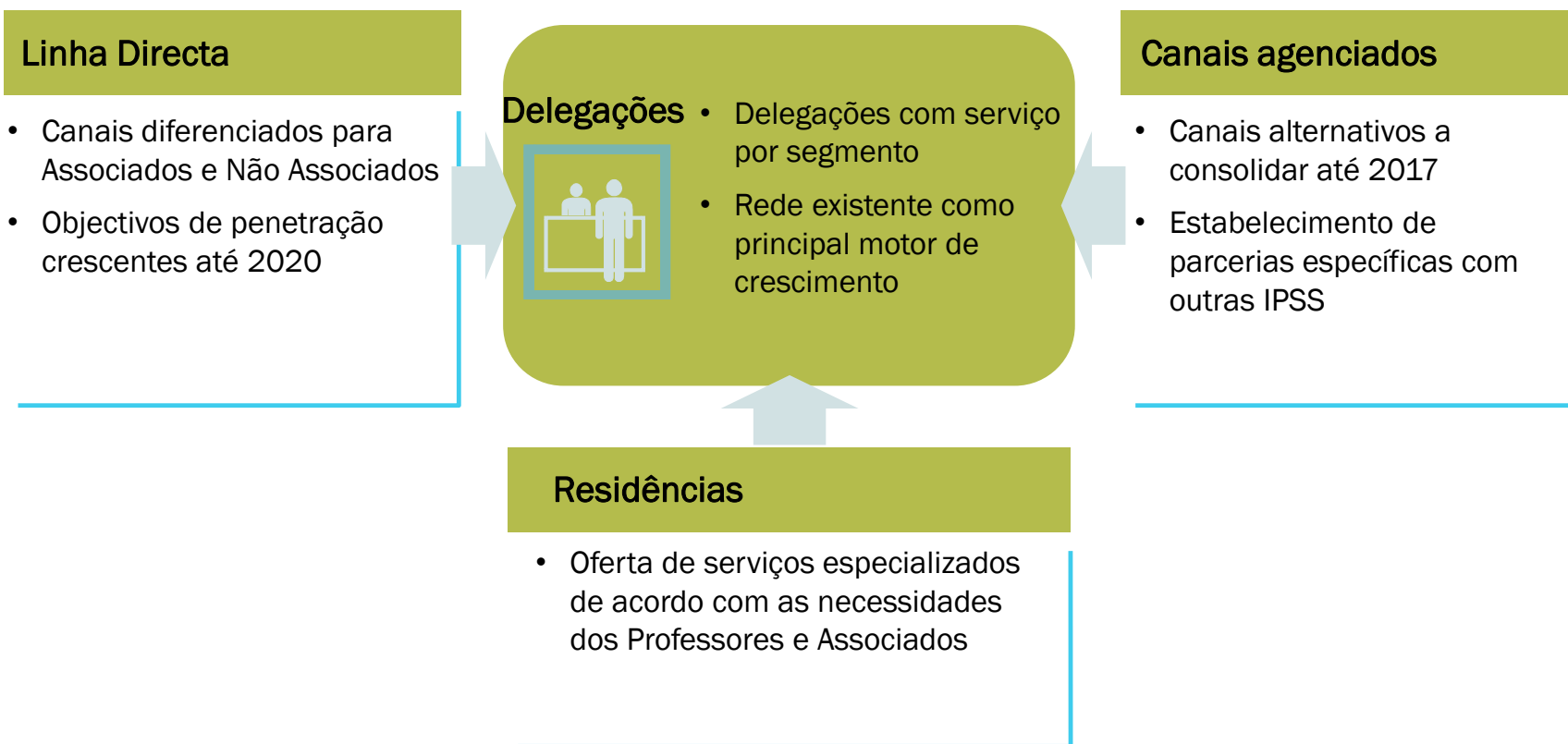
Preços adaptados ao valor e risco do Professor

- Preços definidos com base em:
 - valor real e potencial da relação com o Professor para a Associação
 - risco do Professor e da operação

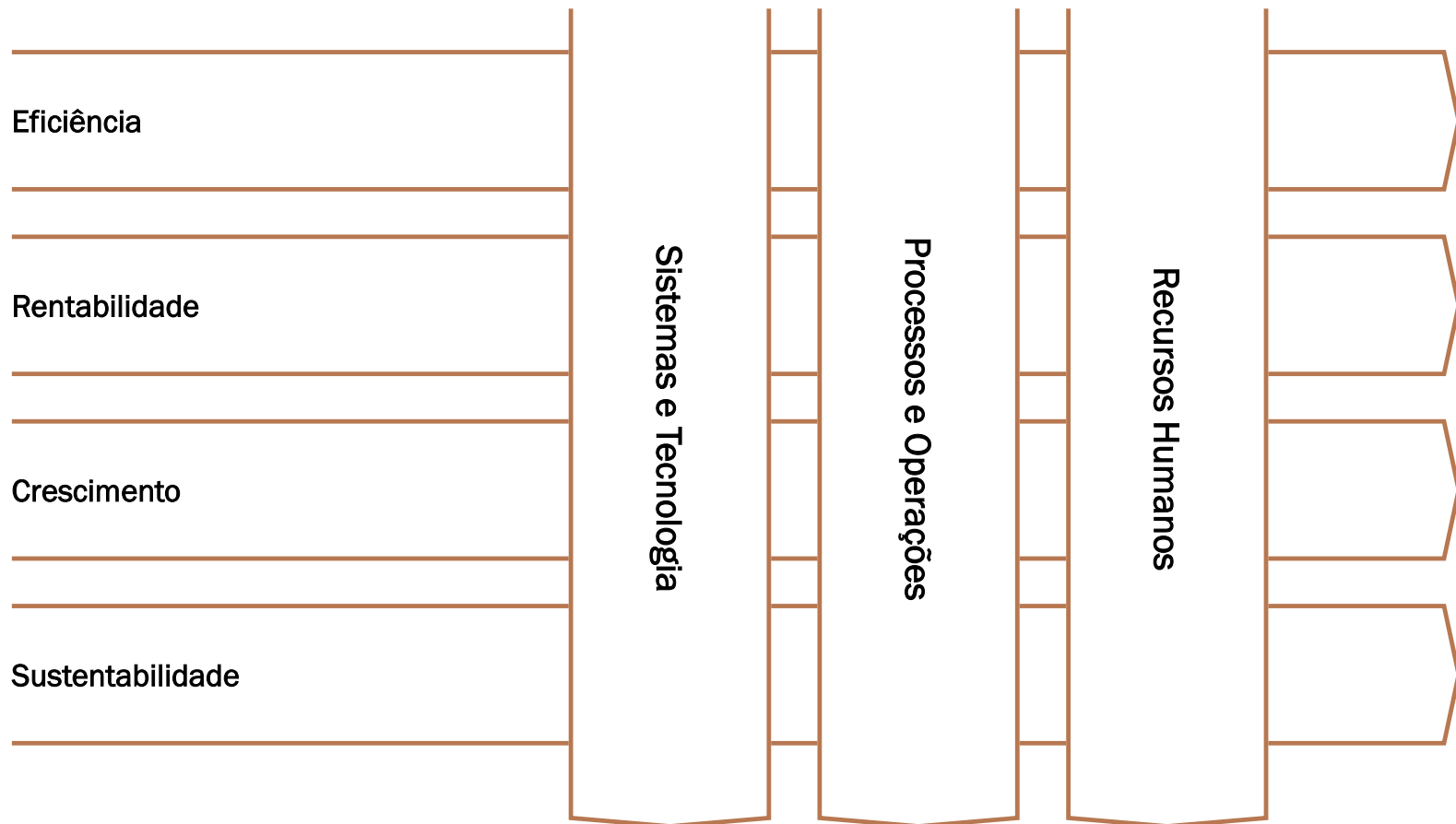
A.4

A estratégia de distribuição multi-canal será essencial para cumprir objectivos de crescimento de acção da ASSP, Professores e Associados

Estratégia de desenvolvimento de canais de distribuição



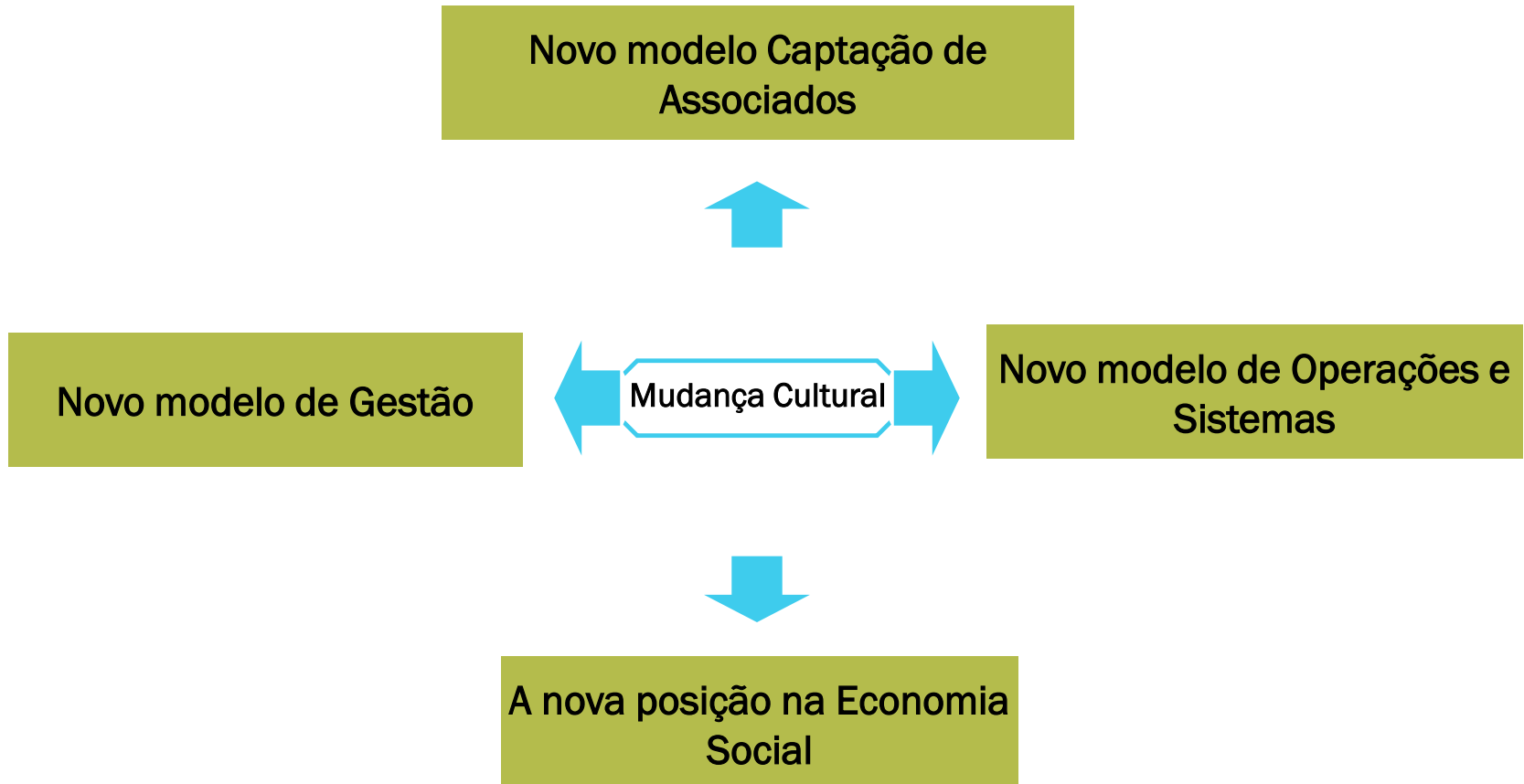
O Plano Estratégico definido tem um cariz predominantemente transversal



