



PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Agenda Estratégica da Rede Social de Lisboa

Dezembro, 2024

Equipa de Assessoria e Consultoria (IESE)

Rui Godinho

Pedro Freire

Gisela Ferreira

Comissão de Acompanhamento da Rede Social de Lisboa

Ana Bandeira (SCML)

Ana Gonçalves (ISS, I.P.)

Sandra Luís (CML)

Índice

INTRODUÇÃO	1
I. SÍNTESE DA ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	2
1.1. FASE 1 – CONHECER	4
1.2. FASE 2 – PLANEAR	8
1.3. FASE 3 – MONITORIZAR E AVALIAR	14
1.4. FASE 4 – COMPROMETER	17
1.5. FASE 5 – COMUNICAR.....	18
II. AGENDA ESTRATÉGICA - Plano de Desenvolvimento Social de Lisboa	20
2.1. MISSÃO 1 – A PLATAFORMA DE CONCERTAÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS EM LISBOA	26
2.2. MISSÃO 2 - LISBOA, CIDADE COMPROMISSO PARA A INTERVENÇÃO INTEGRADA	31
2.3. MISSÃO 3 - LISBOA, CIDADE PARA A INTERVENÇÃO NOS FATORES DE POBREZA E DE EXCLUSÃO SOCIAL45	
III. MODELO DE GOVERNANÇA.....	53
3.1. ESTRUTURA FUNCIONAL	54
3.2. FASES DE IMPLEMENTAÇÃO	60
IV. DISPOSITIVO DE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	63
V. PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	67
5.1. CRIAÇÃO DE IDENTIDADE VISUAL E REFORÇO DA MARCA “REDE SOCIAL DE LISBOA”	67
5.2. EIXOS DE COMUNICAÇÃO.....	68
5.3. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	69
ANEXO - CARACTERIZAÇÃO DAS LÓGICAS DE INTERVENÇÃO DOS STAKEHOLDERS	73

Índice de Tabelas

Tabela 1. Reuniões e sessões de trabalho de grupo realizadas para o processo de imersão metodológica da Fase 1 – Conhecer ..4	
Tabela 2. Resumo Executivo – Retrato Social da Cidade de Lisboa 2024	20
Tabela 3. Missão 1 – Objetivos e Medidas.....	28
Tabela 4. Missão 2 – Objetivos e Medidas.....	34
Tabela 5. Missão 3 – Objetivos e Medidas.....	48
Tabela 6. Avaliação de processo/avaliação intercalar/avaliação ongoing vs. Avaliação dos resultados / impacto (ex-post).....	65
Tabela 7. Critérios e questões-chave de Avaliação Intercalar	65
Tabela 8. Critérios e questões-chave de Avaliação Final	66

Índice de Figuras

Figura 1. Esquema de trabalhos construção do PDS.....	3
Figura 2. Infografia com resumo sintético das sessões de trabalho realizadas na Fase 1	4
Figura 3. Infografia com resumo sintético das sessões de trabalho realizadas na Fase 2	8
Figura 4. Infografia com resumo sintético dos processos de construção realizados na Fase 3	17
Figura 5. Infografia com próximos passos a realizar para concluir a Fase 4	18
Figura 6. Infografia com resumo sintético da abordagem de comunicação utilizada ao longo do processo de diálogo estruturado, na Fase 5	19
Figura 7. Nova Configuração dos Problemas	24
Figura 8. Arquitetura do PDS	25
Figura 9. Organograma do Conselho Local de Ação Social (CLAS-Lx).....	54
Figura 10. 1ª Fase.....	60
Figura 11. 2ª Fase.....	61
Figura 12. 3ª Fase.....	62
Figura 13. Fases de implementação do dispositivo de monitorização e avaliação da RSL	63
Figura 14. Modelo de governança da função de monitorização e avaliação RSL	64
Figura 15. Eixos de Comunicação.....	69
Figura 16. Estratégia de Comunicação 1ª Fase (2025-2026).....	70
Figura 17. Estratégia de Comunicação 2ª Fase (2027-2030).....	71

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pontuação da “Gravidade” das áreas de intervenção (pontuação de 1 a 4)	22
Gráfico 2. Pontuação da “Urgência” de intervenção (pontuação de 1 a 4)	22
Gráfico 3. Pontuação da “Tendência” de evolução (pontuação de 1 a 4)	23
Gráfico 4. Pontuação da “Tendência” de evolução (pontuação de 1 a 4)	23
Gráfico 5. Aspetos em que os inquiridos sentem que o CLAS-Lx pode ser mais útil (%) (resposta múltipla)	74
Gráfico 6. Aspetos em que os inquiridos sentem que as Comissões Sociais de Freguesia podem ser mais úteis (%)	75
Gráfico 7. Formas de contribuir para a Rede Social de Lisboa dos inquiridos (%) (resposta múltipla)	76
Gráfico 8. Presença Institucional dos inquiridos nas redes sociais (%) (resposta múltipla)	77
Gráfico 9. Preferência dos inquiridos para receber comunicação da RSL (%) (resposta múltipla)	77

Lista de Siglas

ACES - Agrupamentos de centros de saúde

AE – Agrupamento de Escolas

AIMA- Agência para a Integração, Migrações e Asilo

AML - Área Metropolitana de Lisboa

BIP-ZIP - Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária de Lisboa

CACI - Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

CAD - Comportamentos Aditivos e Dependências

CC - Conselho Consultivo

CGIUL - Centro de Gestão e Inteligência Urbana de Lisboa

CLAS-Lx - Conselho Local de Ação Social

CML – Câmara Municipal de Lisboa

CP – Comboios de Portugal

CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão de relacionamento com o cliente)

CSF - Comissão Social de Freguesia

CT – Comissão Tripartida

DDS - Departamento para os Direitos Sociais

DGEsTE - Direção-geral dos Estabelecimentos Escolares

DIDIP - Direção de Desenvolvimento e Intervenção de Proximidade

EAPN - European Anti Poverty Network (Rede Europeia Anti-Pobreza)

ENCP - Estratégia Nacional de Combate à Pobreza 2021-2030

GT - Grupo de Trabalho

GOP - Grandes Opções do Plano de 2024 a 2028 para a cidade de Lisboa

GTTIACJF - Grupos de Trabalho Técnicos Interinstitucionais de Acompanhamento de Crianças, Jovens e suas famílias

GUT – Gravidade, Urgência, Tendência

HIV - Human Immunodeficiency Virus (Vírus da Imunodeficiência Humana)

ICAD - Instituto para os Comportamentos Aditivos e as Dependências

IESE - Instituto de Estudos Sociais e Económicos

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IHRU – Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana



INE - Instituto Nacional de Estatística

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS, I.P. - Instituto da Segurança Social

JF - Junta de Freguesia

NE - Núcleo Executivo

NIALP - Intercultural Association Lisboa

NPISA - Núcleo de Planeamento e Intervenção Sem Abrigo

OIM - Organização Internacional das Migrações

ONG – Organização Não Governamental

PA - Plano de Ação

PDS - Plano de Desenvolvimento Social

PLA - Português Língua de Acolhimento

PLII - Planos Locais de Intervenção Integrada com crianças, jovens e famílias

PSOBLE - Programa de Substituição Opiácea de Baixo Limiar de Exigência

PUD - Pessoas utilizadoras de Drogas

RAAML - Regulamento de Atribuição de Apoios pelo Município de Lisboa

RRMD - Redução de Riscos e Minimização de Danos

RSL - Rede Social de Lisboa

SAPA – Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio

SCML - Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

SPIRAL - Societal Progress Indicators for the Responsibility of All

UDIP - Unidades de Desenvolvimento e Intervenção de Proximidade

UMEA - Unidade Municipal de Emprego e Autonomia

UMPA - Unidade Municipal de Prevenção e Autonomia

UNECE - United Nations Economic Commission for Europe

ULS – Unidade Local de Saúde

VD- Violência Doméstica

Glossário

Benchmarking – Metodologia/ferramenta que visa comparar dimensões de performance relevantes para organizações/intervenções numa perspetiva de análise comparativa de resultados.

Drug checking - Serviço de verificação/análise química de drogas que permitem a consumidores individuais de droga serem informados sobre o conteúdo das amostras, bem como aconselhamento e, em alguns casos, intervenções breves. Os objetivos do serviço variam, desde a recolha de informações até à redução de danos, informando e alertando os usuários sobre as drogas no mercado.

Fish Bowl – Técnica de facilitação de discussão em grupo que promove o diálogo e a troca de experiência entre os participantes

GUT – Método de auscultação e medição da prioridade de problemas complexos, através de matriz/fórmula (Gravidade, Urgência, Tendência)

Housing First - Modelo que nasceu em Nova Iorque em 1990, dirigido a pessoas em situação de sem-abrigo que defende que para sair da rua, as pessoas devem ter, em primeiro lugar, acesso a habitação individual, digna e permanente. São disponibilizadas casas individualizadas com o suporte de uma equipa técnica especializada

Open Space Technology - Método de facilitação para grandes grupos, o qual permite organizar e dirigir uma sessão de dia inteiro ou vários dias, com foco no fomento de criatividade e de abertura de um espaço de trabalho para os seus participantes, no qual são convidados a concentrar-se numa tarefa ou objetivo específico e em que existe um conjunto de regras de interação estabelecido para este efeito.

Wet House - resposta residencial para homens e mulheres com transtorno do uso de álcool e em situação de sem-abrigo, na qual lhes é permitido consumir álcool. Os principais objetivos são a redução de danos e fornecer um ambiente de vida estável, o que pode reduzir os custos médicos, a intoxicação pública e as interações com o sistema de Justiça. Embora a equipe possa oferecer ajuda e apoio aos residentes, o foco está em minimizar os riscos associados à falta de casa e ao transtorno do uso de álcool, em vez de abstinência.

INTRODUÇÃO

O presente documento apresenta a agenda estratégica do Plano de Desenvolvimento Social (PDS) de Lisboa, cuja materialização decorre de um processo de construção participado das principais áreas de intervenção, realizado como resposta aos problemas identificados no seio da Rede Social de Lisboa (RSL).

Assim, o processo de construção de um diálogo estruturado e de informação qualitativa recolhida junto da equipa da Rede, parceiros, grupos de trabalho e principais atores da cidade, ocorrido no processo de imersão metodológica, foi fundamental para elencar a estrutura, missões, objetivos e medidas do PDS.

Neste contexto, encontra-se ao longo do documento a síntese da abordagem metodológica operacionalizada em conjunto com o leque alargado dos intervenientes da RSL.

O documento contém os passos realizados para a seleção e enquadramento das áreas de intervenção prioritárias definidas na Agenda Estratégica do PDS. Nessa abordagem metodológica, o documento inclui sínteses dos processos desenvolvidos junto dos parceiros e atores estratégicos, assim como dos principais resultados das sessões de discussão realizadas. Paralelamente, foi também possível obter o posicionamento e lógicas de intervenção dos parceiros da RSL.

É importante também salientar que se registou a necessidade de realinhar muitas das considerações relevantes às principais políticas que norteiam a intervenção em relação à temática da pobreza e exclusão, neste caso a Estratégia Nacional de Combate à Pobreza e o referencial que as Grandes Opções do Plano de 2024 a 2028 de Lisboa, da CML, sendo estes elementos fundamentais para uma maior coerência da estrutura do PDS.

O contexto atual, no qual novos paradigmas sociais têm surgido, levou à necessidade do realinhamento da orgânica, das prioridades e objetivos do PDS, especialmente tendo em conta os impactos resultantes da pandemia COVID-19, nomeadamente o agravamento dos problemas de saúde mental, dos problemas habitacionais, do isolamento dos mais velhos, da desagregação de famílias ou das dificuldades escolares dos mais novos. No trabalho de auscultação junto dos parceiros, ainda se torna evidente o aparecimento de novas realidades sociais, nomeadamente as respostas sociais que emergem para lidar com as necessidades transversais para pessoas imigrantes, assim como as assimetrias territoriais diferenciadas, para as quais não existem respostas ou há dificuldades de as colmatar, perante estas problemáticas emergentes.

Assim, o desenho das novas linhas estratégicas, para este PDS acaba por ter em conta todo o trabalho realizado anteriormente no seio da Rede Social, mas sobretudo o papel que a nova Estratégia Nacional de Combate à Pobreza assume para nortear a estratégia da Rede Social de Lisboa.

Esta versão do PDS, com a descrição das ações realizadas, apresenta todo o processo de construção e suporte da abordagem estratégica que possa ir ao encontro das necessidades atuais, das fases de trabalho consequentes e a apresentação de um cronograma que reforce o compromisso sobre os desafios de trabalho futuros.

Em termos de estrutura, o presente documento encontra-se organizado em torno de cinco principais secções, a saber:

- ✓ Síntese da Abordagem Metodológica
- ✓ Agenda Estratégica do PDS
- ✓ Modelo de Governança
- ✓ Dispositivo de Monitorização e Avaliação
- ✓ Plano de Comunicação

O Plano de Desenvolvimento Social contém 4 cadernos (Agenda Estratégica do PDS, Modelo de Governança, Dispositivo de Monitorização e Avaliação e Plano de Comunicação).

I. SÍNTESE DA ABORDAGEM METODOLÓGICA

No âmbito do presente trabalho, foi estabelecida uma articulação estreita com a equipa da Rede Social, com maior destaque para a Comissão de Acompanhamento, no sentido de dinamizar e proporcionar uma melhor articulação institucional no desenvolvimento do PDS, privilegiando para o efeito a realização de momentos-chave de intervenção, os quais estão plasmados nos resumos sintéticos das fases de trabalho.

De facto, a articulação entre a Equipa do Estudo e a Equipa da Rede Social constituiu um elemento fulcral da estratégia de envolvimento preconizada, na medida em que a dinâmica estabelecida entre os dois grupos de trabalho contribuiu para a qualidade dos resultados e para reforçar os níveis de utilidade dos mesmos.

A experiência desenvolvida baseia-se numa abordagem multi-método que permite uma leitura mais integrada da realidade e dos desafios em presença, conjugando as evidências decorrentes da imersão metodológica realizada, da análise de informação documental e estatística e das perceções dos atores locais acerca da estratégia de intervenção. Nesse sentido, os métodos e instrumentos privilegiados passam pela realização de *Desk Research*, *Workshops* participados e outras abordagens participativas, análise GUT, *Fish Bowl* e Sessões Plenárias.

O quadro metodológico adotado assentou numa abordagem multi-método e participativa:

- ✓ **Perspetiva multi-método:** recurso a diferentes fontes de informação e conjugação de vários métodos de recolha e análise de informação.
- ✓ **Participação ativa e envolvimento político dos atores-chave:** envolvimento dos vários *stakeholders* para conseguir a sensibilização, consciencialização, envolvimento e capacitação de todos os envolvidos neste processo e a articulação institucional fundamental para a sua aplicação.
- ✓ **Cooperação técnica entre a Equipa de Consultoria e a Equipa da Rede Social de Lisboa:** fator crítico para o sucesso global dos trabalhos, quer numa vertente de disponibilização de informação, quer numa vertente de facilitação dos contactos, quer, ainda, na participação e co construção do PDS.
- ✓ **Triangulação e validação dos resultados:** a validade interna dos dados foi assegurada por triangulação, recorrendo-se a diversas fontes de informação e diferentes métodos para recolha de dados sobre os mesmos objetos, permitindo validar a sua coerência

Figura 1. Esquema de trabalhos construção do PDS



PLANO DE TRABALHOS

CONHECER

maio 2023 a outubro 2023

PLANEAR

novembro 2023 a julho 2024

MONITORIZAR E AVALIAR

dezembro 2023 a dezembro 2024

COMPROMETER

julho 2024 a dezembro 2024

COMUNICAR

novembro 2023 a dezembro 2024



PLANO DE TRABALHOS

PLANEAR

novembro 2023 a julho 2024

Fase de desenho e de co-criação participativa com os membros da Rede Social de Lisboa, com auscultação das experiências anteriores e de levantamento de necessidades e problemáticas, para a identificação das prioridades, missões e medidas, formalizadas numa primeira versão do PDS

MONITORIZAR E AVALIAR

dezembro 2023 a dezembro 2024

Fase de construção, em consonância com a definição das prioridades, missões e medidas, da bateria de indicadores chave e das metas a atingir, assim como marca o início do processo de advocacia, o alinhamento dos compromissos técnicos e políticos e a apresentação de modelo de monitorização e avaliação para o PDS

COMPROMETER

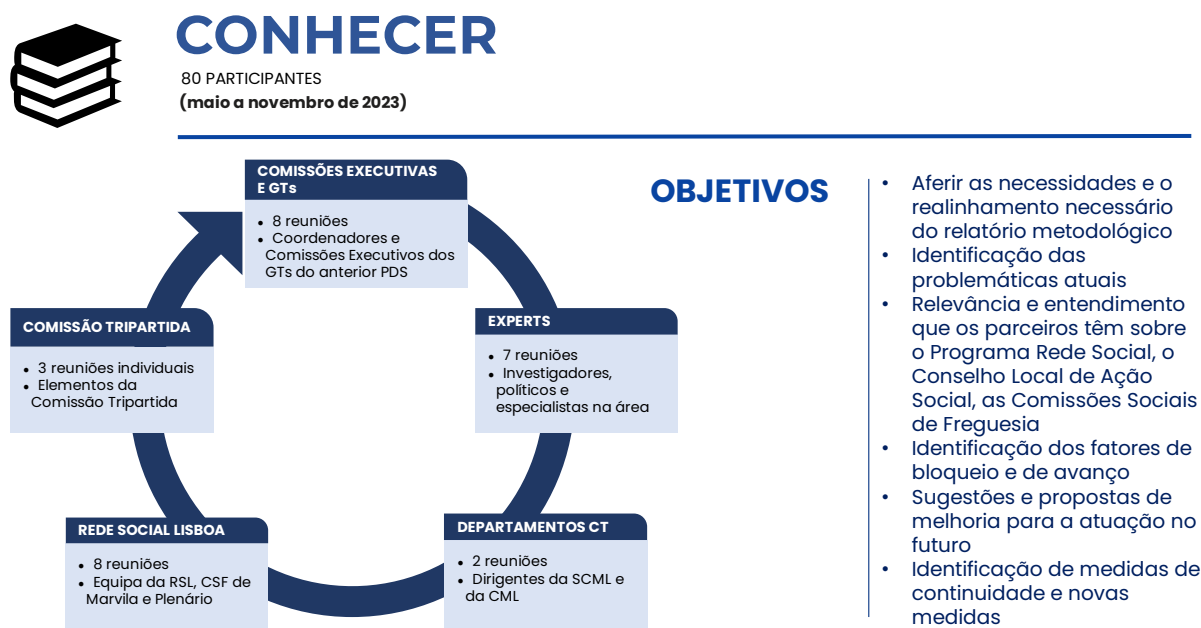
julho 2024 a dezembro 2024

Apresentação da proposta final de PDS e apoio para a concertação, dinamização de processos e alinhamento de documentos e de instrumentos estratégicos, assim como a definição do modelo de governança, a inclusão dos processos de decisão, comunicação e capacitação, protocolos e compromissos de atuação

1.1. FASE 1 – CONHECER

O processo de auscultação e imersão metodológica para definir quais os instrumentos de trabalho e a abordagem a realizar, levou a que fosse realizado um conjunto de reuniões, entrevistas e sessões de trabalho coletivo coordenado pela Equipa do IESE e pela Comissão de Acompanhamento, para aferir as necessidades e o realinhamento necessário do relatório metodológico, em consonância com o Caderno de Encargos e com os produtos a concretizar.

Figura 2. Infografia com resumo sintético das sessões de trabalho realizadas na Fase 1



Para tal, foram realizadas 30 reuniões, envolvendo aproximadamente 80 atores:

Tabela 1. Reuniões e sessões de trabalho de grupo realizadas para o processo de imersão metodológica da Fase 1 – Conhecer

Perfil	Atores envolvidos	Data
Reunião de Arranque	Comissão de Acompanhamento, assim como com os responsáveis pelo acompanhamento à adjudicação e implementação do caderno de encargos	15 de maio de 2023
Plenário geral da Rede Social de Lisboa e apresentação do trabalho a realizar	Parceiros do CLAS-Lx	18 de maio de 2023
Sessão de trabalho priorização de contactos e estabelecimento de agenda de trabalho para a imersão metodológica	Comissão de Acompanhamento	22 de junho de 2023
Participação como observadores na assinatura do Protocolo da <i>Estratégia de Intervenção Integrada para Crianças e Jovens para a cidade de Lisboa</i>	Organizações subscritoras do Protocolo de Parceria para a implementação da <i>Estratégia</i>	30 de junho de 2023
Sessão de trabalho para preparação das reuniões institucionais a realizar, apresentação do ponto de situação e apresentação de documento modelo para a realização das entrevistas e dinâmicas de trabalho em grupo	Comissão de Acompanhamento	19 de julho de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no	Membros do Núcleo Executivo do CLAS-Lx	26 de julho de 2023

Perfil	Atores envolvidos	Data
passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho		
Sessão de trabalho para preparação das reuniões institucionais a realizar, apresentação do ponto de situação e finalização de documento modelo para a realização das entrevistas e dinâmicas de trabalho em grupo	Comissão de Acompanhamento	28 de agosto de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico das experiências de trabalho	Representantes institucionais que estiveram envolvidos diretamente na criação e dinamização da Rede Social	8 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Coordenador e Comissão Executiva do Grupo de Trabalho para os Idosos	11 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Coordenador e Comissão Executiva do Grupo de Trabalho para as Crianças e Jovens	12 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Coordenador e representantes da Comissão Executiva do Grupo de Trabalho para os Comportamentos Aditivos	12 de setembro de 2023
Reunião técnica	Assessor do Presidente da CML	13 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Membros das Comissões Sociais de Freguesia de Marvila, Alvalade e Santa Clara	14 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Coordenador e Comissão Executiva do Grupo de Trabalho para a Saúde Mental	18 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Coordenador e Comissão Executiva do Grupo de Trabalho para as Deficiências	18 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Coordenador do Grupo de Trabalho para as Pessoas Sem Abrigo/NPISA	19 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Representantes institucionais que estiveram envolvidos diretamente na criação e dinamização da Rede Social em Lisboa	19 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Coordenador e representantes da Comissão Executiva do Grupo de Trabalho para a Violência Doméstica	19 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Grupo de Trabalho do Diagnóstico	22 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Representantes de stakeholders das políticas de desenvolvimento social para a cidade, assim como com a responsável pela Estratégia Nacional de Combate à Pobreza	22 de setembro de 2023

Perfil	Atores envolvidos	Data
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico das experiências de trabalho	Investigadores académicos e especialistas na área do desenvolvimento local e social em Lisboa	25 de setembro de 2023
Reunião técnica para recolha de contributos sobre como a Plataforma de Gestão Inteligente de Lisboa e como a recolha, tratamento e disponibilização de dados é feita, nomeadamente através da Plataforma de Dados Abertos	CGIUL, Câmara Municipal de Lisboa	25 de setembro de 2023
Reunião técnica/política com decisor	Sérgio Cintra, em representação na Comissão Tripartida da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa	25 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Diretoras da DIDIP e das 10 UDIPs da SCML	26 de setembro de 2023
Participação como observadores no Encontro de Grupos de Trabalho das CSF na área do Envelhecimento, da Rede Social de Lisboa	Membros dos Grupos de trabalho das CSF da cidade sobre a temática dos Idosos	26 de setembro de 2023
Reunião técnica para recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho e as suas prioridades estratégicas	Diretor do DDS e assessora do gabinete da Sra. Vereadora da Câmara Municipal de Lisboa	27 de setembro de 2023
Reunião de recolha de contributos sobre a construção do PDS, balanço das dinâmicas e trabalho realizado no passado e colocação de questões relevantes sobre o enquadramento geral e específico do trabalho	Coordenador e Comissão Executiva do Grupo de Trabalho para a Empregabilidade	29 de setembro de 2023
Reuniões técnicas para a construção do relatório metodológico	Comissão de Acompanhamento da Rede Social de Lisboa	18, 20 e 23 de outubro de 2023
Reunião técnica/política com decisor	Sandra Marcelino, em representação na Comissão Tripartida do Centro Distrital de Lisboa do ISS, I.P. e equipa	25 de outubro de 2023
Reunião técnica/política com decisor	Vereadora Sofia Athayde, em representação na Comissão Tripartida do Município de Lisboa e equipa	23 de novembro de 2023

Como resultado, tendo em conta a natureza das várias reuniões de auscultação e de imersão metodológica (15), de observação e participação institucional (3), de definição estratégica (5) e de construção com a equipa técnica (7), foi construído um processo de diálogo estruturado com a participação dos parceiros sociais, dos contributos que foram produzidos ao longo de todo o processo, do nível de envolvimento institucional e dos novos problemas identificados.

O maior enfoque, nesta fase, foram as problemáticas atuais que estão presentes ou que surgiram na cidade, desde 2021 (com gravidade e urgência), assim como a relevância e o entendimento que os parceiros têm sobre o Programa Rede Social, o Conselho Local de Ação Social, as Comissões Sociais de Freguesia, a eficácia e alcance dos resultados, a capacidade de participação, a identificação dos fatores de bloqueio e de avanço e as sugestões e propostas de melhoria para a atuação no futuro.

Nos vários aspetos que foram levantados, grande parte dos participantes que estiveram envolvidos salientam a necessidade de uma maior capacitação sobre o Programa Rede Social, a necessidade de estruturar as ações, de forma que haja uma maior sensibilização e conhecimento sobre a sua orgânica e os seus conceitos fundamentais, assim como o desenvolvimento de maior capacidade de resposta institucional no apoio às iniciativas e concretização das medidas propostas anteriormente.

Foram salientadas as diferenças e dificuldades relacionadas com a extensão do PDS (a resolução é dificultada face à dimensão da RSL), o elevado número de medidas, as diversas dinâmicas existentes nos grupos de trabalho temáticos, a evolução e a importância do acompanhamento da equipa técnica da Rede Social de Lisboa.

Por outro lado, tal como referido por diversos intervenientes nestas ações, a ausência de uma identificação prévia dos recursos técnicos e financeiros para a implementação de determinadas intervenções previstas no PDS anterior impõe a necessidade de melhoria da concertação das respostas existentes em Lisboa, assim como o alinhamento estratégico e político dos parceiros e principais atores na cidade.

Também nesta fase se registou junto dos atores a necessidade de integrar estes contributos com a consolidação de alguns documentos estratégicos políticos fundamentais para o alinhamento futuro que servisse de suporte à construção do futuro PDS, entre eles estão a Estratégia Nacional de Combate à Pobreza e as Grandes Opções do Plano de 2024 a 2028 da Câmara Municipal de Lisboa, os quais demoraram mais tempo para serem disponibilizados publicamente.

Há que salientar a fase de maior instabilidade e de transição resultantes da mudança política de representantes na Comissão Tripartida, o que tornou o processo de alinhamento estratégico e de definição das dinâmicas de trabalho associadas ao diálogo estruturado mais difícil, especialmente porque combina abordagens *top-down* e abordagens *bottom-up*, através de contribuições e validações cruzadas, nos diversos níveis de participação e decisão, tanto na RSL, como em todo o espectro da cidade.

1.2. FASE 2 – PLANEAR

Figura 3. Infografia com resumo sintético das sessões de trabalho realizadas na Fase 2



Na FASE 2, PLANEAR, tendo em conta a natureza das várias reuniões, foram organizadas sessões de auscultação e de imersão metodológica (7), de observação e participação institucional (2), de definição estratégica (2) e de construção com a equipa técnica (15).

SESSÃO PLENÁRIA 17/01/2024
Foi organizada uma sessão de trabalho plenária de dia integral, no Auditório do ISS, IP onde participaram 145 agentes do território (91 % de 159 inscritos), dos quais 38 responderam aos questionários de avaliação que foram disponibilizados posteriormente. No processo de cocriação e construção participativa do Plano de Desenvolvimento Social, foi utilizada a metodologia “Open Space Technology¹”, tendo-se criado inicialmente um espaço livre que permitisse a cada participante escolher a forma como lidar com a agenda, atividades propostas e os contributos a dar, utilizando esta abordagem para a recolha de contributos dos participantes, com dois momentos distintos (manhã e tarde): <i>A1) Apresentação sobre os 4 tópicos iniciais de arranque à dinâmica, no qual foram pedidas as considerações dos participantes, através de post-its escritos sobre:</i> i) Rede Social ii) Comissões Sociais de Freguesia iii) Plano de Desenvolvimento Social iv) Áreas de intervenção (neste tópico, fez-se a recolha, compilação e tratamento de todos os contributos

¹ Ver nota no Glossário.

SESSÃO PLENÁRIA

17/01/2024

para a continuação do 2.º momento da sessão, com as áreas mais relevantes a trabalhar)

A2) Abertura de 5 espaços de trabalho para contribuições dos participantes:

- i) Balanço do PDS – aspetos positivos/negativos
- ii) Experiências relevantes tidas na Rede Social de Lisboa – CLAS-Lx/CSF
- iii) Experiências relevantes tidas nos Grupos de Trabalho Temáticos – CLAS-Lx/CSF
- iv) Recomendações - Aspetos a melhorar e a evitar
- v) Projetos que gostariam de construir

B1) Sessão sobre as áreas de Intervenção a trabalhar futuramente, com a devolução dos resultados da dinâmica inicial, síntese e contextualização dos conceitos desenvolvidos e a votação nos eixos prioritários, da qual resultaram 16 temáticas de intervenção e que foram tidas em conta para a animação das sessões de debate.

B2) Sessão de trabalho com a criação de grupos de debate, centrados nas 6 áreas de intervenção mais votadas (Saúde Mental, Habitação, Educação/Formação, Empregabilidade, Migrações e Envelhecimento) facilitados pela Equipa da RSL/IESE para recolher contribuições, com apresentação final de cada grupo ao plenário.

A dinâmica que se desenvolveu tornou evidente a necessidade de reforçar os conteúdos referentes ao Programa Rede Social, bem como identificou algumas temáticas como componentes estruturantes do PDS (modelo de governança, articulação institucional, criação de redes e capacitação), os quais foram cruciais na estruturação dos objetivos e medidas da Missão 1.

Nos questionários de avaliação, a grande maioria dos respondentes acaba por classificar a maior parte dos critérios apresentados de forma positiva, entre 3 e 5, numa escala de 1 a 5. Existem muitas referências à necessidade de aprofundar o debate e a reflexão por grupos, assim como a vontade de uma maior animação das parcerias e de realização de sessões de partilha de experiências na RSL.



