



Associação Zoófila Portuguesa



2015



Ilustração Ricardo Jorge

Plano de atividades

Índice

Índice	1
Enquadramento.....	2
Otimização do modelo funcional do Hospital	3
Promoção, divulgação e fomento da rede de parceiros e colaboradores	6
Associativismo	9
Metas.....	10

Enquadramento

O ano de 2015 será marcado pelos esforços de consolidação do funcionamento do Hospital Veterinário, um dos meios que a Associação tem para atingir os seus objetivos e dessa forma cumprir a sua missão.

A mudança recente de abrangência ainda não está devidamente otimizada, sendo necessário desenvolver esforços para se ganhar eficiência de forma a aumentar o número de animais apoiados.

O aumento desse apoio a animais poderá ser realizado quer diretamente pela AZP, quer através de terceiros (parceiros), desde que estes preconizem os nossos objetivos, nomeadamente: Contribuir para a defesa dos direitos dos animais, promovendo o seu bem-estar; Combater o abandono, promovendo a esterilização dos animais; Colaborar ativamente no controlo populacional de animais; Prestar serviços médico veterinários de qualidade; Cooperar com parceiros no apoio aos animais que acolhem.

A necessidade de continuar a **otimizar o funcionamento** do Hospital é vital, tendo em conta a dimensão da estrutura (estrutura física e humana), volume de negócios e número de pedidos de ajuda.

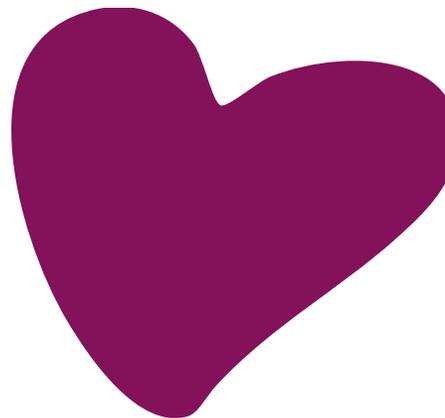
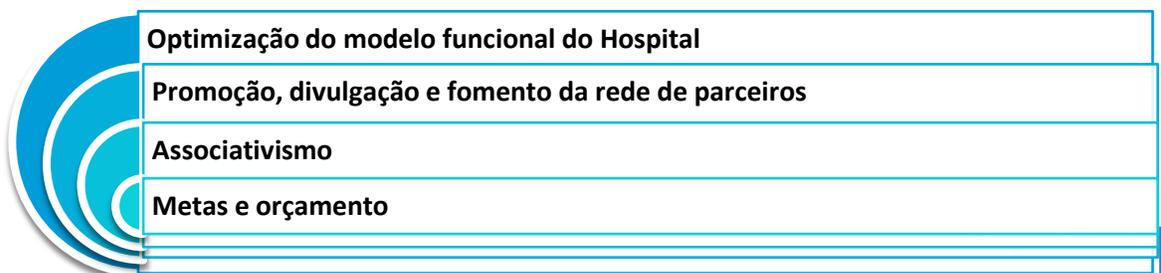
Evidentemente que a manutenção ou mesmo crescimento dos níveis de atividade são relevantes para a solidez da aposta feita e até eventualmente fazer algum investimento que venha a ser considerado muito relevante. Assim, a **promoção, divulgação e fomento da rede de parceiros** será um dos grandes eixos deste Plano.

Duas outras dimensões que nos vão continuar a merecer particular atenção, são a consolidação do grupo de voluntários e a promoção das adoções de animais abandonados, pela importância crucial que têm quer no contexto do trabalho global desenvolvido pela AZP, quer no que representam para a efetiva promoção do bem estar animal e na qualidade de vida que pode ser proporcionada aos animais que protegemos.

Para 2015 defende-se, ainda, que a AZP deverá continuar a participar ativamente na defesa dos valores que defende, sendo este o terceiro grande eixo de ação.

Este Plano tem associado um orçamento construído com base em critérios de rigor, garantindo o cumprimento dos objetivos que nos propomos alcançar.

