



PLANO DE 20 ATIVIDADES E 20 ORÇAMENTO 25

APROVAÇÃO DO DOCUMENTO EM REUNIÃO DE DIREÇÃO A 08/10/24, CONSELHO FISCAL E ASSEMBLEIA GERAL A 30/10/24

“A mudança é a
lei da vida.
Aqueles que
olham apenas
para o passado
ou para o
presente serão
esquecidos no
futuro”

John F. Kennedy

Índice

00.	INTRODUÇÃO	3
01.	ORGANOGRAMA	4
02.	ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL	5
02.1	O CSVH NO CONTEXTO SOCIOECONOMICO	7
03.	PLANO DE AÇÃO E ORÇAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA DO CSVH	8
03.1	ENQUADRAMENTO DO PAO 2025	8
03.2.	Visão Estratégica do CSVH.....	10
04.	DINÂMICAS OPERACIONAIS PREVISTAS PARA A CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS	11
04.1.	CSVH Sénior	11
04.2.	CSVH Saúde.....	11
04.3.	CSVH Kids	12
04.4.	CSVH Inclusão	12
04.5.	CSVH Educação/Formação	13
04.6.	SERVIÇOS DE SUPORTE À ATIVIDADE	14
	Recursos Humanos, Formação e Educação.....	14
	Gestão Organizacional e Sistemas da informação	15
	Manutenção/Espaços Verdes	17
	Contabilidade e Finanças.....	17
05.	Orçamento de Exploração Previsional para 2025	19
05.1.	Introdução	19
05.2.	RENDIMENTOS	23
05.2.1.	Prestação de Serviços	24
05.2.2.	Subsídios à exploração	28
05.2.3.	Outros rendimentos e ganhos	28
05.3.	Gastos	29
05.3.1.	Custo das matérias consumidas.....	29
05.3.2.	Fornecimentos e serviços externos	30
05.3.3.	Gastos com o pessoal	31
05.3.4.	Gastos de depreciação e de amortização	32
05.3.5.	Outros gastos e perdas.....	33
05.3.6.	Gastos e perdas de financiamento.....	33
05.3.7.	Resumo Rendimentos e Gastos	35
05.4.	Resultados previsionais do exercício	36
05.5.	Investimentos	39
05.6.	Conclusão	41

00.INTRODUÇÃO

O presente Plano pretende ser um instrumento de gestão e enquadramento institucional e está construído e planificado de acordo com a avaliação levada a cabo internamente, por meio da ferramenta de diagnóstico a “análise SWOT”, da Missão e Visão do CSVH e das orientações **estratégicas para o ano 2025**. Está assente nos princípios da previsão da receita e da limitação da despesa, num horizonte temporalmente definido.

Atravessamos uma ÉPOCA de novos paradigmas, novos desafios, um novo envelhecimento, a LONGEVIDADE, um novo conceito laboral, novas famílias, novas exigências. A sociedade atual apresenta, de forma clara, como será necessário encontrar alternativas e estratégias sólidas e inovadoras para as respostas à população.

Neste prisma, com uma visão organizativa, dinâmica e de crescimento o Centro Social do Vale do Homem desenvolve uma política de expansão e de cuidado na área **SOCIAL (sénior, infância, inclusão), SAÚDE, SAÚDE MENTAL, EDUCAÇÃO/FORMAÇÃO, CULTURAL E SUSTENTÁVEL**. Assim, consideramos que o ano de 2024 ficou marcado pela afirmação do CSVH, como uma instituição de referência cujo lema é “**Serviços de Qualidade! Instituição de confiança!**”, sendo atualmente uma marca indissociável da qualidade dos serviços.

Importa ressaltar que o presente documento não pretende ser estanque, existirá sempre a possibilidade de implementar outras atividades /ações que não se encontram aqui descritas, mas que promovam a melhoria dos serviços prestados em função da colaboração de todos os que se identificam com a nossa causa, as ideias e projetos ou em virtude das parcerias estabelecidas.