SESSÕES TERRITORIAIS

26 E 27 DE FEVEREIRO E 7 DE MARÇO DE 2024

Foram organizadas três sessões territoriais, divididas por zonas administrativas da cidade, envolvendo um total de 121 participantes. Tendo em conta os resultados obtidos na sessão plenária e a necessidade de maior conhecimento sobre o Programa Rede Social, a sua estrutura e principais instrumentos, assim como o resumo das fases de construção do PDS, o programa das sessões foi organizado segundo a estrutura infra:

- 1) Apresentação do Programa Rede Social
- 2) Apresentação do processo de co construção do PDS de Lisboa
- 3) Utilização dos resultados da Sessão Plenária de dia 17 de janeiro, onde foram identificadas 16 áreas de intervenção, com aplicação de questionário aos participantes para medir a Gravidade, Urgência e Tendência (método GUT²), das 16 áreas previamente identificadas ou de outras áreas que pudessem identificar.
- 4) Momento em que os participantes puderam dar os seus contributos individuais, com recurso a post-its, para a identificação de evidências de problemáticas territoriais, o qual foi feito de forma livre, enquadradas nas 16 temáticas de intervenção, já levantadas na sessão plenária de dia 17 de janeiro de 2024.
- 5) Realização de uma dinâmica de trabalho para uma reflexão coletiva, aplicando a técnica do *Fish Bowl*³, com questões orientadas para o aprofundamento das problemáticas mais votadas no terceiro momento.
- 6) Dinâmica de grupos de trabalho para apresentação de novas soluções ou de utilização de soluções já existentes, centradas nas problemáticas identificadas em grupos de trabalho e entrega em formato A3 (documento escrito das soluções desenvolvidas neste contexto).

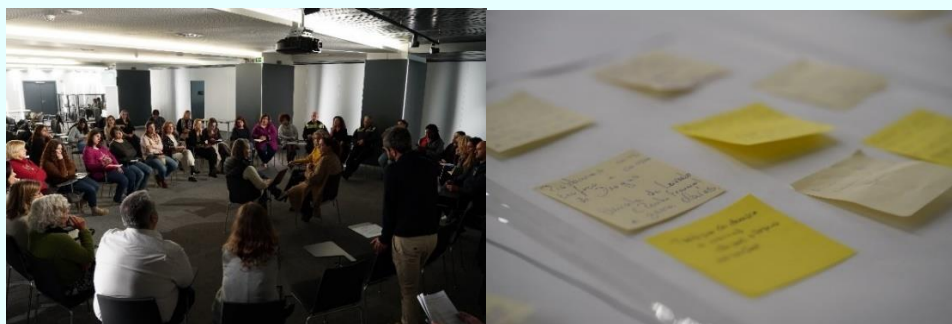
Foram recolhidos contributos, tanto a nível de problemáticas territoriais como também de soluções, nas áreas dos comportamentos aditivos / saúde e saúde mental / sustentabilidade das organizações de base local / educação, formação e liderança / pobreza e exclusão social / empregabilidade / migrações / insegurança, criminalidade e tráfico / pessoas em situação de sem abrigo / crianças e jovens / acessibilidades / envelhecimento / habitação / diversidade / violência doméstica / ambiente, espaço urbano e higiene / redes, parcerias e participação / lacunas nos apoios e respostas sociais, assim como os resultados do debate dos grupos de trabalho foi compilado para os objetivos e medidas, apresentados na estrutura base da primeira versão do PDS.

A) Sessão territorial ZONA ORIENTAL (Beato, Marvila, Olivais, Parque das Nações, Penha de França)

Sessão territorial realizada a 26/02/2024, no auditório do ISS. Houve 41 inscritos, com 34 participantes envolvidos (83%) e com 9 respondentes à avaliação que foi submetida.

Foram criados 5 grupos de participantes na fase de debate, nos quais as seguintes temáticas foram abordadas: Habitação / Redes, parcerias e participação (2) / Envelhecimento / O efeito prático do PDS na vida das pessoas

A avaliação global e maior parte das avaliações aos critérios apresentados centraram-se sobretudo no valor de 4, de uma escala de 1 a 5.

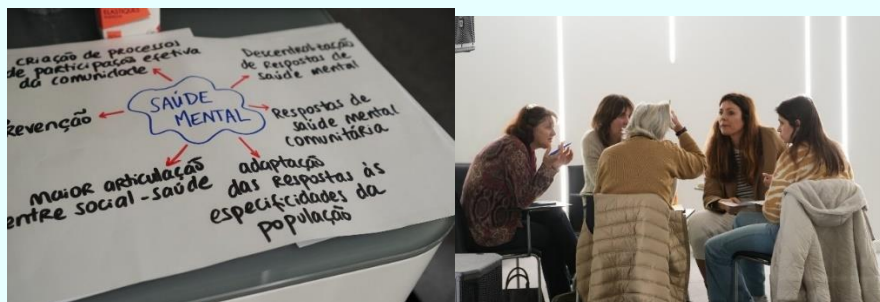


² Ver nota do Glossário.

³ Ver nota no Glossário.

B) Sessão territorial ZONA CENTRO (Alvalade, Areeiro, Arroios, Avenidas Novas, Campolide, Santa Maria Maior)

Sessão territorial realizada a 27/02/2024, no auditório do ISS. Houve 48 inscritos, com 37 participantes envolvidos (77%) e com 6 respondentes à avaliação que foi submetida.



Foram criados 5 grupos de participantes na fase de debate, nos quais as seguintes temáticas foram abordadas: Envelhecimento (2) / Comportamentos aditivos / Saúde Mental (2)

A avaliação global e maior parte das avaliações aos critérios apresentados centraram-se sobretudo no valor de 5, de uma escala de 1 a 5.



C) Sessão territorial ZONAS HISTÓRICA, NORTE E OCIDENTAL (Ajuda, Alcântara, Belém, Benfica, Campo de Ourique, Lumiar, Misericórdia, Santa Clara, Santa Maria Maior, São Domingos de Benfica)

Sessão territorial realizada a 07/03/2024, no auditório do ISS, registando-se 61 inscritos, 50 participantes efetivos (82%) e com 16 respondentes à avaliação que foi submetida.

Foram criados 6 grupos de participantes na fase de debate, nos quais as seguintes temáticas foram abordadas: Articulação institucional das entidades que trabalham no terreno para os decisores políticos / Envelhecimento (2) / Trabalhar em rede / Pessoas em situação de sem abrigo / Desenvolvimento de um programa de desenvolvimento de competências, desde a primeira infância

A avaliação global e maior parte das avaliações aos critérios apresentados centraram-se sobretudo nos valores entre os 3 e os 4, de uma escala de 1 a 5.



REUNIÕES TÉCNICAS COM COMISSÕES SOCIAIS DE FREGUESIA

No seguimento da sessão plenária e das sessões territoriais, havia duas opções quanto às sessões a realizar com as Comissões Sociais de Freguesia. A primeira seria fazer a observação de acompanhamento de sessões plenárias de uma escolha de 3 CSFs; ou a realização de reuniões com os núcleos executivos de CSFs que representassem a heterogeneidade da manifestação dos fatores de pobreza e exclusão social identificados anteriormente.

A escolha recaiu na segunda opção, pois na análise das contribuições dadas pelos participantes ao longo do processo, surgiu como maior necessidade a inclusão de dados qualitativos que reforçassem os aspetos essenciais para desenhar o alinhamento estratégico e delineassem os procedimentos futuros a ter em conta na articulação institucional entre o CLAS-Lx e as CSFs.

Desta forma, a dinamização realizada com os núcleos executivos das CSFs de Arroios, Campo de Ourique e Marvila, centraram-se nas seguintes questões:

- a) A CSF tem uma agenda de trabalho? Se sim, como a desenha e a implementa, tanto nos plenários como nos grupos temáticos?*
- b) Quais são as necessidades de formação/capacitação para que se possa apoiar os processos de desenho, dinamização e implementação das CSFs?*
- c1) Qual é a agenda do próximo plenário da CSF? Como a veem que pode ser realizada, de forma a haver maior participação?*
- c2) Quais são os grupos temáticos que mais podem contribuir para as nossas intenções?*
- c3) Quais são os principais pivots, nos grupos temáticos, para o trabalho que se pretende realizar mais à frente?*
- d) O que está a CSF disposta a contribuir para o trabalho do CLAS-Lx?*
- e) O que a CSF precisa do CLAS-Lx para apoiar o seu trabalho institucional?*
- f) De que forma é realizado o planeamento estratégico, com maior destaque para o que é feito a nível de diagnóstico social e plano de ação? Se tal não é possível, de que forma estruturam o trabalho das CSFs?*

Foi também requisitada toda a documentação relevante a estas CSFs, como a existência de diagnósticos sociais, planos de ação territoriais, grandes opções do plano ou outra documentação relevante que pudesse ser útil para a integração no modelo de monitorização e avaliação, assim como o de governança.

Dos contributos específicos destas sessões, abaixo apresentam-se aqueles que dizem respeito à construção da atual Agenda Estratégica.

Como resultado, foi possível aferir alguns dados, nas seguintes sessões:

➤ **Núcleo Executivo da CSF de Marvila, 19 de março de 2024 (5 participantes)**

A Comissão Social de Freguesia de Marvila é uma das maiores de Lisboa, existe há 12 anos, com um maior nível de integração entre os seus parceiros, registando-se o envolvimento de diversos grupos comunitários e de moradores do território e com estabilidade do seu executivo.

Apesar desta estabilidade institucional e maior articulação com a JF de Marvila, existe também um conselho educativo da freguesia, como também foi construído um plano de ação, com algum apoio financeiro e logístico para projetos das entidades da CSF, nos quais existe alguma dificuldade em envolver os decisores políticos. As situações casuísticas são geridas no seio da CSF, com apoio institucional da Junta de Freguesia.

Têm como grupos de trabalho temáticos ativos: qualidade de vida e bem-estar dos idosos / infância, juventude e famílias / empreendedorismo e empregabilidade / saúde mental.

É reconhecida a importância do apoio da equipa da RSL que permitiu um salto qualitativo na ação da CSF, nomeadamente a realização de candidaturas conjuntas a programas de financiamento (p.e., Fundação La Caixa, Proinfância).

➤ **Núcleo Executivo da CSF de Campo de Ourique, 8 de abril de 2024 (3 participantes)**

A Comissão Social de Freguesia de Campo de Ourique existe há 10 anos, mas teve diferentes períodos de atividade e está novamente a reativar os trabalhos com os seus parceiros, no período pós pandemia. Acima de tudo, muitas das relações que têm estabelecidas são informais, mas regista-se a necessidade de maior mobilização dos parceiros para a participação nos grupos temáticos a funcionar.

Não tem diagnósticos territoriais e planos de ação para a CSF, mas têm para alguns dos seus grupos temáticos. A Junta de Freguesia criou fóruns para pensar nas ações estratégicas até 2030, com técnicos e moradores para reforçar o planeamento estratégico, procurando envolver as 32 entidades inscritas na CSF.

Acima de tudo, este é o espaço para as abordagens integradas e casuísticas da freguesia, com maior foco para as crianças e jovens, idosos, para um grupo específico que lida com as questões territoriais do Bairro do Loureiro, no qual existe uma abordagem inter-freguesia com Alcântara.

Sente-se necessidade de maior acompanhamento técnico da equipa da RSL no desenho e implementação dos instrumentos de planeamento estratégico necessários à atuação da CSF.

➤ **Núcleo Executivo da CSF de Arroios, 4 de junho de 2024 (3 participantes)**

A Comissão Social de Freguesia de Arroios tem 52 parceiros e 4 grupos temáticos, os quais são: grupos vulneráveis / competências, formação e empregabilidade / infância, prevenção e juventude / envelhecimento ativo, segurança e mobilidade. Apesar do novo núcleo executivo ter sido eleito recentemente, esta freguesia sempre teve uma dinâmica de envolvimento com as entidades do território aprofundada, a qual tem sido profundamente alterada pela vinda das comunidades migrantes e toda a disrupção criada, a nível das respostas que existem e pelo número de casos crescentes que só permitem as entidades reagir às situações que vivem no dia-a-dia, apesar de um dos membros do núcleo executivo ser a AIMA.

A ênfase maior é garantir que existem respostas de emergência, mas muitas das vezes, os apoios requisitados pelos fregueses são somente de natureza monetária. Existem reuniões bimensais temáticas e duas reuniões plenárias anuais, mas há necessidade de um grande apoio institucional para a criação de instrumentos estratégicos de planeamento e de maior articulação com as entidades que lidam com as situações no terreno, onde se regista uma maior prevalência de intervenções pontuais.

ACOMPANHAMENTO DE SESSÕES TEMÁTICAS E DE CAPACITAÇÃO, ORGANIZADAS PELA EQUIPA DA REDE SOCIAL DE LISBOA

Os contributos obtidos ao longo das 15 reuniões técnicas com a Comissão de Acompanhamento, os quais foram integrados na agenda estratégica e na construção dos objetivos e medidas e que serão também tratados mais à frente, sobretudo relevantes na FASE 4, COMPROMETER.

A salientar, das várias sessões organizadas ou coordenadas pela Equipa da Rede:

CSFs à conversa (Longevidade/Envelhecimento), na DGEsTE, no dia 26 de setembro e 15 de dezembro de 2023

Sessão de trabalho coletivo, desenhado por um grupo mais alargado de membros da equipa e de intervenientes mais ativos da RSL, na qual foram utilizadas algumas técnicas de facilitação para refletir sobre o trabalho das CSFs e definir os próximos passos para uma maior integração do trabalho que está a ser desenvolvido.

O foco centrou-se na intervenção junto da população idosa, a forma como o envelhecimento é trabalhado nos diversos territórios de Lisboa, onde as Juntas de Freguesia têm um papel preponderante, sobretudo pela intervenção dos seus técnicos e pela articulação que precisam de concretizar, especialmente quanto à necessidade de uma maior harmonização sobre as fronteiras e unidades territoriais e de pensamento estratégico, que deve aliar a operacionalização e o compromisso político, através de um documento estratégico comum.



Sessões de capacitação sobre Capital Relacional, Prof. Rui Marques, no Centro Ismaili, no dia 29 de novembro de 2023 e na Unidade de Saúde Familiar de Sete Rios no dia 3 de junho de 2024

Sessões de trabalho coletivo, nas quais o Prof. Rui Marques teve a oportunidade de fazer uma exposição mais teórica sobre conceitos como a Governança Integrada, a Liderança Colaborativa, o Modelo de Evolução Relacional e o Modelo de Coordenação Relacional e de que forma estes conceitos podem ser relevantes para a governança da cidade, especialmente com um exercício prático que o relacionou com o trabalho feito pelas CSFs.

O término da sessão foi dinamizado por membros do núcleo executivo da RSL, procurando fazer a ponte sobre toda a informação disponibilizada. A equipa IESE também aproveitou este momento para realizar uma dinâmica junto dos facilitadores, nos quais foram aferidas as suas observações sobre como os participantes fizeram a apreensão sobre a RSL e os conceitos apresentados nas conversas, as dinâmicas de trabalho que existiram, se estas foram mais teóricas ou práticas, se houve uma lógica mais vertical ou horizontal, se houve um maior foco nas temáticas em geral ou o foco esteve na casuística, que outras dimensões do trabalho foram abordadas e a facilidade que houve de preparar e trabalhar esta sessão entre os membros da equipa RSL.

1.3. FASE 3 – MONITORIZAR E AVALIAR

Enquanto a Fase 2 – PLANEAR esteve a decorrer, iniciou-se o processo de trabalho para desenvolver o dispositivo de monitorização e avaliação, o qual relaciona o alinhamento dos objetivos e medidas identificados no trabalho desenvolvido com todos os parceiros da RSL e encontrar uma correlação com indicadores e metas que tornem o PDS operacional para todos os envolvidos.

Para tal, foi necessário estabelecer uma estrutura base que permita assegurar a coerência externa e interna do PDS com as políticas internacionais, nacionais e locais, assim como definir os passos seguintes do trabalho a realizar, sendo definido que, em cada objetivo e medida, deve haver os seguintes campos para a sua monitorização e acompanhamento da execução:

- a) Missão
- b) Objetivo
- c) Domínios (somente para a Missão 2, para a população 65+)
- d) Medida
- e) Meta
- f) Indicadores
- g) Calendarização

Ao longo da fase 3, foi feito um trabalho de *benchmarking* para enquadrar a forma como o PDS seria apresentado e que viesse a traduzir as melhores práticas e o racional teórico que desse um suporte estratégico à atuação que a Rede Social de Lisboa estará a desenvolver nos próximos anos. Para tal, foi muito importante levantar todos os documentos estratégicos que serviram de base para a construção do PDS anterior (2017 a 2021) e incluir, o melhor possível, todas as contribuições feitas pelos vários atores que fizeram parte da sua construção.

Do trabalho de *benchmarking*, pode-se salientar algumas políticas de âmbito europeu e nacional que suportam este trabalho, como o Pilar Europeu para os Direitos Sociais e a Estratégia Nacional de Combate à Pobreza, o seu Plano de Ação e as metas e indicadores utilizados, entre outros documentos relevantes, referidos na bibliografia, que são referências fundamentais para nortear a forma como os documentos estratégicos são balizados neste documento final.

Foram também tidos em conta, como documentos estratégicos, a Estratégia Regional de Lisboa e o Plano Metropolitano de Apoio às Comunidades Desfavorecidas da Área Metropolitana de Lisboa, os quais representam os esforços de concertação, alinhamento dos recursos e financiamentos disponíveis para a região de Lisboa, sendo instrumentos importantes para suportar a implementação futura do PDS e apoiar os esforços da RSL na sua atuação.

Também foram consultados as estruturas e alinhamento de outros PDS, desenvolvidos pelos CLAS do país, tendo como exemplos Braga, Coimbra, Guimarães, Lousada, Porto ou Vila Nova de Famalicão, assim como da Área Metropolitana de Lisboa, salientando-se Amadora, Cascais, Mafra ou Montijo, permitindo ver as similitudes e diferenças de abordagens metodológicas, a sua complementaridade e as melhores práticas e instrumentos das suas políticas, para garantir a melhor implementação dos seus planos, os quais são baseadas no envolvimento dos seus atores principais e em linhas orientadoras claras e com uma comunicação que expresse uma linguagem comum a todos os que estão envolvidos neste processo.

É importante também referir as políticas locais e sobretudo as Grandes Opções do Plano para a Cidade de Lisboa, assim como todas as políticas e estratégias municipais que servem de base também a este documento, assim como as primeiras abordagens para a criação de Planos Locais Integrados de Combate à Pobreza, onde surgem os primeiros esforços de trabalhar uma dimensão territorial mais próxima do que se passa no terreno e como se pode conjugar essas primeiras intervenções estratégicas com as políticas locais e as Grandes Opções do Plano e Orçamentos das 24 freguesias da cidade, podendo ser alinhados com as intervenções dos territórios e entre si, para garantir uma maior eficiência e qualidade das intervenções realizadas neste contexto.

Todos estes contributos e o trabalho desenvolvido permitiram que uma primeira versão do Plano de Desenvolvimento Social fosse redigida, a qual foi validada numa reunião da Comissão Tripartida, numa reunião, no dia 7 de outubro.

Após a aprovação e retificações necessárias, foi realizada uma Sessão Plenária no dia 17 de outubro de 2024, para a apresentação da Primeira Versão do PDS, com a presença de 125 participantes de parceiros institucionais da Rede Social de Lisboa, contando com a presença da CT: a Vereadora da CML, com o Pelouro dos Direitos Humanos e Sociais, Saúde, Educação e Juventude, Sofia Athayde, a Vice-Provedora da SCML, Rita Prates e a Diretora-Adjunta do Centro Distrital de Lisboa da Segurança Social, Sandra Marcelino.



Após a apresentação da Primeira Versão do PDS, seguiu-se uma sequência de sessões que serviram para delinear as metas e indicadores que foram fundamentais para a criação do Dispositivo de Monitorização e Avaliação.

WORKSHOPS TEMÁTICOS NOVEMBRO DE 2024

Foi organizada uma sessão temática, com os parceiros da Rede Social de Lisboa e representantes dos Grupos de Trabalho Temáticos que vieram dos anteriores trabalhos, a qual se passou no Centro de Recursos DLBC Lisboa, no dia 7 de novembro de 2024. Este decorreu com 101 participantes, iniciando-se com uma explicação teórica sobre o modelo de validação dos objetivos e medidas e a formulação das metas, com foco nas Missões 2 e 3, formando nove grupos, quatro para abordar as temáticas da Missão 2 e cinco para as temáticas da Missão 3.



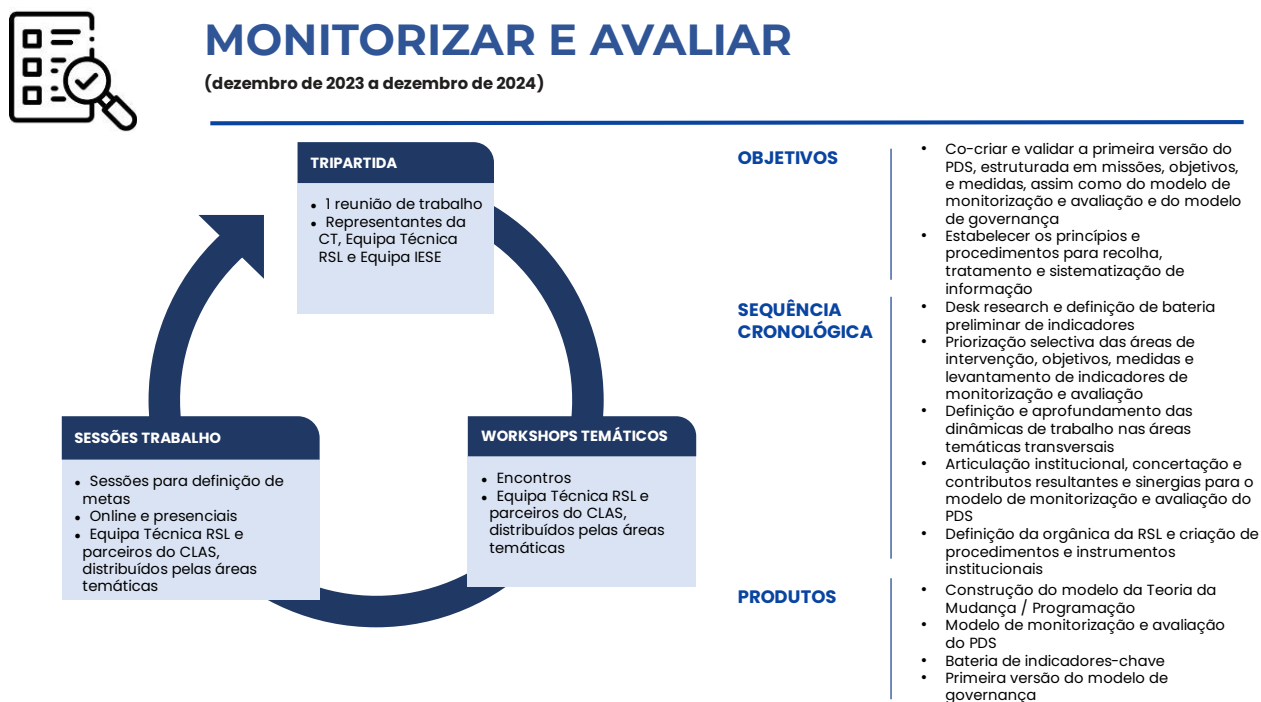
Nesta primeira sessão, alguns grupos de trabalho temáticos não conseguiram validar, na sua totalidade, os objetivos e medidas e definir as metas para o futuro PDS. Assim, estes grupos deram seguimento aos trabalhos, realizando sessões posteriores nas semanas seguintes, com apoio da Equipa Técnica da RSL.

Foram realizadas 16 sessões de trabalho, com 122 participantes, com a seguinte distribuição:

- Crianças e jovens (3 sessões) – 30 participantes
- Comportamentos Aditivos (5 sessões) – 13 participantes
- Deficiência (1 sessão) – 8 participantes
- Empregabilidade (2 sessões) – 17 participantes
- Espaço Público (1 sessão) – 5 participantes
- População 65 + (2 sessões) – 29 participantes
- Saúde Mental (2 sessões) – 20 participantes

Como resultado do debate na especialidade, deixou de existir uma área de intervenção, chamada de Saúde, Saúde Mental e Deficiência para duas áreas de intervenção separadas, Saúde Mental e Deficiência.

Figura 4. Infografia com resumo sintético dos processos de construção realizados na Fase 3



1.4. FASE 4 – COMPROMETER

A governança assenta na participação e no envolvimento de todos, para que a Rede Social de Lisboa seja uma entidade viva, dinâmica e que vá ao encontro das necessidades e anseios daqueles que a compõem.

Ao longo do processo de diálogo estruturado e observação do funcionamento operacional da RSL⁴, no qual foi possível acompanhar várias reuniões dos diferentes órgãos que a constituem, houve a possibilidade de aferir as dificuldades e virtudes que existem no modelo de governança atual e os desafios que se prendem ao facto de ser a maior Rede Social do país, com 21 Comissões Sociais de Freguesia, as quais têm ritmos completamente diferentes de evolução entre si e orgânicas muito próprias.

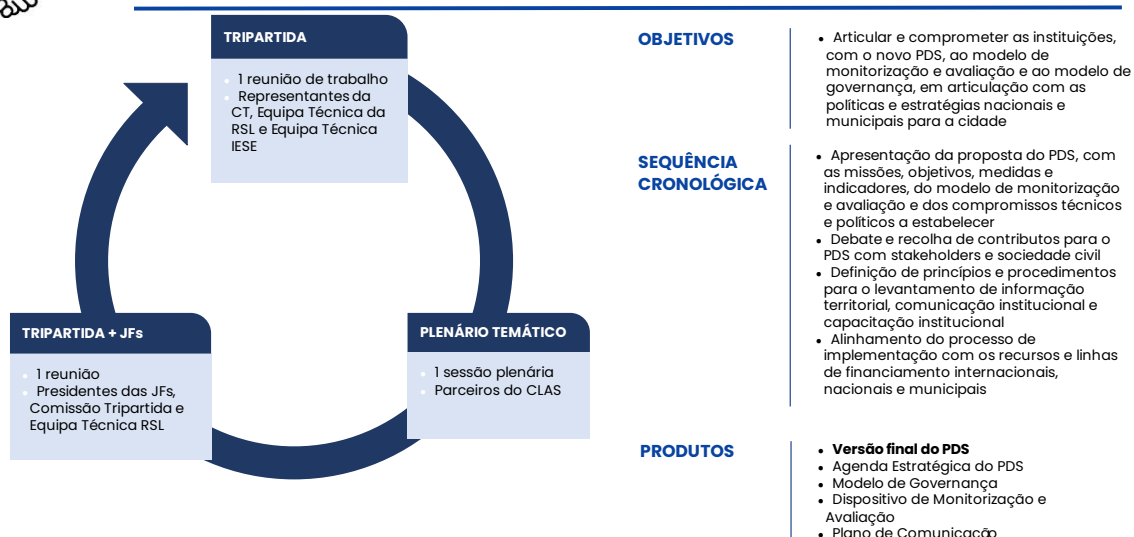
O processo de validação do PDS deverá contemplar compromissos técnicos e políticos para a sua implementação, sendo que a conclusão de todos os passos necessários deverá ocorrer idealmente até ao final do primeiro semestre de 2025.

⁴ Ver Anexo com a Caracterização das Lógicas de Intervenção dos *Stakeholders parceiros* da RSL.



Figura 5. Infografia com próximos passos a realizar para concluir a Fase 4

COMPROMETER



1.5. FASE 5 – COMUNICAR

O trabalho feito pela equipa que esteve a construir este diálogo estruturado procurou, ao longo deste processo, dar um maior apoio às estratégias de comunicação em todas as atividades e eventos que alimentaram as dinâmicas internas e externas no CLAS-Lx.

A colheita de informação, participação em reuniões e acompanhamento dos trabalhos regulares, ao longo deste ano e meio, junto da Comissão Tripartida, do Núcleo Executivo e da Comissão de Acompanhamento, permitiu chegar a uma primeira abordagem sobre como a comunicação seria desenvolvida, a qual está refletida na infografia que se segue.

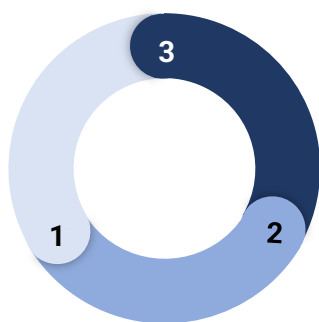
Tendo em conta as realidades digitais e as necessidades de ativação e envolvimento da Rede Social de Lisboa, desenhou-se um Plano de Comunicação que pudesse espelhar abordagens mais alinhadas aos vários públicos-alvo que compõem todo o ecossistema e que transmita o desígnio maior que a RSL representa para a cidade e para os seus atores chave, quer nas intervenções sociais, como também para as políticas locais.

Figura 6. Infografia com resumo sintético da abordagem de comunicação utilizada ao longo do processo de diálogo estruturado, na Fase 5



COMUNICAR

(novembro de 2023 a dezembro de 2024)



(1) PLANEAR

- Ativar os membros da RSL
- Aproximar e apoiar sinergias com os territórios e as CSFs
- Alinhar a marca e ferramentas de comunicação básicas
- Dinamizar diálogo estruturado com *stakeholders* da cidade

(2) MONITORIZAR E AVALIAR

- Alinhar a orgânica e estrutura interna
- Construir referenciais de funcionamento para a articulação com as CSFs
- Criar modelos de monitorização e avaliação para o PDS
- Aproximar as necessidades e as respostas sociais na cidade

(3) COMPROMETER

- Comunicar a orgânica, processos de decisão e estrutura interna
- Construir acordos de parceria com os *stakeholders* da cidade
- Apoiar a criação da estratégia de comunicação e marketing
- Promover o modelo de participação, advocacia e governança
- Apresentar o Plano de Desenvolvimento Social

II. AGENDA ESTRATÉGICA - Plano de Desenvolvimento Social de Lisboa

O Plano de Desenvolvimento Social (PDS) constitui um instrumento central para a definição de uma estratégia de desenvolvimento social em qualquer território. Nesse sentido, a construção de um “novo” PDS de Lisboa deve garantir a intervenção integrada dos vários agentes do Concelho, promovendo a sua participação e concertação, assim como o trabalho em rede.

O PDS desempenha uma função de intervenção pública e privada na promoção da coesão social e bem-estar das populações, na medida em que contribui para uma apropriação coletiva dos problemas sociais, para uma otimização dos recursos de intervenção e para a ativação de respostas necessárias. Este instrumento de planeamento estratégico, elaborado através de abordagens participativas, constitui uma ferramenta de trabalho que permite identificar as principais necessidades e oportunidades, clarificando as opções de desenvolvimento.

Embora o contexto de partida tenha em conta o conjunto de desafios das políticas públicas, assim como uma nova configuração de problemas nos quais se torna urgente intervir, a ausência de Diagnóstico Social foi um fator que criou alguns constrangimentos no desenho do PDS. A sua elaboração privilegiou uma abordagem participativa e multi-método que permite uma leitura integrada da realidade e dos desafios em presença, embora não tenha sido possível realizar a triangulação com as evidências decorrentes do Diagnóstico Social, na medida em que só se teve acesso ao *Retrato Social de Lisboa*, diagnóstico contratualizado pela SCML e CoLabor, em dezembro de 2024.