A.4

O Novo Conceito Estratégico será suportado por uma reformulação em quatro grandes áreas

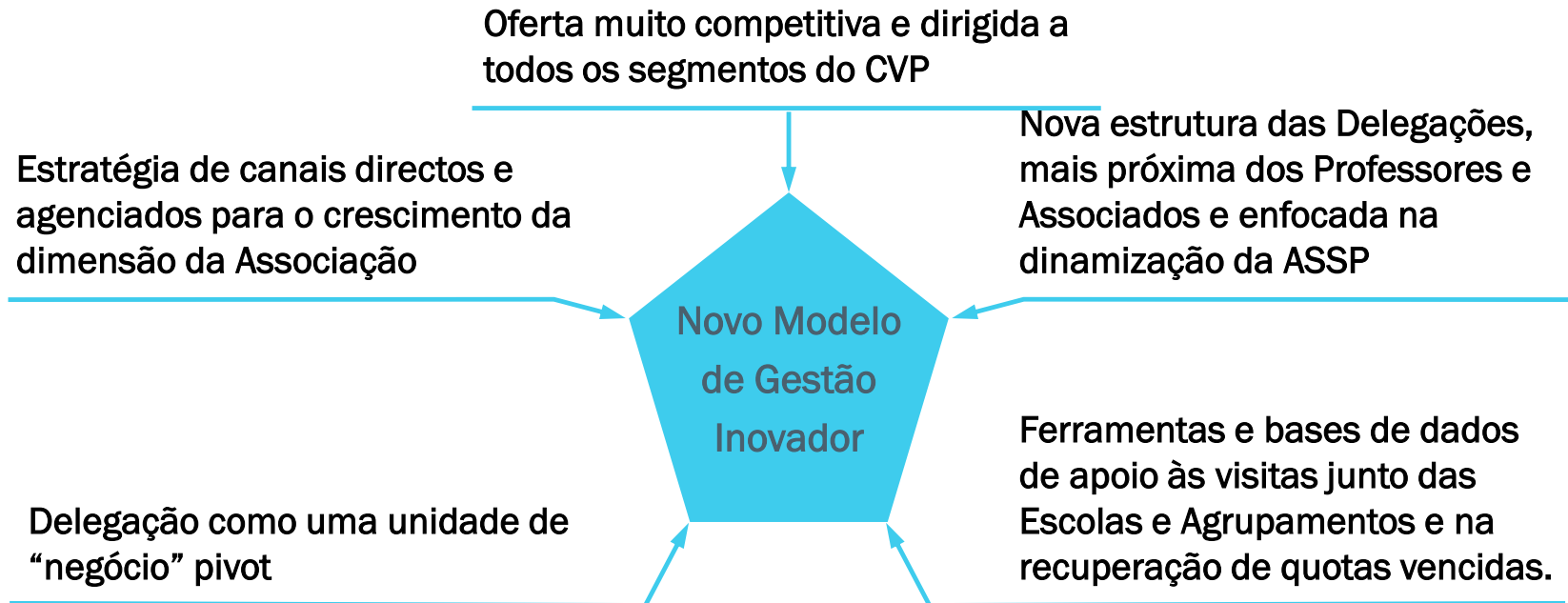
Bases da Estratégia ASSP 2020



A.4

O novo modelo de trabalho irá permitir uma proactividade da acção em linha com a aspiração da ASSP

Principais linhas de transformação do modelo



A.4

Os Serviços Centrais, enquanto Centros Operativos têm de se desenvolver no sentido da optimização operacional e excelência de serviço à Rede de Delegações, Rede de Residências e aos Associados

Principais linhas de transformação dos Centros Operativos

Novo conceito de centros operativos



- **Reestruturar** os centros operativos **concentrando** actividades similares em unidades homogéneas

Reengenharia de Funções e Processos



- **Reengenharia de Funções e Processos com eliminação e/ou automatização** de actividades de reduzido valor acrescentado

Redução de carga administrativa nas Delegações e Residências



- Redesenhar os principais **processos administrativos** que nascem nas Delegações e Residências, visando a sua simplificação

Externalizar e partilhar

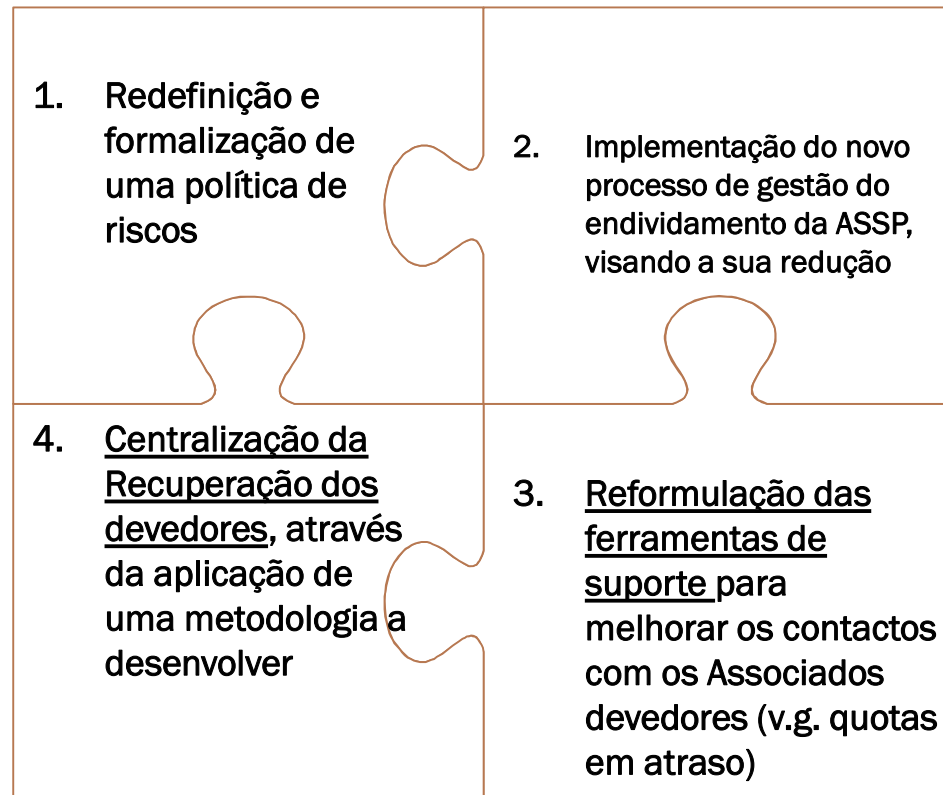


- **Externalizar e/ou partilhar actividades** não importantes quando haja benefícios na qualidade do serviço ou custos

A.4

Será desenvolvido um novo processo de gestão de risco, de modo a garantir um controlo apertado de todos os riscos

Principais linhas de transformação da Área de Riscos



B. A ASSP irá implementar um modelo de angariação de Associados inovador que maximize a proactividade na angariação, de modo a incrementar o crescimento do número de Associados, bem como a colocação de produtos fidelizadores

B.1 – Estratégia de Acção

B.2 – Modelo de Gestão Risco e Preço

B.3 – Modelo de Gestão Comercial

B.1

As linhas de desenvolvimento estratégico estão estruturadas em 5 principais blocos



B.1

Estratégia da ASSP

A ASSP deverá tornar-se numa Associação caracterizada por uma Relação de grande proximidade com os Professores, em particular com os Associados, Moderna e Inovadora, enfocada numa oferta completa de produtos e serviços disponibilizados aos segmentos definidos no Ciclo de Vida do Professor (CVP)

B.1

Vai ser explorada a captação de negócio via canais agenciados e reforçado o serviço on-line – a Delegação é o centro da relação

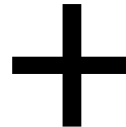


Rede de Delegações



Relação on-line / canais directos mediatizados

- Canais diferenciados Associados e não Associados
- Canal preferencial para a apresentação de produtos específicos



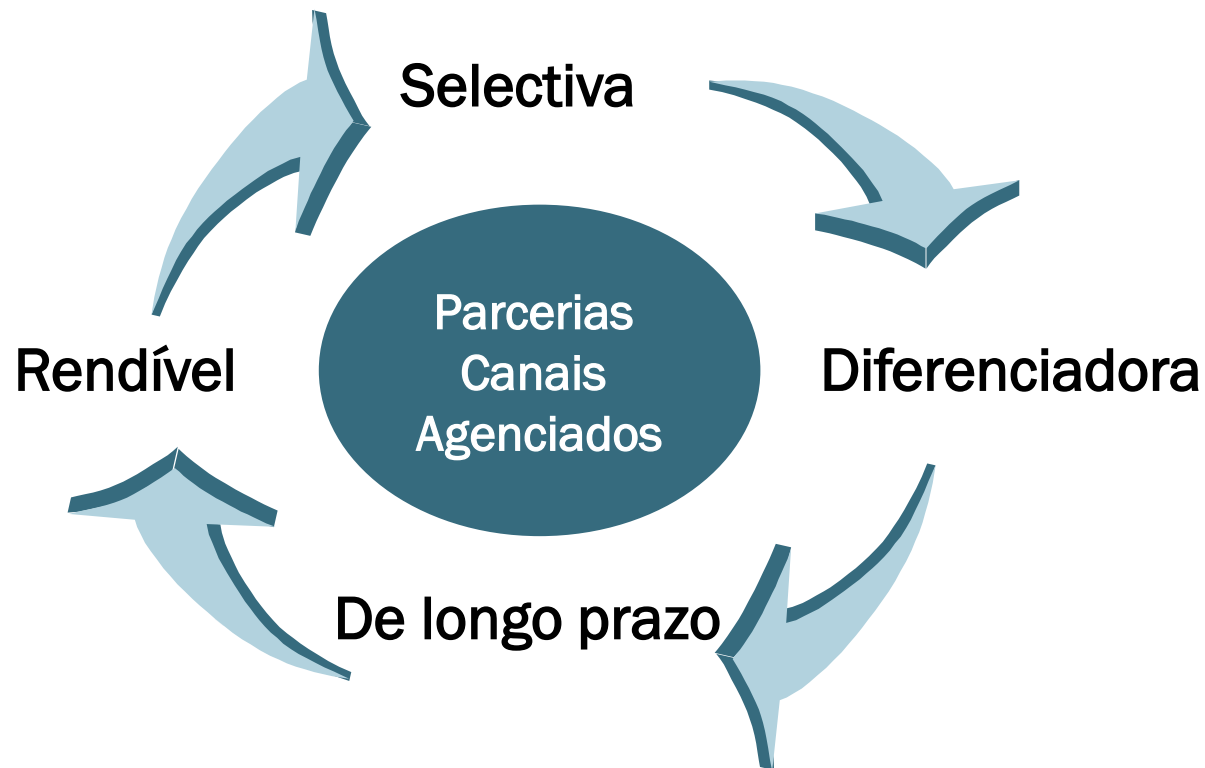
Canais Agenciados

- Canais alternativos a consolidar até ao 4º trimestre de 2017
- Estabelecimento de parcerias específicas em seguros, imobiliário, Protocolos...