O Plano está organizado em quatro eixos:



Otimização do modelo funcional do Hospital

A equipa da AZP, em 2015, irá continuar a aplicar muito do seu esforço a melhorar o funcionamento do Hospital, tendo em vista a necessidade de ganhar eficiência e aumentar capacidade de resposta aos pedidos de ajuda.

A mudança de abrangência de consultório veterinário para Hospital exigiu/exige uma mudança muito significativa na forma de trabalhar, isto é, podemos dizer que de um modelo de funcionamento “familiar” e informal, passámos para a necessidade imperiosa de ter um novo paradigma de organização que temos vindo a implementar e que terá que continuar no sentido de organizar e formalizar os métodos de trabalho.



A necessidade de melhorar a organização é muito relevante para o equilíbrio financeiro mas, acima de tudo, é crucial para continuarmos a ter capacidade de dar respostas a muito dos pedidos que nos chegam, dimensão central da nossa atuação e que prevemos que venha a aumentar em 2015, já que efetivamente tem sido essa a tendência nos últimos anos.

No passado, e por manifesta impossibilidade se ser a AZP a garantir diretamente o apoio e cuidados médicos necessários, os pedidos de ajuda complexos eram encaminhados para outros Centros de Atendimento Médico Veterinário (CAMV), delegando assim em terceiros toda a responsabilidade de ordem técnica no acompanhamento desses animais. Hoje, esses casos ficam nas nossas instalações e por conseguinte exigem a instalação de competência durante 24 horas por dia, não podendo haver margem para ineficiência pois podem originar um mau acompanhamento dos animais que acolhemos/socorremos.

Tendo passado a AZP a ter que gerir um internamento, que muitas das vezes tem dezenas de animais, a responsabilidade é imensa o que nos leva em 2015 a centrar esforços em providenciar elevada qualidade e confiança no nosso atendimento. Este desígnio é algo que exige um trabalho permanente e impõe um esforço a todos os níveis.

A introdução de novos métodos de trabalho e a criação de sistemas de controlo são processos difíceis, na medida em que implica aprendizagem, monitorização e acompanhamento, que permitam vencer a tradicional resistência à mudança que tende a instalar-se nas organizações e que reconhecidamente é um dos maiores constrangimentos à sustentabilidade e adaptação das organizações às próprias mudanças do mercado em que operam.

Porém, face à dimensão da equipa, ao volume de negócios previsto para 2015 e face ao número de animais que vamos socorrer, é facilmente compreensível que as metodologias de trabalho irão continuar a mudar, existindo prioridades, das quais destacamos:

- a) Organização de toda a estrutura para a diminuição dos tempos de espera;
- b) Sistema de gestão e controlo de stocks;

- c) Sistema de gestão e controlo de cobrança de dívidas (caso o banco aprove a AZP passará a ser uma entidade credora).

A necessidade de ganhar/manter eficiência financeira será uma preocupação permanente, sendo necessário criar sistemas de acompanhamento e controlo de todos os custos, em especial os custos variáveis, de forma a que em devido tempo possam ser tomadas medidas corretivas, caso se observem desvios ao planeado que o tornem necessário

A cobrança de dívidas, na linha do que já foi feito em 2014, irá assumir relevância em termos de ocupação de recursos, sendo necessário continuar a manter os contactos permanentes com os devedores, por telefone ou carta. E no caso do incumprimento deverá ser, nos casos em que justifique, avançar-se para processos de injunção, ficando todas as outras situações apenas para pedido de reembolso do IVA.

Caso o banco aceite a proposta da AZP passar a ser uma entidade credora, ter-se-á que mudar todo o processo de formalização de dívidas, assim como criar competências para que seja enviado semanalmente ao banco as operações de débito direto que estiverem devidamente planeadas e autorizadas. Este será um desafio para a organização, mas poderá vir a reduzir significativamente o valor de dívidas não cobradas.

Em 2015 serão **revistos todos os preços**, com especial destaque para os preços das cirurgias e medicação. Ao nível das consultas e principais serviços, RX, ecógrafo etc, a tendência será manter os valores e se forem revistos será uma alta ligeira. A revisão dos preços da medicação é mais no sentido de normalizar percentagem de lucro do que promover aumento de preços.