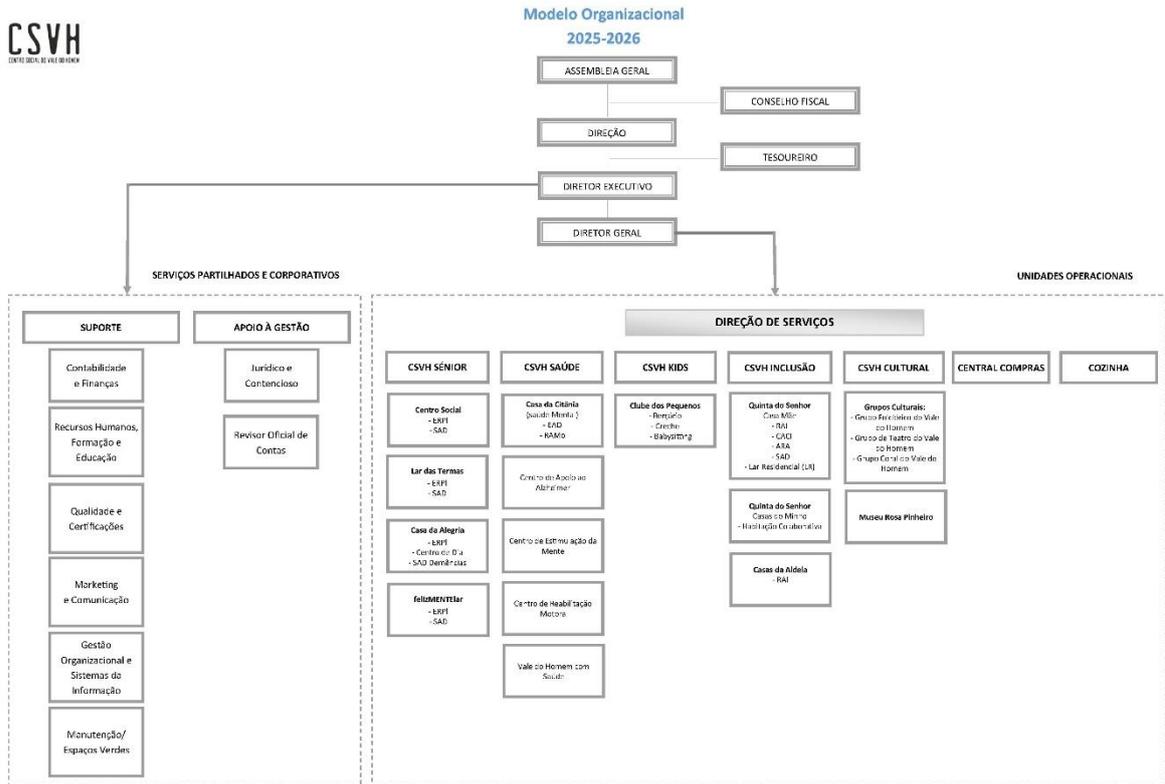
O presente Plano de Ação e o respetivo Orçamento para 2025 continuam a respeitar os princípios equilibrados de gestão que permitam à instituição continuar a sua missão. Nesse domínio gostaríamos de referir o **princípio da prudência orçamental**, evitando o recurso a endividamento que não seja o que resulte para concretizar uma **política de investimento**. O princípio da consolidação orçamental, permitindo um acompanhamento durante a sua execução, acrescido do controle de despesa.

A recente reestruturação, com o Modelo de Gestão Organizacional 2025, que **conduziu à fusão de alguns departamentos**, permitiu um reajustar das necessidades operacionais para futuras atividades, com menos, fazer mais...