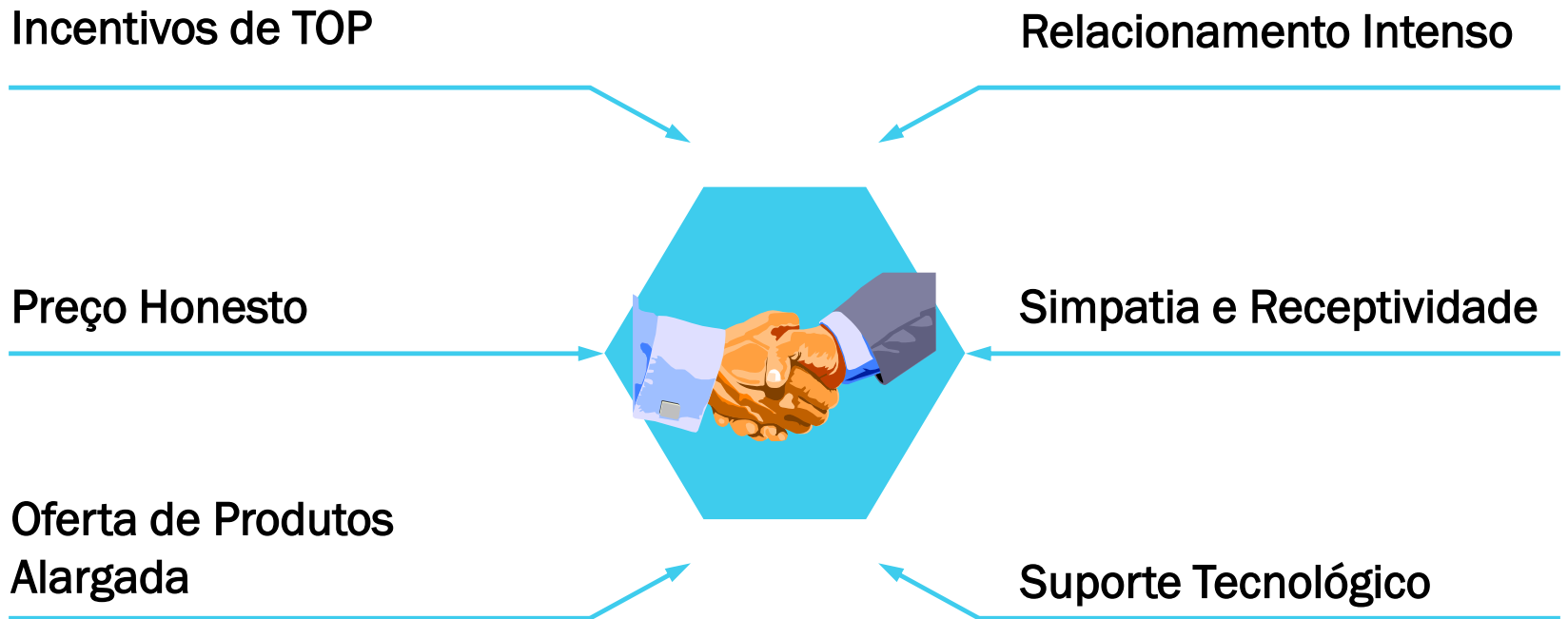
B.1

Estratégia de Parcerias com Canais Agenciados (Protocolos) – CRIAR VALOR



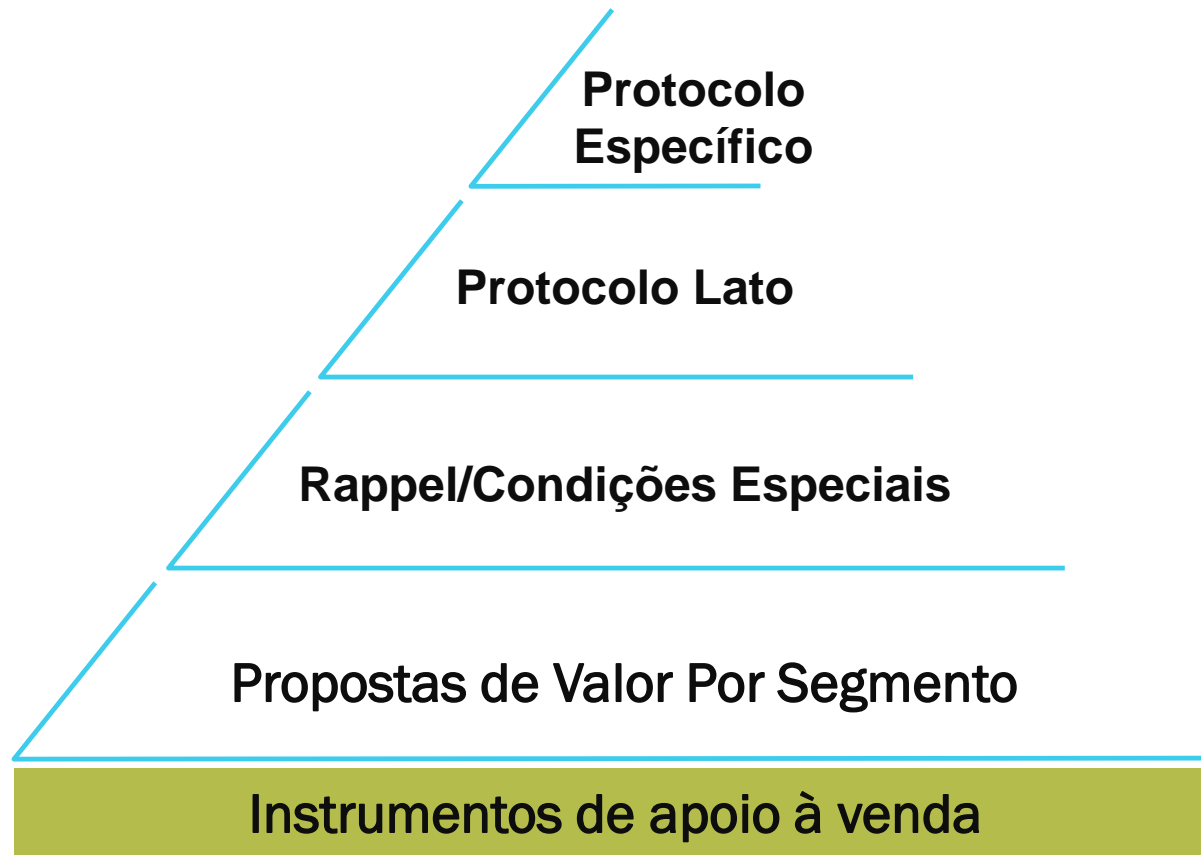
B.1

Modelo de Parcerias (Protocolos)



B.1

Modelos de Parceria



B. A ASSP irá implementar um modelo de trabalho inovador que maximize a proactividade da acção de modo a incrementar o crescimento do número de Associados

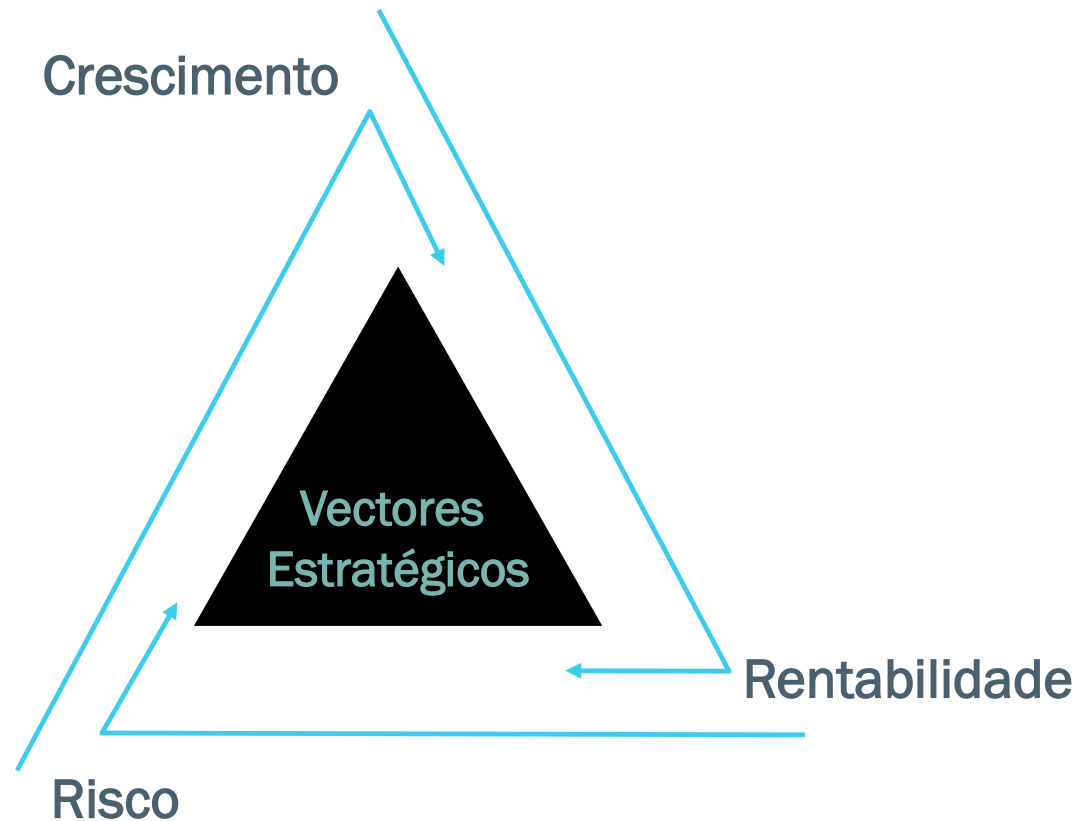
B.1 – Estratégia de Acção

B.2 – Modelo de Gestão de Risco e Preço

B.3 – Modelo de Gestão para a Acção

B.2

Vectores Estratégicos



B.2

Elementos mais relevantes na avaliação da solvência da Associação

- i. A solvência da ASSP deve ser avaliada numa óptica prospectiva e orientada para os riscos e deve incorporar os elementos quantitativos e os elementos qualitativos que possam influenciar o perfil de risco da Instituição;
- ii. As Instituições têm de constituir provisões suficientes para os riscos que assumem, ou que venham a assumir;
- iii. Os activos de investimento devem gozar de níveis óptimos de segurança, diversificação e qualidade;
- iv. As Instituições tem de dispor de capitais próprios (no caso das IPSS Fundos Patrimoniais) não comprometidos para fazer face a eventos inesperados e proteger os interesses dos Associados.