Nesse sentido, a elaboração do Diagnóstico Social, que deveria decorrer em simultâneo com o processo de construção do PDS, não foi concretizada em tempo útil. Com efeito, esta situação impôs a necessidade de alargamento significativo do processo de auscultação aos atores, face ao inicialmente previsto. De um modo global, e como evidenciado na seção anterior, foi necessária a identificação e consensualização estratégica da intervenção sobre os novos problemas do território, cuja complexidade, dinâmica e rapidez se tem verificado no período de pandemia e pós pandemia. Ainda assim, o Retrato Social de Lisboa permitiu confirmar a pertinência das áreas temáticas identificadas como prioritárias. A seguir, apresenta-se uma Tabela síntese sobre as principais conclusões retiradas deste documento.

Tabela 2. Resumo Executivo – Retrato Social da Cidade de Lisboa 2024⁵

Síntese	O " Retrato Social da Cidade de Lisboa 2024 " apresenta uma análise multidimensional dos principais desafios sociais, económicos e demográficos da capital portuguesa. O relatório destaca desigualdades estruturais que afetam a qualidade de vida da população e mapeia as políticas públicas implementadas para mitigar esses problemas.
1. Habitação: o principal desafio urbano	• Lisboa é o município da Área Metropolitana com os preços de habitação mais elevados, tanto no arrendamento (15,22€/m² em 2023) quanto na compra (3.872€/m² em 2022). • Alojamento local representa 6% dos imóveis da cidade, concentrando-se em Santa Maria Maior e Misericórdia. • Cerca de 39% dos edifícios ainda necessitam de reparação, apesar dos avanços na reabilitação urbana. • A taxa de sucesso em programas municipais de habitação acessível é extremamente baixa (2% em 2022), demonstrando dificuldades de resposta à crise habitacional.
2. Desigualdade e Pobreza	• Lisboa apresenta uma das maiores desigualdades de rendimento do país. • 4,2% da população em idade ativa recebe Rendimento Social de Inserção (RSI), com maior incidência em freguesias como Santa Maria Maior e Arroios. • O n.º de pessoas em situação de sem-abrigo tem aumentado, refletindo a precarização das condições de vida.
3. Mercado de Trabalho e Economia	• A taxa de desemprego variava significativamente entre freguesias em 2023, atingindo 13,7% em Santa Clara e ficando abaixo de 4% em Belém, Estrela e Lumiar. • O mercado de trabalho é caracterizado por desigualdades salariais e uma concentração de empregos em setores de baixa produtividade e baixos salários.
4. Educação e Desigualdade Escolar	• Há uma discrepância significativa no nível educacional entre freguesias: enquanto 78% da população das Avenidas Novas concluiu o ensino secundário, esse número cai para 37% em Marvila.

⁵ Cantante, F., Cruz, C. M., Nunes, S., Ferreira, B. & Teixeira, T. (2024). Retrato social da cidade de Lisboa. CoLABOR.

	Escolas públicas nas zonas norte e oriental da cidade apresentam taxas mais elevadas de retenção e desistência escolar.
5. Saúde e Acesso a Serviços	- O acesso a médicos de família é desigual: apenas 70% da população em Lisboa Norte e Lisboa Central tem médico de família atribuído, enquanto Lisboa Ocidental e Oeiras apresentam uma cobertura de 87%. - O número de munícipes com doenças crónicas tem aumentado, refletindo desafios na resposta da saúde pública.
6. Mobilidade e Ambiente	- O automóvel é o meio de transporte mais utilizado (48% das deslocações), com pouca redução nos últimos anos. - O uso de transportes públicos, especialmente autocarros, caiu, enquanto houve um ligeiro aumento das deslocações a pé e de bicicleta.
7. Demografia e População Estrangeira	- Lisboa apresenta uma tendência de crescimento populacional, impulsionado pelo aumento significativo da população estrangeira, que passou de 48.225 em 2014 para 118.104 em 2022. - Apesar disso, algumas freguesias centrais, como Misericórdia e Santa Maria Maior, podem enfrentar declínios populacionais devido à pressão imobiliária.
Conclusão	O relatório revela que Lisboa continua a enfrentar desafios estruturais significativos, com desigualdades acentuadas no acesso à habitação, educação, saúde e trabalho. A cidade mantém-se dinâmica e atrativa, mas a pressão imobiliária, o custo de vida elevado e a desigualdade social exigem políticas públicas robustas e eficazes para garantir um desenvolvimento urbano sustentável e inclusivo.

➤ IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE INTERVENÇÃO

O trabalho realizado junto dos *stakeholders* (Cf. Seção I) permitiu a **identificação** dos problemas sociais e das áreas estratégicas de intervenção identificadas como prioritários pelo conjunto de atores do CLAS-Lx. A análise resultou da sistematização e tratamento de informações que caracterizam a realidade do concelho, nas suas diversas dimensões, da compreensão das causas desses mesmos problemas ou necessidades e ainda do cruzamento com os recursos existentes no território.



A triangulação realizada sobre as áreas de intervenção prioritárias foi iniciada com um primeiro momento plenário onde foi solicitada a reflexão e a explicitação das mesmas, as quais já foram referenciadas, na parte metodológica da construção do PDS, para responder aos problemas do concelho. Desse plenário, resulta a identificação de 16 temáticas de intervenção, onde as 6 mais votadas foram alvo de discussão e aprofundamento em sessões de *fish bowl*.

➤ DEFINIÇÃO DAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE INTERVENÇÃO

A priorização de áreas estratégicas de intervenção por parte de representantes das várias entidades parceiras no âmbito das 3 Sessões Territoriais da Rede Social de Lisboa, foi realizada tendo por base a Metodologia GUT⁶. Nesta técnica a classificação de prioridade é realizada de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) da situação em questão, sendo utilizada para cada dimensão uma pontuação de 1 a 4, e para a pontuação final os 3 fatores são multiplicados (GxUxT).

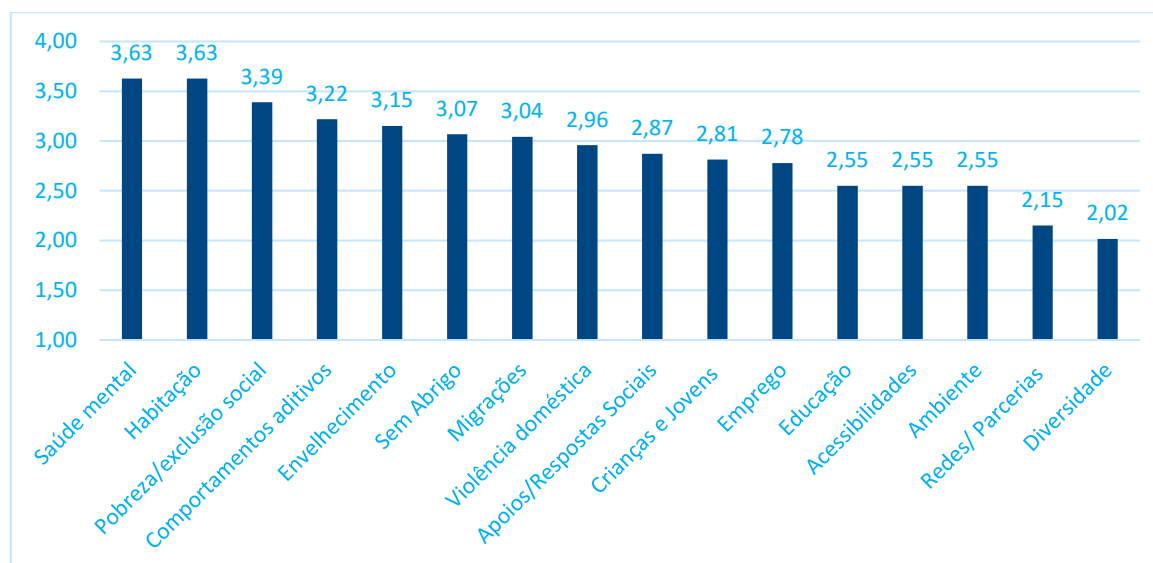
Gravidade

Na dimensão da gravidade com que se expressam no território as diversas áreas de intervenção, os interlocutores destacaram como prioritárias a “Saúde mental” e a “Habitação” (pontuação média de 3,63), seguida da “Pobreza e

⁶ Ver nota no Glossário

Exclusão Social” (3,39), dos “Comportamentos aditivos” (3,22), do “Envelhecimento” (3,15), dos “Sem abrigo” (3,07) e das “Migrações” (3,04).

Gráfico 1. Pontuação da “Gravidade” das áreas de intervenção (pontuação de 1 a 4)

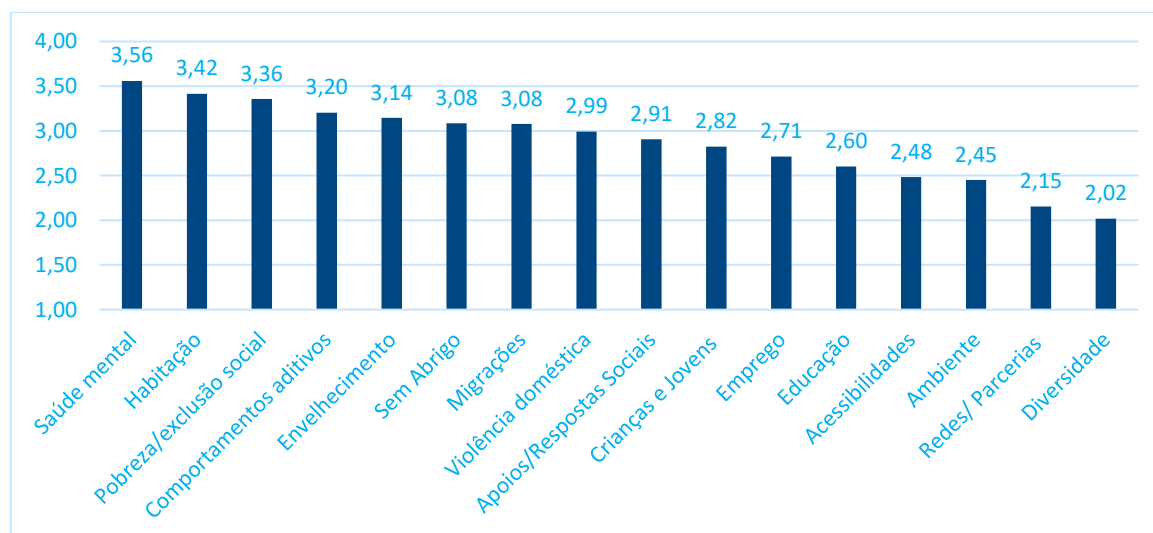


Fonte: IESE, 2024.

Urgência

Na necessidade de ação mais ou menos imediatas, as áreas que sobressaem como sendo aquelas onde é prioritária uma ação mais imediata foram a “Saúde mental” (3,56), a “Habitação” (3,42) e a “Pobreza e Exclusão Social” (3,36), contrariamente as áreas da “Diversidade” (2,02) e das Redes e Parceiras (2,15) foram aqueles onde não existe urgência numa intervenção.

Gráfico 2. Pontuação da “Urgência” de intervenção (pontuação de 1 a 4)

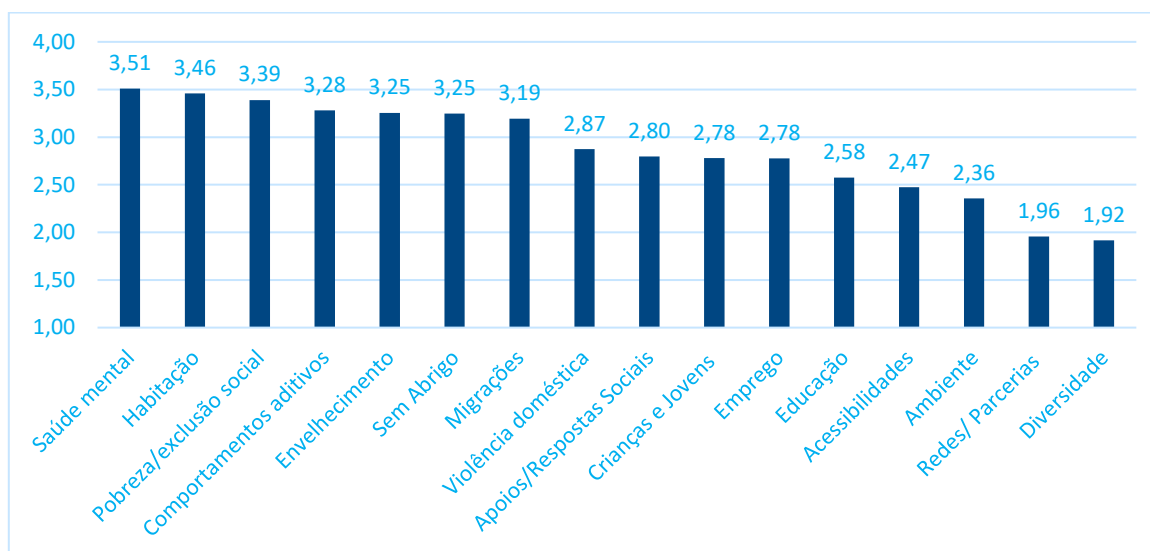


Fonte: IESE, 2024.

Tendência

Na tendência de evolução mais uma vez as áreas da “Saúde mental” (3,51), a “Habitação” (3,46) e a “Pobreza e Exclusão Social” (3,39), são as que se destacam existindo uma tendência para piorarem a curto prazo. As áreas da “Diversidade” (1,92) e das Redes e Parceiras (1,96) mantêm-se igualmente como as menos prioritárias.

Gráfico 3. Pontuação da “Tendência” de evolução (pontuação de 1 a 4)



Fonte: IESE, 2024.

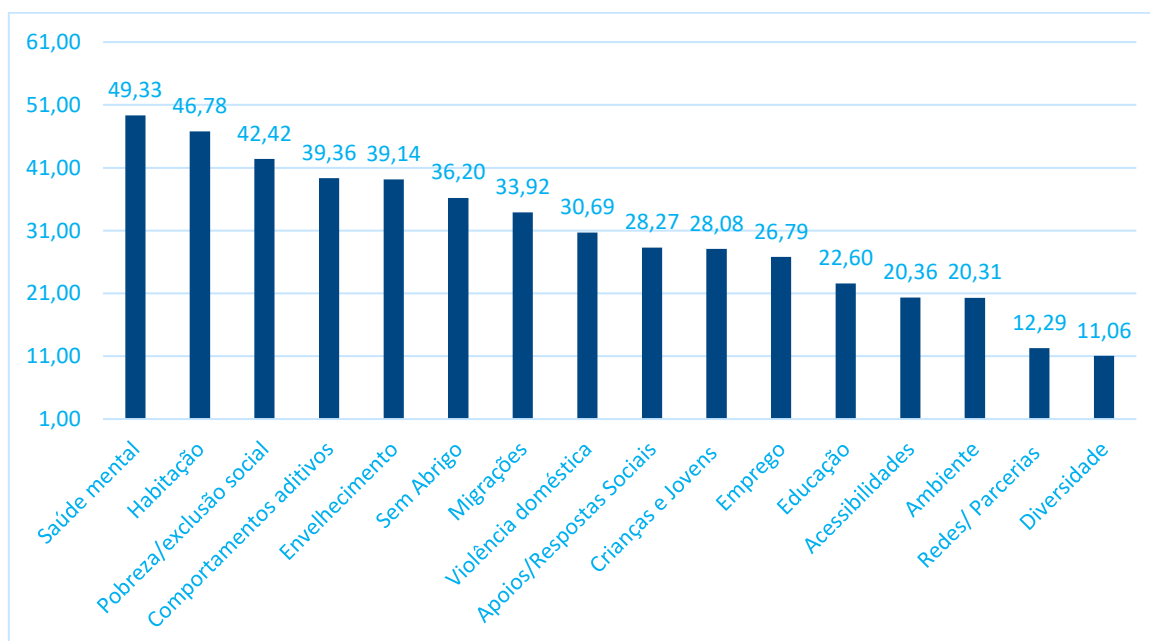
Pontuação (Score) Global

Em termos globais, as áreas consideradas como mais prioritárias, tendo em consideração, a sua gravidade, urgência e tendência, foram a “Saúde mental” (49,33), a “Habitação” (46,78) e a “Pobreza e Exclusão Social” (42,42).

Num segundo nível de prioridade (pontuação entre 40 e 30) situa-se os “Comportamentos aditivos” (39,36), o “Envelhecimento” (39,14), os “Sem Abrigo” (36,20), as “Migrações” (33,92) e a “Violência doméstica” (30,69).

Como menos prioritárias foram indicadas as áreas dos “Apoios e Respostas Sociais” (28,27), das “Crianças e Jovens” (28,08), do Emprego (26,79), da “Educação” (22,60), das “Acessibilidades” (20,36) e do “Ambiente” (20,31). As áreas da “Diversidade” (11,06) e das Redes e Parceiras (12,29) apresentam um nível residual de prioridade.

Gráfico 4. Pontuação da “Tendência” de evolução (pontuação de 1 a 64)



Fonte: IESE, 2024.

Ora, do resultado das diversas opções metodológicas de cocriação do PDS (Entrevistas semi diretivas, reuniões, participação em fóruns, plenários centrais e territoriais, metodologia GUT, *Fish Bowl*, entre outras), emerge a noção de que os principais problemas da cidade assumem uma nova configuração, integrada, interdependente e multidimensional.

A necessidade de intervenção nos fatores de pobreza e exclusão em Lisboa é um dos desafios mais difíceis de concretizar, pois o território acumula fatores (re) produtores de exclusão e de pobreza, sendo estes quase sempre cumulativos e intercruzados e por interinfluência, nos dois sentidos, simultaneamente como ativadores e como consequências da exclusão social. Ora esta realidade exige abordagens de intervenção multidimensionais e integradas.

Figura 7. Nova Configuração dos Problemas



Paralelamente, estes fatores estão presentes em grupos tradicionalmente mais vulneráveis, como grupos com défice de qualificações, grupos com desvantagens específicas, como pessoas com deficiência e imigrantes, crianças e jovens, idosos com pensões reduzidas ou as mulheres, por via da violência doméstica.

Acrescem os impactos da pandemia COVID-19 em áreas fulcrais para este PDS, como os problemas de saúde e saúde mental, no acesso à habitação, entre outros fatores que geram o aumento do número de indivíduos, em risco de pobreza e exclusão social. Aos quais se junta a realidade de parte da população empregada, que auferem rendimentos per capita inferiores aos do limiar da pobreza.

O PDS que se propõe para Lisboa pretende intervir nestes mesmos grupos, com objetivos e medidas específicas e nos fatores que se revelaram decisivos na urgência e gravidade percebida pelos principais atores da Rede Social de Lisboa.

Em síntese, é possível afirmar que as principais necessidades e desafios delineados pelo PDS referem-se a assuntos centrais na promoção da inclusão social, concentrando a sua intervenção pelos grupos que estão em situação de maior vulnerabilidade, aos fenómenos de pobreza e exclusão social e a alguns dos principais fatores geradores da mesma.

Nessa lógica, o PDS de Lisboa é resultado da triangulação da informação recolhida nos processos referidos na seção anterior, no qual se procurou incorporar o conjunto alargado de propostas, resultantes do processo de construção participado, que levou à identificação de um conjunto de Objetivos e Medidas, enquadradas em 3 missões, do referencial que estava estabelecido como intervenção de continuidade do PDS 2017-2021 e de um posicionamento complementar a dois grandes instrumentos de referência: a **Estratégia Nacional de Combate à Pobreza**, assim como em pilares específicos das **Grandes Opções do Plano de 2024 a 2028**, do município de Lisboa.

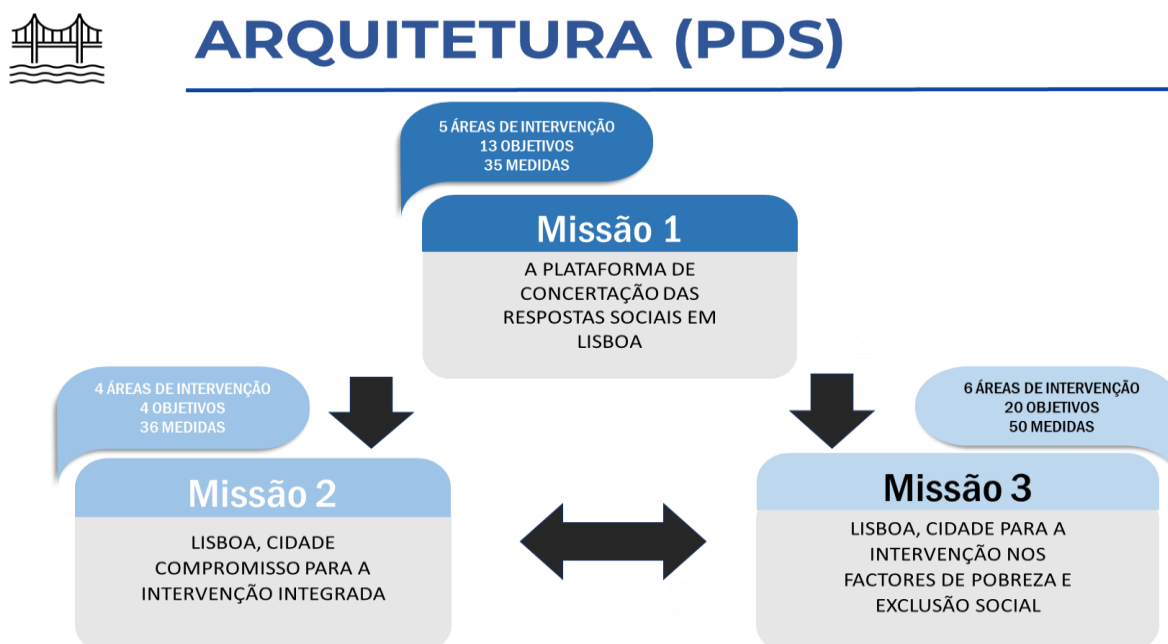
Paralelamente, a conceção do PDS foi devidamente articulada com as restantes estratégias, planos e programas existentes cujo domínios de atuação se intersejam como sejam a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018 -2030 «Portugal + Igual», o Plano Nacional de Implementação para o Pacto das Migrações, a

Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021 -2025, a Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo 2017 -2023, o Plano Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação 2021 - 2025 — «Portugal contra o Racismo», a Estratégia Nacional para os Direitos da Criança 2021 -2024 e o Plano Nacional para a Juventude 2018 -2021.

A elaboração deste PDS suportou-se no conjunto exaustivo de visões e contributos do leque central dos parceiros e foi coproduzido em várias sessões, nas quais se registou a participação de cerca de 583 atores.

Assume-se como o instrumento fulcral das políticas sociais locais nos próximos 6 anos. As suas 3 Missões têm a ambição de alcançar 37 objetivos e 121 medidas que visam contribuir para um melhor nível de desenvolvimento social e uma maior capacidade de ação da Rede Social.

Figura 8. Arquitetura do PDS



Paralelamente, a presente agenda estratégica tem por base uma abordagem global, multidimensional e transversal de articulação das políticas públicas e atores, em estreita articulação com o Pilar Europeu dos Direitos Sociais e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

Embora de forma mais indireta, o PDS resulta igualmente do diálogo com os restantes instrumentos de políticas públicas, associados a populações em situação de vulnerabilidade, como identificados anteriormente.

A adoção desta visão suporta a ambição do PDS que procura, através das missões propostas e dos meios de implementação que perspetiva, promover uma articulação clara com as restantes políticas públicas locais e dos respetivos planos municipais temáticos.

A RSL pode desempenhar um papel, caso tenha os meios e recursos para tal, para ser a plataforma de entendimento e de articulação da intervenção social, através de uma liderança partilhada nas temáticas que se cruzam, de forma clara, com as medidas da Missão 2 e 3.

2.1. MISSÃO 1 – A PLATAFORMA DE CONCERTAÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS EM LISBOA

RACIONAL

ENQUADRAMENTO

O Programa Rede Social, com o seu foco fundamental no planeamento integrado, multinível e na concertação da intervenção social entre as diversas estruturas de parceria, têm como elemento crucial a animação dos vários atores para a criação de condições institucionais e organizacionais nos territórios de intervenção, os quais alimentam todo o desenho da ação estratégica, o encontro de soluções organizativas e do alinhamento dos recursos e competências técnicas / organizacionais em Lisboa.

Apesar da longa existência da Rede Social de Lisboa, ainda existe espaço para melhorar o conhecimento mútuo e informal entre diferentes atores e aprofundar uma cultura de rede, dada a dimensão e complexidade da cidade.

Neste sentido, a animação de estratégias de âmbito local e uma estratégia de comunicação, enriquecida pelos diversos sistemas de informação coletiva da cidade, poderá promover uma maior dinâmica de parceria e de planeamento concertado entre parceiros, a definição de projetos estruturantes e sustentáveis. A criação de uma entidade jurídica revela-se como facilitadora para o reforço da Rede Social de Lisboa, para suportar as estratégias de intervenção integrada para a cidade, com implementação e responsabilidade conjunta.

Esta abordagem requer uma maior capacidade de concretização de ações em conjunto e de intervenções articuladas com as Comissões Sociais de Freguesia, assim como a coordenação necessária entre os níveis de intervenção sub-municipal, o municipal e o supramunicipal. Para tal, identificaram-se as seguintes áreas:

- a) Governança e advocacia
- b) Diagnóstico, monitorização e avaliação
- c) Capacitação
- d) Comunicação e sistemas de informação
- e) Sustentabilidade

Por outro lado, uma vez que a Rede Social lida com problemas sociais complexos, importa também qualificar e capacitar todos os agentes da intervenção, nas diferentes áreas temáticas, de forma a permitir encontrar respostas mais integradas, eficazes e adaptadas aos seus destinatários.

Por último, existe uma necessidade de investir na monitorização dos problemas sociais e da globalidade das respostas existentes, de forma a poder medir a eficiência e a eficácia das intervenções desenvolvidas, contribuindo para um melhor planeamento social na cidade pelo conjunto dos seus intervenores.

OBJETIVO GLOBAL

Criar a marca Rede Social de Lisboa e estabelecer mecanismos de comunicação interna e externa, assim como fomentar uma orgânica funcional que permita articular e concertar as intervenções na cidade, capacitar os atores, melhorar os sistemas de diagnóstico, monitorização e avaliação, que promova uma maior participação e envolvimento dos parceiros no funcionamento da Rede Social de Lisboa

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A estrutura funcional deve simplificar relações e processos entre parceiros; comunicar e capacitar os seus membros; advogar as boas práticas, projetos e iniciativas, junto dos principais interlocutores públicos e privados; coordenar os mecanismos de avaliação e monitorização existentes; apoiar os parceiros e a rede de respostas; angariar recursos e financiamentos

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- **Documentos estratégicos internos (PDS 2017-2021 e Relatório de Atividades / Balanço Global)**
- Decreto-Lei n.º 115/2006, Programa Rede Social
- Regulamento Interno da Rede Social de Lisboa (2014)
- Documento “Um Olhar sobre a Cidade – BI das Freguesias”

RACIONAL

- *PDM e Cartas de Equipamentos para respostas sociais em Lisboa*
- *Grandes Opções do Plano de Lisboa, 2024-2028, Câmara Municipal de Lisboa*
- *Estratégia Nacional de Combate à Pobreza (2024-2030)*

GRUPOS-ALVO

Parceiros do CLAS-Lx, CSFs, Juntas de Freguesia e outros *stakeholders* para a governança da cidade

DURAÇÃO

2025 a 2030

ESTRUTURA - MISSÃO 1 - A PLATAFORMA DE CONCERTAÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS EM LISBOA

Áreas de Intervenção (AI)	Objetivos
Governança, Advocacia ⁷	• Implementar o modelo de governança da RSL que promova um maior envolvimento de todos os parceiros • Incluir a visão do município e a sua participação na RSL • Promover uma maior participação e articulação institucional entre as CSFs, as Juntas de Freguesia e o CLAS-Lx • Representar os interesses da RSL em reuniões e fóruns de intervenção de Lisboa e na AML, em diversas áreas de intervenção, como a habitação, saúde, educação • Criar maior proximidade e sinergias de trabalho entre os GT temáticos, a Academia e as CSFs
Diagnóstico, Monitorização e Avaliação	• Reforçar o papel das CSFs na identificação das necessidades nos territórios • Coordenar e apoiar a construção do Diagnóstico Social • Desenvolver o modelo de monitorização e avaliação do PDS
Capacitação	• Capacitar em áreas chave para o trabalho em rede, nomeadamente metodologias de projeto, gestão e dinamização de parcerias, monitorização e avaliação • Capacitar os parceiros da RSL sobre o programa da Rede Social e o papel a desempenhar pelo CLAS-Lx e pelas CSF
Comunicação ⁸	• Desenvolver uma estratégia de comunicação integrada que reforce o papel de concertação e capacitação da RSL • Estabelecer procedimentos de comunicação e articulação institucional entre entidades que operam diretamente no terreno e aquelas que poderão ter um papel de orientação estratégica para a cidade
Sustentabilidade	• Garantir a autonomia e a sustentabilidade da RSL

⁷ Os objetivos referentes à Governança e Advocacia são desenvolvidos em caderno autónomo ao presente PDS, respetivamente no Modelo de Governança.

⁸ Os objetivos referentes à Comunicação são desenvolvidos em caderno autónomo ao presente PDS, respetivamente no Plano de Comunicação.