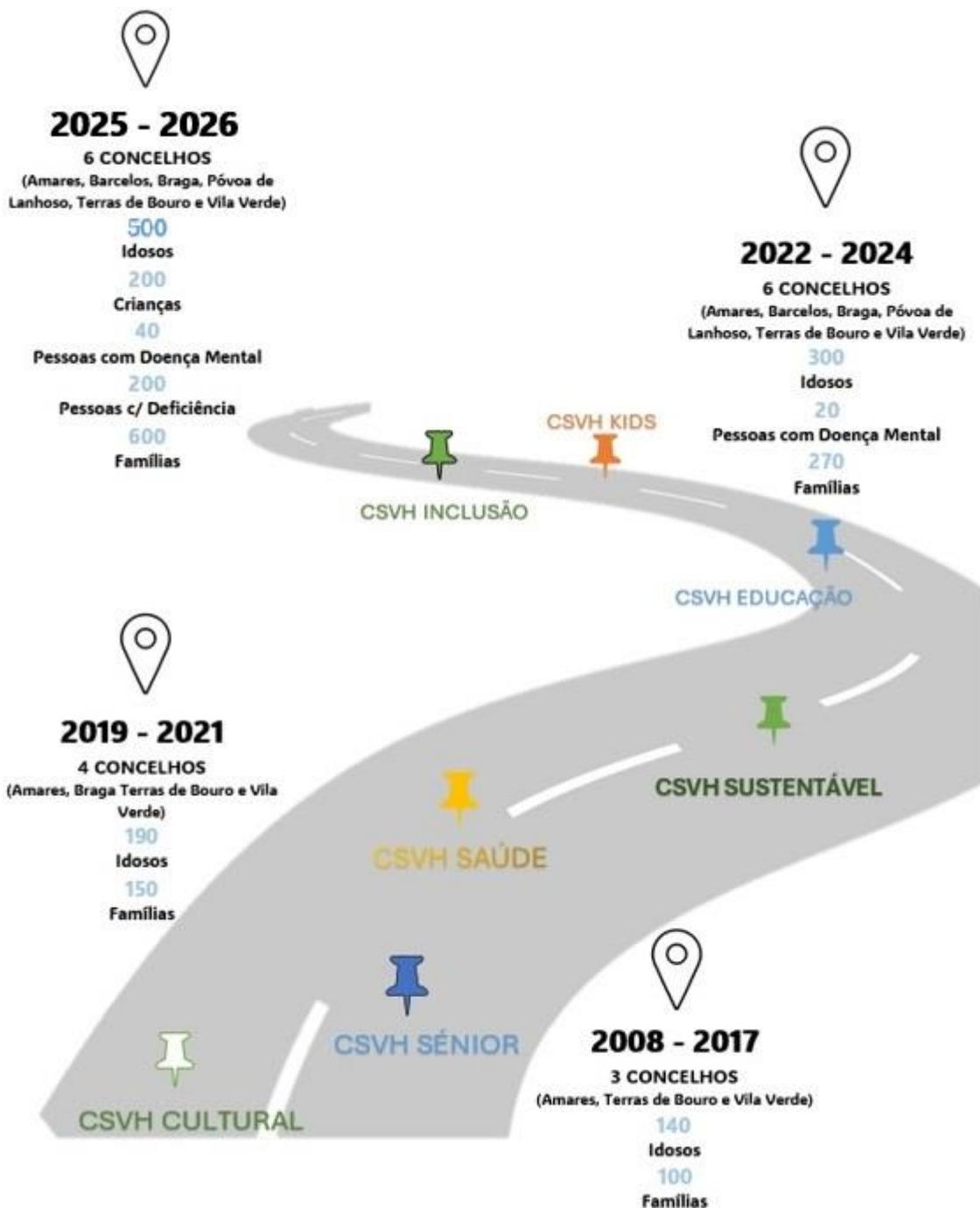
A Direção, direção de serviços e serviços de suporte à atividade estão já a desenvolver um **Plano estratégico a 10 anos** que se pauta por um planeamento de horizonte lato, contendo as principais linhas estratégicas de atuação, operacionalizadas através de projetos orientados para o curto e médio prazo. O documento estratégico define, para o **horizonte 2025-2035**, um conjunto de projetos prioritários enquadrados nos vários eixos estratégicos.

No cumprimento do imperativo legal e estatutário apresentamos o Plano de Ação e Orçamento para 2025, submetendo à apreciação do Conselho Fiscal e Assembleia Geral.