B.2

Tipologias de Riscos

Estratégicos e macroeconómicos

- Comprometem a capacidade da organização em atingir os seus objectivos e o seu sucesso no futuro

Comerciais

- Forma como a organização interage com o seu mercado, Professores, Associados e Parceiros

Operacionais e tecnológicos

- Aspectos relacionados com a eficácia e eficiência dos processos, organização interna e fiabilidade dos sistemas de gestão (nomeadamente informáticos e de controlo interno)

Cobrança

- Riscos inerentes à cobrança de quotas e mensalidades

B.2

Tipologias de Riscos

Liquidez

- Riscos de perda por não possuir activos líquidos suficientes para cobrir pagamentos

Mercado

- Riscos devidos à volatilidade dos preços v.g. de financiamentos, concentração de activos imobiliários com reduzida rendibilidade ou zona geográfica desfavorável;

Financeiros-contabilísticos

- Riscos de conformidade, associados ao processo de recolha de informação e registo e à qualidade da informação financeira reportada

Outros

- Legais, regulamentares, recursos humanos, reputação, imagem, políticos, desastres e catástrofes

B.2

Melhorar os Resultados da Gestão do Risco

- Avaliar e compreender adequadamente as várias fontes e tipologias de risco
- Melhorar os segmentos de risco elevado e actividades com contribuição estruturalmente negativa
- Racionalizar a atribuição de subsídios a Associados
- Promover a revisão do preço das várias actividades com prejuízo e a diferenciação activa do preço mediante análise casuística
- Ventilar com maior frequência os riscos e os preços em carteira, garantindo adequada diversificação e cobertura

B.2

Objectivos

- **Proteger a reputação, evitando perdas catastróficas e a volatilidade dos resultados (incerteza, imprevisibilidade)**
- **Desenvolver uma cultura de desempenho operacional excelente, com impacto na satisfação dos Associados e eficiência das operações**

B. A ASSP irá implementar um modelo de trabalho inovador que maximize a proactividade de modo a incrementar o crescimento do número de Associados

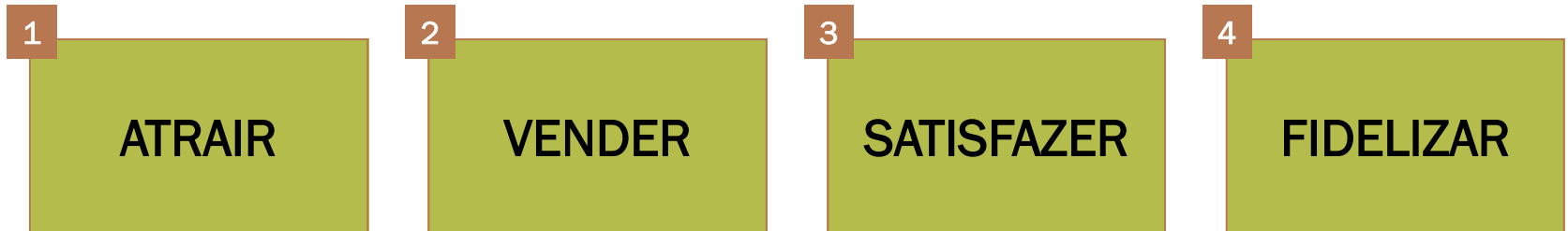
B.1 – Estratégia de Acção

B.2 – Modelo de Gestão de Risco e Preço

B.3 – Modelo de Gestão para a Acção

B.3

As quatro fases do processo “comercial” tradicional



Atrair e Reter Associados

Atrair, capturar,
desenvolver e
reter o
valor dos
Associados

- **Promover a gestão estratégica do Associado**
- **Aumentar a eficácia da Rede de Delegações**
- **Redesenhar e melhorar as Propostas de Valor para os diferentes segmentos**
- **Melhorar a estratégia de distribuição**

B.3

Promover a Gestão Estratégica do Associado

- Desenvolver uma cultura de excelência de serviço em toda a organização
- Utilizar ferramentas específicas e técnicas para penetrar no mercado local e apresentar um pacote de produtos para incrementar a acção acima da média do segmento e potenciar a “venda” cruzada junto da base de Professores e Associados
- Desenvolver programas específicos para captar oportunidades (v.g. Protocolos) ou tirar partido de eventos específicos (locais ou nacionais)

B.3

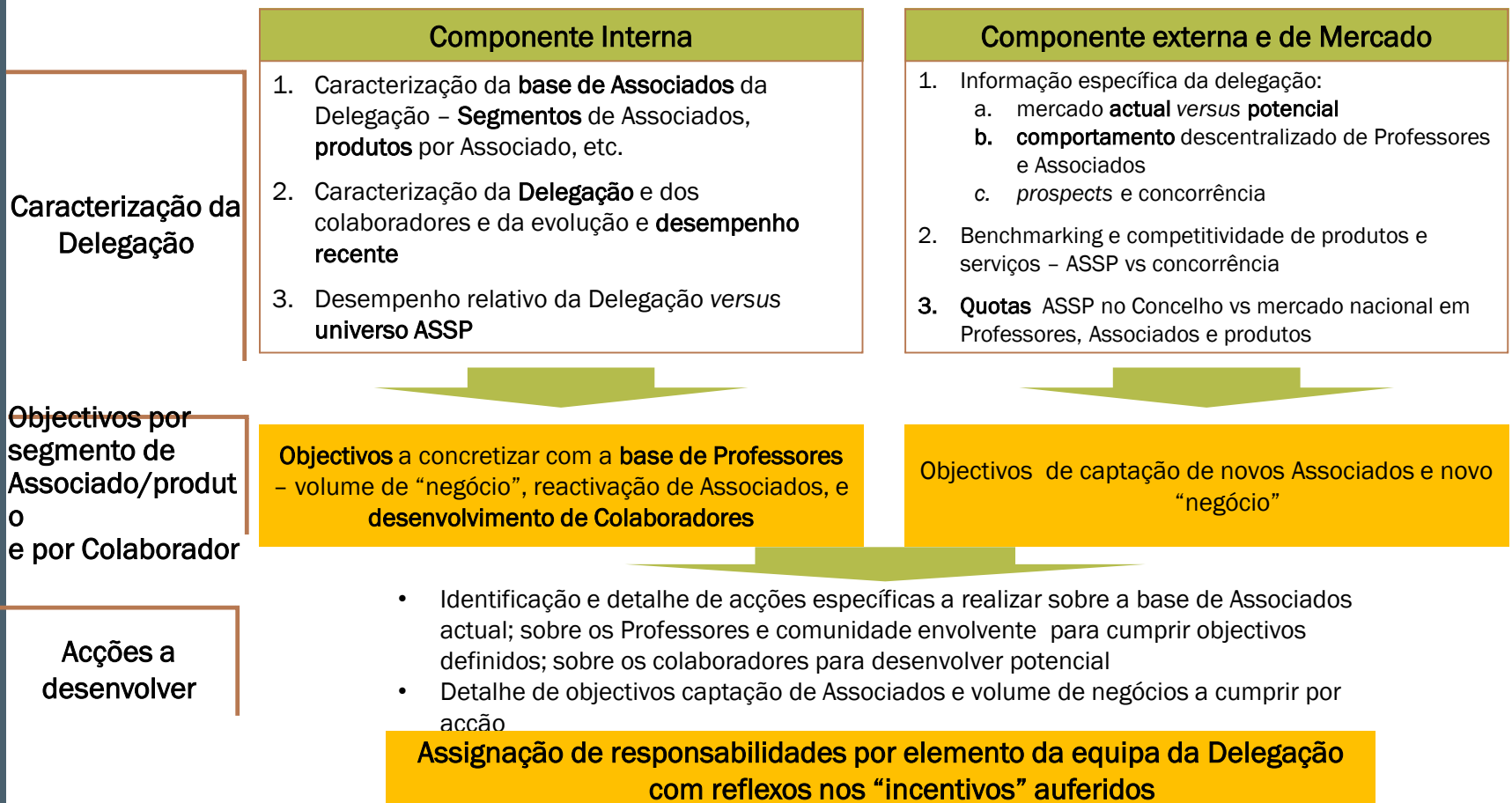
Aumentar a Eficácia da Rede de Delegações

- Desenvolver uma forte cultura de colocação de produtos/serviços que sirvam o Professor/Associado, baseada em metodologias activas de análise e planificação, que possibilitem uma adequada selecção dos alvos, uma adequada estratégia de envolvimento e conhecimento do património dos Professores e Associados e um adequado controle e monitorização dos resultados das acções
- Direcção da Rede de Delegações através de campanhas e ferramentas de apoio em particular bases de dados actualizadas
- A performance individual como critério para avaliação e definição de estímulos e compensações

B.3

Cada Delegação deverá ser dotada de um Plano de Desenvolvimento de Micromercado incorporando informação interna e regional

PDM - Plano de Desenvolvimento de Micromercado por Delegação



B.3

Redesenhar e melhorar as propostas de valor para os diferentes segmentos

- Dar um forte impulso à inovação:
 - introduzindo características adicionais nos produtos para atingir objectivos específicos
 - desenvolvendo propostas de valor específicas por segmento
 - integrando pacotes produtos para estimular a venda cruzada
- Desenvolver programas de lealdade e retenção
- Desenvolver programas de “affinity”
- Conceber e criar produtos “isco” para atrair novos Associados

B.3

O desafio da Mudança

➤ Strategic choice



SPEED
SERVICE
INNOVATION
DESIGN
VALUE
COST // QUALITY
PROLIFERATION

B.3

A nossa conduta deverá basear-se num sólido código de valores e princípios, que são partilhados com as entidades da economia social

- Enfoque no Professor e no Associado
- Excelência no Serviço e na Oferta
- Posicionamento e Ética nas Actividades ASSP
- Valorização Pessoal e Profissional dos nossos Colaboradores
- Criação de Valor

B.3

Enfoque no Professor/Associado

- Acreditamos em relações duradouras baseadas na confiança e lealdade recíprocas;
- Acreditamos que os compromissos a prazo com os Associados podem proporcionar vantagens recíprocas;
- Acreditamos que só a verdade e a transparência na comunicação contribuem para reforçar a confiança mútua;
- Esforçamo-nos por compreender, antecipar e dar satisfação às necessidades dos nossos Associados;
- Esforçamo-nos por oferecer aos Professores e Associados o melhor acolhimento e atenção e assegurar a maior rapidez na resposta aos seus pedidos.

B.3

Excelência no Serviço e na Oferta

- Esforçamo-nos por disponibilizar aos nossos Associados os produtos e serviços adaptados ao seu ciclo de vida que lhes proporcionem completa e global satisfação;
- Esforçamo-nos por atingir os mais elevados padrões de eficiência interna;
- Esforçamo-nos por proporcionar aos nossos Associados as melhores condições de comodidade, conveniência e segurança;
- Acreditamos que para atingir os mais elevados níveis de satisfação dos Professores e Associados é preciso inovar e melhorar de forma contínua;
- Acreditamos que apenas uma Associação receptiva e aberta às críticas e sugestões dos Associados pode atingir e manter elevados padrões de excelência de serviço.