Tabela 3. Missão 1 – Objetivos e Medidas

➤ **AI GOVERNANÇA E ADVOCACIA**

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Implementar o modelo de governança da RSL que promova um maior envolvimento de todos os parceiros da RSL	Execução da proposta do modelo de governança da RSL	Modelo de governança implementado até ao final de 2027
2		Criação de modelos de compromissos e protocolos que permitam a continuidade das intervenções	Protocolos elaborados, até final de 2028 para 5 das áreas de intervenção do PDS; Protocolos de compromisso assinados até final de 2030
3	Incluir a visão do munícipe e a sua participação na RSL	Criação de fóruns locais de combate à pobreza que promovam a troca de informação institucional entre residentes, decisores e técnicos	5 fóruns locais de combate à pobreza constituídos
4		Conceção de programas e metodologias de participação que apoiem a ativação/dinamização da sociedade civil nas CSFs	Boas práticas de projetos e metodologias identificadas até final de 2026 2 Propostas metodológicas apresentadas às CSF
5	Promover uma maior participação e articulação institucional entre as CSFs, as Juntas de Freguesia e o CLAS-Lx	Definição de princípios de atuação e mecanismos de articulação entre os vários fóruns de participação e decisão, para otimizar o tempo e o trabalho das entidades e dos técnicos	Princípios de atuação e mecanismos de articulação, definidos até final de 2028
6		Realização de encontros entre CSFs	1 Encontro, por ano, com parceiros das CSF realizado; Encontros trimestrais com Núcleos Executivos das CSF realizados
7		Realização de encontros temáticos entre os GTs das CSFs e dos GTs do PDS	1 encontro bianual temático entre GT's das CSF
8	Representar os interesses da RSL em reuniões e fóruns de intervenção de Lisboa e AML, em diversas áreas de intervenção, como a habitação, saúde, educação	Participação na plataforma supraconcelhia, da responsabilidade da Autoridade para a Área Metropolitana de Lisboa	Participar em 70% das atividades propostas pela AML
9	Criar maior proximidade e sinergias de trabalho entre os GT temáticos, a Academia e as CSFs	Criação de fóruns temáticos	5 fóruns temáticos
10		Criação de equipas de experts e de instituições da academia para apoiar as intervenções da RSL e a concretização de estudos	1 equipa de experts e de instituições da academia 1 estudo académico por cada biénio

➤ AI DIAGNÓSTICO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Reforçar o papel das CSFs na identificação das necessidades nos territórios	Utilização adaptada da ferramenta OIM/IESE para sinalizar e identificar situações de vulnerabilidade	Apresentação da ferramenta em encontro de CSF's. Promoção bianual de momentos de partilha de diagnósticos territoriais
2	Coordenar e apoiar a construção do Diagnóstico Social	Elaboração de procedimentos para a recolha periódica dos relatórios e dados estatísticos, junto do INE, ministérios e outras entidades, para a atualização dos sistemas de informação	Identificação de dados até ao final de 2025. Canais de recolha de dados com 70% das instituições identificadas
3		Criação de uma estrutura de recolha de dados periódicos de atualização do diagnóstico	Estrutura de suporte à recolha e atualização de dados até ao final de 2025
4		Elaboração de acordos de colaboração com entidades de consultoria e academia para análise e assessoria das políticas de recolha, tratamento e compilação de dados	Acordos de colaboração com as entidades identificadas até final de 2026
5	Desenvolver o modelo de monitorização e avaliação do PDS	Criação de modelos e rotinas de recolha de dados abertos para os sistemas de informação da RSL	Modelos e rotinas de recolha de dados concebidos até final de 2025
6		Implementação do sistema de monitorização e avaliação da execução de medidas, ações e projetos do PDS	Implementado até final de 2025

➤ AI CAPACITAÇÃO

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Capacitar nas áreas de metodologia de projeto, gestão e dinamização de parcerias, monitorização e avaliação	Capacitação das organizações para o trabalho em rede e efetivação de parcerias	1 ação bianual de capacitação
2		Colaboração com a academia e entidades de formação profissional ou consultores externos para a criação de ações de formação	5 acordos de colaboração
3	Capacitar os parceiros da RSL sobre o Programa Rede Social e o papel a desempenhar pelo CLAS e pelas CSF	Criação de uma plataforma de aprendizagem e de eventos para a reflexão/ação e partilha de instrumentos e de metodologias de trabalho entre as CSFs	1 Oficina de Prática e Conhecimento anual dirigida aos técnicos das CSF 100 profissionais qualificados até 2030

➤ AI COMUNICAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Desenvolver uma estratégia de comunicação integrada que represente o papel de concertação e capacitação da RSL	Definição de estratégias de comunicação externa, desenhadas para os diferentes grupos-alvo	1 estratégia de comunicação externa 100 profissionais qualificados para a estratégia de comunicação
2		Criação do Portal da Rede Social	Até final de 2027
3		Criação de uma ficha online de atualização de dados	Até final de 2027
4		Desenvolvimento de soluções de suporte informático para apoiar a compilação e integração de dados dos parceiros da RSL	Até final de 2027
5		Criação de manual sobre a identidade visual da RSL e outros materiais promocionais	Até final de 2026
6		Criação e gestão de páginas de redes sociais e newsletter institucional	Página de facebook/instagram até final de 2026 Newsletter institucional com periodicidade trimestral
7		Criação de canais de comunicação exterior (conteúdos e vídeos institucionais, podcasts, outros)	Produto bimensal relativamente a um parceiro da RSL a partir de 2026
8		Criação de um evento anual para a mostra de boas práticas e do trabalho realizado pelo CLAS-Lx e pelas CSFs	Um evento por ano realizado para partilha de trabalho e boas práticas a partir de 2028

#	Objetivos	Medidas	Metas
9	Estabelecer procedimentos de comunicação e articulação institucional entre entidades que operam diretamente no terreno e aquelas que poderão ter um papel de orientação estratégica para a cidade	Criação de um mecanismo formal para agilizar a apresentação de propostas, dentro da RSL, que surjam do trabalho de proximidade e dos parceiros sociais	Até ao final de 2027
10		Criação de canais de comunicação internos para a operacionalização e partilha de boas práticas e resultados das CSFs, GTs, equipas de trabalho e entidades	Até ao final de 2027
11		Criação de uma plataforma de informação e/ou adaptação de uma já existente, para fazer a articulação e comunicação institucional da RSL e dos GTs	Até ao final de 2026 Criação/adaptação de plataforma até ao final de 2027

➤ **AI SUSTENTABILIDADE**

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Garantir a autonomia e a sustentabilidade da RSL	Elaborar proposta de alteração da legislação de enquadramento do Programa Rede Social de modo a contribuir para que futuramente a RSL se possa constituir como entidade jurídica	Até ao final da vigência do PDS
2		Criação de mecanismos que permitam futuramente um financiamento próprio para a dinamização do trabalho da rede, nomeadamente através de programas de financiamento	Fluxogramas para os diferentes tipos de financiamento, até ao final da vigência do PDS
3		Reforço da equipa técnica da RSL	7 pessoas a 100% (2 da CML, 2 da SCML, 2 do ISS, 1 da área da comunicação escrita) 2 pessoas a 40% (1 da área da marca e comunicação, 1 da área informática); 7 pessoas para o GT Diagnóstico (2 da CML, 2 da SCML, 2 do ISS, 1 da EAPN)
4		Elaboração de mecanismos de apoio para a angariação e formalização de candidaturas a financiamentos para os parceiros sociais, com recurso a parceiros externos (p.e. Rede DLBC, GRACE)	Parceiros externos identificados até final de 2028
5		Conceção e implementação de modelos de partilha de recursos financeiros, logísticos e humanos para otimizar a intervenção a realizar, tanto para o CLAS-Lx, como para as CSFs, como a constituição de bolsas de recursos, voluntários, numa lógica de construção de uma rede de economia social	Até ao final da vigência do PDS

2.2. MISSÃO 2 - LISBOA, CIDADE COMPROMISSO PARA A INTERVENÇÃO INTEGRADA

RACIONAL

ENQUADRAMENTO

Na implementação dos Planos de Desenvolvimento Social (PDS) 2013-2015 e 2017-2021, fruto da reflexão produzida por alguns Grupos de Trabalho, foi identificada a necessidade de construir documentos mais robustos (*Estratégias*), que permitissem uma visão mais integrada e concebidos para serem assumidos como Compromissos para a Cidade, de articulação multisectorial e multinível dos organismos com responsabilidades nas respetivas áreas de intervenção.

Durante a vigência do PDS 2013-2015, o Grupo de Trabalho da Violência Doméstica elaborou o *Diagnóstico de Violência Doméstica na Cidade de Lisboa e Proposta de Modelo de Intervenção Integrada para a Área da Violência Doméstica*, 2013-2015. Este documento fundamenta e propõe a criação de novas respostas de apoio às Vítimas de Violência Doméstica, tendo algumas delas sido criadas durante a vigência do PDS 2017-2021, bem como a implementação de uma Rede Especializada, forma de operacionalizar o Modelo de Intervenção Integrada para a Área da Violência Doméstica.

Em 2019/2020, o Grupo de Trabalho (GT) Crianças e Jovens, em conjunto com o GT Comportamentos Aditivos-Subgrupo Prevenção do PDS 2017-2021 (que, entretanto, se fundiram num só GT) elaborou a *Estratégia de Intervenção Integrada com Crianças e Jovens e Famílias para a Cidade de Lisboa*, o seu *Plano-Orçamento 2020-2030* e a *Proposta de Protocolo de Parceria* de suporte à sua implementação. Este Protocolo foi subscrito por 19 entidades públicas a 30 de junho de 2023, permitindo criar as condições para a concretização de uma efetiva articulação multisectorial e multinível entre os organismos com especiais responsabilidades, com a progressiva adesão de outras entidades, de forma a contribuir para potenciar e melhorar a coordenação e a intervenção com crianças, jovens e suas famílias, ao nível do concelho e das freguesias.

O Grupo de Trabalho Comportamentos Aditivos- subgrupo Redução de Riscos e Reinserção elaborou o documento estratégico *Redução de Danos e Minimização de Riscos (RRMD): uma Estratégia para a Cidade de Lisboa*, que teve a sua primeira versão em 2019 e que face ao alargamento das respostas existentes e a criação de novas respostas em RRMD, nomeadamente as criadas para fazer face à situação pandémica, levou a que este documento tivesse que ser atualizado, em 2021, e elaborado o Plano/Orçamento para a sua implementação.

Estas *Estratégias* remetem para a necessidade de intervenções intersectoriais, multidisciplinares e multinível, e de se estabelecerem compromissos mais sólidos das organizações, assente numa lógica de racionalização e articulação de recursos existentes (nomeadamente, entre as diferentes entidades financiadoras e mecanismos de financiamento) numa ótica de complementaridade entre a ação dos serviços da administração central, do poder local e das Organizações da sociedade civil, dando continuidade e sustentabilidade a intervenções que evidenciam capacidade de responder às necessidades identificadas, e permitindo criar novas respostas para problemas emergentes.

Considerando uma reflexão sobre as linhas gerais de trabalho do novo PDS, considerou-se que estes documentos estratégicos realizados pelos Grupos de Trabalho do anterior PDS, constituem instrumentos essenciais para a fundamentação e planeamento das respetivas áreas temáticas, a desenvolver neste novo ciclo.

Para além destas, pretende-se na vigência do PDS atual vir a produzir um instrumento de planeamento estratégico para a cidade, na área do Envelhecimento.

Tal como em muitos países da Europa, Portugal, registou grandes transformações demográficas determinadas, entre outros fatores, pelo aumento da longevidade e da população idosa e pela diminuição da natalidade e da população jovem. De facto, a esperança de vida à nascença, nos últimos 50 anos, aumentou cerca de 10 anos, quer para as mulheres quer para os homens.

Em 2021, as pessoas com 65 ou mais anos representavam 23,4% de toda a população residente em Portugal. Em relação à esperança de vida à nascença, para o triénio 2021-2023, foi estimada em 81,17 anos, sendo 78,37 anos para os homens e 83,67 anos para as mulheres, representando, um aumento de 0,32 anos para os homens e de 0,15 anos para as mulheres, em relação ao triénio anterior. A esperança de vida aos 65 anos, no período 2021-2023, foi

RACIONAL

estimada em 19,75 anos para o total da população. Nos últimos dez anos, a esperança de vida aos 65 anos aumentou 10,2 meses para os homens e 8,4 meses para as mulheres (INE, 2024).

Em 2022, o índice de envelhecimento, atingiu o valor de 185,6 idosos por cada 100 jovens (181,3 em 2021 - INE, 2024). Esta situação leva a pensar na adaptação das respostas aos mais variados níveis, nomeadamente nos sistemas de saúde, segurança social, educação, justiça e transportes, para permitir um envelhecimento ativo e saudável (World Health Organization, 2002).

A qualidade de vida é, evidentemente, a tônica dominante do envelhecimento ativo (Cabral et al., 2013), contemplando como componentes fundamentais o bem-estar financeiro, a saúde e o suporte e integração social. A interdependência e a solidariedade entre gerações são princípios importantes do envelhecimento ativo.

Já no que se refere ao envelhecimento saudável, temos de ter presente a capacidade funcional das pessoas idosas, os seus hábitos de vida e o suporte social.

Em Portugal ainda há muito para realizar no que toca à promoção do envelhecimento ativo e saudável. De facto, se olharmos para alguns dos indicadores do Índice de Envelhecimento Ativo da UNECE, verifica-se que Portugal ocupa o 16.º lugar relativamente ao indicador “Envelhecimento Ativo Global”; o 18.º lugar relativamente ao indicador “Capacidade para o Envelhecimento”; o 21.º lugar relativamente ao indicador “Participação Social”; o 21.º lugar relativamente ao indicador “Vida Independente” e o 8.º lugar relativamente ao indicador “Emprego” (United Nations Economic Commission for Europe & European Commission, 2015).

Repensar o envelhecimento implica pensar num sistema integrado de políticas públicas, com o envolvimento de múltiplos sectores, como a saúde, a educação, a habitação, as novas tecnologias, entre outros.

A Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 72.º, refere que “pessoas idosas têm direito à segurança económica e a condições de habitação e convívio familiar e comunitário que respeitem a sua autonomia pessoal e evitem e superem o isolamento ou a marginalização social”, definindo “o direito à realização pessoal através de uma participação ativa na vida da comunidade”.

Face ao explanado, torna-se evidente a necessidade de construir novos documentos de políticas públicas sobre esta matéria, nomeadamente a criação de uma Estratégia de Intervenção Integrada para as Pessoas Idosas na Cidade de Lisboa. Pretende-se fomentar uma intervenção integrada, que tenha presente os atuais problemas complexos desta camada populacional, mas também estar atento aos novos desafios que irão surgir na próxima década. Esta abordagem implica a incorporação de diferentes políticas, práticas e serviços, numa lógica de articulação entre os diferentes atores sociais, criando sinergias e fomentando um planeamento integrado.

Todo este processo passa necessariamente por várias etapas, nomeadamente pela auscultação e caracterização dos serviços e projetos para os domínios temáticos identificados.

Na prossecução do principal objetivo desta Estratégia, é absolutamente fulcral a identificação e integração das Estratégias, Políticas e Planos Municipais para a sua construção, nomeadamente o Programa “Lisboa, Cidade com Vida para Todas as Idades”, criando pontes com o Programa Radar, fomentando o CLIC e trabalhando em sintonia com todas as suas dimensões, bem como o envolvimento do Conselho de Cidadãos da Cidade de Lisboa.

Será igualmente importante elaborar propostas com linhas orientadoras para a cidade sobre as respostas existentes e as que são necessárias criar, culminando na definição dos princípios, governação e operacionalização dos Planos Locais de Intervenção Integrada para o Bem-Estar da População 65+, no final do presente PDS.

Importa salientar que as medidas aqui apresentadas para esta Área de Intervenção são o resultado dos vários contributos realizados pelos parceiros do CLAS-Lx que estiveram neste processo de co construção do PDS.

Assim, esta Missão assume um compromisso de planeamento prospetivo, estruturante e duradouro, da intervenção com os públicos identificados (Crianças e Jovens, População Adulta e Idosa), com vista ao combate à pobreza e à promoção do bem-estar, coesão e desenvolvimento social.

Tendo em conta a multidimensionalidade das problemáticas inerentes a intervir e as dinâmicas temporais das mesmas, esta missão é alimentada pelas áreas de especialidade temáticas que integram a Missão 3 as quais, pelas suas características, podem assumir premências diferenciadas no decurso do tempo.

RACIONAL	
OBJETIVO GLOBAL	
Implementar Estratégias que já incorporam em si abordagens integradas e compromissos assumidos pelas organizações com responsabilidades na intervenção social na cidade e construir nova estratégia para a população idosa	
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	
Compromisso a longo prazo com intervenções intersectoriais, multidisciplinares e multinível para públicos específicos, integrando, de modo dinâmico, a intervenção em problemáticas avaliadas de forma contínua, no que respeita à premência e prioridade de intervenção	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	
• <i>Diagnóstico de Violência Doméstica na Cidade de Lisboa e Proposta de Modelo de Intervenção Integrada para a Área da Violência Doméstica, 2013-2015</i> • <i>Estratégia de Intervenção Integrada com Crianças e Jovens e Famílias para a Cidade de Lisboa,</i> • <i>Protocolo de Parceria para a implementação da Estratégia de Intervenção Integrada com Crianças e Jovens e Famílias para a Cidade de Lisboa,</i> • <i>Redução de Danos e Minimização de Riscos (RRMD): uma Estratégia para a Cidade de Lisboa</i> • <i>Estratégia Nacional de Combate à Pobreza 2021-2030</i> • <i>Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação (ENIND 2018-2030)</i> • <i>Estratégia Nacional para os Direitos da Criança 2021-2024</i> • <i>Plano de Ação para Garantia para a Infância 2022-2030</i> • <i>Estratégia Nacional para a Inclusão de Pessoas com Deficiência (ENIPD 2021-2025)</i> • <i>Plano Regional de Saúde Mental de Lisboa e Vale do Tejo (PRSM-RLVT – 2020-2022)</i>	
GRUPOS-ALVO	
Crianças, jovens e famílias, população adulta e idosa	
DURAÇÃO	
2025 a 2030	

ESTRUTURA – MISSÃO 2 - LISBOA, CIDADE COMPROMISSO PARA A INTERVENÇÃO INTEGRADA

Áreas de Intervenção (AI)	Objetivos
Crianças, Jovens e Famílias	Implementar a Estratégia de Intervenção Integrada com Crianças e Jovens para a Cidade de Lisboa
População Adulta	Implementar a proposta de Modelo de Intervenção Integrada para a Área da Violência Doméstica
	Implementar a Estratégia para a redução de riscos e minimização de danos para as pessoas com comportamentos aditivos (Redução de Riscos e Minimização de Danos - Uma Estratégia para Lisboa):
População 65+	Construir o Plano de Intervenção Integrada para as Pessoas 65+ da Cidade de Lisboa

Tabela 4. Missão 2 – Objetivos e Medidas

➤ **AI CRIANÇAS E JOVENS - ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO INTEGRADA COM CRIANÇAS E JOVENS PARA A CIDADE DE LISBOA**

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Implementar a Estratégia de Intervenção Integrada com Crianças e Jovens para a Cidade de Lisboa	Implementação dos Planos Locais de Intervenção Integrada com Crianças, Jovens e Famílias/Cuidadores (PLII)	7 Planos Locais de Intervenção Integrada com Crianças, Jovens e Famílias/Cuidadores (PLII) implementados
2		Capacitação e/ou qualificação de profissionais para a adoção de conceitos/metodologias e práticas, inerentes ao modelo de intervenção integrada e em áreas de intervenção identificadas como prioritárias	Profissionais capacitados dos Grupos de Trabalho Técnicos Interinstitucionais de Acompanhamento de 14 Jovens e suas famílias (GTTIACJF) nas seguintes áreas: Sistema de Promoção e Proteção (1250), abordagem integrada (77), violência doméstica (65), comportamentos aditivos (77), saúde mental (77), famílias e interculturalidade (77), diversidade e igualdade de género (77). 12 sessões/ano de supervisão dos GTs. Profissionais capacitados para a implantação dos planos de prevenção nas seguintes áreas: mediação familiar (18), programas de educação parental (80), famílias/interculturalidade (120), famílias/vida escolar (120), violência doméstica e de género (108), programa CAPIC (180).
3		Implementação de um sistema de monitorização e avaliação dos Planos Locais Integrados de Intervenção que permita medir a sua execução e o resultado/impacto das ações desenvolvidas	Sistema de monitorização e avaliação dos Planos Locais Integrados de Intervenção definido até final de 2025, com implementação de 2026 a 2030

Como referido anteriormente, decorrente da implementação do Plano de Desenvolvimento Social 2017-2021, o Grupo de Trabalho Crianças e Jovens, em colaboração com o Grupo de Trabalho Comportamentos Aditivos/Subgrupo Prevenção, elaborou uma Estratégia de Intervenção Integrada com Crianças, Jovens e Famílias para a Cidade de Lisboa.

Para suportar a sua implementação foi celebrado um Protocolo de Parceria entre organismos com especiais responsabilidades na intervenção com crianças, jovens e famílias na cidade de Lisboa, que explicita os termos de compromisso e as responsabilidades e contributos de cada uma das 19 entidades subscritoras e constituída uma Comissão de Acompanhamento para a sua implementação com interlocutores designados por cada subscritor (Câmara Municipal de Lisboa; Santa Casa da Misericórdia de Lisboa; Centro Distrital de Lisboa do ISS,IP; Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens; Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Lisboa Norte; Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Lisboa Oriental; Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Lisboa Centro; Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Lisboa Ocidental; Direção-Geral da Educação; Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares; Comando Metropolitano de Lisboa da Polícia de Segurança Pública; Alto Comissariado para as Migrações- atualmente Agência para as Migrações e Asilo; Instituto Português do Desporto e da Juventude; Instituto de Emprego e Formação Profissional; Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Educação; Escola Nacional de Saúde Pública da Universidade NOVA de Lisboa, Casa Pia de Lisboa, I.P. e a Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo)

Também para explicitar as áreas de intervenção e ações a concretizar na implementação da Estratégia foi elaborado um Plano de Ação, agora ajustado a 6 anos de implementação (2025-2030) e tendo como meta a implementação de 7 Planos Locais de Intervenção Integrada com Crianças, Jovens e Famílias/cuidadores (PLII), forma de operacionalização desta Estratégia, que se apresenta no quadro seguinte.

Finalidade	Objetivo Geral	Objetivo Específico	Ações	Metas
Consolidar uma intervenção integrada	Dinamização territorial e elaboração dos Planos Locais de Intervenção Integrada com crianças, jovens e famílias (PLII's)	Elaborar 7 Planos Locais de Intervenção Integrada com crianças, jovens e famílias (PLII's)	Contratualização do PLLICJ'S Compromisso formal/protocolo com as direções das entidades parceiras	7 protocolos com as JF/ CSFs
			Realização de Diagnósticos locais participados	7 Diagnóstico locais
			Elaboração de instrumentos de planeamento	Elaboração de 7 PLII's
			Dinamização ou Criação de estruturas que assegurem, com caráter regular, a participação das crianças e famílias no planeamento e monitorização dos PLLI'S	Implementação de 7 estruturas de participação
			Implementação de um sistema de Monitorização e avaliação dos PLLICJ'S	Construção de 7 planos de monitorização e avaliação dos PLII'S
Promover a implementação local de sistemas de intervenção com Crianças, Jovens e suas famílias que garantam uma maior proteção das crianças/ jovens	Constituir Grupos de Trabalho Técnicos Interinstitucionais de Acompanhamento de Crianças, Jovens e suas famílias (GTTIACJF) para melhorar a deteção, a sinalização, o encaminhamento e o acompanhamento atempado e integrado de crianças, jovens e suas famílias	Celebrar acordos de colaboração com entidades para a constituição dos GTTIACJF	Mobilização de parceiros chave das organizações para a identificação dos seus representantes, tempos de afetação, funções e responsabilidades para integrarem os GTTIACJF	Constituição de 7 GTTIACJF (com possibilidade de alargamento a 10)
		Capacitar os profissionais dos GTTIACJF	Identificação das áreas de capacitação em função das prioridades de intervenção definidas	Plano de capacitação para os GTTIACJF construído
			Realização de ações de capacitação sobre o Sistema de Promoção e Proteção para profissionais dos territórios que tem intervenção com crianças e/ou jovens	Realização de pelo menos uma ação de capacitação sobre o Sistema de Promoção e Proteção para profissionais dos territórios que tem intervenção com crianças e/ou jovens, por território, por ano, abrangendo um total de 1250 profissionais.
			Dinamização de ações de formação - Abordagem Integrada	77 profissionais dos GTTIACJF formados no âmbito da abordagem integrada através da realização de 3 ações (bianuais) de formação
			Realização de formação/supervisão - Violência Doméstica	65 profissionais dos GTTIACJF realizam formação TAV (técnico de apoio á vítima)
			Realização de formação - Comportamentos aditivos	77 profissionais dos GTTIACJF realizam formação sobre comportamentos aditivos
			Realização ações de sensibilização/capacitação- saúde mental	77 profissionais dos GTTIACJF participam em ações de sensibilização/capacitação em saúde mental
			Realização de ações de capacitação- Famílias e interculturalidade	77 profissionais dos GTTIACJF são capacitados para o trabalho com famílias de culturas diversas
			Realização de ações de capacitação- Diversidade e igualdade de género	77 profissionais dos GTTIACJF capacitados para a educação para a diversidade e igualdade de género
			Supervisão do trabalho realizado pelos GTTIACJF	Uma sessão de supervisão mensal dos 7 GTTIACJF
		Criar e implementar mecanismos e procedimentos de identificação, referenciação e encaminhamento	Identificação dos interlocutores nas diferentes organizações e definição de regras e procedimentos para funcionamento dos GTTIACJF	Interlocutores, regras e procedimentos definidos pelos GTTIACJF
			Construção/ adaptação de Instrumentos, mecanismos de articulação/referenciação	Instrumentos e mecanismos articulação/referenciação criados
		Realizar o acompanhamento psicossocial de crianças jovens e famílias de forma interinstitucional e integrada	Construção de planos de intervenção conjuntos/(Re)avaliação dos planos de intervenção	1357 crianças/jovens/famílias acompanhadas pelos GTTIACJF
				1357 Planos de Intervenção com famílias avaliados

Finalidade	Objetivo Geral	Objetivo Específico	Ações	Metas
Implementar estratégias preventivas, promotoras do desenvolvimento pleno das crianças e jovens e apoiar o desenvolvimento de respostas inovadoras e integradas.	Melhorar e alargar a intervenção na área do apoio à parentalidade	Promover ações de suporte à conciliação entre a vida profissional e familiar	Criação de 7 respostas de enquadramento educativo de crianças em horários atípicos, facilitadores da conciliação entre a vida profissional e familiar de acordo com as necessidades no território.	7 respostas criadas (ex: Ludoteca, <i>babysitting</i> social, outras respostas informais promovidas por organizações de base local...)
		Potenciar e fortalecer as redes de solidariedade e vizinhança	Criação de 7 grupos de convívio para partilha de experiências e interajuda, que potenciem o fortalecimento das redes de solidariedade e vizinhança, em diferentes contextos incluindo a escola que desenvolvam 4 ações por território/ano.	1800 famílias participam atividades de partilha de experiência e interajuda;
		Implementar respostas de mediação familiar em contexto comunitário, de forma a prevenir o agravamento das situações de conflito que colocam em risco as crianças e jovens	Formação de 18 técnicos habilitados para realizar mediação familiar de entidades que intervêm no acompanhamento psicossocial às famílias.	Formação de uma Rede de profissionais, tecnicamente habilitados para realizar mediação familiar, que integrem elementos de diferentes entidades que intervêm no acompanhamento psicossocial às famílias.
		Implementar programas de educação parental validados ou em processo de validação	Criação de um ponto de atendimento com respostas de mediação familiar em contexto comunitário, de forma a prevenir o agravamento das situações de conflito que colocam em risco as crianças e jovens.	Uma resposta de mediação familiar para a cidade com pontos de atendimento descentralizados que dê resposta aos territórios abrangidos pelos PLIS capaz de abranger 800 famílias
			Realizar ações de formação para 80 técnicos, no âmbito dos programas selecionados.	80 técnicos das instituições parceiras dos territórios recebem formação no âmbito dos programas de educação parental selecionados
	Promover a integração de famílias culturalmente diversas	Reforçar e criar respostas facilitadoras da integração de famílias culturalmente diversas	Implementar 1 programa por território.	24 grupos de pais, abrangidos pelos programas de educação parental, num total de 360 pais, distribuídos pelos 7 territórios
			Realizar 6 ações de formação/capacitação para 20 profissionais capacitando-os para o trabalho com famílias culturalmente diversas.	120 profissionais capacitados para promover a integração de famílias culturalmente diversas
			Realizar uma ação/projeto, anual, por território envolvendo famílias oriundas de culturas diversas	42 ações/projetos envolvendo famílias oriundas de culturas diversas implementados
	Promover e reforçar as competências pessoais e sociais das crianças e jovens	Implementar projetos socioeducativos, desportivos e culturais para desenvolver competências pessoais e sociais em crianças e jovens	Criar uma bolsa de mediadores/interlocutores para trabalhar com a integração de famílias de culturas e nacionalidades diversas, envolvendo associações de emigrantes.	Bolsa constituída e em funcionamento
			Criação/Implementação de 7 projetos socioeducativos, desportivos ou culturais promotores do desenvolvimento de competências pessoais e sociais em crianças e jovens.	40 crianças/ jovens beneficiam dos projetos em cada território por ano, num total 1680 crianças/ jovens
		Implementar programas de Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais de Crianças e Jovens validados	Implementar 7 programas de Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais de Crianças e Jovens validados	5 turmas por ciclo do Ensino Básico abrangidas por programas de promoção de competências validados (375 alunos por ano/ território x 6 anos= 2250 alunos por território) x 7 territórios= 15.750 alunos

Finalidade	Objetivo Geral	Objetivo Específico	Ações	Metas
	Prevenir o abandono e promover o Sucesso Escolar	Promover o fortalecimento da relação entre os estabelecimentos educativos e as famílias	Capacitação de profissionais (técnicos GAAP; Estruturas de orientação educativa das escolas) para uma abordagem às famílias nas diferentes questões que se prendem com a vida escolar das crianças e jovens.	120 profissionais capacitados para uma abordagem às famílias nas diferentes questões que se prendem com a vida escolar das crianças e jovens
			Implementação de 7 de projetos/ações de apoio e promoção das famílias para o acompanhamento da vida escolar das crianças.	1800 famílias de 7 territórios (30 por cada território e por ano), abrangidas por projetos/ações de apoio às famílias promotores do acompanhamento da vida escolar das crianças/jovens
			Implementação de 7 projetos/ações, em colaboração com as escolas, que promovam a ligação escola/família	4020 famílias (67 em cada território/ Agrupamento de escolas) por ano, abrangidas por projetos/ações de colaboração com as escolas que promovam a ligação escola/família
		Reforçar as respostas de acompanhamento psicossocial a crianças e jovens em risco de insucesso ou abandono escolar	Implementação de um projeto piloto de tutoria/mentoria na comunidade/escola que garantam o acompanhamento próximo dos percursos escolares dos alunos em risco de insucesso e abandono escolar.	40 alunos por ano por território, acompanhados por um tutor/mentor, num total de 1680 alunos
		Reforçar as ofertas formativas profissionalizantes, alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho e dirigidas à integração de alunos em situação de risco de abandono ou que não completaram a escolaridade obrigatória	Reforço das ofertas formativas profissionalizantes, alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho e dirigidas à integração de alunos em situação de risco de abandono ou que não completaram a escolaridade obrigatória	Duas avaliações anuais, conjunta das necessidades de integração nas ofertas formativas/ mercado de trabalho em articulação com a rede de empregabilidade do território.
	Prevenir a violência e apoiar as vítimas.	Promover a articulação entre GTTIACJF e as entidades com competência na matéria (VD) no sentido da adequação das respostas às necessidades de cada território	Adoção de um protocolo de atuação (procedimentos e fluxograma de atuação e encaminhamento) em situações de Violência Doméstica no território	7 territórios adotam o protocolo de atuação
		Disponibilizar apoio ao nível da psicologia, pedopsiquiatria, psiquiatria forense às vítimas de violência	Criação/alargamento de resposta(s) nível da psicologia, pedopsiquiatria, psiquiatria forense às vítimas de violência	200 crianças e adultos acompanhadas pelas novas respostas de apoio psicológico, especializadas no apoio vítimas de VD
		Disponibilizar apoio jurídico especializado para crianças Vítimas de VD	Criação de uma resposta/ projeto de apoio jurídico especializado para crianças vítimas de VD em articulação com Ministério da Justiça, Procuradoria-Geral da República e Ordem dos Advogados	1 projeto concebido e em funcionamento
		Capacitar os Profissionais, através de ações de informação e formação sobre Violência Doméstica e de Género	Realização de 1 ação de formação, por ano, sobre Violência Doméstica e de Género dirigidas a entidades parceiras das CSF	6 ações de formação, envolvendo 108 profissionais na área da Violência Doméstica e de Género
		Implementar projetos de prevenção, em meio escolar e comunitário, no âmbito das temáticas da violência e da igualdade	Realização de 1 projeto de prevenção da violência por território	200 crianças/ jovens, por ano, por território abrangidas por projetos de prevenção da violência e promoção da igualdade, num total de 8400 crianças/jovens