Por outro lado, e neste caso mais ao nível da resposta dada diretamente aos nossos clientes, vamos continuar a **definir e implementar protocolos clínicos** tendo em vistas a normalização e um cabal funcionamento de todas as valências. Este processo é bastante relevante, não só para promovermos as melhores práticas clínicas, como também para garantirmos que os pacientes são seguidos sempre com os mesmos princípios não havendo mudanças em função dos médicos.

A normalização de práticas é também mais pertinente quanto maior for o alcance da AZP e quanto maior for a diversidade dos públicos, pelo que urge assumir uma posição comum sobre temáticas que não são consensuais na nossa sociedade nem na comunidade médica, por exemplo sobre o que fazer perante situações de FIV/FELV, vacinação, métodos de esterilização, entre outros.

No atendimento teremos que criar rotinas para que exista total concentração nos pacientes que estão na sala de espera. Sabemos que existem picos de afluência pelo que teremos que ganhar eficiência nas consultas e avançar para a padronização de procedimentos e tempos comuns. A definição do tempo médio de consulta será um aspeto relevante para se dar uma resposta ajustada e também para nos permitir ser mais objetivos na marcação de consultas. Isto na medida em que pretendemos em 2015 avançar para a implementação do sistema de marcação de consultas e marcação de serviço de enfermagem,

A melhoria da comunicação com os sócios, o atendimento telefónico e presencial continuará a ser um desafio para a AZP e um dos objetivos para 2015, à semelhança do que se tem vindo a referir em anos anteriores, na medida em que os esforços até agora desenvolvidos ainda não são suficientes para se garantir o nível de excelência que se pretende ver implementado.

Por último, neste ponto da organização do Hospital, será necessário continuar a **melhorar toda a gestão de aspetos transversais e de backoffice**, instalações, limpeza, desinfeção, organização de espaços, contabilidade, organização da informação, entre outros. Acresce que ir-se-á continuar a revisão de toda a estrutura de informação existente, tendo em conta que neste momento já se encontra desajustada à nova realidade da associação e não responde com o nível de qualidade que se pretende e se revela indispensável para o apoio permanente à gestão e tomada de decisão, sendo pois necessário neste âmbito definir os processos e circuitos de informação.

Como em todas as organizações a mudança será tanto mais ajustada quanto maior o envolvimento das pessoas que trabalham no local, sendo portanto importante fomentar a participação ativa da equipa, fazendo com que façam parte das soluções. **A gestão da equipa, envolvimento, formação e motivação, será uma área com especial destaque** em 2015. Precisamos de criar mecanismos de reconhecimento do mérito, premiando quem faz melhor, devendo ser concebido, para implementação no ano seguinte, um sistema de promoção da equipa.

Ao longo do ano teremos que considerar a possibilidade de reforçar **a equipa e funções associadas**, com recurso a contratação de novos elementos, sempre em função das necessidades, existindo desde já a intenção da AZP continuar a utilizar algumas medidas de Emprego (por exemplo Estágios Emprego) que possam vir a facilitar o reforço da equipa. Porém, esta dimensão dependerá da eficiência que se venha a alcançar ao longo do ano.

Promoção, divulgação e fomento da rede de parceiros e colaboradores

Como se pode ver pelo relatório de atividades, em 2014 deram-se os primeiros passos na profissionalização da área de comunicação, tendo sido identificado com uma dimensão estratégica para se atingir o objetivo de termos cada vez maior procura. Efetivamente, face à dimensão que hoje em dia a AZP assume e tendo presente o crescimento sustentado que se considera imprescindível a dimensão da comunicação tem que ser tratada com atenção redobrada.

Em 2015 queremos continuar o trabalho iniciado e fortalecer algumas das vertentes em que temos vindo a apostar. Por exemplo, há intenção de se continuar a fomentar a celebração de **protocolos com entidades** que poderão acrescentar valor ao facto de uma pessoa se tornar sócia da AZP. Este ano, para além das áreas de serviços não médicos e complementares, iremos também apostar no estabelecimento de protocolos com outros CAMV, podendo, desta forma aumentar a qualidade de resposta, sem que para tal seja necessário fazer mais investimento.