B.3

Posicionamento e Ética na Acção

- Respeitamos a confidencialidade e sigilo em todas as conversas e contactos;
- Mantemos reserva e discrição relativamente a qualquer informação de que tenhamos conhecimento no exercício das nossas funções e não a utilizamos nem em benefício próprio, nem de terceiros;
- Respeitamos rigorosos critérios de seriedade e independência em todas as transacções e actividades;
- Não colaboramos em iniciativas ou actos que, sob qualquer forma ou pretexto, indiciem ou possam estar associados à fraude ou à corrupção;
- Respeitamos critérios de lealdade e transparência nas relações com os nossos Associados e Fornecedores, informando-os de imediato de qualquer situação de conflito de interesses.

B.3

Valorização Pessoal e Profissional dos nossos Colaboradores

- Acreditamos que proporcionando aos nossos Colaboradores um ambiente de trabalho amigável e encorajador, estimulamos o interesse e a dedicação à profissão;
- Empenhamo-nos em proporcionar aos nossos Colaboradores as melhores condições para desenvolverem as suas carreiras, designadamente através de formação e informação adequada;
- Estamos atentos ao bem estar pessoal dos nossos Colaboradores e das suas famílias;
- Incentivamos e distinguimos as melhores práticas e orgulhamo-nos dos sucessos profissionais e pessoais dos nossos Colaboradores;
- Estimulamos a cooperação, a entreaajuda e o espírito de equipa;
- Acreditamos que a coesão e a unidade internas contribuem para o engrandecimento e solidez da nossa Associação.

B.3

Criação de Valor

- Acreditamos que apenas a construção de uma Associação financeiramente sólida, baseada em critérios de rigor e excelência, pode garantir a perenidade e o crescimento sustentado e que os resultados, sendo a tradução da eficiência económica, constituem a garantia da solvência e fortalecimento das organizações;
- Esforçamo-nos por criar, em todas as transacções e actividades, valor para todas as partes envolvidas;
- Acreditamos que uma clara, adequada e ambiciosa definição de objectivos e o cumprimento destes, constitui uma condição fundamental para a criação de valor;
- Acreditamos que criando valor e alcançando o sucesso, estamos em melhores condições para partilhar e proporcionar mais riqueza a todos os interessados na vida da Associação, designadamente aos Associados, mas também aos Colaboradores e à Sociedade em geral.

C. O forte crescimento da Associação irá assentar na dinamização da Rede de Delegações e na prestação de um serviço de elevada qualidade por parte da Rede de Residências

- C.1** - A duplicação do número de Associados vai depender do novo modelo de trabalho das Delegações e da estrutura da oferta materializada nas diferentes Propostas de Valor
- C.2** - A reformulação da oferta para Professores e Associados está baseada em produtos competitivos e vinculadores
- C.3** - No novo modelo, cada Delegação coordena todos os Associados da sua Região, sendo responsável pela captação de novos e pela dinamização de actividades que sejam atractivas
- C.4** - A tipologia e dimensionamento das Delegações deverá depender do potencial de angariação de Associados e do perfil de Professores do mercado local, que se afigura determinante na tipologia de actividades a desenvolver

C.1

Objectivos e Visão Estratégica

Objectivos de Quantitativos

- Duplicar o número de Associados até 2020
- Tornar o Resultado Líquido das Residências positivo
- Aumentar em cerca de 50% o Resultado Líquido da ASSP

Visão Estratégica

- Consolidar o nosso posicionamento como Associação direccionada para os Professores e suas famílias; ser reconhecida como um parceiro de confiança, sempre atento, solidário e disponível para ir ao encontro das necessidades e anseios dos Professores e Associados.

C.2

A reformulação da oferta para Professores e Associados está baseada em produtos competitivos e vinculadores (ilustrativo - protocolo com a banca)

Exemplos de produtos bancários (âncora) para Professores



C.3

A ASSP deverá posicionar-se como “parceiro” preferencial dos Professores

Visão estratégica

Ser um parceiro privilegiado dos Professores, com grande presença no continente e ilhas, conseguindo gerar um volume de Associados crescente, através de ofertas específicas e inovadoras e pelo aumento do envolvimento e da prestação de um serviço de excelência aos Associados

Principais alavancas

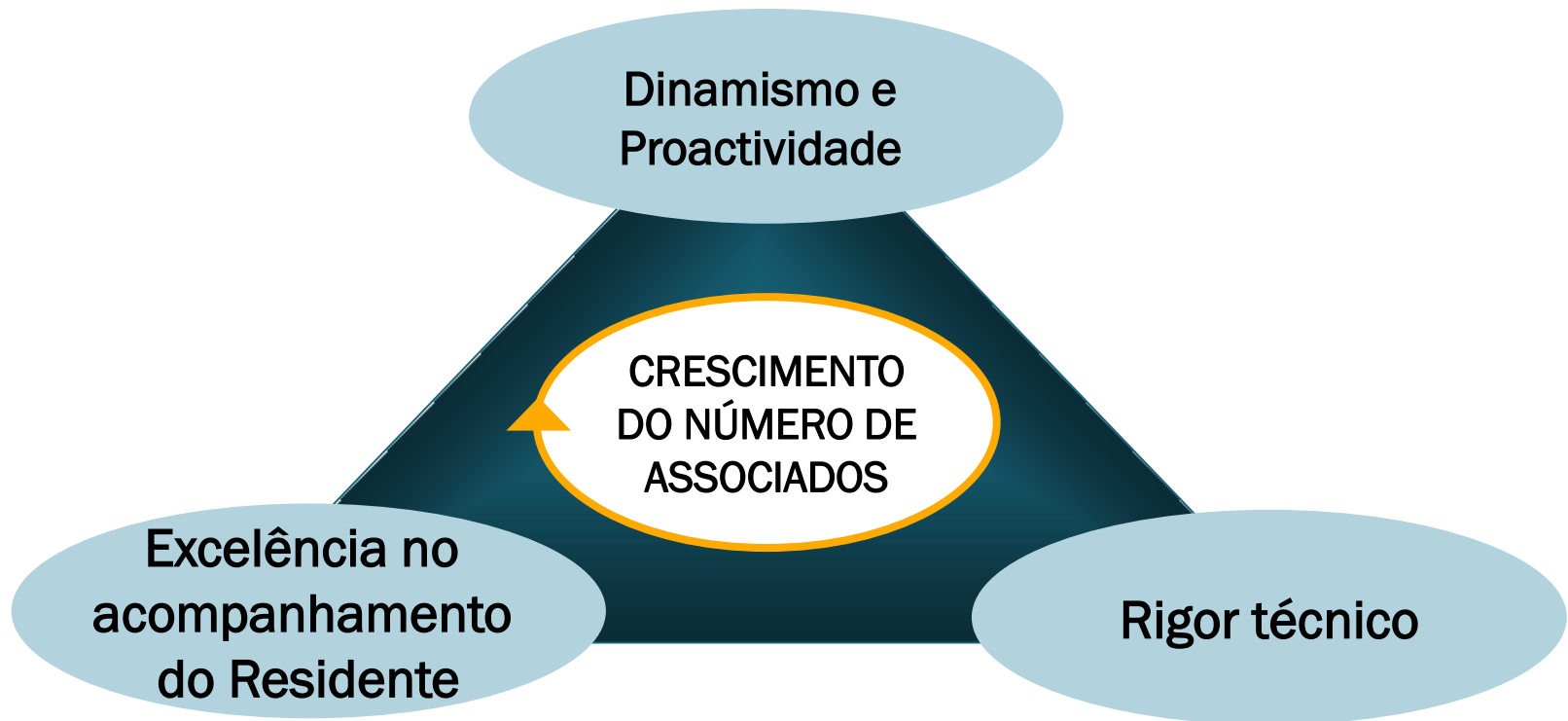
Serviço ao cliente e excelência operacional

Inovação da oferta e adequação da oferta às necessidades do Segmento

Gestão do relacionamento com o Associado

C.4

O enfoque da ASSP nos segmentos definidos no CVP é uma oportunidade e uma responsabilidade para as equipas das Delegações e Residências

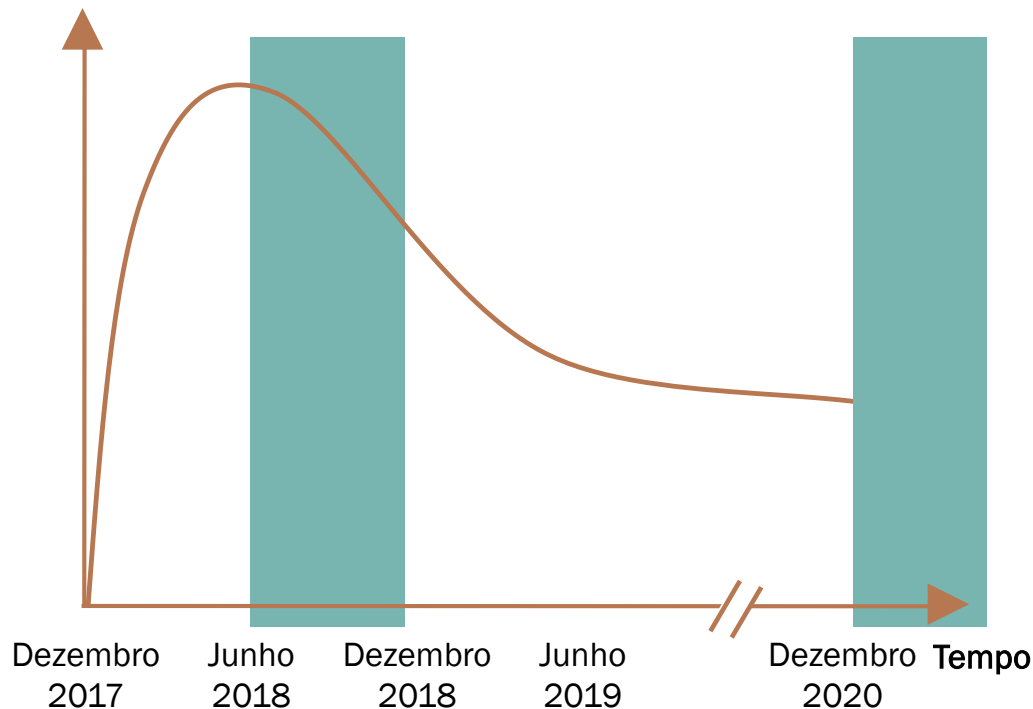


D.

O Plano Estratégico exigirá um esforço considerável ao longo dos próximos 24 a 36 meses

Perfil temporal do esforço do Plano Estratégico

Esforço de transformação



- Necessidade de arranque imediato das principais iniciativas
- Priorização de iniciativas
- Necessidade de grande rigor no controlo do Plano

D.