Finalidade	Objetivo Geral	Objetivo Específico	Ações	Metas
	Promover a Saúde Mental	Implementar programas e projetos de promoção da Saúde Mental	Criar um programa/projeto por território de prevenção da Saúde Mental em meio escolar e comunitário	7 projetos de prevenção da Saúde Mental em meio escolar e comunitário implementados
		Alargar apoio especializado na área da Saúde Mental Infantojuvenil	Criação/alargamento de respostas especializadas na área da Saúde Mental Infantojuvenil de base comunitária, em articulação com os serviços especializados e os recursos locais	Definição do modelo de resposta e implementação de 2 projetos piloto, vinculados a 2 centros hospitalares, a iniciar em 2026, que permitam acompanhar 400 crianças jovens na área da Saúde Mental Infantojuvenil
			Implementação de mecanismos de referênciação, encaminhamento e articulação entre os serviços especializados na área da saúde mental dos Centros Hospitalares os ACES, e os serviços da comunidade	7 territórios em que os GTIICJ adotam o sistema de referênciação, encaminhamento e articulação definido pelo GT Saúde Mental
	Prevenir comportamentos aditivos e outros comportamentos de risco	Implementar metodologia do Guião de Procedimentos (CAD) nos Agrupamentos de escolas	Implementação em 6 Agrupamentos de Escolas da metodologia do Guião de Procedimentos (CAD)	6 Agrupamentos de Escolas com a metodologia do Guião (CAD) implementada: 2 Agrupamento de Escolas (AE) em 2025, 3 AE em 2026; 4 AE em 2027; 6 AE em 2028 e 2029
		Promover o desenvolvimento de competências pessoais no âmbito da prevenção dos comportamentos aditivos - Programa Eu e os outros	Aplicação do Programa "Eu e os outros" em 7 sessões anuais, para 9 grupos de jovens do 3º ciclo ou equivalente	Aplicação do programa (7 sessões) para 9 grupos de jovens do 3º ciclo ou equivalente por ano, num total de 1344 alunos para os 6 anos. Avaliação do processo e impacto do Programa.
		Promover o desenvolvimento de competências pessoais no âmbito da prevenção dos comportamentos aditivos- Programa CAPPYC:	Realização de 3 Ações de formação anuais destinadas a técnicos e professores para aplicação do Programa CAPPYC	180 técnicos/professores dos territórios abrangidos pelos PLII's com formação para aplicação do Programa CAPPYC
		Implementar projetos de educação de pares por cada território a partir das dinâmicas de intervenção multicomponentes desenvolvidas em meio escolar e comunitário em articulação com as ações previstas de tutoria e mentoria	Realização 6 Ações de formação de pares sobre as temáticas associadas aos CAD e outros comportamentos de risco, em articulação com as ações previstas, em meio escolar e comunitário, nomeadamente os projetos de tutoria e mentoria	120 jovens/ pares formados nas temáticas associadas aos CAD e outros comportamentos de risco, em articulação com as ações previstas, em meio escolar e comunitário, nomeadamente os projetos de tutoria e mentoria
		Promover o desenvolvimento de competências parentais para famílias com filhos adolescentes abrangidos pelos Programas de Competências Pessoais e Sociais ("Eu e os outros" e CAPPYC).	Criar um programa de informação e sensibilização com a duração de 3 sessões a realizar com os pais/encarregados de educação dos alunos abrangidos pelos Programas de Competências Pessoais e Sociais ("Eu e os outros" e CAPPYC).	100 pais por ano, por território, num total de 4200 pais/encarregados de educação
			Criação um programa de acompanhamento destinado a famílias em risco com comportamentos aditivos, com filhos menores encaminhados pelos GTTIACJF	360 jovens, com comportamentos aditivos e outros comportamentos de risco e suas famílias, acompanhados
		Dinamizar projetos de intervenção em contexto de rua	Criação de um projeto/modelo de intervenção para o trabalho de rua com adolescentes e jovens	Um projeto/modelo de intervenção para o trabalho de rua com adolescentes e jovens, elaborado

➤ **AI POPULAÇÃO ADULTA - MODELO DE INTERVENÇÃO INTEGRADA PARA A ÁREA DA VIOLÊNCIA DOMÉSTICA**

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Implementar a proposta de modelo de intervenção integrada para a área da violência doméstica	Subscrição do Protocolo de cooperação entre as diferentes instituições que intervêm, direta e indiretamente, na área da violência doméstica para a implementação da Rede de Intervenção Especializada	Protocolo assinado até ao final do 1º trimestre de 2025 estabelecendo compromissos e diretrizes claras para o apoio integrado e coordenado às vítimas de violência doméstica.
2		Constituição da Rede de intervenção especializada para a cidade	Guião de Suporte à Intervenção e Apoio às Vítimas de VD, com instrumentos e procedimentos, sistemas de referênciação, canais de comunicação, funcionamento e interlocutores, construído até dezembro de 2025
			Mecanismos e procedimentos eficazes para apoiar as estruturas de proximidade dos contextos de vida das vítimas, na identificação e encaminhamento célere dos apoios necessários às vítimas, definidos até ao final do 1º trimestre de 2026
			Profissionais das redes comunitárias de proximidade capacitados Realização de pelo menos 2 ações/ano de sensibilização/capacitação em 2026, 2027, 2028, 2029 e 2030
			6 ações de sensibilização junto das comunidades migrantes focadas na prevenção da violência e na promoção da igualdade de género, realizadas
			6 ações de sensibilização/ capacitação para mediadores culturais que desenvolvem a sua ação com migrantes
3		Criação de uma “Equipa de Intervenção Especializada”, incluindo intervenção em crise, com funcionamento 24h/dia, todos os dias do ano, que esteja dotada de viatura	Equipa de Intervenção Especializada, a funcionar 24h/dia, todos os dias do ano, em funcionamento até dezembro de 2025
4	Implementação de resposta de acolhimento de emergência para vítima de violência doméstica na cidade de Lisboa	Conclusão da obra até final de 2025; Concurso para adjudicação da entidade gestora realizado até final do 1.º semestre de 2026; contratualização com a entidade gestora até ao final do 2º semestre de 2026; abertura da resposta no final de 2026	

➤ **AI POPULAÇÃO ADULTA - REDUÇÃO DE RISCOS E MINIMIZAÇÃO DE DANOS**

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Implementar a Estratégia para a redução de riscos e minimização de danos para as pessoas com comportamentos aditivos (Redução de Riscos e Minimização de Danos - Uma Estratégia para Lisboa)	Atualização/ Subscrição de acordo de cooperação para a implementação da Estratégia da cidade de Lisboa, para a reinserção, redução de riscos e minimização de danos.	Elaboração e assinatura, até junho de 2025, de 1 acordo/protocolo de cooperação, envolvendo as três entidades coordenadoras da Rede Social, o ICAD e as entidades promotoras das ações previstas no referido protocolo/acordo Implementação, durante o primeiro semestre de 2025, de um sistema revisto de monitorização e integração de dados, que permita responder de forma rápida e adequada a um conjunto de fenómenos associados aos CAD, tanto no espaço público (consumos de rua e em locais recreativos) como nas organizações.
2		Manutenção, dinamização e criação de mais respostas de consumo assistido para pessoas consumidoras de substâncias (unidades fixas e móveis)	Alargamento da capacidade de resposta do programa de consumo assistido móvel, relativamente ao horário de funcionamento, recursos humanos, locais de intervenção e possibilidade de acolher consumo fumado. Aumento da capacidade de resposta da sala de consumo assistido do Loureiro, de forma a abranger mais 50% da população, nomeadamente através do aumento do horário de atendimento e do reforço da equipa técnica. Aumento da capacidade de resposta da sala de consumo assistido na Mouraria em, pelo menos, 50% (+550 episódios mensais de consumo fumado e +150 episódios mensais de consumo injetado), através da realocação da sala atual para um novo espaço dedicado apenas a esta valência, próximo do atual, na zona da Mouraria/Martim Moniz (Freguesias de Santo António, Arroios e Santa Maria Maior). Manter a continuidade da resposta móvel de consumo assistido e redefinir os territórios de atuação, no sentido de uma flexibilização das paragens no espaço público. Adicionalmente, será necessário ampliar a resposta para o consumo fumado, até ao final do primeiro semestre de 2025. Criação de pelo menos 2 novas salas de consumo assistido na zona Oriental de Lisboa, seguindo um modelo de salas de consumo (mais pequenas) e integradas em dois novos centros de redução de danos de baixo limiar, com respostas integradas. Implementação do serviço de drug checking em todas as salas de consumo assistido, de forma regular (no mínimo 2 vezes por mês), com um programa integrado de educação por pares e trabalho com a comunidade envolvente. Implementação de 2 programas de consumo assistido de álcool, num modelo integrado, nas zonas de Santa Apolónia e Cais do Sodré (x episódios mensais de utilização).
3		Reforço e criação de Centros de Redução de Danos com respostas multidisciplinares, facilitadores do acesso aos serviços sociais, saúde e cidadania (ex: IN-Mouraria e Drop-In Espaço Âncora)	Aumento em 50% da capacidade de resposta do centro de redução de danos da Mouraria, até ao final de 2025, (dependendo da realocação da sala de consumo para outro local próximo), no que diz respeito ao número de beneficiários e de atendimentos (RRMD, sociais e de saúde). Criação de pelo menos 2 novos centros de redução de riscos que permitam dar resposta aos grupos populacionais identificados na zona Oriental (ex.: freguesias do Beato, Marvila ou Parque das Nações) e mais um na zona Ocidental (ex.: freguesias da Estrela ou Misericórdia) de Lisboa. Implementação de 2 centros de redução de riscos focados no uso de álcool, localizados nas zonas de Santa Apolónia e no eixo Cais do Sodré–Alcântara-Terra. Estes centros terão como público-alvo cerca de 120 pessoas em situação de sem-abrigo, contactadas nessas zonas pelas Equipas Técnicas de Rua.
4		Manutenção e alargamento do Programa de Substituição Opiácea de Baixo Limiar de Exigência (PSOBLE). Unidades Móveis e fixas (Centro de Acolhimento do Beato)	Reposição da capacidade de resposta do PSOBLE (1300 utentes), alargando os horários de funcionamento (2 turnos: manhã e tarde). Manutenção da resposta de baixo limiar associadas aos centros de acolhimento localizados no Beato e em Benfica Criação de 1 projeto piloto para a implementação de um Programa de Substituição Opiácea de Baixo Limiar de Exigência alternativo (Ex: heroína medicalizada, buprenorfina de baixo limiar) Implementação de 1 Programa de Substituição Opiácea de Baixo Limiar de Exigência articulado com <i>Housing First</i> ⁹ e com as Equipas Técnicas de Rua, permitindo o acesso à metadona em regime domiciliário.

⁹ Ver nota no Glossário.

#	Objetivos	Medidas	Metas
5		Manutenção e alargamento das respostas de inserção sócio profissional e das respostas ocupacionais para pessoas que utilizam drogas	Manutenção e alargamento dos projetos de criação de negócios sociais , com percurso formativo integrado (ex: é um Restaurante) - Inclusão de novos públicos alvo (pessoas desempregadas de longa duração com CAD sem estarem necessariamente numa situação de sem abrigo, população migrante com CAD , jovens com CAD em situação de exclusão social) e novas área de negócio (ex : manutenção, limpeza): 3 novos projetos até 2030 Criação de 1 projeto-piloto de mediação para a empregabilidade, abrangendo 40 PUD/ano (ex.: Programa Vida-Emprego). Criação de pelo 3 novos programas de formação à medida para PUD em novas áreas profissionais (ex.: construção civil, manutenção, jardinagem, limpeza, logística), em articulação com as redes de empregabilidade e que alcancem 20 PUD/ano por programa de formação. Criação de pelo menos 2 novos centros de respostas ocupacionais (não orientadas para a empregabilidade), com capacidade de acolher 30 PUD. Alteração da matriz de avaliação dos financiamentos municipais (BIP/ZIP, RAAML, entre outros), de forma a majorar a inclusão de PUD ou pessoas em situação de vulnerabilidade social nas equipas técnicas dos projetos em candidatura. Matriz revista até final de 2025. Colaborações com entidades vocacionadas para a intervenção junto de públicos migrantes, para a aprendizagem de português funcional associada a atividades ocupacionais.
6		Alargamento das Equipas técnicas de Rua especializadas em RRMD	Alargamento da capacidade de resposta (população, territórios, horário noturno/fins de semana) das Equipas Técnicas de Rua de RRMD, por forma a responder adequadamente ao crescente número de pessoas que utilizam substâncias em contexto de rua, bem como às necessidades apresentadas por estas (mediação, referenciação a serviços de saúde e sociais, respostas de tratamento na área dos CAD). Até dezembro de 2025.
7		Alargamento das respostas no âmbito do alojamento (centros de acolhimento; <i>Housing First</i> ; apartamentos de transição; unidades residenciais terapêuticamente assistidas), direcionadas para pessoas com comportamentos aditivos em situação de sem abrigo ou risco de ficarem numa situação de sem abrigo, em articulação com o Plano Municipal para a Pessoa em Situação de Sem Abrigo - 2024-2030 e com o NPISA (centros de acolhimento; <i>Housing First</i> ; apartamentos de transição; unidades residenciais terapêuticamente assistidas)	Manutenção das respostas existentes de acolhimento de emergência (garantindo 1 resposta integrada), que albergam pessoas em situação de sem abrigo com CAD, nomeadamente o Centro de Acolhimento de Emergência Municipal, o Centro de Acolhimento do Beato, a Casa do Lago, a UIPSA (Unidade Integrativa para a Pessoa em Situação de Sem-Abrigo). Implementação de 2 novas respostas de alojamento de emergência/temporário de dimensões mais reduzidas na zona ocidental e central da cidade, com capacidade para 50 pessoas cada. A primeira unidade de alojamento deveria idealmente estar concluída até final de 2026 e a segunda até final de 2027. Manutenção das respostas habitacionais de transição (apartamentos de transição geridos pela Associação Ares do Pinhal, unidades residenciais - UMEA e UMPA, geridas pela associação Crescer Na Maior). Implementação de 3 unidades habitacionais de transição (apartamentos partilhados) para pessoas que usam drogas com consumo ativo (capacidade para 15 pessoas), numa perspetiva de RRMD, com equipa técnica de acompanhamento multidisciplinar e planos de intervenção co construídos. A primeira deverá estar concluída até final de 2026, a segunda até final de 2027 e a terceira até final de 2027. Um destes apartamentos poderá ser direcionado para a integração de mulheres e trans. Implementação de 3 unidades habitacionais de transição (conjunto de apartamentos) para pessoas que usam drogas, com capacidade para 15 pessoas cada e que estejam a trabalhar um projeto de integração socioprofissional (pessoas que saíram das comunidades terapêuticas, pessoas que perderem as suas casas, ficando recentemente numa situação de sem abrigo, pessoas que se encontram em risco imediato de perder as suas casas, pessoas que estão há demasiado tempo em albergues). A primeira concluída até final de 2025, a segunda até final de 2026 e a terceira até final de 2027. Aumento a capacidade de resposta do programa <i>Housing First</i> para cerca de 100 casas até 2027 (25 até ao final de 2025, 25 até ao final de 2026 e 50 até ao final de 2027), redefinindo os financiamentos e modalidades de captação de habitações para arrendamento no âmbito do projeto (ex.: afetação de quotas nos programas de arrendamento acessível). Criação de 2 unidades residenciais para pessoas que usam drogas (capacidade para 30 pessoas cada), com comorbilidades de saúde mental e física que comprometem a sua autonomia (1ª até ao final de 2026 e 2ª até final de 2029). Estas unidades devem responder ao envelhecimento desta população e ao agravamento das suas condições de saúde. Implementação, até ao final de 2026 de 1 <i>wet house</i>¹⁰ ou Programa de Gestão do Consumo de Álcool, com capacidade para 25 pessoas - resposta estruturada ao nível da saúde e social na área da RRMD centrada na problemática do álcool, dirigida a pessoas com consumos problemáticos de álcool e em situação de sem-abrigo.

¹⁰ Ver nota de Glossário.

#	Objetivos	Medidas	Metas
8		Reforço e Expansão das intervenções de proximidade nos diversos contextos recreativos	Implementação de intervenções de redução de risco (RR), em pelo menos 4 festivais de grande dimensão por ano. Garantir a disponibilidade do teste de álcool em 90% dos eventos intervencionados, como medida de sensibilização e promoção de comportamentos seguros. Implementação de intervenções de RR, em pelo menos 2 das festas académicas de grande dimensão organizadas em Lisboa até 2027. Aumento do número de pontos de recolha para análise de substâncias até 2025. Realização, de no mínimo, 2.000 análises de substâncias por ano, através do serviço de <i>drug checking</i> . Disponibilização de 1 serviço móvel de <i>drug checking</i> , vocacionado nos contextos recreativos, até 2026. Capacitação, anualmente, de pelo menos 20 profissionais que atuam em contextos recreativos em práticas de redução de riscos ambientais e no consumo de substâncias. Formação, anual, de 20 trabalhadores e voluntários do setor recreativo sobre venda responsável, sinais de intoxicação e promoção de alternativas não alcoólicas. Implementar protocolos de resposta e prevenção à violência sexual em pelo menos 3 eventos de grande dimensão em Lisboa e 10 espaços de lazer noturno, até 2027. Implementação medidas de regulamentação e incentivos para práticas de redução de riscos em eventos recreativos, em colaboração com a CML, até 2026. Desenvolvimento de 1 plano estratégico para a redução de danos em eventos recreativos, reforçando a imagem de Lisboa como uma cidade promotora de segurança e bem-estar.
9		Criação de uma rede de respostas de redução de riscos específicos para Mulheres, Pessoas Trans e Pessoas não binárias, facilitadores do acesso aos serviços sociais, saúde e cidadania	Criação de pelo menos 1 novo centro de redução de riscos, com a valência de sala de consumo assistido para mulheres, pessoas trans e não-binárias. Criação de pelo menos 1 nova resposta de alojamento para 40 mulheres, pessoas trans e não-binárias que consomem drogas (1ª fase: até dez. 2025 — 20; 2ª fase: até dez. 2027 — 20), com foco em serviços de saúde descentralizados (saúde mental, acesso a terapia de afirmação de género, prevenção e rastreio de infeções sexualmente transmissíveis). Adaptação das respostas existentes de forma a promover o aumento do acesso de mulheres, pessoas trans e não-binárias, através de medidas como horários específicos para esta população, educação de pares, grupos de apoio mútuo e intervenções sensíveis ao género, bem como equipas técnicas representativas da população-alvo.
10		Consolidação da Integração de Educadores de Pares/pessoas com experiência vivida e dignificação/reconhecimento da categoria profissional	Integração de pelo menos 1 educador de pares/pessoa com experiência vivida em todos os serviços e respostas criados e existentes, até dezembro de 2025. Atribuição de majoração pontual, em sede de candidatura, aos projetos/serviços que incluam pessoas com experiência vivida/educadores de pares nas suas equipas técnicas. Criação de bolsas para educadores de pares informais e incentivos financeiros ao envolvimento de pessoas com experiência vivida no desenho, implementação e avaliação dos serviços e respostas, num total de 300 pessoas envolvidas até 2027. Promoção de 1 sessão anual de formação/treino pago para 10 potenciais educadores de pares, por forma a potenciar a integração de novas pessoas com experiência vivida nos serviços e respostas existentes e criadas. Organização de 1 Encontro Nacional bienal de Educadores de Pares.
11		Aumento do conhecimento dos profissionais da área social, da saúde, e da justiça sobre as pessoas que usam drogas e CAD, novas substâncias psicoativas e RRMD	Implementação de 2 ações de formação por ano para profissionais das áreas social (ex.: SCML, Juntas de Freguesia, ONGs), da saúde (ex.: Centros Hospitalares, centros de saúde, SCML, equipas de tratamento, ONGs) e da justiça (ex.: Ministério Público, tribunais, equipas de reinserção, ONGs) sobre a vivência das pessoas que usam drogas (automedicação, trauma, regulação emocional, riscos, auto e heteroestigma), substâncias (com maior enfoque na área da saúde e incluindo novas substâncias psicoativas) e RRMD.

#	Objetivos	Medidas	Metas
12		Implementação de respostas e serviços de RRMD especializados em trabalhadores do sexo que usam substâncias psicoativas	Implementação de consulta de saúde sexual descentralizada em Unidade Móvel (acesso a profilaxia pré-exposição e pós-exposição de forma descentralizada / acesso a serviços de saúde para pessoas trans / articulação com hospitais), até Maio de 2026. Criação de 1 Equipa Técnica de Rua Especializada em contexto indoor e outdoor (distribuição de material preventivo e de consumo, realização de rastreios às infeções sexualmente transmissíveis, serviços de apoio social, psicológico, jurídico, até Maio de 2026. Criação de 1 centro de redução de riscos fixo de intervenção com a população (adaptando o modelo de mobilidade da Equipa Técnica de Rua para um serviço físico).
13		Promoção da saúde mental das pessoas que usam drogas	Reforço e expansão do número de respostas/serviços de psicologia assentes numa filosofia de RRMD, por via da criação de linhas de financiamento próprias até dezembro de 2026. 2 ações anuais para cada uma das equipas de técnicos das equipas de tratamento para a utilização de abordagens terapêuticas baseadas nos princípios da RRMD.
14		Promoção da saúde mental e a relação de parceria entre os profissionais de RRMD	Criação e divulgação de Documento que advogue pela melhoria das condições de trabalho dos profissionais de RRMD até final de 2026.

➤ **AI POPULAÇÃO 65+ - PLANO DE INTERVENÇÃO INTEGRADA PARA AS PESSOAS 65+**

#	Objetivos	Domínio	Medidas	Metas
1	Construir o Plano de Intervenção Integrada para as Pessoas 65+ da Cidade de Lisboa	Combater o isolamento e o sentimento de insegurança	Alinhar os mecanismos e instrumentos da RSL e dos parceiros com o trabalho das equipas do Radar na prevenção e reforço da intervenção	Participação em 80% das reuniões de parceiros do Programa "Cidade com vida Para Todas as Idades" 2 momentos de partilha por ano entre a RSL, a equipa do RADAR e os vários parceiros
2			Definição de estratégias e mecanismos de intervenção comunitários que apoiem a população "invisível" ou a pobreza "escondida", com especial destaque para os idosos	Plano estratégico e mecanismos de intervenção comunitária
3			Promoção da organização do voluntariado de apoio por parte de idosos, no combate ao isolamento	Levantamento e articulação com projetos existentes e boas práticas, e.g. RAAML, BIP-ZIP Formação na área do voluntariado Criação de uma rede de voluntariado sénior, com manuais, procedimentos e manifestação de compromissos de longo prazo e existência de supervisão institucional - 5 projetos piloto
4		Fomentar o envelhecimento ativo/longevidade, reforçar as competências sociais e a participação cívica dos idosos	Criação de espaços de escuta e participação dos idosos, com estratégias e metodologias diferenciadas	Combater o idadismo, envolver aproximadamente 3000 pessoas com 65+ Referencial de criação de espaços de escuta e participação
5			Dinamização de programas intergeracionais intrageracionais	Levantamento e articulação com projetos descontinuados e existentes, boas práticas, e.g. Saúde Porta a Porta, Pedalar Sem Idade, Uneidades – 24 programas intra e intergeracionais Promoção do envelhecimento saudável, ativo, trabalhando nas escolas e espaços de convívio
6			Promoção da literacia social e em saúde para a população sénior e cuidadores, promoção da literacia digital e literacia financeira	De 2026 a 2030, capacitar 3000 seniores e 3000 cuidadores, pelo menos, abrangendo todas as freguesias
7			Identificação de idosos ativos nas Comissões Sociais de Freguesia para a participação dos idosos na vida comunitária (mentores e líderes comunitários)	5 idosos identificados em cada CSF 5 iniciativas identificadas nos espaços de escuta com o apoio de cada CSF
8			Identificação, divulgação e replicação de práticas inovadoras de envelhecimento ativo e saudável	Adaptação e replicação de 5 práticas em cada freguesia

#	Objetivos	Domínio	Medidas	Metas
9		Promover o envelhecimento em sua casa e na comunidade (<i>Ageing in place</i>)	Identificação e promoção de soluções para a melhoria da mobilidade, acessibilidade e conforto habitacional	Alargamento de soluções a idosos identificados pelo RADAR, pelas IPSS, SCML, CML, etc. (abranger pelo menos 20% idosos por ano)
10			Sinalização, identificação e caracterização das situações e serviços para prestar a idosos com autonomia	Documento com a compilação do mapeamento
11			Capacitação com ações de formação para cuidadores formais e informais	Identificação de recursos formativos existentes Identificação de necessidades de formação para os cuidadores Identificação de necessidades sentidas pelos utentes nos cuidados prestados Formação de pelo menos 5% de cuidadores formais e informais por ano
12			Apresentação de propostas para a criação de oferta diversificada de serviços ao domicílio (e.g. limpeza doméstica)	Pelo menos 5 propostas (assistente pessoal: convívio, literacia digital, lazer)
13		Adaptar ou criar respostas para as novas problemáticas, com abordagens diferenciadas para pessoas idosas	Apresentação de propostas para a criação de centros de dia, centros de noite e outras respostas sociais que venham ao encontro das necessidades das pessoas idosas, com problemas de saúde mental, deficiência cognitiva, comportamentos aditivos, HIV	1 proposta por tipologia
14			Apresentação de propostas para a melhoria de respostas adaptadas para o apoio domiciliário	1 proposta
15			Integração de respostas e serviços para a população idosa que esteja em situação de transição para a institucionalização e desinstitucionalização	Até 2030

2.3. MISSÃO 3 - LISBOA, CIDADE PARA A INTERVENÇÃO NOS FATORES DE POBREZA E DE EXCLUSÃO SOCIAL

RACIONAL

ENQUADRAMENTO

A construção do racional estratégico que está por detrás da estrutura base do PDS procura responder às necessidades e problemáticas que surgiram ao longo de todo o diálogo estruturado, muito evidenciado por todos os parceiros do CLAS-Lx, pelos membros dos núcleos executivos das CSF e pelos atores com especiais responsabilidades na intervenção social na cidade, ao longo de todas as sessões de trabalho. Nestes espaços de reflexão, coexistiram as realidades, muito pragmáticas, da operação e da casuística nos territórios onde a Rede Social de Lisboa deve atuar e no qual a reflexão mais estratégica sobre a cidade teve oportunidade de surgir.

As sessões de trabalho com os parceiros, a forma como percebem a Rede Social de Lisboa, a orgânica e a sua interpretação das problemáticas dos seus territórios e na cidade, revela a existência de uma grande heterogeneidade entre as Comissões Sociais de Freguesia (CSF), nas quais as Juntas de Freguesia e os técnicos que desempenham um papel aglutinador, mas ao mesmo tempo facilitador, são determinantes. Deste modo, o processo de planeamento estratégico para a cidade, com linhas de intervenção concretas suficientes e estabilizadas no tempo, deve contribuir para alinhar a tática e a operacionalidade no terreno.

A necessidade de desenhar um Plano de Desenvolvimento Social que esteja mais próximo destas realidades, que seja adaptável ao longo do tempo, mas que permita traçar planos de ação, de duração mais curta, para responder às situações mais prementes, torna-se imprescindível para que todos os mecanismos e instrumentos de planeamento estratégico possam gradualmente contribuir para uma maior capacitação de todos os atores, que haja foco na territorialização e na colaboração dentro da RSL, com especial relevo para as CSFs e freguesias.

Tendo em conta esta missão, as áreas de intervenção que sobressaíram, após as várias sessões de trabalho, as quais podem ser verificadas em maior detalhe na secção da abordagem metodológica e das quais se teve em conta o espectro das possibilidades de atuação da RSL, assim como a possibilidade de concertação com os diversos protagonistas, foram:

- a) Habitação
- b) Saúde Mental
- c) Deficiência
- d) Empregabilidade
- e) Migrações
- f) Ambiente e Espaço Público

No seguimento da definição destas áreas, foram também tidas em conta, as propostas e medidas de continuidade, realizadas pelos Grupos de Trabalho ao longo do PDS 2017-2021, assim como as novas medidas apresentadas.

Para além de todas as contribuições dadas pelos participantes, foram levadas em consideração na construção deste racional duas políticas centrais e que serão fundamentais para suportar a atuação da RSL, que são a Estratégia Nacional de Combate à Pobreza (ENCP) e as Grandes Opções do Plano da Câmara Municipal de Lisboa, entre 2024 e 2028.

Esta agenda estratégica deve procurar coadunar-se com a intervenção nas freguesias, com especial incidência no trabalho realizado pelas CSFs, contribuindo para que a Missão 3 possa ser assumida como uma resposta aos fatores de pobreza e exclusão social.

Devemos também considerar a necessidade de realizar diagnósticos territoriais, muito patente nas observações dos participantes nas sessões de trabalho, bem como a necessidade de aplicar novos instrumentos de planeamento estratégico futuro, como os planos locais de combate à pobreza ou a introdução de novas metodologias para a construção do Diagnóstico Social, poderão criar condições para que, não só as três entidades que assumem a liderança da RSL tenham um papel de articulação e concertação mais central, mas que também haja a oportunidade de encontrar outros atores, junto das CSFs, que possam assumir e desempenhar outros papéis, de forma a pensar na

RACIONAL

alocação de recursos e na assunção de responsabilidades como processos participados, descentralizados e de maior envolvimento, tanto para os territórios como para a cidade.

OBJETIVO GLOBAL

Intervir em fatores condicionantes de pobreza e exclusão social, através de uma ação concertada dos atores sociais, do estabelecimento de metodologias de trabalho em parceria e a criação de novas abordagens e respostas, contribuindo para o bem-estar da população

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A RSL é a rede de mediação, facilitação e de dinamização, que impulsiona uma maior contribuição do conjunto de atores no desenho de políticas e estratégias no combate à pobreza, em articulação com Planos e Estratégias nacionais e municipais, no espírito do Programa Rede Social.