Continuaremos, também, a promover o estabelecimento de **parcerias diversas quer ao nível institucional quer ao nível associativo.**

No contexto institucional pretendemos avançar com o estabelecimento de uma parceria com a Câmara Municipal de Lisboa, pois consideramos que o trabalho que está a ser feito pela autarquia deve ter o apoio de modo a que os animais de Lisboa tenham uma “casa” cada vez melhor com a ajuda de todos.

Ao nível associativo iremos continuar a trabalhar com os nossos parceiros e, eventualmente, vamos até equacionar e ponderar a possibilidade de aumentar o leque de entidades com quem temos trabalhado.

Pretendemos, no entanto, melhorar o apoio aos animais da União Zoófila aumentando a prestação de serviços médico veterinários, já que sem dúvida esta é a associação com a qual a AZP tem maior nível de responsabilidade dadas as especiais relações de cooperação que nos unem. Com a abertura do Hospital, a AZP começou a pagar a prestação de serviços de canil com a esterilização de animais e com cuidados de saúde a animais, por exemplo que precisem de ser internados. Iremos manter este modelo em 2015 pois consideramos ser a melhor forma de juntar os esforços das duas Associações centrando-se na prestação de cuidados médicos a animais.

Ao nível das outras parcerias com associações de proteção animal:

1. Com a **Associação da Chamusca**, a AZP irá continuar a esterilizar os animais protegidos a preço de Protocolo e irá oferecer material para a esterilização realizada localmente de alguns animais, num valor de apoio que é fixado anualmente;



2. Com a **Associação Cantinho da Milu**, a AZP irá continuar a assegurar o funcionamento do consultório instalado no espaço da Associação nos moldes definidos no protocolo existente;
3. Com as outras Associações e pessoas/voluntários e cuidadores que intervêm junto de animais abandonados e com os quais temos vindo a trabalhar, a AZP irá continuar a praticar preços de Protocolo, isto é, preços controlados com margens de lucro reduzidas.

No âmbito da **divulgação**, estão identificadas as seguintes iniciativas:

Sócios: Continuar a garantir a disponibilização de informação aos sócios via email, nomeadamente através da Newsletter; serão estudadas algumas campanhas específicas dirigidas aos sócios (exemplo, mês do animal obeso, mês do animal sénior, entre outras);

Site da AZP: reconhecendo que o site da AZP está completamente desajustado e uma vez que está desenvolvido numa plataforma muito limitada do ponto de vista da introdução de alterações, vai ser criado um novo site, que procurará conciliar a relação custo/benefício e a simplicidade da informação disponibilizada;

Facebook da AZP: assegurar a continuidade do trabalho iniciado em 2014, com atualização regular desta página, com particular destaque para os casos relativos a animais acolhidos para a AZP e para os quais é necessário apoio externo, nomeadamente ao nível das adoções;

Divulgação dos animais protegidos: esta é uma das atividades que consideramos de maior importância, na medida em que é uma etapa indispensável para que os animais que protegemos possam vir a conseguir um novo lar. Em algumas situações particularmente complexas, a divulgação pode também ser o meio para permitir obter fundos que apoiem tratamentos particularmente dispendiosos. Todos os animais que estejam em condições de ser adotados ou que necessitam de uma Família de Acolhimento Temporário serão divulgados em apelos específicos em sites e nas listas de contactos. Será dada continuidade à recente parceria com o o Jornal I e serão avaliadas outras possibilidades de divulgação da causa animal noutros meios de comunicação social

Newsletter: continuar a ser editada, pelo menos trimestralmente, apenas em formato digital, disponível no site, no Facebook e enviada aos sócios por email

Dinamização e acompanhamento das adoções: esta é das áreas mais sensíveis e de maior relevância no contexto da atividade da AZP. Não dispondo de instalações para acolhimento dos animais abandonados que são entregues na associação, torna-se ainda mais urgente garantir um trabalho eficiente ao nível da equipa que gere o trabalho das adoções, para que o tempo que o animal permanece nas instalações (ou em FAT) seja o estritamente indispensável. O trabalho associado às adoções é de enorme responsabilidade, acrescendo que o mesmo não se conclui com a entrega do animal na sua nova casa, já que existe um trabalho de acompanhamento (de intensidade variável em função das situações concretas), que é necessário efetuar e que consome muitos recursos. Pretende-se quem 2015 a equipa técnica responsável por esta área possa ser reforçada com alguns novos voluntários.