O Plano Estratégico foi inicialmente estruturado em 21 projectos distintos

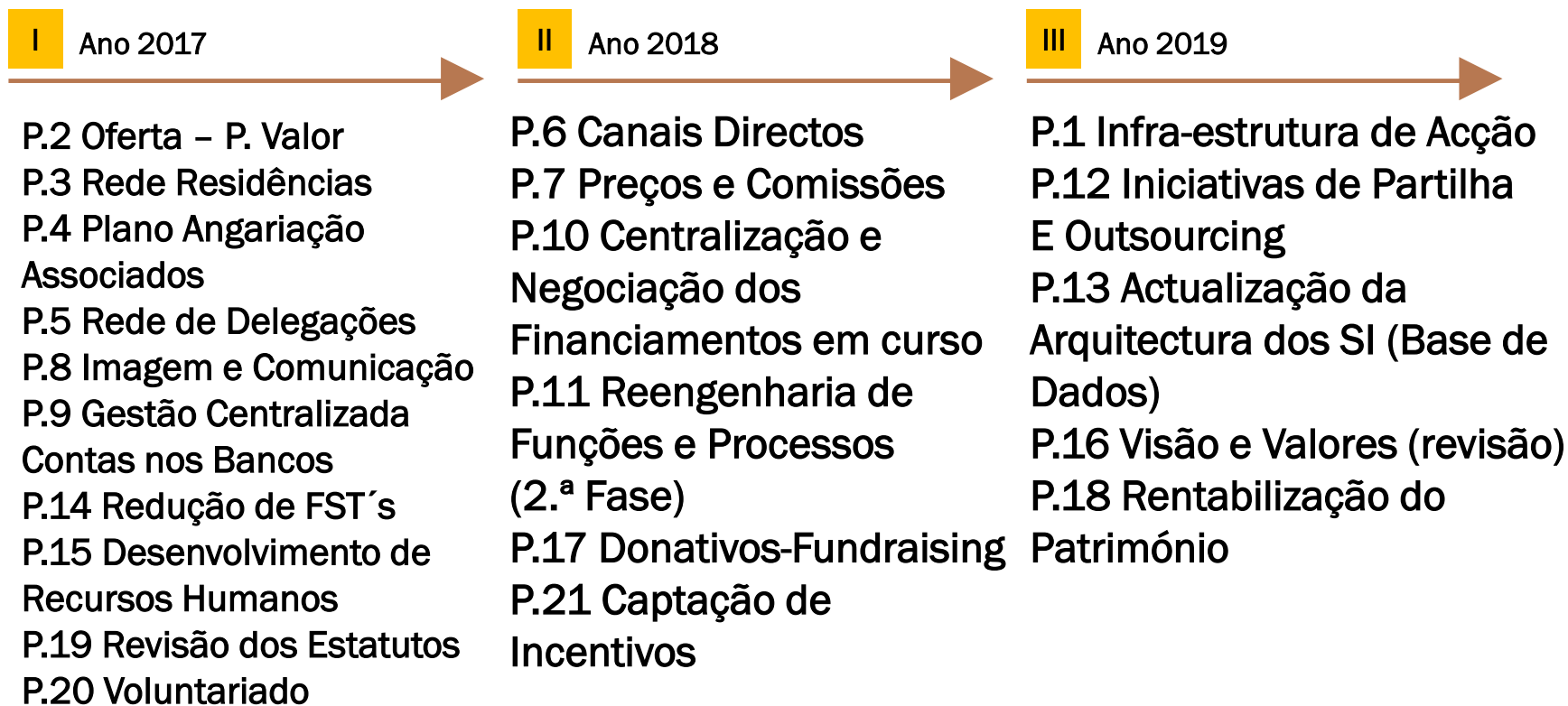
Projectos a desenvolver no âmbito do Plano Estratégico

Associados	Gestão	Operações	SI
<ul style="list-style-type: none">1 Infra-estrutura de Acção2 Oferta – P. Valor3 Rede de Residências4 Plano de Angariação de Associados5 Rede de Delegações6 Canais Directos7 Preços e Comissões8 Imagem e Comunicação20 Voluntariado	<ul style="list-style-type: none">9 Processo de Gestão Centralizada de Contas nos Bancos10 Centralização e negociação dos financiamentos em curso21 Captação de Incentivos	<ul style="list-style-type: none">11 Reengenharia de Funções e Processos da Associação (2.ª Fase)12 Iniciativas de Partilha e Outsourcing	<ul style="list-style-type: none">13 Actualização da Arquitectura de Sistemas de Informação (Base de Dados)
Outras áreas	<ul style="list-style-type: none">14 Redução de FSTs17 Donativos-Fundraising	<ul style="list-style-type: none">15 Desenvolvimento de Recursos Humanos18 Rentabilização Património	<ul style="list-style-type: none">16 Visão e Valores19 Revisão dos Estatutos

D.

Foram definidas prioridades para os projectos a serem lançados em três anos

Prioridades do Plano Estratégico



Este Projecto visa dotar as funções para a acção das bases que permitam o aumento da sua proactividade

Principais objectivos do **Projecto 1** – Infra-estrutura de Acção

Imediatos

- > Criar as condições para poder implementar a nova lógica de abordagem aos segmentos de Associados
- > Garantir as ferramentas para o funcionamento da nova filosofia de acção, tanto ao nível central como ao nível das Delegações e Residências
- > Rever o Sistema de Objectivos e Incentivos no sentido de aumentar o alinhamento entre a remuneração variável dos colaboradores e a geração de valor para a Associação

Curto e Médio Prazo

- > Oferecer um serviço e produtos mais específicos e adaptados às necessidades de cada tipologia de Professor consoante o seu posicionamento no CVP
- > Aumentar o grau de proactividade das Delegações através do aumento do número de Associados e da colocação de produtos, em particular Seguros e outros produtos fidelizadores
- > Aumentar o número de Associados fidelizados à ASSP

O Projecto 1 irá abrir quatro frentes que irão ser executadas em paralelo

Detalhe dos Módulos do **Projecto 1** – Infra-estrutura de Acção

1.1. Segmentação

- Implementar toda a lógica de segmentação proposta que permita:
 - medir desempenhos
 - estabelecer objectivos
 - definir estratégias de angariação diferenciadas
 - implementar abordagens comerciais customizadas

1.2. Caracterização mercado local

- Implementar ferramentas práticas que permitam a cada Delegação explorar de forma eficaz a base de Associados potencial no seu mercado local
- Construir uma Base de Dados que permita o contacto local dos Professores
- Permitir aferir a capacidade de cada Delegação na exploração do seu mercado natural

1.3. Sistema de Incentivos

- Introduzir um sistema de incentivos que seja transparente, aumentando o peso da remuneração variável, alinhar os incentivos com a contribuição para os resultados da ASSP

1.4. Ferramentas Comerciais

- Dotar as Delegações das ferramentas que permitam:
 - entender as necessidades dos Associados
 - prever os seus comportamentos futuros
 - proporcionar serviços personalizados aos Associados que deles necessitem

Este Projecto visa dotar a ASSP de um portfólio de Serviços e Produtos diferenciador, inovador e identificador

Principais objectivos do **Projecto 2** – Oferta Propostas de Valor

Imediatos

- > Alargar a gama de serviços e produtos ASSP, garantindo o preenchimento das actuais lacunas
- > Repensar os actuais produtos, criando ofertas específicas para diferentes segmentos de Professores que permitam uma abordagem mais enfocada e em linha com as suas necessidades
- > Oferecer packs de serviços/produtos por tipologia de Professor, de acordo com o Ciclo de Vida do Professor
- > Redefinir regras de estabelecimento dos preços dos Serviços e produtos da Associação

Curto e Médio Prazo

- > Aumentar o grau de penetração de produtos-âncora na base de Associados
- > Aumentar o número médio de produtos por Associado e a diversificação dos mesmos
- > Aumentar o grau de satisfação do Associado com a ASSP
- > Induzir a procura dos Professores pela Associação, visando a sua adesão

O Projecto 2 irá conter 3 módulos distintos que serão executados de forma sequencial

Detalhe dos Módulos do Projecto 2 – Oferta Propostas de Valor

2.1. Desenho do portfólio

- Definição dos produtos a implementar, das suas características, preço e do seu grau de prioridade, após validação pelos Focus-Group
- Desenho dos pacotes específicos de produtos para cada segmento e das suas características e preço
- Estabelecimento dos Protocolos que se revelarem necessários para a construção dos referidos pacotes de produtos/serviços

2.2. Imagem e Comunicação

- Homogeneização da imagem dos produtos e customização às preferências de cada segmento
- Divulgação da Oferta através dos meios tradicionais da ASSP e eventualmente também através de meios externos à Associação

2.3. Implementação

- Colocação em prática das medidas definidas nos módulos anteriores
- Formação às Delegações sobre os produtos e serviços
- Acompanhamento do desempenho dos diferentes produtos e afinações específicas

Este Projecto visa melhorar a gestão das Residências da ASSP e está a ser pensada a sua análise por uma empresa especializada

Principais objectivos do **Projecto 3** – Rede de Residências

Imediatos

- > Rever o preço dos principais serviços e transacções de natureza recorrente
- > Rever a estrutura de custos base no sentido da sua optimização
- > Analisar os custos de segunda ordem e equacionar a sua alteração ou mesmo término
- > Encarar as actividades passíveis de outsourcing, de forma a reduzir os custos
- > Estudar as melhores alternativas para garantir uma ocupação das Residências próximas dos 100%
- > Adoptar modernos sistemas de controlo da medicação ministrada

Curto e Médio Prazo

- > Garantir padrões de serviço em linha com o mercado
- > Apresentar uma qualidade superior à concorrência “comparável”
- > Inovar em serviços, nomeadamente de desenvolvimento cognitivo que permitam retardar o envelhecimento
- > Garantir que há uma política nas Residências de todos “fora da cama” durante o dia
- > Divulgar as Residências junto de entidades que possam demonstrar interesse em colocar lá os seus associados

Os módulos deste Projecto irão definir políticas, processos e preços (ilustrativo)

Detalhe dos Módulos do **Projecto 3** – Rede de Residências (1/2)

3.1. Avaliação situação actual

- Das 4 Residências 3 dão prejuízos que totalizaram em 2016 260m€
- Nos extremos ficam Setúbal que é a única a apresentar resultados positivos e o Porto que tem os resultados mais negativos
- A gestão das Residências não está profissionalizada e por isso, há aqui um importante caminho a percorrer na busca de uma maior eficiência a todos os níveis: contenção de custos, incremento da taxa de ocupação, aumento do número de camas sem investimento significativo e melhoria da qualidade percebida

3.2. Princípios

- A definir

3.3. Políticas

- A definir

Os módulos deste Projecto irão definir políticas, processos e preços (cont.)