01.ORGANOGRAMA



02.ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL



A imagem anterior explica de forma gráfica o enquadramento institucional do CSVH. Podemos ainda esmiuçar a que respeita cada dimensão apresentada na imagem:

Tabela 1 - respostas implementadas e em implementação do CSVH

DIMENSÕES	ESTRUTURAS/PROJETOS	RESPOSTAS SOCIAIS
CSVH SÉNIOR	CENTRO SOCIAL	ERPI SAD - FELIZemCASA
	LAR DAS TERMAS	ERPI SAD – FELIZemCASA
	CASA DA ALEGRIA – ESPECIALIZADA PARA PESSOAS COM ALZHEIMER E OUTRAS DEMÊNCIAS	ERPI CENTRO DE DIA SAD DEMÊNCIAS
	FELIZMENTELAR	ERPI SAD – FELIZemCASA
CSVH SAÚDE	CASA DA CITÂNIA – SAÚDE MENTAL	RAMo EAD-SM
	PONTO DE FUGA	
	CENTRO ESTIMULAÇÃO DA MENTE (CEM)	
	CENTRO REABILITAÇÃO MOTORA (CRM)	
	CENTRO DE APOIO À ALZHEIMER (CAAvh)	
	Vale do Homem com saúde (VHS)	
CSVH KIDS	CLUBE DOS PEQUENOS – CRECHE MAIS FELIZ	BERÇÁRIO CRECHE BABYSITTING
	CASA MÃE	RAI CACI SAD DEFICIÊNCIA ARA
CSVH INCLUSÃO	CASAS DO MINHO	HABITAÇÃO COLABORATIVA
	CASAS D’ALDEIA	RAI LR
	CRESCER E SABER VIVER EM HARMONIA	AEC’s
CSVH EDUCAÇÃO	FORMAÇÃO FINANCIADA	PESSOAS 2030
	GRUPO FOLCLÓRICO DO VALE DO HOMEM	
CSVH CULTURAL	GRUPO TEATRO DO VALE DO HOMEM	
	GRUPO CORAL DO VALE DO HOMEM	
	MUSEU ROSA PINHEIRO	

02.1 O CSVH NO CONTEXTO SOCIOECONOMICO

Análise SWOT: Contexto Organizacional		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente Interno	- Qualidade dos serviços prestados	- Insuficiência de vagas em ERPI
	- Localização geográfica	- Dependência de Recursos Financeiros Externos (Acordos de Cooperação)
	- Boa acessibilidade	- Angariação de Receitas para reforço da sustentabilidade económica das respostas sociais
	- Acordo de Cooperação com Segurança Social	- Falta de acordo com o Ministério da Saúde
	- Equipamentos novos e de boa qualidade	- Recurso às novas tecnologias insuficiente
	- Boa frota automóvel	- Crescimento abrupto do CSVH gera dores de crescimento
	- Boa Rede de Parceiros Locais	
	- Sistema de Gestão da Qualidade implementado	
	- Equipa multidisciplinar qualificada e dinâmica	
	- Aposta em serviços diversificados e inovadores: demências, saúde mental, infância, deficiência	
	- SAD com serviços de proximidade ao cliente e horários alargados (7d/7 + 8h/20h) - FELIZemCASA	
	- Creche com horários alargados e serviço de babysitting	
	- Entidade Certificada pela DGERT	
	- Transparência na Gestão e contas certificadas por ROC	
	- Foco na sustentabilidade ambiental e energética	
- Direção responsável e empenhada		
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente Externo	- Candidaturas a possíveis fontes de financiamento	- Concorrência de instituição públicas e/ou privadas no mesmo setor de atuação
	- Afirmar posição no mercado em áreas de atuação específicas: Alzheimer/outras demências; Saúde Mental	- Dificuldade/Redução no acesso a financiamentos públicos
	- afirmar posição no mercado em áreas de atuação como a infância e a Deficiência;	- Diminuição da capacidade económica das famílias
	- Envelhecimento da população / aumento da necessidade de respostas sociais	- Evolução dos aumentos salariais sem acompanhamento de receitas por parte do Estado
	- Insuficiência de vagas nas creches;	- Mercado do trabalho difícil em termos de mão de obra semi qualificada (AAD)
	- Insuficiência de respostas residenciais para Pessoas com Deficiência;	- Inflação;
	- Estreita cooperação com entidades e organismos públicos a nível local	- Instabilidade política;
	- Programas de formação financiada com entidades externas	- Guerras (Ucrânia e Faixa de Gaza);
	- Reconhecimento do CSVH como uma entidade de excelência	- Aumento do salário mínimo e salário médio;
	- Aumento das pensões	- diferentes categorias nº de horas de trabalho diferentes gerando desigualdade