Mobilização e fidelização de Voluntários; os voluntários são cada vez mais um dos pilares do trabalho desenvolvido pela associação e com um papel particularmente relevante na prestação de cuidados aos animais protegidos, mas sendo igualmente muito importantes noutras dimensões como apoio em funções administrativas, auxiliar de veterinária e de promoção da dimensão Associativa, tais como divulgação dos animais que estão para adoção; sendo certo que a AZP possuiu um núcleo fiel de voluntários com quem conta, há que apostar na captação de novos elementos e na sua fidelização; pretende-se que em 2015 se consiga estabilizar o modelo de organização do setor de voluntariado, com mais delegação de funções, ainda que com o necessário acompanhamento;

Mobilização e fidelização de Famílias de Acolhimento Temporário: os esforços desenvolvidos nos últimos anos para dispor de uma rede alargada de FAT têm produzido resultados insuficientes, sobretudo porque os pedidos de ajuda são cada vez em maior número, pelo que esta será também uma área em que é necessário continuar a investir, procurando que novas FAT possam juntar-se ao grupo existente, garantindo-lhes condições para que possa existir uma colaboração responsável;

Implementação de uma dinâmica de Padrinhos para os animais protegidos pela AZP: já por mais do que uma vez se ponderou implementar o sistema de apadrinhamento de animais abandonados, não concretizada por inexistência de condições. Em 2015 vamos e criar um sistema de Apadrinhamentos, sendo necessário definir regulamento e criar condições que facilitem e garantam a comunicação entre a AZP e os padrinhos;

Associativismo

Neste ponto do Plano iremos abordar outras ações que nos propormos desenvolver para aumentarmos a nossa participação na comunidade, dando resposta às expectativas dos nossos associados.



Admitimos que a nossa principal forma de participação irá continuar a ser através da resposta aos pedidos de ajuda, tanto mais que estes têm sido crescentes. No entanto, vai ser necessário estabelecer critérios claros e muito objetivos para esta forma de apoio, de forma a que possamos garantir que os nossos recursos escassos sejam efetivamente canalizados para a resposta às situações de maior carência.

Em conformidade, iremos então **definir critérios para a concessão de apoios**, tanto para casos pontuais como para os pedidos regulares que nos chegam dos nossos parceiros, e definição dos processos de decisão na AZP. O Controlo da concessão de apoios é muito relevante, quer por razões de custos da AZP, quer também para ajudar a evitar uma utilização abusiva dos meios da associação

Iremos também participar em ações de mobilização coletiva que visem a defesa dos valores que a AZP subscreve, por exemplo, recolha de assinaturas para petições, debates, entre outros, participação em manifestações, apresentação de contributos para planos de ação, nomeadamente políticos e pretendemos ainda, incentivar a participação em ações concertadas com outras Associações.

Metas

Indicadores	2014	2015	var
Associativismo			
Quotas pagas	3104	3500	13%
Novos sócios	1334	1500	12%
Padrinhos	-	25	-
Novos protocolos com Associações	4	5	25%
Novos protocolos com outras entidades	5	6	20%
Animais apoiados			
Animais apoiados	4380	4500	3%
Volume financeiro apoio animais abandonados	132.071 €	100.000 €	-24%
do qual será prestados a animais da UZ		20.000 €	-
Atividade hospital			
Consultas	9393	10500	12%
Aumento das cirurgias	1911	2100	10%
Animais esterilizados/castrados (inclui protocolos)	2209	2500	13%
das quais com animais da UZ	113	176	56%
Aumento do número de animais internados	1832	2400	31%
Eficiência funcionamento hospital			
Redução da % de análise realizadas no exterior	32%	20%	-12 pp
Redução % dos custos (telefones, lixos, papel) face ao total de custos	-	-5 pp	
Promoção e divulgação			
Aumento de likes facebook	10000	13000	30%
Aumento de dias participação de campanhas de divulgação exterior	4	20	400%