Detalhe dos Módulos do **Projecto 3** – Rede de Residências (2/2)

3.4. Processos

- Definição detalhada dos intervenientes e dos seus papéis nos processos
- Definição dos circuitos para as diferentes situações de preço possíveis
- Detalhe das actividades para cada circuito e das regras de decisão

3.5. Requisitos SI

- Definição das necessidades de Sistemas de Informação para suporte dos processos e das regras de definição identificadas nos módulos anteriores

3.6. Implementação

- Acompanhamento do processo de implementação

Este Projecto visa incrementar a base de Associados

Principais objectivos do **Projecto 4** – Plano Angariação de Associados

Imediatos

- > Inverter a curva descendente do número de Associados
- > Desenvolver estratégias para angariação activa de novos Associados

Curto e Médio Prazo

- > Garantir o crescimento anual dos Associados em cerca de 25%
- > Promover a sustentabilidade da Associação no médio/longo prazo

O Projecto de Plano de Angariação de Associados deverá abordar diferentes áreas fundamentais

Detalhe dos Módulos do **Projecto 4** – Plano Angariação Associados

4.1. Estratégia

- Identificar os segmentos alvo, de acordo com o Ciclo de Vida do Professor
- Apresentação das diferentes tipologias das propostas de valor por segmento
- Estabelecimento de objectivos de desenvolvimento de actuação
- Preparação da respectiva Base de Dados

4.2. Estrutura

- Definição dos requisitos de competências para promover os contactos
- Identificação da melhor via para chegar às Escolas e apresentar Packs
- Adaptação da estrutura interna da Delegação para tratamento telefónico
- Definição do número e perfil de recursos necessários

4.3. Dinamização

- Modelo de relação entre a Delegação e os Associados
- Definição das tipologias de acções a desenvolver junto dos Associados
- Redesenho de material de suporte

4.4. Ferramentas de Gestão

- Eventual adaptação e reformulação do site da ASSP
- Redesenho das ferramentas de controlo da actividade desenvolvidas

4.5. Sistema de Incentivos

- Definição de um novo sistema de incentivos para a Delegação

O Projecto Rede de Delegações visa implementar um novo desenho funcional

Principais objectivos do **Projecto 5** – Rede de Delegações

Imediatos

- > Tipificação das unidades da Rede ASSP, de acordo com a sua base de Associados e acção actual e potencial
- > Reanálise do actual grau de cobertura que poderá ser complementado com proposta de novas Delegações ou Núcleos, ou encerramento de existentes
- > Introdução de regras de “encarteiramento” por segmento de Professores e função Promocional
- > Cálculo das novas estruturas de recursos, com o detalhe das diferentes funções, para cada unidade da rede
- > Elaboração de um plano de formação específico para as Delegações

Curto e Médio Prazo

- > Optimização da eficiência dos recursos “comerciais” da Rede de Delegações
- > Melhoria da qualidade de serviço aos Associados da ASSP e homogeneização dos níveis de qualidade de serviço em toda a Rede de Delegações
- > Aumento do número de Associados através de um enfoque específico por segmento de Professores
- > Maior capilaridade a nível nacional da Associação, que permitirá estar mais junto dos Associados e Professores

Este Projecto visa ajustar o processo de preços praticados pelas Delegações e Residências

Principais objectivos do **Projecto 7** – Preços e Comissões

Imediatos

- > Revisão do preço dos principais serviços e transacções de natureza recorrente
- > Revisão das condições de preço de todos os Residentes com base no segmento
- > Redesenho das políticas de preço por tipologia de Associado e pela utilização que faz da ASSP
- > Implementação de processos de revisão e actualização de condições comerciais
- > Ajustamento dos sistemas de informação para suporte aos processos de preço

Curto e Médio Prazo

- > Aumentar a percepção de preço atractivo para os Associados (e potenciais Associados) que apresentam uma maior contribuição para a rentabilidade
- > Aumentar a rentabilidade da ASSP como um todo

Os módulos deste Projecto irão definir novas políticas e processos de preço

Detalhe dos Módulos do **Projecto 7** – Preços e Comissões (1/2)

7.1. Avaliação situação actual

- Avaliação do cumprimento dos actuais regulamentos de preço
- Levantamento detalhado e avaliação dos actuais processos de decisão de preço

7.2. Princípios de preço

- Identificação das dimensões com impacto nas regras e processos de preço (tipologia de produtos, segmentos, rentabilidade, risco, etc.)
- Definição das principais linhas de orientação para cada combinação de dimensões
- Definição dos principais intervenientes nos processos de preço

7.3. Políticas de preço

- Elaboração, aprovação e implementação de um Regulamento Geral de Preço por segmento de Associados, rentabilidade e risco subjacente

Os módulos deste Projecto irão definir novas políticas e processos de preço (cont.)

Detalhe dos Módulos do **Projecto 7** – Preços e Comissões (2/2)

7.4. Processos de preço

- Definição detalhada dos intervenientes e dos seus papéis nos processos
- Definição dos circuitos para as diferentes situações de preço possíveis
- Detalhe das actividades para cada circuito e das regras de decisão

7.5. Requisitos SI

- Definição das necessidades de Sistemas de Informação para suporte dos processos e das regras de definição identificadas nos módulos anteriores

7.6. Implementação

- Acompanhamento do processo de implementação

Este Projecto visa melhorar a afirmação e a imagem institucional da ASSP, pelo que dada a sua complexidade e urgência, poderá fazer sentido recorrer a apoio especializado (a detalhar)

Principais objectivos do **Projecto 8** – Imagem e Comunicação (inclui os media)

Imediatos

- > Definir os princípios base subjacentes a este Projecto que devem incorporar a estratégia contida no PE
- > Definir o conjunto de regras orientadoras de utilização da identidade da ASSP
- > Estruturar a tipologia das intervenções da ASSP
- > Hierarquizar as peças de comunicação mais importantes para a Associação e definir os princípios a que devem obedecer os seus conteúdos, tipologia de impressão, bem como os moldes em que deve ser efectuada a sua concepção e divulgação (destinatários e periodicidade)
- > Estruturar a utilização dos Media

Curto e Médio Prazo

- > Construir uma imagem credível e visível da ASSP, junto dos Associados, dos Professores, das suas Organizações e das Instituições ligadas ao Ensino, à Cultura e à Solidariedade
- > Assegurar que com a implementação deste projecto a ASSP atinge o tão desejado grau de notoriedade junto dos Associados, Professores e Comunidade
- > Posicionar a ASSP como Associação destacada no seio dos Professores e reconhecida no Terceiro Sector

Este Projecto visa melhorar a gestão de Tesouraria da ASSP

Principais objectivos do **Projecto 9** – Processo de Gestão Centralizada de Contas nos Bancos

Imediatos

- > A DN deliberou assumir a representação da ASSP em todas as contas bancárias da Associação nos termos definidos na Acta n.º Nove de 2016
- > A DN deliberou abrir duas contas na CGD para a gestão de tesouraria das seguintes Delegações: 1. Delegação de Aveiro; 2. Delegação do Porto
- > A DN deliberou delegar poderes para a movimentação das contas bancárias afetas à gestão de tesouraria das Delegações e Núcleos
- > A DN deliberou delegar poderes de movimentação das contas bancárias afectas à gestão de tesouraria das ERI's e atividades nacionais nas Direções das Delegações que gerem essas ERI's ou atividades nacionais nos termos definidos na referida Acta.
- > Os poderes de movimentação de contas bancárias, delegadas, são para ser exercidos com a intervenção conjunta de dois dos autorizados a exercer esses poderes.
- > Quanto às contas poupança deverão ser geridas apenas pela DN.

Curto e Médio Prazo

- > Melhor e mais rigorosa gestão da Tesouraria da ASSP, uma vez que passou a existir uma visão integrada, outrora inexistente
- > Redução do risco operacional, decorrente desta alteração uma vez que existe um maior rigor e seguimento de todos os movimentos e operações pelos Serviços Centrais
- > Contabilisticamente, um maior controlo face ao orçamentado, uma vez que as contas bancárias são acompanhadas e verificadas numa base contínua
- > Finalmente, uma melhor gestão dos Recursos financeiros da ASSP, mercê da sua concentração numa só Instituição Financeira e dos eventuais benefícios futuros que daí possam decorrer

Este Projecto visa melhorar a gestão de Tesouraria da ASSP

Principais objectivos do **Projecto 10** – Centralização e Negociação dos Financiamentos em Curso

Imediatos

- > Centralizar todos os financiamentos nos Serviços Centrais, o que já se encontra em vigor
- > Renegociar todos os financiamentos que apresentem uma taxa fora de mercado
- > Marcar reuniões com as IC's com vista a solicitar a revisão dos spreads
- > Oferecer a possibilidade de reforçar as actuais garantias em troca de uma redução do “preço”

Curto e Médio Prazo

- > Melhorar a gestão de tesouraria em função do que for conseguido como objectivos imediatos
- > Definir as prioridades de eventuais amortizações antecipadas dos financiamentos, em função das negociações e das penalizações previstas
- > Preparar um plano de tesouraria que contemple os encargos decorrentes dos financiamentos e que possa depois ser agregado ao plano anual global de tesouraria da ASSP

Este Projecto visa simplificar as funções e processos, economizar tempo e aumentar a eficiência da ASSP

Principais objectivos do **Projecto 11** – Reengenharia de Funções e Processos (2.ª fase)

Imediatos

- > Montar uma estrutura de organização orientada para a avaliação e reformulação de funções e processos, sempre que tal se revele necessário
- > Gerar uma dinâmica interna de transformação dos processos, envolvendo todas as áreas funcionais

Curto e Médio Prazo

- > Optimização dos níveis de eficiência e eficácia das funções e dos processos
- > Racionalização de custos
- > Melhoria do serviço ao Associado
- > Redução de riscos
- > Criação condições para o alinhamento entre os processos e os sistemas de suporte

Este Projecto visa analisar a possibilidade de promover a Partilha e o Outsourcing com outras Instituições, em particular outras IPSS

Principais objectivos do **Projecto 12** – Iniciativas de Partilha e Outsourcing

Imediatos

- > Identificar quais as actividades passíveis de Externalização e quais podem ser Partilhadas
- > Definir os benefícios esperados em cada actividade face à situação actual
- > Potenciar a racionalização de recursos humanos e materiais

Curto e Médio Prazo

- > Migrar o conjunto de actividades definidas para Outsourcing
- > Definir processo de Partilha de actividades
- > Reduzir custos por via da Externalização ou Partilha
- > Negociar e controlar os Níveis de Serviço

Este Projecto visa implementar uma Actualização da Arquitectura de Sistemas de Informação

Principais objectivos do **Projecto 13** – Sistemas de Informação (Base de Dados)

Imediatos

- > Implementação de SLAs internos e dos mecanismos para o seu controlo
- > Implementação de um modelo de gestão e acompanhamento de prestadores externos
- > Implementação de um modelo operacional 24x7

Curto e Médio Prazo

- > Incremento da capacidade e qualidade de resposta aos utilizadores internos
- > Aumento da produtividade dos recursos internos relacionados com os Sistemas de Informação
- > Melhoria da capacidade de planeamento e gestão dos recursos em outsourcing

Foram definidos diferentes módulos que permitem implementar a nova estrutura

Detalhe dos Módulos do **Projecto 13** – Sistemas de Informação (Base de Dados)

13.1. Organização

- Redesenho da estrutura interna, tendo em vista a autonomização da função de Análise Funcional

13.2. SLAs com clientes internos

- Selecção de indicadores de níveis de serviço
- Estabelecimento de objectivos para os indicadores definidos
- Definição de metodologias para acompanhamento e comunicação dos níveis de serviço

13.3. Gestão de fornecedores

- Desenho e implementação de uma metodologia de gestão de fornecedores (enfoque em desenvolvimento) – desde o desenho de especificações até à verificação do produto final

13.5. Gestão Operacional 24x7

- Implementação de um modelo de gestão operacional dos sistemas que permita a eliminação do período de "downtime" diário

13.5. Modelo de custeio

- Desenho e implementação de um modelo que permita reflectir sobre os utilizadores finais o custo real do funcionamento dos SI da ASSP

Este Projecto visa analisar a possibilidade de por via da centralização melhorar as condições e os contratos com os FST's

Principais objectivos do **Projecto 14** – Redução de FST's

Imediatos

- > Renegociar os principais contratos com impacto a nível nacional, tendo presente as vantagens de uma negociação centralizada
- > Renegociar as condições relativas a Comunicações (NOS) e energia (Galp)
- > Obter uma cartão Galp para descontos em combustível para todos os Associados
- > Renegociar a carteira de seguros da Associação
- > Celebrar contratos de segurança, consumíveis das Residências, etc.