O planeamento a realizar na Missão 3 deverá ser mais dinâmico, de base bianual, construído na informação recolhida no terreno, nas problemáticas mais emergentes e dentro do espírito das metas inscritas no Pilar Europeu dos Direitos Sociais e nas prioridades políticas de concertação com os vários parceiros e atores institucionais com os quais a RSL desenvolve o seu trabalho

Esta Missão 3 responde e alimenta a Missão 2 com trabalho nas áreas de especialidade nas múltiplas problemáticas que afetam transversalmente os diferentes públicos, como por exemplo a Saúde Mental ou as Migrações.

Pretende-se que a RSL assuma ser a plataforma de entendimento e de articulação nas temáticas em que as entidades que a encabeçam não podem assumir uma liderança isolada, mas que se cruzem, de forma clara, com as medidas da Missão 2.

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- *Estratégia Nacional de Combate à Pobreza (ENCP 2021-2030)*
- *Grandes Opções do Plano de Lisboa, entre 2024 e 2028*
- *Estratégia Nacional para a Inclusão de Pessoas com Deficiência (ENIPD 2021-2025)*
- *Plano Regional de Saúde Mental de Lisboa e Vale do Tejo (PRSM-RLVT – 2020-2022)*
- *Plano de Ação para as Migrações (junho 2024)*
- *Plano Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação 2021-2025*

GRUPOS-ALVO

Parceiros do CLAS-Lx e munícipes de Lisboa

DURAÇÃO

2025 a 2030

ESTRUTURA – MISSÃO 3 - LISBOA, CIDADE PARA A INTERVENÇÃO NOS FATORES DE POBREZA E DE EXCLUSÃO SOCIAL

Áreas de Intervenção (AI)	Objetivos
Habitação	• Dotar a população de serviços de apoio e aconselhamento • Promover o acesso à informação sobre direitos e apoios existentes ao nível da habitação, assim como incentivar soluções de habitação colaborativa
Saúde Mental	• Criar mecanismos de articulação entre os Serviços de Saúde (primários e especializados) e os Serviços Sociais / Comunitários • Caracterizar a realidade da Saúde Mental na cidade de Lisboa • Capacitar o sistema de atores e as organizações que operam no âmbito da Saúde mental • Sensibilizar e combater o estigma social associado à doença mental • Inclusão através da intervenção articulada na Saúde Mental
Deficiência	• Promover a criação de redes de apoio ao cidadão com deficiência que contribuam para a Vida Independente e para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho • Contribuir para a qualidade da Educação Inclusiva • Desenvolver uma rede de respostas para complementar os serviços prestados por entidades da área da saúde
Empregabilidade	• Efetivar a criação e implementação do Conselho Consultivo para a Empregabilidade • Criar ferramentas para dar suporte às entidades que atuam na área da empregabilidade • Capacitar técnicos e promover projetos piloto em novas abordagens na área da empregabilidade
Migrações	• Reforçar o acesso aos serviços públicos • Reforçar a integração escolar e cultural para as famílias migrantes • Apoiar e promover esforços para uma maior integração, quer seja de forma legal, linguística e cultural
Ambiente / Espaço Público	• Melhorar a literacia e acessibilidade sobre serviços públicos, equipamentos e respostas sociais • Melhorar a mobilidade e alargar a oferta de resposta de transporte adaptado • Facilitar o acesso ao Lazer e à Vida Cultural • Sensibilizar e prevenir, junto dos parceiros do CLAS-Lx e das CSFs, para o impacto e a importância da urbanidade, da segurança e das alterações climáticas para uma maior qualidade de vida

Tabela 5. Missão 3 – Objetivos e Medidas

➤ AI HABITAÇÃO

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Dotar a população de serviços de apoio e aconselhamento	Criação de uma task-force (GT) para elaboração de propostas sobre a habitação em Lisboa	1 Task Force
2		Criação de rede de gabinetes jurídicos (informação, aconselhamento, apoio legal para a prevenção de despejos)	12 Gabinetes em funcionamento
3		Identificação e caracterização de situações de pessoas com problemas de habitação	1 Modelo de identificação e caracterização
4	Promover o acesso à informação sobre direitos e apoios existentes ao nível da habitação, assim como incentivar soluções de habitação colaborativa	Realização de ações de divulgação de programas de apoio a arrendamentos acessíveis e apoios financeiros ao arrendamento em Lisboa (CML e IHRU)	2 sessões anuais
5		Organização de sessões de esclarecimento e de demonstração sobre modelos para habitação colaborativa, como as cooperativas integrais de uso de habitação ou o <i>co-living</i> (e.g. repúblicas)	2 sessões anuais

➤ AI SAÚDE MENTAL

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Criar mecanismos de articulação entre os Serviços de Saúde (primários e especializados) e os Serviços Sociais / Comunitários	Definição conjunta de procedimentos de articulação entre as CSF / Serviços Sociais / Comunitários com os representantes dos Serviços de Saúde (área dos adultos)	1 Manual de procedimentos / 1 Modelo de governação (fluxograma) Envolver 3 ULS, 20 entidades de intervenção social comunitária, 21 CSFs
2	Caracterizar a realidade da Saúde Mental na cidade de Lisboa	Identificação e caracterização do número de pessoas com doença mental entre o nº de utentes ativos pelos Cuidados de Saúde Primários	Identificação e caracterização concluídas até final de 2026
3		Mapeamento e caracterização das respostas existentes nos territórios direcionadas para pessoas com doença mental (capacidade, metodologias, oferta)	Identificação e caracterização concluídas até final de 2026
4		Divulgação sobre o estudo de avaliação sobre a perceção da acessibilidade aos serviços de saúde mental (Cuidados de saúde primários, hospitalares e comunitários)	1 divulgação por ano, com início em 2026
5		Identificação e transferência de boas práticas para a RSL	1 boa prática identificada e transferida por ano
6		Atualização e divulgação do Guia de Recursos de Saúde Mental	Atualização até 1º semestre de 2026 / 1 ação de divulgação em cada ano
7	Capacitar o sistema de atores e as organizações que operam no âmbito da Saúde mental	Realização de Diagnóstico de necessidades de formação	1 Diagnóstico realizado
8		Realização de ações de capacitação baseadas nas "boas práticas" existentes (ou experiências de sucesso validadas), nos três níveis de intervenção: prevenção, tratamento e reabilitação	5 ações de capacitação
9		Realização de ações de capacitação para cuidadores de pessoas com experiência de doença mental	4 ações de capacitação
10	Sensibilizar e combater o estigma social associado à doença mental	Realização de ações de promoção da saúde mental e combate ao estigma (e.g. jogos didáticos por faixa etária e por ciclos de escolaridade)	7 ações de combate ao estigma (uma por cada território da Estratégia de Intervenção Integrada de Crianças e Jovens)
11		Realização de ações de sensibilização e divulgação sobre literacia na saúde e a sua articulação com a ação social, para a população sénior, cuidadores, comunidades e população adulta (famílias)	5 ações de sensibilização e divulgação
12	Inclusão através da intervenção articulada na Saúde Mental	Contribuir para o desenvolvimento das equipas de saúde mental comunitária com organizações parceiras	Apoio às 3 ULS
13		Promoção e aumento de projetos e ações de cariz ocupacional (e em articulação com medidas de promoção da empregabilidade para públicos específicos)	Criação de mais 100 vagas em projetos de cariz ocupacional / de promoção da empregabilidade

➤ **AI DEFICIÊNCIA**

	Objetivos	Medidas	Metas
1	Promover a criação de redes de apoio ao cidadão com deficiência que contribuam para a Vida Independente e para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho	Realização de ações de sensibilização sobre a Assistência Pessoal enquanto estratégia promotora da Vida Independente	2025 - Realização de 2 ações para empresas e escolas (3º ciclo/secundário). 2026 - Realização de 4 ações para empresas, escolas e famílias. Incremento em 30% do número de beneficiários da resposta de Assistente Pessoal até ao final de 2030.
2		Realização de ações de sensibilização para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, a desenvolver junto de entidades empregadoras e famílias de Lisboa	Realização de duas ações em 2025. Realização de três ações em 2026 e 2027 (dependente da avaliação realizada). Incremento em 10% do número de pessoas apoiadas pelas organizações parceiras com contratos de trabalho até ao final de 2027 e 20% até ao final de 2030.
3		Implementação da campanha de sensibilização para promoção da inclusão de pessoas com deficiência e/ou doença mental no mercado de trabalho	Campanha implementada até final de 2027
4	Contribuir para a qualidade da Educação Inclusiva	Identificação de territórios com maior número de casos de crianças e jovens com necessidades de saúde especiais	Mapeamento realizado até final de 2025
5		Mapeamento de creches, jardins de infância e outras respostas de apoio a crianças com necessidades de saúde especiais, existentes nesses territórios, assim como as suas dificuldades e recursos dos mesmos	Mapeamento e caracterização realizados até final de 2026. Diagnóstico elaborado e entregue ao ISS e Ministério da Educação até final de 2027.
6		Realização de ações de informação e formação de técnicos, professores, assistentes operacionais e pais sobre estratégias de intervenção dirigidas a crianças e jovens com necessidades de saúde especiais	Realização de 8 ações, duas ações por público-alvo até final de 2026.
7		Desenho e incorporação de ações na área das crianças com necessidades de saúde especiais para incorporar a Estratégia de Intervenção Integrada para as Crianças e Jovens	Desenho de 3 ações a integrar os Planos de Prevenção, sob os temas: Promoção da integração e não discriminação, Prevenção da violência e Prevenção do <i>burnout</i> dos cuidadores de crianças e jovens com necessidades de saúde especiais - Capacitação e constituição de Grupos de Ajuda Mútua
8		Projetos e ações de cariz ocupacional e de promoção da empregabilidade, com apoios específicos para pessoas com problemas de saúde mental ou com deficiência	1 Webinar por ano para Promover a articulação entre CACIs para partilha de boas práticas e recursos
9	Desenvolver uma rede de respostas para complementar os serviços prestados por entidades da área da saúde	Participação institucional nas atividades promovidas pelo Conselho Municipal para a Inclusão da Pessoa com Deficiência	Participar em 80% das atividades propostas pelo Conselho Municipal para a Inclusão
10		Realização de ações de sensibilização e capacitação aos profissionais de saúde e da ação social para a implementação de programas de prevenção que articulem ambas as áreas (e.g. prescrição social)	1 ação de sensibilização para médicos de família e técnicos de instituições do setor social, em cada ano - 2025 e 2026
11		Criação de protocolos e parcerias, nas áreas mais críticas da intervenção social, que venham a promover, por exemplo, a alimentação saudável e a atividade física, o combate ao sedentarismo, obesidade e a prática desportiva	Criação de 3 protocolos e/ou parcerias que englobem a saúde (alimentação saudável, obesidade), desporto (atividade física, prática desportiva), até final de 2027

➤ **AI EMPREGABILIDADE**

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Efetivar a criação e implementar o Conselho Consultivo para a Empregabilidade	Apresentação de propostas de orientações, normas e princípios para a intervenção no território e a concertação institucional com as Redes de Empregabilidade de Lisboa	Criação de memorando/protocolo. Constituição do conselho consultivo até final de 2025: no 1º semestre, elaboração e celebração do memorando e no 2º semestre, existência de recomendações deste Conselho Consultivo
2	Criar ferramentas para dar suporte às entidades que atuam na área da empregabilidade	Mapeamento contínuo e colaborativo, com a utilização de ferramentas digitais, das respostas existentes na cidade	Levantamento detalhado das necessidades das entidades envolvidas na empregabilidade. Reforço de divulgação e atualização do Mapa existente. 80% das entidades com ações no âmbito da empregabilidade no Mapa.
3		Realização de diagnóstico social na área do emprego, ajustado às novas realidades	Criação de um instrumento. Sistematização de procedimentos de obtenção de dados.
4	Capacitar técnicos e promover projetos piloto em novas abordagens na área da empregabilidade	Realização de ações de capacitação para profissionais dos gabinetes de apoio à empregabilidade, em articulação com o IEFP	Realização de ações de capacitação para técnicos com periodicidade trimestral
5		Realização de ações de capacitação e suporte técnico para o empreendedorismo social	Realização de ações de capacitação com periodicidade trimestral. Criação de parceria com entidades que proporcionem suporte técnico aos empreendedores sociais.
6		Desenvolvimento de programas destinados à integração profissional de pessoas em fase de recuperação ao nível da doença mental e pessoa com deficiência	Desenvolvimento de programas de integração profissional- nomeadamente através de realização de parcerias com entidades especializadas. Desenvolvimento de 3 webinars sobre empregabilidade destinado a pessoas portadoras de deficiência e pessoas com experiência de doença mental. Desenvolvimento de 3 webinars para entidades empregadoras e tecido empresarial.
7		Desenvolvimento de programas para a integração profissional de população 50+	Desenvolvimento de programas de integração profissional- nomeadamente através de realização de parcerias com entidades especializadas. Desenvolvimento de 3 webinars sobre empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos. Desenvolvimento de 3 webinars sobre idadismo para entidades empregadoras e tecido empresarial.

➤ AI MIGRAÇÕES

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Reforçar o acesso aos serviços públicos	Criação de mecanismos de acesso para migrantes irregulares aos serviços de saúde, educação e ação social (e.g. criação de uma Via Verde, cartão cheque de saúde, etc.)	Apresentação de uma proposta de recomendação para o cumprimento da lei, em relação ao acompanhamento de migrantes irregulares
2		Criação de mecanismos de articulação para a sinalização, tradução e acompanhamento de migrantes que facilite o acesso à Educação, Saúde e Apoios Sociais e a sua regularização	Projeto piloto para a criação de uma via verde de acessos aos serviços de saúde, educação e ação social do concelho de Lisboa, a correr num território a designar
			Criação de uma <i>Task-Force</i> para lidar com imigrantes irregulares
			Criação de 5 protocolos de colaboração com as ULS e entidades de 1ª linha
			Criação de um documento técnico de apoio, junto do Ministério da Saúde (e.g. documento SAPA), como referencial para as situações de acompanhamento de pessoas imigrantes, nomeadamente os irregulares
			Criação de 2 cursos de formação para trabalhadores dos centros de saúde primários (<i>front-desk</i> e profissionais de saúde) e entidades de 1ª linha
			Bolsa de mediadores comunitários, para que possam ser inseridos no sistema público, nas áreas da saúde, educação e ação social
3	Reforçar a integração escolar e cultural para as famílias migrantes	Diversificação da oferta de cursos de língua portuguesa (A1 e A2) e cursos de formação profissionalizante	12 cursos de formação profissionalizante, combinados com cursos de língua portuguesa (A1 e A2), em articulação com o IEFP e de apoio às entidades que lidam com a integração
4		Realização de ações de sensibilização, desenhadas junto com as organizações das comunidades imigrantes, para o combate ao absentismo e abandono escolar	6 cursos de língua não materna. 6 cursos de formação profissionalizante.
			Bolsa de recursos e articulação sobre a oferta existente na cidade
			Mapeamento de cursos multilíngues, com ou sem certificação, em escolas, associações e entidades privadas, a incluir na carta social
5	Apoiar e promover esforços para uma maior integração, quer seja de forma legal, linguística e cultural	Diversificação da oferta de ações de formação e sensibilização, em aspetos relacionados com a língua portuguesa, cultura, direitos e deveres no âmbito da legislação	12 cursos de Português Língua de Acolhimento (PLA) para pais e crianças em idade escolar
6		Criação de ações de divulgação e de serviço de apoio a residentes migrantes para as questões relacionadas com as plataformas públicas digitais (Segurança Social, Finanças, ...)	Criação ou continuação de 4 projetos-piloto (NIALP) ou outras boas práticas identificadas na plataforma “Lisboa, cidade de aprendizagem”
			12 ações de sensibilização, através de projetos-piloto, que estejam adaptadas às necessidades dos territórios e/ou públicos-alvo
			Criação de 5 quadros-referência que sirvam de modelo para a comunicação com populações imigrantes
			Replicação de 2 projetos-piloto “Balcões do Bairro” (Fundação Aga Khan) para fazer o acompanhamento territorial a imigrantes
			Construção de 6 materiais de comunicação para a integração de imigrantes, feitas por imigrantes, através de abordagens metodológicas (e.g. SPIRAL)

➤ **AI AMBIENTE E ESPAÇO PÚBLICO**

#	Objetivos	Medidas	Metas
1	Melhorar a literacia e acessibilidade sobre serviços públicos, equipamentos e respostas sociais	Levantamento de condições de acessibilidade aos equipamentos sociais e respetivas recomendações	Levantamento de necessidades, e encaminhamento para as entidades competentes (JF/CML), de 60% dos equipamentos sociais até final de 2025
2	Melhorar a mobilidade e alargar a oferta de resposta de transporte adaptado	Realização de ações de sensibilização das Juntas de Freguesia da cidade de Lisboa para a importância da promoção de transporte acessível (intenção de intervenção através das Comissões Sociais de Freguesia, no seguimento do levantamento realizado para apuramento das condições de acessibilidade ao transporte disponibilizado pelas Juntas de Freguesia)	Atualização do levantamento já realizado e sensibilização para o incremento/melhoria da resposta. 1 ação de sensibilização até ao final do ano de 2025. Aumento em 10% das respostas de transporte acessível das JF até ao final de 2027.
3		Levantamento de condições de acessibilidade ao Transporte Público com empresas de transporte que atuam na cidade de Lisboa, nomeadamente, Metro, CP e transporte interconcelhio, à semelhança do trabalho desenvolvido com a Carris	Levantamento efetuado até ao final de 2025. Sistematização de dados e devolução até final de 2026. Aumento em 10% das respostas de transporte acessível das operadoras até ao final de 2030.
4	Facilitar o acesso ao Lazer e à Vida Cultural	Atualização do Guia de Turismo Acessível Lisboa para Todos - com a possibilidade de incluir espaços e serviços acessíveis a pessoas com deficiência, incluindo a deficiência sensorial	Analisar o Guia de Turismo Acessível e entregar proposta de atualização no 1º trimestre de 2026
5		Realização de ações de promoção da acessibilidade às atividades e aos equipamentos de lazer e cultura para pessoas com deficiência	Sensibilizar 60% das entidades promotoras de espetáculos para a promoção da acessibilidade até final de 2025
6	Sensibilizar e prevenir, junto dos parceiros do CLAS e das CSFs, para o impacto e a importância da urbanidade, da segurança e das alterações climáticas para uma maior qualidade de vida	Sessões de sensibilização para as questões de higiene urbana, poluição e saúde pública	1 sessão em cada ano, 2025 e 2026
7		Realização de estudos com a Academia que aproximem as respostas sociais existentes e os integrem a um modelo de proteção cívica	2 estudos até final de 2028
8		Desenvolvimento do modelo de aplicação prática, com outros atores da cidade, do conceito "Cidade dos 15 minutos", identificando as necessidades e soluções que garantam a cobertura da oferta das funções urbanas à escala do bairro, nomeadamente nas áreas da saúde e apoio social	1 Modelo criado

III. MODELO DE GOVERNANÇA¹¹

Uma das características únicas que faz demarcar a Rede Social de Lisboa de todas as outras existentes no país é o facto de, na sua liderança, esta não ser só exercida e presidida pela Câmara Municipal de Lisboa, como também pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) e pelo Centro Distrital de Segurança Social de Lisboa.

No protocolo assinado entre estas entidades, a 18 de abril de 2006, foram estabelecidos os seguintes objetivos comuns:

- a) Articulação e adaptação das políticas e medidas de âmbito nacional aos problemas e necessidades locais.
- b) Aumento da capacidade de deteção e resolução de problemas individuais, gerando respostas específicas para necessidades específicas.
- c) Transformação da cultura e práticas dos serviços e instituições locais, no sentido de uma maior transparência e abertura a outras entidades e populações.
- d) Implementação de sistemas de informação eficazes e o incremento da participação e envolvimento dos próprios destinatários dos projetos de intervenção.

Para tal, a liderança tripartida da Rede Social de Lisboa deve assegurar a colaboração, responsabilidade e uma coordenação eficiente, entre mais de 560 entidades, nas quais se incluem organismos governamentais, organizações não governamentais, entidades do setor privado e outras partes interessadas, para o que as três entidades se comprometem a:

- a) Implementar, promover e coordenar a Rede Social no Concelho de Lisboa.
- b) Disponibilizar os meios técnicos e humanos indispensáveis à constituição de um núcleo dinamizador.
- c) Facultar a permuta de documentos e informação regular sobre os seus programas e projetos de atividade.
- d) Estabelecer acordos com outras entidades que visem a realização de ações ou projetos de intervenção social.
- e) Colaborar noutras atividades em domínios de interesse comum, nomeadamente a nível de planeamento estratégico.

Constituem-se como instrumentos fundamentais para o funcionamento da Rede Social de Lisboa o Diagnóstico Social participado, o Plano de Desenvolvimento Social (PDS), o Plano de Ação e o Sistema de Informação.

Tendo em conta a consulta feita aos vários intervenientes que colaboraram para a realização deste Plano de Desenvolvimento Social, os atuais recursos e a capacidade existente na Rede Social de Lisboa, propõem-se que os Diagnósticos Sociais passem a ser mais dinâmicos e em períodos mais curtos, consoante os meios existentes para os realizar. Como ponto de partida, salienta-se que a utilização do trabalho desenvolvido no documento “Retrato Social da Cidade de Lisboa 2024 e LxSTAT”, resultante de uma parceria entre o CoLABOR e a SCML, deve ser uma referência-base para o futuro Diagnóstico Social.

Estes devem ser um resultado da recolha e compilação de indicadores harmonizados e já estabelecidos pelo Conselho Local de Ação Social (CLAS-Lx), os quais deverão ser enquadrados e trabalhados posteriormente pelos pivots dos grupos de trabalho e pelos núcleos executivos das Comissões Sociais de Freguesia.

A compilação e sistematização da informação para a cidade deverá ser realizada pela Equipa Técnica RSL, apoiada pelos restantes órgãos consultivos, utilizando referenciais técnicos adaptados ou criados para as realidades existentes, suportados pelas metodologias apresentadas no Modelo de Avaliação e Monitorização.

A proposta aqui apresentada estende a duração do Plano de Desenvolvimento Social para 6 anos e os Planos de Ação passam a ser bianuais. As temáticas de trabalho, a priorizar na Missão 3, resultam da informação recolhida nos Diagnósticos Sociais e pelas políticas desenvolvidas pelo município e freguesias da cidade, devendo ser revistas a cada 2 anos, como forma de haver tempo suficiente para a sua implementação.

¹¹ Para a obtenção de mais informações, o Modelo de Governança é desenvolvido em caderno autónomo a este documento

3.1. ESTRUTURA FUNCIONAL

CONSELHO LOCAL DE AÇÃO SOCIAL (CLAS-Lx)

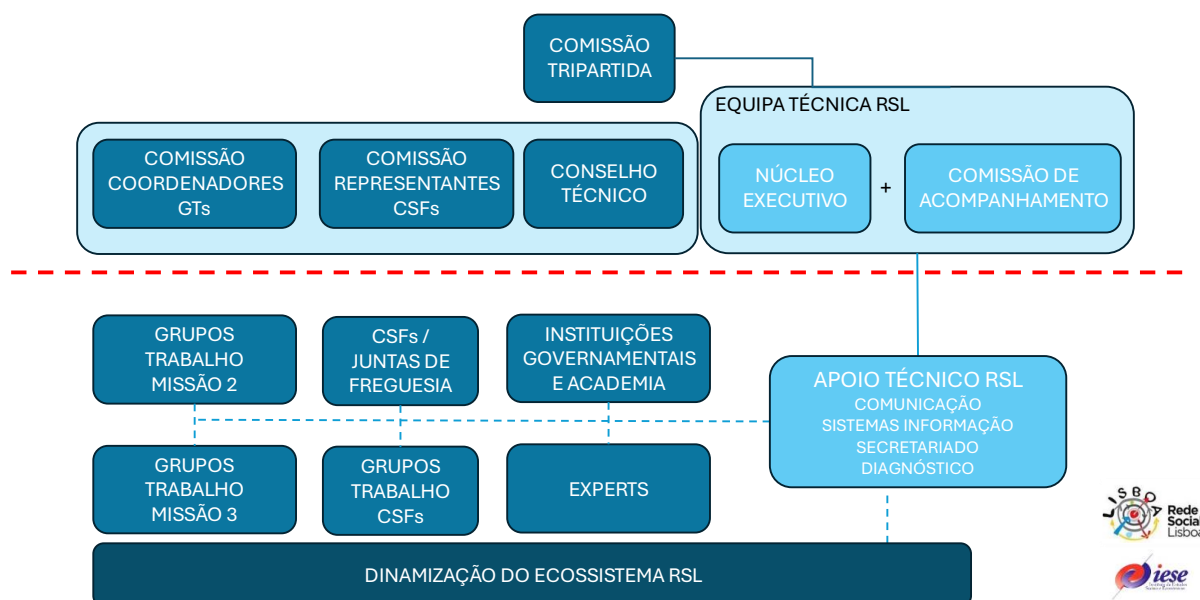
No esquema representativo do modelo de governança que se apresenta de seguida, existe uma maior descentralização e horizontalidade de toda a Rede Social de Lisboa, de forma que todos os parceiros do CLAS-Lx possam participar e contribuir no funcionamento corrente e para que consiga um maior espectro de entidades a representar o tecido social de Lisboa.

Pretende-se sobretudo uma melhor articulação e coordenação em elementos como respostas sociais entre territórios, alinhamento e apoio no desenho de propostas, procedimentos e documentos técnicos de suporte ao funcionamento do CLAS-Lx e na implementação do Plano de Desenvolvimento Social.

Para tal, a constituição de novos órgãos de apoio à tomada de decisões são peças fundamentais à implementação de uma estratégia mais participada por todos os parceiros. A criação da Comissão de Coordenadores dos Grupos de Trabalho Temáticos (GT), da Comissão dos Representantes das Comissões Sociais de Freguesia (CSFs) e do Conselho Técnico representam um esforço para o alargamento à participação e maior envolvimento de todos na Rede Social de Lisboa.

A intenção subjacente desta aproximação a outras entidades do tecido social é tornar a Rede Social de Lisboa mais próxima de todos os seus principais intervenientes, mas também incluir gradualmente a população e os cidadãos de Lisboa como atores relevantes para o desenho e implementação das iniciativas e políticas locais.

Figura 9. Organograma do Conselho Local de Ação Social (CLAS-Lx)



COMISSÃO TRIPARTIDA

A articulação e o desenho estratégico para o trabalho da Rede Social de Lisboa, a estipulação e alocação dos meios e recursos disponíveis para a operação da Equipa Técnica da RSL, assim como a representação institucional e o papel de advocacia dos principais atores locais, regionais e nacionais estão no foro de atuação da Comissão Tripartida.

Para tal, esta deve garantir:

- Definição e a supervisão das estratégias de alto nível.
- Assegurar o alinhamento da estratégia global de redução da pobreza, a concretização das missões estratégicas, com foco nos residentes e instituições que representam a cidade.
- Aprovar as principais decisões orçamentais e a afetação de recursos.
- Proporcionar espaços de diálogo e apoio institucional para a resolução de conflitos e tomada de decisões importantes.
- Aprovar as principais propostas políticas.
- Assegurar a coerência entre os grupos temáticos e garantir que as questões transversais são abordadas.
- Tomada de decisões que estejam orientadas para a construção de consensos.
- Acompanhamento regular do progresso, desafios e utilização de recursos.

EQUIPA TÉCNICA DA REDE SOCIAL DE LISBOA

A Equipa Técnica da Rede Social de Lisboa é constituída pelo Núcleo Executivo, pela Comissão de Acompanhamento e pelo Apoio Técnico da Rede Social de Lisboa.

Para a dinamização do CLAS-Lx, as funções a garantir pela Equipa Técnica são:

- Assegurar a gestão diária do mail da Rede.
- Atualização e gestão da Base de Dados dos parceiros do CLAS-Lx, dos NE das CSFs e das CSFs.
- Realizar divulgações aos parceiros do CLAS-Lx de iniciativas relevantes.
- Elaborar e coordenar os Planos de Atividades do CLAS-Lx.
- Elaborar o regulamento Interno do CLAS-Lx.
- Elaborar as informações técnicas e relatórios que lhe sejam solicitados pela Comissão Tripartida e pelo CLAS-Lx.
- Organizar as reuniões plenárias (logística, proposta de novas adesões, documentos e apresentação de suporte à Comissão Tripartida, acreditação dos parceiros, elaboração de ata).
- Implementar a estratégia de comunicação (Implementação do Portal da RSL, Criação de manual sobre a identidade visual da RSL e outros materiais promocionais, criação e gestão de páginas de redes sociais, criação de conteúdos para canais de comunicação externa).
- Montar um Sistema de Informação que promova a circulação da informação entre os parceiros e a população em geral.
- Promover ações de formação para os parceiros.
- Realizar o evento anual para mostra do trabalho realizado pelos parceiros (CLAS-Lx e CSFs).
- Elaborar mecanismos de apoio para a angariação e formalização de candidaturas a financiamentos.

NÚCLEO EXECUTIVO

O Núcleo Executivo é composto por um número ímpar de elementos, entre 3 a 7 membros, integrando representantes da Câmara Municipal de Lisboa, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, do Centro Distrital de Lisboa (CDistLisboa, ISS-IP), da Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo (ARSLVT), da Direcção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEsTE), do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e de uma entidade sem fins lucrativos e tem a duração de 2 anos.

Além das competências da Equipa Técnica, anteriormente referidas, salientamos as seguintes atribuições:

- a) Executar as deliberações tomadas pelo Plenário do CLAS-Lx ao nível territorial.
- b) Participar nos sistemas de planeamento, monitorização e avaliação da Rede Social de Lisboa e da cidade

- c) Elaborar pareceres técnicos relativos a candidaturas para a criação de projetos, a serviços e respostas sociais, a programas nacionais ou comunitários, fundamentados no Diagnóstico Social e no PDS.
- d) Apoiar a Comissão de Representantes das CSF.

No apoio à dinamização das CSFs, o Núcleo Executivo deverá:

- Participar nos plenários de todas as CSFs.
- Reunir com os Núcleos Executivos (apoio técnico nos processos de planeamento e dinamização/gestão de parcerias).
- Participar nas reuniões dos GTs das CSFs.
- Elaborar o Plano de Ação do NE, no âmbito do apoio técnico às CSFs.
- Garantir a articulação entre as CSFs e os grupos de trabalho do PDS.
- Promover a concertação dos planos de ação locais com os planos de cidade.
- Promover a articulação entre as diferentes CSF, como a realização de reuniões inter-CSFs, a promoção de ações de qualificação, a realização do Encontro Anual de CSFs e a realização de encontros temáticos entre GTs das CSFs.

COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO

A Comissão de Acompanhamento faz a assessoria técnica ao funcionamento do CLAS-Lx e especificamente, à Comissão Tripartida (CT), a qual deverá ter representantes da Câmara Municipal de Lisboa, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e do Centro Distrital de Lisboa da Segurança Social, tendo como competências:

- a) Preparação de documentos e propostas de suporte à tomada de decisão da CT.
- b) Elaboração de pareceres e relatórios técnicos solicitados pela CT.
- c) Realização de outras atividades determinadas pela CT.
- d) Articulação com o Núcleo Executivo e com os grupos de trabalho temáticos no âmbito das suas competências.
- e) Elaborar o Diagnóstico Social e o Plano de Desenvolvimento Social.
- f) Apoiar e dinamizar os diferentes grupos de trabalho temáticos.
- g) Coordenar a implementação dos sistemas de planeamento, monitorização e avaliação da Rede Social de Lisboa.
- h) Apoiar a Comissão de Coordenadores do GT.

Para garantir a implementação do PDS, a Comissão de Acompanhamento deve dar suporte a:

- Elaboração de matrizes de planeamento, monitorização e avaliação.
- Elaboração de instrumentos comuns de recolha/sistematização da informação.
- Realização de Planos de Ação periódicos, consoante as Missões do PDS.
- Apoiar os GT's e respetivos coordenadores:
 - no planeamento e monitorização do trabalho realizado e a realizar,
 - na negociação e compromisso das parcerias,
 - na identificação e envolvimento de novos parceiros chave para os projetos,
 - na dinamização dos trabalhos, por ação/projeto,
 - na circulação de informação entre parceiros dos GTs,
 - na reflexão conjunta sobre temáticas específicas,
 - na promoção do trabalho colaborativo entre GTs
 - na territorialização de ações, promovendo a articulação entre os GTs do PDS e os Gts das CSFs.
- Elaboração de relatórios de monitorização e avaliação do PDS.
- Disponibilização de informação pertinente produzida pelos Grupos de Trabalho do PDS e CSFs para a atualização do Diagnóstico Social.
- Consolidação e apresentação à Comissão Tripartida da Rede Social de Lisboa de propostas para os instrumentos de planeamento (Diagnóstico Social, Plano de Desenvolvimento Social e os Planos de Ação), de propostas estratégicas para os diferentes Grupos de Trabalho.

- Propostas de apresentação ao CLAS-Lx da execução do PDS.
- Propostas de ordem de trabalhos, para reuniões da Comissão Tripartida e de reuniões plenárias.

APOIO TÉCNICO DA REDE SOCIAL DE LISBOA

Conjunto de técnicos a ser alocado pelas 3 instituições que fazem parte da Comissão Tripartida, que reforcem a Equipa Técnica da RSL em áreas de especialidade como a comunicação e marketing, a implementação e gestão de sistemas de informação, o secretariado e a gestão financeira de projetos ou o apoio direto à construção do diagnóstico social.

GRUPOS DE TRABALHO TEMÁTICOS

Serão constituídos grupos de trabalho temáticos, entre os parceiros que constituem o CLAS-Lx, consoante as missões / áreas de intervenção do PDS 2025/2030, com exceção para a Missão 1. Cada Grupo de Trabalho Temático terá uma entidade coordenadora, indicada pela CA, e validada pelo Grupos de Trabalho Temáticos.

Estes podem ser constituídos por pessoas e entidades que:

- Manifestem interesse em participar na concretização dos objetivos do PDS.
- Participaram em grupos de trabalho do PDS 2017/2021.
- Ao longo do processo de elaboração do PDS 2025/2030, revelaram interesse em acompanhar as temáticas previstas nas Missões.
- Reúnam conhecimento e experiência relativos às temáticas previstas nas áreas de intervenção do PDS e que a Comissão Tripartida e/ou a Comissão de Acompanhamento entenda convidar para integrar os GTT.

Cada grupo temático, deve ter na sua composição pivots (membros do grupo) que apoiarão a coordenação, contando com o apoio e facilitação da Comissão de Acompanhamento. Podendo igualmente integrar membros do Núcleo Executivo ou *Experts* que queiram juntar-se aos trabalhos de elaboração e construção de propostas e iniciativas.

A entidade coordenadora designa um representante, o qual deve preferencialmente reunir as seguintes características:

- Conhecimentos técnicos reconhecidos na área temática.
- Experiência de dinamização e gestão de relações interinstitucionais.
- Experiência na gestão e liderança de grupos.
- Capacidades de comunicação, facilitadoras do diálogo entre os diferentes intervenientes, criando condições para o envolvimento efetivo dos vários parceiros.

As competências de cada um dos Grupos de Trabalho Temáticos são:

- Elaborar os Planos de Ação bianuais correspondentes à sua área de intervenção.
- Implementar os projetos/ações constantes nos seus Planos de Ação.
- Identificar parceiros estratégicos dentro ou fora da Rede Social de Lisboa para o desenvolvimento das medidas.
- Efetuar relatórios de monitorização/avaliação, a serem enviados à Comissão de Acompanhamento, a qual os consolida num relatório único e reporta à Comissão Tripartida da Rede Social de Lisboa.
- Colaborar nos processos de articulação entre os diferentes Grupos de Trabalho Temáticos.
- Promover a articulação entre os Grupos de Trabalho Temático e as Comissões Sociais de Freguesia, nomeadamente com os seus Grupos de Trabalho.
- Reunir periodicamente com os parceiros para apresentação, discussão e conciliação do trabalho/propostas.
- Desenvolver e apoiar o delineamento ou implementação de estratégias específicas na sua área temática.

- Desenhar e implementar projetos e iniciativas, baseados em indicadores, dados estatísticos, estudos, publicações ou outras formas de suporte.
- Identificação das necessidades emergentes, barreiras e boas práticas.

As decisões dos grupos temáticos são tomadas por consenso, feitas em reuniões periódicas, entre 1 a 2 meses, para analisar o seu progresso, ajustar as estratégias delineadas e planear novas iniciativas, com avaliações e ciclos de feedback dos intervenientes envolvidos no seu desenho e monitorização à implementação, a realizar pelo menos uma vez por cada ano.

COMISSÃO DE COORDENADORES DOS GRUPOS TEMÁTICOS (MISSÕES 2 E 3)

A Comissão de Coordenadores dos Grupos Temáticos é constituída por um representante de cada grupo temático (poderão ter dois representantes a mais para substituição, em caso de indisponibilidade).

Esta Comissão têm as seguintes funções:

- Elaborar um regulamento para o seu funcionamento.
- Apoiar os processos de operacionalização e implementação do Plano de Desenvolvimento Social.
- Apoiar o processo de tomada de decisões na Rede Social de Lisboa.
- Representar e articular, de forma estreita e alinhada, os grupos de trabalho temáticos.
- Identificar as necessidades emergentes, barreiras e boas práticas.
- Realizar atividades/projetos entre grupos de trabalho temáticos.

COMISSÃO DE REPRESENTANTES DAS COMISSÕES SOCIAIS DE FREGUESIA

As Comissões Sociais de Freguesia são órgãos consultivos e de participação cívica criados para promover o desenvolvimento social nas freguesias. No trabalho que desenvolvem, promovem o bem-estar social nas comunidades onde atuam. Através da realização de ações suportadas pelo diagnóstico social local, apoiam a promoção de políticas públicas sociais e o seu alinhamento nos territórios onde estão sediadas, garantem a articulação entre respostas sociais e entidades locais, quer estas sejam privadas, públicas e/ou do terceiro sector e promovem a participação cívica

Em Lisboa existem 21 CSF's constituídas, no universo de 24 freguesias da cidade. As Comissões Sociais de Freguesia são dinamizadas pelas Juntas de Freguesia, constituindo cada CSF o seu Núcleo Executivo.

A Comissão de Representantes das CSF aqui proposta é constituída por membros dos Núcleos Executivos das Comissões Sociais de Freguesia, outros elementos facilitadores e/ou pivôs das mesmas, contando com o apoio e facilitação do Núcleo Executivo do CLAS-Lx, podendo igualmente integrar membros da Comissão de Acompanhamento ou *Experts* que queiram juntar-se aos trabalhos de elaboração e construção de propostas e iniciativas.

Estes deverão estar presentes em reuniões periódicas, para apoiar os processos de operacionalização e implementação do Plano de Desenvolvimento Social e tomada de decisões na Rede Social de Lisboa.

Esta Comissão terá as seguintes funções:

- Elaborar um regulamento para o seu funcionamento.
- Apoiar nos processos de operacionalização e implementação do Plano de Desenvolvimento Social, identificando os territórios onde os objetivos e medidas se revelem coincidentes com os respetivos diagnósticos locais.

- Colaborar na articulação entre os grupos de trabalho temáticos do CLAS-Lx e os das CSF.
- Identificar as necessidades emergentes, barreiras e boas práticas.
- Promover a participação em atividades/projetos entre grupos de trabalho temáticos.
- Construir e harmonizar propostas de Instrumentos de suporte ao funcionamento das CSF, tais como: instrumento de avaliação da parceria nas CSF, estrutura base para Planos de Ação, grelha de indicadores para diagnósticos das freguesias.
- Participar na organização do Encontro anual de CSF's.

CONSELHO TÉCNICO

O Conselho Técnico é composto por especialistas, academia e entidades públicas ou privadas que trabalhem em prole do desenvolvimento social da cidade, nomeadamente universidades, entidades ou organismos do sector público, tutelados pelos membros do Governo nas áreas do emprego, segurança social, educação, saúde, justiça, administração interna, obras públicas, ambiente e ordenamento do território, assim como pelouros, departamentos e divisões de cariz municipal.

A constituição deste Conselho Técnico poderá ser efetuada por convite realizado pela Comissão de Acompanhamento e/ou Comissão Tripartida.

Como referência para a sua atuação, deverão ser escolhidos, entre as entidades que lhe pertencem, 5 representantes de forma permanente (poderão ter cinco representantes a mais para substituição, em caso de indisponibilidade), que fazem parte deste órgão.

Estes serão convocados e deverão estar presentes em reuniões periódicas, para apoiar os processos de operacionalização e implementação do Plano de Desenvolvimento Social e de tomada de decisões na RSL.

Em casos específicos e consoante a especialidade das áreas de intervenção, podem ser convocados outros representantes do Conselho Técnico para apoiar e assessorar propostas e decisões, tendo que a CA coordenar estas intervenções, no acompanhamento feito aos GTs.

Este têm como responsabilidade:

- Aprovar um regulamento para o seu funcionamento, mediante proposta da CA.
- Apresentação de contributos e recomendações, baseadas em evidências, para iniciativas, programas e políticas, no apoio às decisões tomadas pela Rede Social de Social e pelos diversos órgãos.
- Apoio ao trabalho desenvolvido pelos grupos temáticos, com trabalho de investigação, análise de dados e compilação de informação.
- Alinhamento das atividades desenvolvidas para a criação de comunidades de aprendizagem e boas práticas.
- Avaliação do impacto das iniciativas e suporte à monitorização feita pelos vários intervenientes.

3.2. FASES DE IMPLEMENTAÇÃO

1.ª FASE (2025)

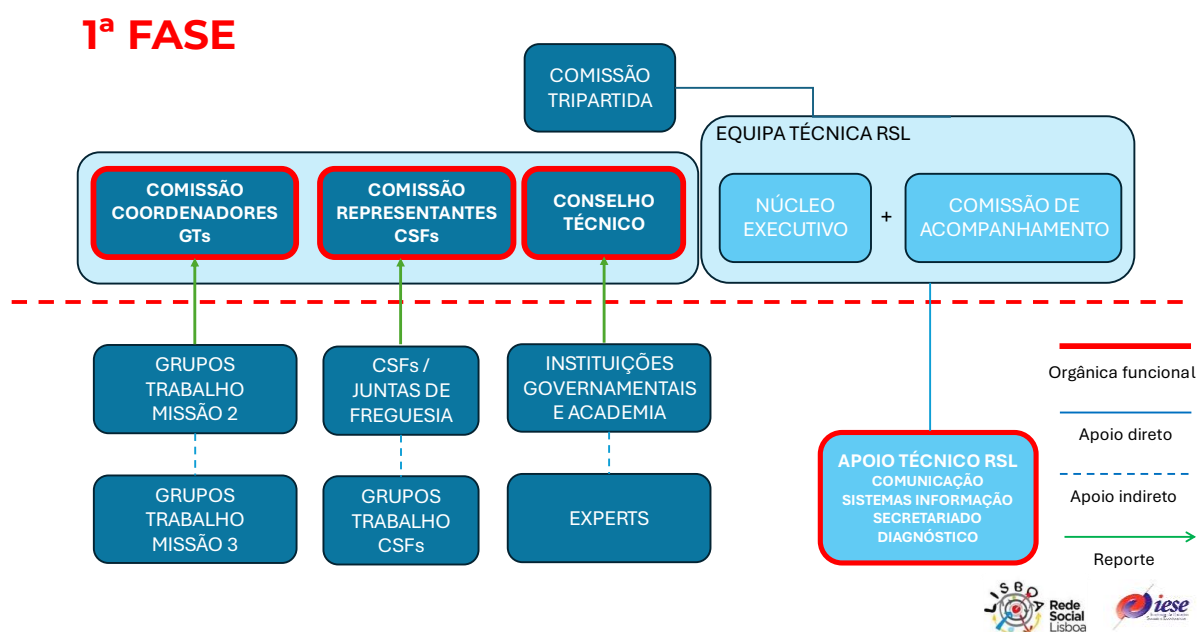
O primeiro ano é um ano de consolidação para toda a estrutura, no qual deve concretizar-se um reforço das condições e recursos para a Equipa Técnica da Rede Social de Lisboa. A orgânica a desenvolver será, ao longo deste ano, desenhada e alimentada por todos os parceiros, de forma a concretizar uma maior dinâmica que envolva os especialistas, a academia e as instituições governamentais que lidam com as questões sociais da cidade como atores ativos.

Será o ano de desenho do Plano de Ação, que passa a ser bianual, procurando obter mais contributos resultantes da identificação de necessidades no território e do trabalho realizado pelas Comissões Sociais de Freguesia e Juntas de Freguesia nos seus planos de ação anuais, com o intuito de encontrar um maior alinhamento entre os vários territórios e as diferentes esferas das políticas locais e das áreas temáticas a intervir.

No primeiro ano de implementação, a ênfase será em garantir que a nova orgânica possa ser posta em prática, o que está representado na figura seguinte pelos órgãos que estão a vermelho. A estrutura é coordenada pela Comissão Tripartida e suportada pela Equipa Técnica da RSL (Núcleo Executivo, Comissão de Acompanhamento e Apoio Técnico), assim como pela Comissão de Coordenadores dos GTs, Comissão de Representantes das CSF's e Conselho Técnico.

Como está na figura seguinte, a nova estrutura garante uma maior representação e capacidade de resposta na coordenação dos trabalhos, focada na criação de procedimentos e protocolos que reforcem a nova orgânica funcional.

Figura 10. 1ª Fase



2.ª FASE (2026-2027)

O foco no segundo e terceiro ano será de obter aprendizagens sobre as experiências tidas, garantir um maior envolvimento nos processos de implementação, feedback e disseminação, tanto a nível da cidade como dos seus territórios. A criação de agendas, calendários e processos de consultas regulares com os vários grupos de trabalho irá contribuir para a implementação de estratégias a nível local.

Para tal, é necessário um maior esforço de envolvimento de entidades e organizações de um espectro alargado nos circuitos de *feedback* e comunicação para que a articulação das estratégias, políticas e respostas sociais possam ir ao encontro das pessoas e das comunidades.

Um papel relevante será o do Conselho Técnico, que pode oferecer um maior leque de contributos para a prestação de aconselhamento especializado nos processos de tomada de decisões, com base em dados concretos, e em recomendações sobre as melhores práticas, assente em estudos académicos e abordagens metodológicas.

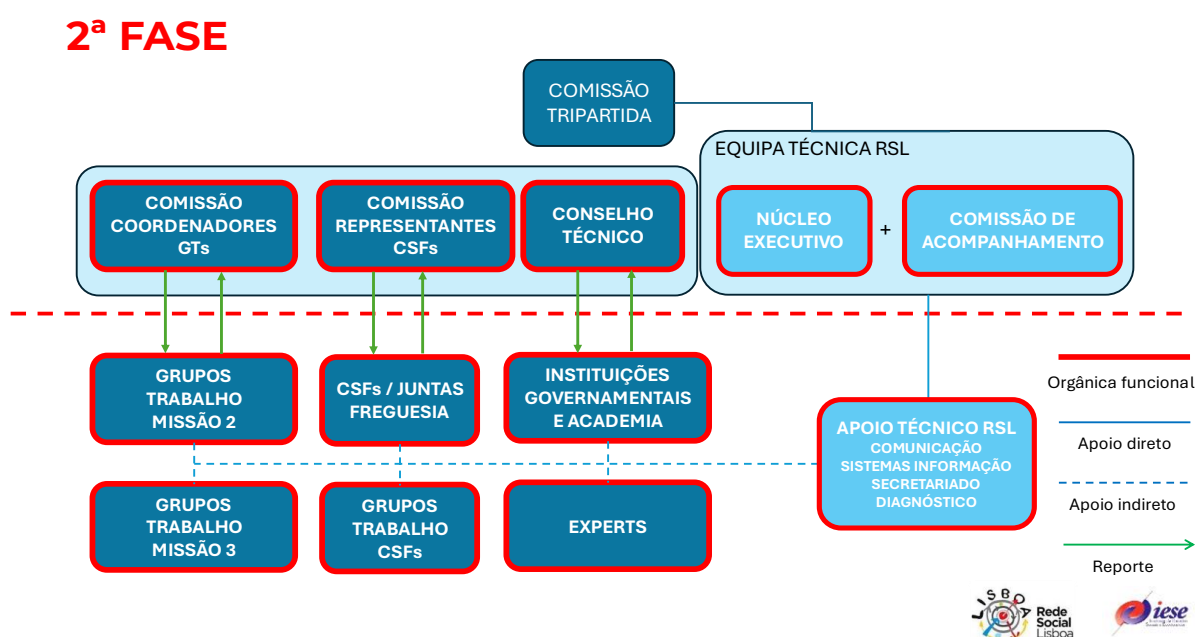
No final de 2027 deve-se preparar a avaliação dos primeiros resultados da aplicação da estratégia preconizada pelo PDS e de preparação de um estudo de avaliação intermédio, para que este possa dar pistas concretas sobre quais os aspetos a reter e quais são os que podem ser alvo de melhoria. Este será também o primeiro ano de atualização do Diagnóstico Social, o qual irá pôr a teste a validação do sistema de indicadores e a sua aplicabilidade, assim como será o momento de definição da estrutura e procedimentos de recolha, normalização, compilação e sistematização da informação recolhida pelas várias entidades pivots do CLAS-Lx.

Os sistemas de informação e comunicação serão suportados por um plano de comunicação e uma estrutura funcional que garanta que a RSL é uma plataforma de entendimentos e de encontro de soluções para os desafios da cidade.

Toda a dinâmica que se pretende está salientada na figura 11, na qual o foco é garantir que as regras, procedimentos e instrumentos construídos no primeiro ano são testados e avaliados ao longo do segundo ano, numa abordagem de co construção entre todas as entidades que compõem o CLAS-Lx.

A estrutura deve ter dinâmicas mais descentralizadas e interativas, com os diversos órgãos intermédios a facilitar este processo de futuro.

Figura 11. 2ª Fase



3.ª FASE (2028-2030)

Na terceira fase, momento no qual o CLAS-Lx tem as suas instituições e o modelo de governança em pleno funcionamento, com a realização do diagnóstico social, criação e implementação do primeiro plano bianual e a iniciar a primeira avaliação intermédia sobre o que se passou, quer pelas suas conquistas como também barreiras que foram encontradas, torna-se crucial concretizar a forma como o modelo de governança pode suportar o desígnio maior da Rede Social de Lisboa se tornar a plataforma para a concertação das respostas sociais na cidade.

Tendo como objetivo a dinamização da rede e para que todas as entidades e componentes do modelo de governança possam apoiar o co desenho de políticas macro, meso e micro da cidade, mas também a implementação e operacionalização da intervenção social, deve estabelecer vários objetivos que podem ser colocados como prioridades futuras.

Segue-se uma lista de possíveis recomendações, as quais devem ser tidas em conta de futuro, como fruto de uma reflexão estratégica necessária, após os primeiros três anos de vigência do PDS:

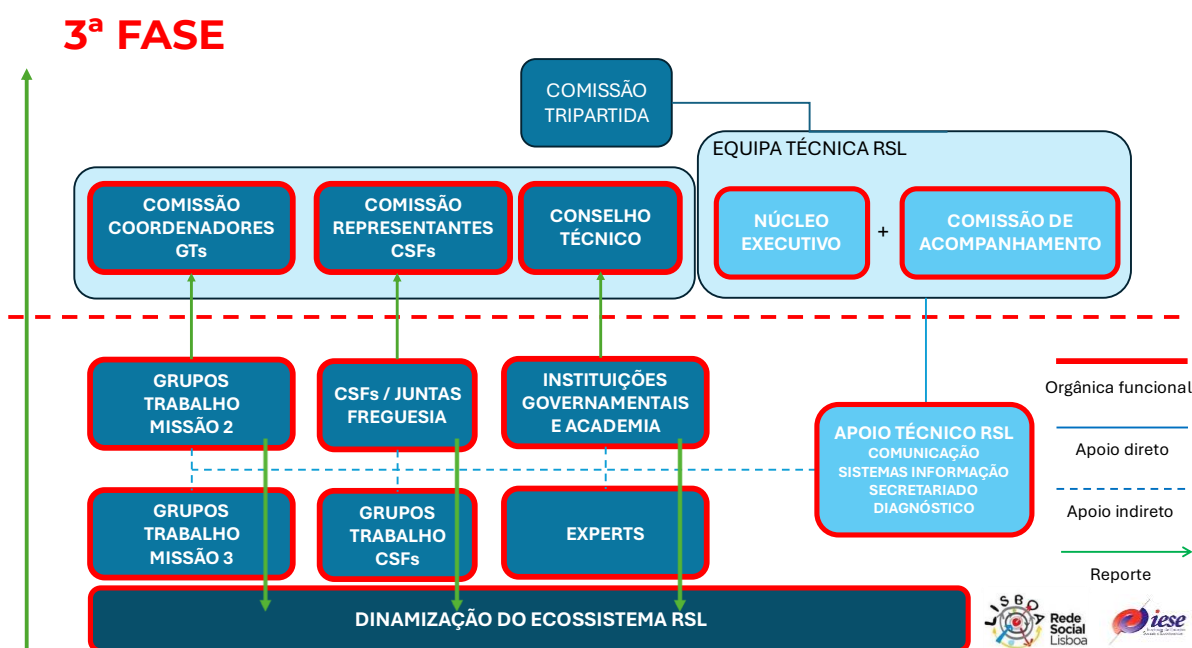
- Estabilizar e harmonizar o trabalho de articulação entre as freguesias da cidade e o CLAS-Lx, em relação à ação na área social e com maior atenção às CSFs, para que haja uma maior capacidade de consensualizar as linhas de ação políticas dos territórios com as realidades existentes na cidade.
- Integrar representantes das comunidades locais, das populações vulneráveis, grupos de interesses e organizações de base comunitária, no trabalho de desenvolver políticas à sua medida, para garantir que as vozes das pessoas e comunidades mais suscetíveis a estar em situação de pobreza, possam participar no desenho das iniciativas e políticas de intervenção, através da recolha de feedback das comunidades sobre a eficácia dos programas, na facilitação das parcerias com organizações de base para a implementação e possam servir de elo de ligação, como plataforma de suporte à sociedade civil.
- Aproximar a RSL dos órgãos de representação da cidade, encontrando modelos de participação e compromisso que legitimem tomadas de decisão, suportadas em evidências construídas, em lógicas *top-down* e *grassroot*, garantindo uma maior eficiência e participação dos residentes da cidade no levantamento de necessidades e apresentação de novas soluções para a cidade nestas áreas de intervenção.

Para esta fase, a Equipa Técnica da Rede Social de Lisboa continua a ser responsável pelo apoio à concertação entre pares, bem como pela coordenação e supervisão da implementação das atividades, mas é também neste momento que se desenvolve uma estratégia de longo prazo para a dimensão social da cidade.

É fundamental um maior envolvimento a nível territorial, no qual as CSFs e os seus planos de ação local, em colaboração com as entidades mais pequenas, de bairro e de freguesia, possam dar um maior apoio ao processo de identificação e recolha de dados das questões específicas das suas comunidades, assim como das temáticas mais relevantes.

O desenvolvimento da estratégia macro é baseada nos relatórios e informações relativos às necessidades locais que permitam respostas mais atempadas, com uma governança adaptável e alinhada aos vários níveis de intervenção social.

Figura 12. 3ª Fase



IV. DISPOSITIVO DE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO¹²

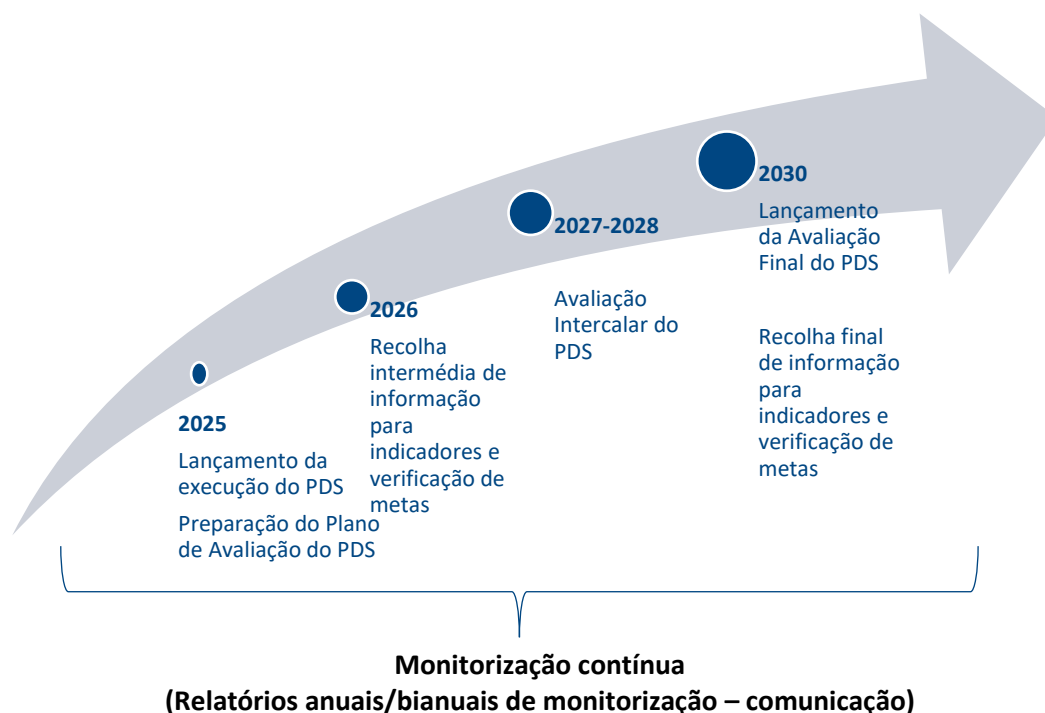
A concretização da Visão de Desenvolvimento Social preconizada neste PDS tem subjacente a montagem de um dispositivo consequente de operacionalização que seja capaz de traduzir o Referencial Programático proposto em ações concretas e, simultaneamente, assegurar um acompanhamento permanente das realizações executadas e dos resultados alcançados.

As seguintes perspetivas de operacionalização e roteiro de implementação fazem parte de um Caderno autónomo do presente PDS (**Dispositivo de suporte à função de monitorização estratégica e avaliação da RSL - princípios e ferramentas orientadoras para uma avaliação-ação**).

O Plano de Desenvolvimento Social deverá estar sujeito a procedimentos de avaliação e monitorização contínuos, devendo o seu conteúdo ser objeto de alteração sempre que as transformações da realidade, ao nível de cenários, indicadores e recursos disponíveis, assim o recomendarem, salvaguardando o cumprimento dos objetivos nele inscritos.

Para tal, o roteiro de implementação do dispositivo de monitorização e avaliação da RSL deve compreender 4 principais fases.

Figura 13. Fases de implementação do dispositivo de monitorização e avaliação da RSL



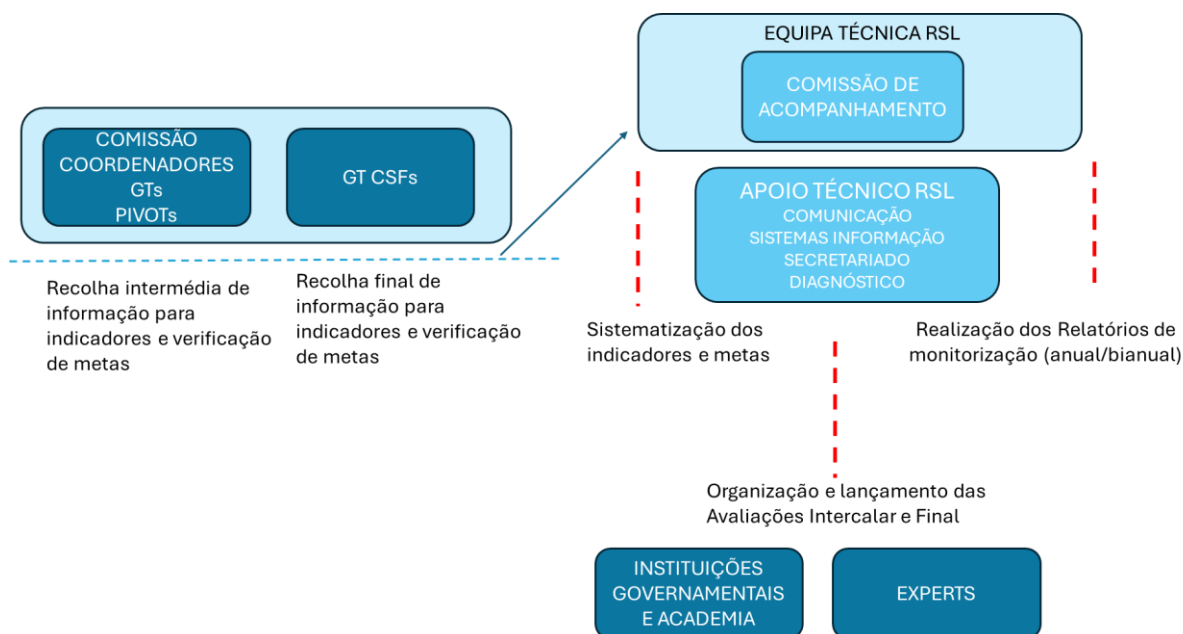
As matrizes que estruturam este PDS, sobretudo os seus elementos quantitativos, apresentam o primeiro conjunto de indicadores que devem ser usados em exercícios de avaliação¹³. A importância deste tipo de indicadores é crucial pois eles servem de base para a estratégia de monitorização e avaliação.

¹² Para a obtenção de mais informações, o Dispositivo de Monitorização e Avaliação é desenvolvido em caderno autónomo a este documento.

¹³ Inscritos no Dispositivo de suporte à função de monitorização estratégica e avaliação da RSL - princípios e ferramentas orientadoras para uma avaliação-ação- PDS Rede Social de Lisboa 2025-2030.

A aplicabilidade do sistema de execução, monitorização e avaliação está em linha com o Modelo de Governança que será assegurada pelos responsáveis pela gestão operacional e com funções de coordenação, monitorização e avaliação da execução do Plano, conforme explanado na seguinte figura.

Figura 14. Modelo de governança da função de monitorização e avaliação RSL



A coordenação do processo de monitorização e avaliação do Plano de Desenvolvimento Social de Lisboa será da responsabilidade da Comissão de Acompanhamento da RSL. Nesta lógica, será importante estabelecer um conjunto de procedimentos e interações para a recolha e sistematização dos dados dos indicadores e metas. No caso da **monitorização**, em cada GT temático será eleito um pivot que será responsável pela recolha e compilação dos elementos de evidência de realização e resultado de cada Medida. Após essa recolha, a informação será enviada à Comissão de Acompanhamento que procederá à sua sistematização para integração nos Relatórios de monitorização (anuais e bianuais).

No domínio da **avaliação**, a sua responsabilidade compete à Comissão de Acompanhamento e estão previstos dois momentos de avaliação- Avaliação Intercalar e Avaliação Final. Neste âmbito, é crucial que a concretização da estratégia de monitorização e avaliação do Plano seja executada a dois níveis:

- A **nível interno**, através da criação, no seio do CLAS-Lx, e sob a liderança da Comissão de Acompanhamento, de linhas orientadoras e mecanismos formais de monitorização da execução do Plano, permitindo o acompanhamento das realizações e dos resultados definidos, assim como da organização dos dois processos de avaliação externa (ou autoavaliação) - Avaliação Intercalar e Avaliação Final.
- A **nível externo**, organizando os processos de avaliação do PDS, suas concretizações, resultados e impactos, a cargo de entidade(s) independente(s).

Por outro lado, e tendo presente que o PDS se perfila como um instrumento de natureza eminentemente estratégica, a sua operacionalização pressupõe a elaboração de Planos de Ação com periodicidade bianual que especifiquem com maior detalhe os projetos, ações e iniciativas a desenvolver no quadro da Rede Social, identificando com precisão os agentes responsáveis pela sua concretização, os recursos necessários para esse efeito e as métricas de realização correspondentes. Ora, sem prejuízo dos indicadores contidos no presente dispositivo, os membros da RSL podem

acrescentar os indicadores e elementos de evidência que considerem necessários e complementares aos inscritos na Agenda Estratégica do PDS 2025-2030.

Tabela 6. Avaliação de processo/avaliação intercalar/avaliação *ongoing* vs. Avaliação dos resultados / impacto (ex-post)

A avaliação de processo/avaliação intercalar/avaliação <i>ongoing</i>	Avaliação dos resultados / impacto (ex-post)
✓ Exercício de avaliação realizado durante o período de implementação do projeto com vista a analisar, os primeiros outputs de uma intervenção, verificando a eficiência na utilização dos recursos disponíveis e a eficácia face aos objetivos definidos. ✓ Esta tem um papel chave na função de ajustamento e retroação do rumo dos projetos. ✓ Alimenta-se, sobretudo, de dados de monitorização.	✓ Exercício de avaliação que se desenvolve após a conclusão dos projetos. ✓ Serve para determinar as consequências e resultados diretos (curto- prazo e médio-prazo), assim como dos impactos (longo-prazo) de um projeto nos diversos segmentos de destinatários-alvo. ✓ Visa analisar a eficácia e a eficiência da programação. ✓ Alimenta-se de dados de monitorização e de resultado na análise do modo como as cadeias de realizações geram e como as cadeias de resultados geram impactos. Alimenta-se de séries de indicadores sobre as situações sociais.

O processo de avaliação do PDS RSL permite responder a um conjunto de interrogações essenciais para o sucesso das intervenções. É a partir destas interrogações que devem ser definidas (se possível, participadamente) as questões de avaliação. Sem pretensão exaustiva, algumas dessas questões de avaliação encontram-se sinalizadas de seguida.

No caso do momento da Avaliação Intercalar e Avaliação Final, quer seja decidido o recurso à autoavaliação ou a uma avaliação externa e independente, será importante definir quais os critérios que devem presidir às mesmas. Este processo, baseado na recolha e análise da informação sobre as ações desenvolvidas, deve conduzir a uma reflexão que permita responder às seguintes questões-chave:

Tabela 7. Critérios e questões-chave de Avaliação Intercalar

Critérios	Questões-chave de Avaliação
Relevância	→ O plano continua a intervir nos problemas que necessitam de maior intervenção? → Surgiram outras áreas ou problemáticas sobre as quais seja urgente intervir? → As ações implementadas estão conforme o que foi enunciado no PDS? → (...)
Participação	→ Os parceiros estão a ser devidamente mobilizados para a intervenção? Quais os que estão a contribuir de forma efetiva? → Os potenciais beneficiários estão a ser dinamizados? → Existe apoio político suficiente para lidar com o problema/ necessidade? → Foram envolvidos os atores relevantes e as partes interessadas na resolução do problema, sobretudo os destinatários do projeto? → (...)
Eficácia	→ Os resultados esperados estão a ser produzidos como planeado? → Qual a taxa de realização das atividades? → O que está planeado continua a ser relevante para a obtenção dos resultados esperados? → Quais as aprendizagens que decorrem do que já foi executado? → Os objetivos que se procuraram obter através das ações estão a ser conseguidos? → As metas definidas estão a ser alcançadas? → Identificação de Estudos de Caso e projetos de Boas Práticas → Fatores chave de influência do alcance dos resultados (positivos e negativos)

Critérios	Questões-chave de Avaliação
	Que decisões precisam de ser tomadas sobre necessidades de ajustamento do plano?

No caso da Avaliação Final do PDS:

Tabela 8. Critérios e questões-chave de Avaliação Final

Critérios	Questões-chave
Relevância	→ O plano continua a intervir nos problemas que necessitam de maior intervenção? → Surgiram outras áreas ou problemáticas sobre as quais seja urgente intervir? → As ações implementadas estão conforme o que foi enunciado no PDS?
Participação	→ Os parceiros estão a ser devidamente mobilizados para a intervenção? → Os potenciais beneficiários estão a ser dinamizados?
Eficiência e Governação	→ Qual o custo padrão do projeto por destinatário / unidade de serviço?
Eficácia	→ Os objetivos que se procuraram obter foram conseguidos? → Qual a taxa de realização das atividades? → As metas definidas foram alcançadas? → Fatores chave de influência do alcance dos resultados (positivos e negativos)
Impacto	→ Que mudanças ocorreram após x tempo da realização do projeto nos diversos segmentos de destinatários? → Que efeitos podem ser já visíveis no decurso da implementação das intervenções?
Que recomendações podem ser definidas para o futuro PDS?	

V. PLANO DE COMUNICAÇÃO¹⁴

O plano de comunicação apresenta as intenções e as mensagens essenciais sobre a atuação da RSL para os seus vários públicos-alvo. Este deve estar alinhado com o Plano de Desenvolvimento Social e as necessidades de intervenção social que foram recolhidas junto dos parceiros, para que estes possam estar mais próximos dos residentes, territórios e da sociedade civil, sobre a forma de atuar da Rede, a colaboração entre pares, assim como as publicações, propostas e resultados nos seus canais informativos, garantindo um maior envolvimento de todos a quem se destina.

Nesta lógica, as principais funcionalidades da comunicação no seio da RSL são:

- a) Divulgação e disseminação de boas práticas e resultados das iniciativas que foram apoiadas no foro da rede, junto com os parceiros
- b) Dinâmicas territoriais desenvolvidas pelas CSFs e pelas JFs, na identificação das necessidades e desafios sentidos para a criação das suas estratégias locais
- c) Eventos de capacitação e suporte à RSL
- d) Esforços de advocacia junto de instituições que possam garantir a sustentabilidade futura e intervenham em temas críticos para a cidade

Pretende-se consolidar a RSL como referência na articulação social e como espaço de criação de uma visão conjunta dos parceiros para as políticas da cidade, assim como salientar o papel das CSFs no trabalho de proximidade e de dinamização das redes territoriais. Para tal, a criação de objetivos específicos para os públicos internos (CLAS-Lx e CSFs), como externos (parceiros institucionais e sociedade civil) reveste-se de especial importância.

Internamente, o foco para os eixos de comunicação está mais centrado em fortalecer o sentido de comunidade e colaboração entre redes territoriais e as entidades parceiras, a promoção de boas práticas, a criação de uma plataforma comum para a gestão, assim como garantir uma boa circulação e promoção da partilha de informações e recursos.

No caso da comunicação externa, são importantes aspetos como o reforço da marca e prestígio da Rede Social de Lisboa junto aos parceiros institucionais (entidades governamentais, empresas, organização não governamentais e outros atores), o envolvimento da sociedade civil para uma maior participação e compromisso, assim como aumentar a visibilidade do impacto social gerado pelas medidas a realizar.

5.1. CRIAÇÃO DE IDENTIDADE VISUAL E REFORÇO DA MARCA “REDE SOCIAL DE LISBOA”

A identidade visual de uma marca como a “Rede Social de Lisboa”, a qual está profundamente conectada com o Programa da Rede Social, a nível nacional, assim como com as várias iniciativas e políticas locais desenhadas para a cidade pelos seus intervenientes, com expressões e cunhos próprios, levam a que haja a necessidade de um posicionamento estratégico claro da marca.

Este contexto leva a que seja muito importante compreender quais são as palavras-chave e os atributos que a Rede Social de Lisboa transmite, nos seus quase 20 anos de existência, assim como o seu alinhamento com os programas existentes na cidade.

Tendo em conta este objetivo de comunicação, propõe-se o esforço de pensamento conceptual e realinhamento da marca para a celebração dos 20 anos da Rede Social de Lisboa, anunciando este esforço conjunto, talvez com a possibilidade da realização de um concurso aberto para a cidade.

¹⁴ Para a obtenção de mais informações, o Plano de Comunicação é desenvolvido em caderno autónomo a este documento

Na contratualização para a prestação de serviços em relação ao Manual de Identidade Visual, este deve refletir os seguintes pontos:

- Retrato dos Públicos-Alvo e a sua relação com os Eixos de Comunicação
- Pesquisa sobre o estado da arte, fontes de inspiração e outras iniciativas com o mesmo perfil da “Rede Social de Lisboa”
- Definição do tipo de comunicação a estabelecer, palavras-chave e tom
- Alinhamento ou recriação do logótipo existente, o símbolo, as fontes, a tipografia e várias aplicações, as cores e os elementos gráficos que a compõem
- Criação de modelos e possíveis aplicações da marca, como materiais promocionais impressos (papéis timbrados, cartões de visita, brochuras, ...), digitais (website, presença nas redes sociais, apresentações, banners, ...), sinalização (materiais para eventos, stands e identificação de parceiros) e produtos de merchandising
- Criação de procedimentos e regras de utilização para a marca, logótipo e diversas aplicações
- Criação de frases de impacto ou utilização das frases referentes às missões como um mote para a ação dos parceiros da cidade.

5.2. EIXOS DE COMUNICAÇÃO

Territorial (CSFs)

O objetivo principal é fazer a articulação entre o trabalho realizado pelo CLAS-Lx e as CSFs. Este eixo salienta a dimensão territorial, as notícias e informações mais relevantes com a marca RSL, numa lógica de proximidade. O foco está na comunicação de ferramentas, formações e eventos de capacitação, de apoio e de alinhamento com a estrutura orgânica da RSL.

Rede (CLAS-Lx)

O objetivo principal é criar uma plataforma de informação coletiva que suporte a articulação dos vários órgãos e grupos de trabalho temáticos do CLAS-Lx. Este eixo salienta a dimensão municipal, as notícias e informações mais relevantes com a marca RSL e a abertura de fóruns de participação e de concertação para a criação de oportunidades e partilha de recursos. O foco está na comunicação de ferramentas, formações e eventos de capacitação, apoio técnico aos grupos de trabalho temáticos e dos órgãos do CLAS-Lx e de suporte para os instrumentos de gestão partilhada, na otimização das operações dos parceiros da RSL.

Parcerias (Parceiros Institucionais)

O objetivo principal é suportar um conjunto de instrumentos que permitam o desenho e a implementação de ferramentas de suporte ao trabalho do CLAS-Lx com os parceiros institucionais. Este eixo salienta a dimensão de advocacia e de compromissos, no qual as notícias e informações mais relevantes da marca RSL estão associados a mecanismos de apoio à concertação de interesses comuns, através de protocolos ou candidaturas, bem como de partilha de recursos. O foco está na comunicação e promoção do trabalho realizado pelos parceiros da RSL, assim como na divulgação de ferramentas, formações e eventos de capacitação.

Cidadania (Sociedade Civil)

O objetivo principal é suportar um espaço de participação que permita gradualmente um maior envolvimento da sociedade civil no trabalho desenvolvido pelo CLAS-Lx. Este eixo salienta a dimensão de participação e de proximidade, no qual as notícias e informações mais relevantes com a marca RSL estão associados a ferramentas de apoio à abertura de fóruns de participação e de apoio a iniciativas de foro comunitário com cunho social.

Figura 15. Eixos de Comunicação



5.3. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

FASE 1 (2025-2026)

O intuito inicial será estabelecer as normas de comunicação e procedimentos que haverão de facilitar a forma como a RSL desenvolve os seus esforços, junto dos seus parceiros, assim como desenvolver uma cultura organizacional que suporte o trabalho de articulação dentro da rede e de divulgação e disseminação de boas práticas. Para tal, é necessária uma harmonização dos sistemas de informação que já foram criados para trabalhar a dimensão social em Lisboa, tendo como exemplo a plataforma “Lisboa, Cidade com vida para todas as idades”, entre outros.

O esforço inicial deve ser:

- 1) Garantir uma presença digital da Rede Social de Lisboa, fortalecendo a comunicação interna e trabalhar de forma consistente nos canais de comunicação e nos materiais promocionais.
- 2) Fazer convites dirigidos a parceiros-chave para aderirem ao CLAS-Lx.

Também nesta fase será feito um esforço de criar um sistema de informação, com questionários e utilização de bases de dados públicas, que colete, trate e compile a informação territorial do CLAS-Lx e das CSFs no sentido de alimentar o modelo de monitorização e avaliação e o modelo de governança da RSL, assim como apoiar o próximo Diagnóstico Social.

Canais de comunicação

- Criação de um portal institucional da Rede Social de Lisboa que permita a entidades externas obterem informação de relevância sobre a estrutura e o trabalho da RSL.
- Criação de página de *Facebook* da RSL para divulgar o trabalho dos parceiros e do CLAS-Lx, tanto a nível interno como externo / Criação de grupos de *WhatsApp* para apoiar a comunicação interna dos órgãos e grupos de trabalho temáticos do CLAS-Lx / Criação de página do *LinkedIn* da RSL, para informação institucional e grupos profissionais.

- Criação de *newsletter* internas do CLAS-Lx / Criação de *newsletter* internas territoriais / *Newsletter* sobre oportunidades de financiamento e protocolos de parceria para a cidade / Criação de *e-mails* com marketing sobre o trabalho desenvolvido pela RSL / Apresentação de estudos académicos relevantes feitos na área social.
- Exploração e desenvolvimento de trabalho de reflexão e recolha de informação sobre como outras plataformas colaborativas de inteligência coletiva, nesta temática, poderão vir a funcionar na cidade de Lisboa.

Resultados

- Criação de modelos de acordos de parceria e colaboração para projetos ou iniciativas de curta duração ou longa duração, de proximidade ou de macro-escala para a cidade, de gestão e partilha de recursos.
- Definição das ferramentas de partilha e gestão de informação entre parceiros disponíveis na RSL.
- Recolha e sistematização das boas práticas existentes na cidade, em cada temática e em cada freguesia.
- Partilha de informação nas redes sociais sobre a RSL, comunicação interna, boas práticas e da RSL.
- Criação de procedimentos para os pivots da Comissão de Coordenadores dos Grupos de Trabalho Temáticos recolherem a informação de contexto e dos indicadores de monitorização e avaliação.
- Criação de procedimentos para os pivots da Comissão de Representantes das CSF's recolherem a informação de contexto e dos indicadores de monitorização e avaliação.
- Criação de procedimentos e de instrumentos para a recolha, tratamento, compilação e sistematização da informação pela Equipa Técnica RSL, apoiada pelo Conselho Técnico e pelo Grupo de Trabalho do Diagnóstico
- Criação de referenciais técnicos, para a recolha de indicadores pelo Grupo de Trabalho de Diagnóstico, Conselho Técnico e Equipa Técnica RSL.

Figura 16. Estratégia de Comunicação 1ª Fase (2025-2026)

1ª FASE (2025-2026)

CANAIS DE COMUNICAÇÃO & PUBLICAÇÕES	CSFs	CLAS	PARCEIROS INSTITUCIONAIS	SOCIEDADE CIVIL
WEBSITE	-----	criação de portal institucional	-----	-----
REDES SOCIAIS	página facebook / grupos whatsapp	página facebook / grupos whatsapp	página facebook / página linkedin	página facebook / página linkedin
NEWSLETTER & PUBLICAÇÕES	newsletter interna territoriais (CSF)	newsletter interna (CLAS) / oportunidades financiamento	newsletter / e-mail marketing / estudos académicos	newsletter / e-mail marketing / estudos académicos
PLATAFORMA COLABORATIVA	-----	exploração plataformas colaborativas de parceiros	presença em plataformas colaborativas de parceiros	-----

FASE 2 (2027-2030)

Estratégia

Nesta fase, o esforço da Equipa Técnica da RSL e dos recursos disponibilizados para a área de comunicação passa por um maior envolvimento dos parceiros do CLAS-Lx na dinamização de todos os elementos basilares da rede, com base num sistema de informação coletivo partilhado.

Pretende-se promover uma cultura organizacional partilhada, projetando o alinhamento estratégico e o trabalho desenvolvido pelo CLAS-Lx e pelas CSFs, assim como aumentar a participação dos parceiros institucionais e redes parceiras em projetos desenhados e implementados pela RSL.

Para tal, é fundamental garantir o desenvolvimento de um portal institucional colaborativo de informação, reforçando o posicionamento estratégico da RSL, como a plataforma de concertação para a área social.

Canais de comunicação

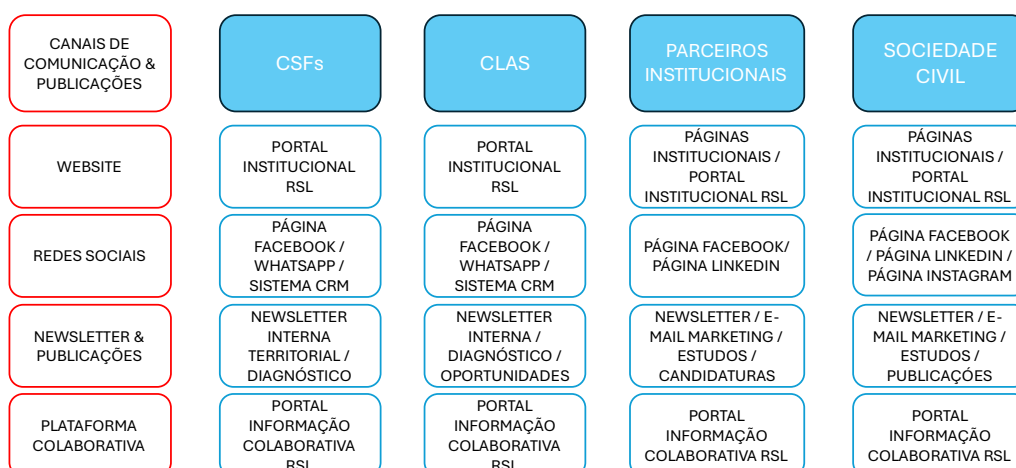
- Criação da plataforma institucional da Rede Social de Lisboa, desenhada para um *front-end* virado para o público externo e um *back-end* para consumo interno e com espaços dedicados para o CLAS-Lx e para cada CSF
- Para além da manutenção das páginas das redes sociais anteriormente criadas, estabelecer canais de comunicação interna, como redes sociais dentro da RSL, através de um sistema CRM que apoie os parceiros da RSL / Criação de uma página *Instagram* para o público em geral
- Criação de *newsletter* internas do CLAS-Lx / Criação de *newsletter* internas territoriais / Newsletter sobre oportunidades de financiamento, candidaturas de interesse para os vários parceiros e de protocolos de parceria para a cidade / Newsletter sobre dados estatísticos e informação relevante sobre os diagnósticos sociais participados / Criação de *e-mails* com marketing sobre o trabalho desenvolvido pela RSL / Apresentação de estudos académicos relevantes feitos na área social
- Criação, desenvolvimento e teste sobre as funcionalidades e ferramentas de apoio da plataforma de informação colaborativa / Integração de outras plataformas de informação colaborativas de parceiros, com o portal institucional da RSL.

Resultados

- Recolha e sistematização das boas práticas e estudos académicos que possam ser referenciados para a cidade, em cada temática e em cada freguesia, junto de experts e instituições académicas.
- Criação de portal institucional da RSL para apoiar a divulgação do trabalho realizado, assim como a recolha, o tratamento e gestão de dados estatísticos e que permita, em *backoffice*, para as entidades, usufruírem de ferramentas de trabalho que suportem a sua intervenção.

Figura 17. Estratégia de Comunicação 2ª Fase (2027-2030)

2ª FASE (2027-2030)



ANEXO - CARACTERIZAÇÃO DAS LÓGICAS DE INTERVENÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Com o objetivo de realizar a caracterização dos parceiros do CLAS-Lx, foi administrado um questionário de recolha sobre a sua atividade e de compreensão sobre o seu posicionamento na Rede, no qual se solicitou os seguintes elementos, que constituíram um importante acervo das lógicas de intervenção e posicionamento no âmbito da RSL e do novo PDS.



**Caraterização das
lógicas de intervenção
temática e territorial
das entidades**



**Expetativas de
participação
institucional**



**Balanço e identificação
de melhorias para a
rede social**



**Práticas e expetativas
de comunicação**

A adesão ao questionário ficou aquém das expectativas iniciais para a representatividade do potencial de intervenção da RSL. Foi obtido um total de 70 participações (13% do total dos parceiros formais), embora sejam participações qualificadas e estratégicas, nas quais constam as entidades públicas e privadas chave da RSL.

➤ PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL

Convidadas as entidades a explicar as necessidades nas quais veem que o Conselho Local de Ação Social (CLAS-Lx) pode contribuir para o seu trabalho, os resultados apontam para níveis de utilidade instrumental bastante importantes. Desde logo, quase 65% aponta a participação em parcerias e projetos e mais de metade a participação em grupos de trabalho temáticos.

As restantes áreas de utilidade sentidas com maior peso são a agilização de respostas para a realização de trabalho no terreno (47%) e a capacitação institucional, das quais as mesmas podem ser alvo (34%).

Gráfico 5. Aspetos em que os inquiridos sentem que o CLAS-Lx pode ser mais útil (%) (resposta múltipla)



Quando se solicita uma explicação das necessidades nas quais vê que o Conselho Local de Ação Social (CLAS-Lx) pode contribuir para o seu trabalho, as entidades apontam as seguintes áreas:



Paralelamente, analisando a forma como as entidades percebem a utilidade das CSF para o seu trabalho, o perfil de resultados é semelhante à visão sobre o CLAS-Lx, embora se destaquem mais os recursos logísticos. As Comissões

Sociais de Freguesia e, especialmente, os seus grupos de trabalho temáticos, são importantes plataformas locais para a articulação de diferentes parceiros públicos e privados.

Gráfico 6. Aspetos em que os inquiridos sentem que as Comissões Sociais de Freguesia podem ser mais úteis (%)
(resposta múltipla)



De forma ilustrativa, a análise de conteúdo realizada permitiu identificar as principais dimensões de valorização do papel das CSF e as necessidades que estas podem contribuir para o trabalho das entidades.

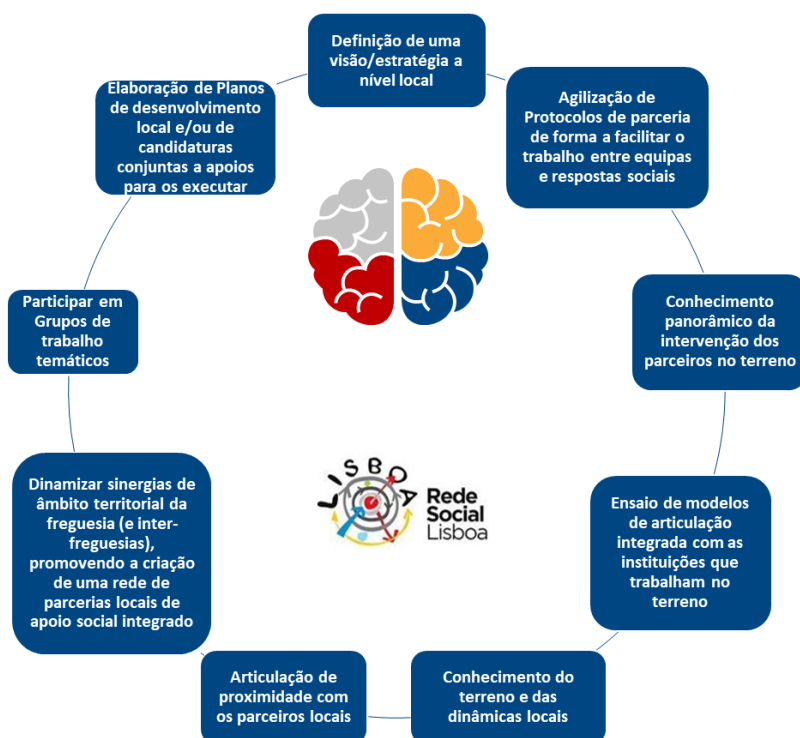


Gráfico 7. Formas de contribuir para a Rede Social de Lisboa dos inquiridos (%) (resposta múltipla)



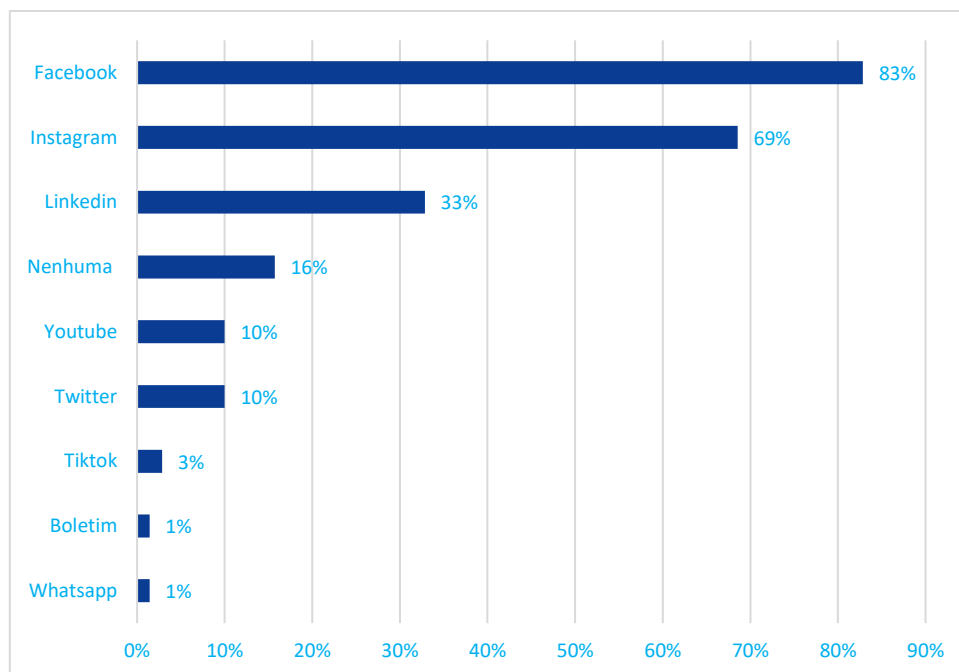
De forma ilustrativa, algumas entidades referem o perfil de contributos específicos que a sua experiência e competências, as quais podem ser canalizadas para o trabalho na Rede Social. Neste conjunto, encontram-se aspetos chave para a dinamização de atividades e realização de medidas do Plano de Desenvolvimento Social.



➤ PRÁTICAS E EXPETATIVAS DE COMUNICAÇÃO

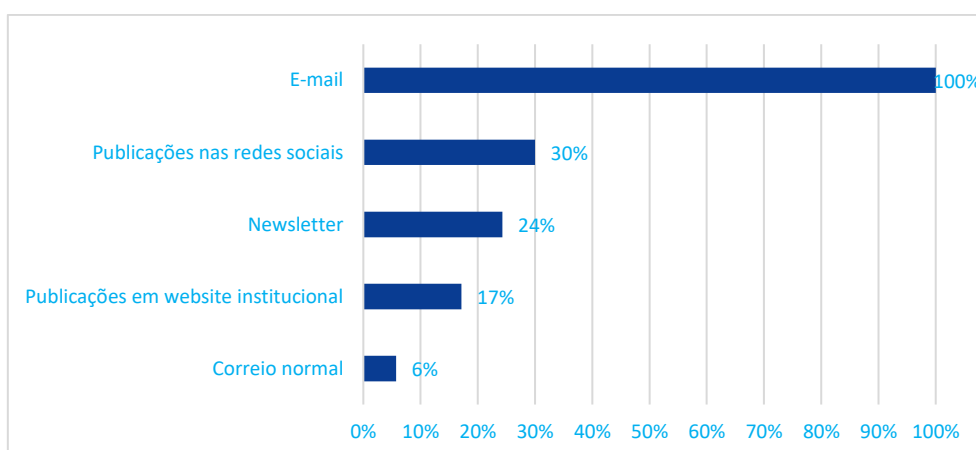
A maioria das entidades desenvolve os seus processos de comunicação em redes sociais, como o Facebook e Instagram, ainda que 16% não tenham nenhuma presença institucional nestas redes.

Gráfico 8. Presença Institucional dos inquiridos nas redes sociais (%) (resposta múltipla)



No sentido de perceber as preferências para a futura estratégia integrada de comunicação da Rede Social de Lisboa, a esmagadora das entidades prefere o contato direto, de preferência por e-mail, mas nota-se um número significativo de entidades que gostariam de receber algo como uma newsletter, publicações numa rede social da RSL, assim como a existência de um website institucional ou plataforma.

Gráfico 9. Preferência dos inquiridos para receber comunicação da RSL (%) (resposta múltipla)



➤ BALANÇO E IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS PARA A REDE SOCIAL

Em jeito de balanço foi solicitado às entidades a identificação de problemas, sugestões ou melhorias que gostaria de ver acontecer na Rede Social de Lisboa.