Curto e Médio Prazo

- > Alargar o leque de vantagens para a ASSP através da negociação com os principais FST's
- > Negociar um vasto conjunto de vantagens para os Associados em que se destacam: energia, comunicações, seguros, etc.
- > Identificar as categorias de custos com maior potencial de optimização
- > Recomendar sobre a manutenção ou alteração de fornecedores
- > Analisar as diversas tipologias de contratos existentes
- > Reduzir pelo menos 5 a 15% do valor de FST's com base na renegociação de contratos existentes
- > Seleccionar fornecedores novos que ofereçam melhores condições
- > Externalizar ou Partilhar o conjunto de custos seleccionados

Este Projecto incide sobre as necessidades globais dos Recursos Humanos e da sua importância para garantir o sucesso do Plano Estratégico

Principais objectivos do **Projecto 15** – Desenvolvimento de Recursos Humanos

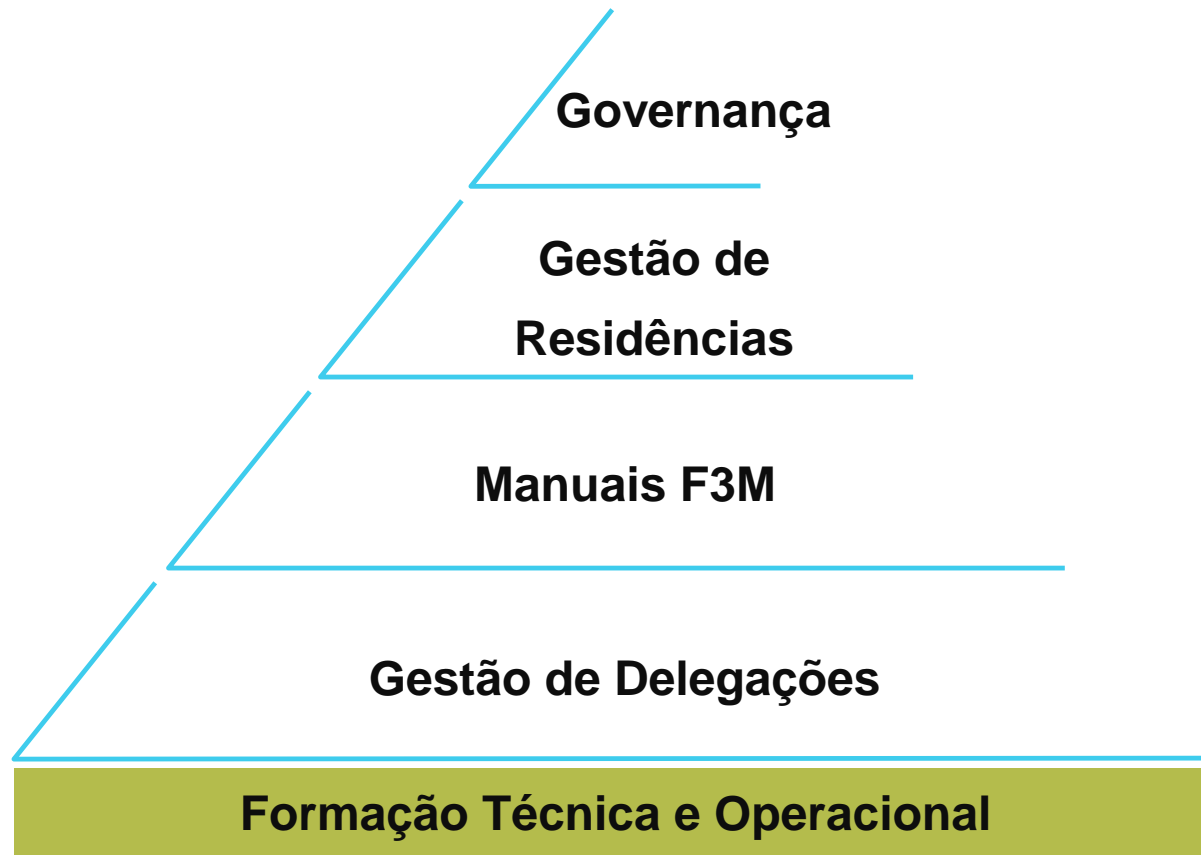
Imediatos

- > Dar a conhecer a todos os funcionários a existência de um projecto específico na área de Recursos Humanos que apoiará o Plano Estratégico
- > Criar um plano de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos perceptível por toda a Instituição
- > Optimizar a colocação de cada Colaborador a um determinado posto de trabalho, com base na identificação dos respectivos perfis de competências
- > Aprovar Plano de Formação para 2017 e 2018 (já efectuado)
- > Dar formação certificada relativa aos Módulos do Sistema Informático F3M (já efectuada no 1.º Trimestre)
- > Ajustar as necessidades globais de formação em função da implementação do Plano Estratégico
- > Identificar as necessidades de formação específica: Delegações, Residências, etc.

Curto e Médio Prazo

- > Garantir uma formação adequada, face às características de cada função
- > Criar um plano de gestão de carreiras que estimule a progressão e o desenvolvimento de cada colaborador
- > Desenvolver um programa de gestão de desempenho adaptado à realidade da Associação
- > Estabelecer uma política retributiva e de recompensas, com base no reconhecimento do mérito, que permita a afirmação da nossa Associação também nesta área

Necessidades de Formação Totais



Este Projecto incide sobre as necessidades de explicitar as bases para uma cultura comum de Visão e Valores da ASSP

Principais objectivos do **Projecto 16** – Visão e Valores

Imediatos

- > Elaborar um Manual de Conduta e Valores
- > Contribuir para um maior envolvimento, sentimento de pertença e alinhamento estratégico por parte dos Colaboradores da ASSP
- > Divulgar a todos os Colaboradores a Visão e Valores da Associação

Curto e Médio Prazo

- > Maior percepção por parte dos diferentes interessados dos Valores defendidos pela Associação

Este Projecto incide sobre a importância de criar uma metodologia nacional para Angariação Sistemática de Donativos

Principais objectivos do **Projecto 17** – Donativos (Fundraising)

Imediatos

- > Estabelecer uma metodologia para angariação de donativos
- > Definir os vários canais que poderão ser utilizados para o efeito
- > Difundir em todos os meios ASSP a importância que tem para a Associação os donativos
- > Aprofundar processos expeditos que permitam aos Associados e Professores saber como proceder aos donativos
- > Proceder à correcta divulgação destes processos junto dos Associados e Professores
- > Listar a tipologia de donativos que tem maior interesse para a Associação

Curto e Médio Prazo

- > Definir uma política de comunicação específica para a angariação de donativos
- > Solicitar às Delegações informação sobre os principais patrimónios dos Associados e Professores, de modo a que possa ser preparada de forma casuística uma estratégia de abordagem
- > Estabelecer com cada Delegação um plano de angariação de donativos regional
- > Ver de que forma as novas tecnologias podem apoiar estes objectivos
- > Fazer pontos de situação periódicos sobre Fundraising

Este Projecto incide sobre a necessidade de Rentabilizar o Património por via de arrendamentos e ou alienações

Principais objectivos do **Projecto 18** – Rentabilização de Património

Imediatos

- > Identificar qual o património não onerado que pode ser rentabilizado por via do arrendamento
- > Efectuar um pequeno estudo de mercado local para ter uma noção do valor base
- > Proceder à sua divulgação através dos meios adequados
- > Identificar qual o património não onerado que não pode ser rentabilizado por via do arrendamento e ponderar a sua alienação
- > Efectuar um pequeno estudo de mercado local para ter uma noção do valor base
- > Proceder à sua divulgação através dos meios adequados

Curto e Médio Prazo

- > Proceder ao arrendamento dos vários bens identificados, observando as condições de mercado
- > Proceder à alienação dos vários bens identificados, de acordo com as condições de mercado

Este Projecto visa proceder à Revisão dos Estatutos, permitindo que a ASSP acompanhe o desenvolvimento e as necessidades próprias das IPSS e por fim que exista completo alinhamento com o Plano Estratégico

Principais objectivos do **Projecto 19** – Revisão dos Estatutos

Imediatos

- > Analisar com o máximo detalhe os Estatutos
- > Identificar os Artigos que precisam ser alterados, ou a introdução de novos
- > Comparar com os estatutos de instituições congéneres
- > Analisar quais as principais alterações a introduzir

Curto e Médio Prazo

- > Ter uns estatutos que respeitando a identidade própria da ASSP, bem como a sua história, permitam a implementação do Plano Estratégico visando a sustentabilidade da Associação no longo prazo

Este Projecto visa desenvolver o Voluntariado na Associação

Principais objectivos do Projecto 20 – Voluntariado

Imediatos

- > Definir os princípios a que deverá obedecer o Serviço de Voluntariado
- > Efectuar o levantamento para analisar onde existem maiores carências nesta área
- > Criar o Regulamento para o Serviço de Voluntariado de aplicação nacional
- > Preparar um documento que defina a articulação entre o Serviço de Voluntariado nas Residências e a Directora Técnica para maximizar a sua utilização
- > Preparar um documento que defina a articulação entre o Serviço de Voluntariado e a Direcção das Delegações

Curto e Médio Prazo

- > Proceder ao refrescamento do grupo de Voluntários tanto nas Residências como nas Delegações
- > Aumentar a apetência por este contributo de natureza essencialmente solidária, junto das camadas mais jovens de Professores
- > Permitir uma melhor articulação entre as diferentes estruturas da ASSP

Este Projecto visa a Captação de Incentivos inseridos nos vários programas existentes, comunitários ou não

Principais objectivos do **Projecto 21** – Captação de Incentivos

Imediatos

- > Identificar a todo o momento quais os projectos em que a ASSP se pode candidatar, independentemente do seu âmbito
- > Analisar os prioritários e definir uma metodologia interna de abordagem que possa ser replicada com carácter sistemático por parte da Associação

Curto e Médio Prazo

- > Obter acréscimo de fundos para a ASSP utilizar nos projectos que considera em cada momento como prioritários
- > Incrementar, por esta via, o volume de fundos efectivamente captados anualmente

Limitações de Recursos Humanos à Implementação dos Projectos

Natureza das Limitações:

- Reduzido número de Associados com perfil adequado à implementação e gestão dos Projectos;
- Pequeno universo de Associados com formação adequada ao desempenho de funções dentro dos Projectos;

Proposta de Actuação

- Criar nos Serviços Centrais uma *pool* (equipa) para detalhar convenientemente os Módulos, Actividades e Tarefas de cada projecto;
- Acompanhar os Projectos no terreno durante todo o período de execução (desde o lançamento até à sua conclusão).