03. PLANO DE AÇÃO E ORÇAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA DO CSVH

03.1 ENQUADRAMENTO DO PAO 2025

O Plano de Ação e Orçamento 2025 apresenta-se como um instrumento de carácter estratégico, que oriente a intervenção da Instituição, de modo a atingir os objetivos traçados.

Este plano de ação é peculiar no sentido em que, por um lado procura dar sequência e aperfeiçoa as atividades que vêm sendo desenvolvidas (CSVH SÉNIOR), pretende estabelecer e criar alicerces sólidos na área da Saúde tendo trilhado, até então, um caminho na área da Saúde Mental; por outro lado novos desafios são o espelho do ano 2025, com a materialização de novas áreas de intervenção: Infância e Deficiência. Além disso, outras áreas emergem e se consolidam no ano de 2025 como são as áreas da Educação/Formação e Cultural.

Os objetivos gerais visam contribuir para a promoção social, da saúde, educacional/formativa e cultural da população do distrito de Braga, assim como potenciar o crescimento e evolução da região. São desta forma definidos os domínios de intervenção prioritários do CSVH:

No domínio da promoção social – CSVH SÉNIOR, CSVH KIDS, CSVH INCLUSÃO:

- Apoiar as pessoas idosas assim como às famílias;
- Apoiar as pessoas portadoras da doença de Alzheimer ou outro tipo de demência assim como a família;
- Apoiar na integração social e comunitária de pessoas com deficiência e vulnerabilidade social;
- Promover o desenvolvimento pessoal e social da criança;
- Conciliar a vida profissional e pessoal das famílias/cuidadores e colaboradores;
- Promover outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

No domínio da saúde – CSVH SAÚDE:

- Promover da saúde da pessoa idosa através de atividades de prevenção, tratamento e reabilitação;

- b) Promover um acompanhamento de proximidade à comunidade no que concerne às avaliações de saúde primária, através do Vale do Homem com Saúde.
- c) Desenvolver atividades específicas com o objetivo de contribuir para o envelhecimento ativo e positivo.
- d) Proteger os direitos, reforçar a inclusão social e combater o estigma associado aos problemas de saúde mental.

No domínio da Educação/Formação – CSVH EDUCAÇÃO:

- a) Contribuir para a promoção da educação formal e não formal, de modo a responder aos problemas de empregabilidade, exclusão social e qualificação, através da formação profissional;
- b) Garantir a todos os alunos do 1º Ciclo, de forma gratuita, a oferta de um conjunto de aprendizagens enriquecedoras e significativas, que potenciem a promoção do sucesso educativo;

No domínio da promoção cultural – CSVH CULTURAL:

- a) Apoiar e realizar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, artístico e cultural das populações, através do Museu Rosa Pinheiro e dos grupos culturais;
- b) Promover uma economia local e regional criativa e criar plataformas de discussão e debate nos campos social e cultural;
- c) Promover atividades culturais através da atuação do Grupo Folclórico, Grupo de Teatro e Grupo Coral;
- d) Promover e participar em intercâmbios;
- e) Capturar recursos privados, públicos e nacionais.

No domínio da promoção Sustentável– CSVH SUSTENTÁVEL:

- a) procurar minimizar o impacto ambiental;
- b) promover o equilíbrio social e económico;
- c) fomentar o comprometimento com a sustentabilidade em todas as suas atividades.

Neste sentido, é fundamental determinar um modelo de gestão estratégica que garanta o desenvolvimento sustentado da Instituição, através da criação/potencialização de serviços diferenciados e de valor acrescentado para todas as partes interessadas.

03.2. Visão Estratégica do CSVH

A estratégia do CSVH para o ano de 2025 é definida de acordo com os seus princípios de atuação, designadamente, Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade, norteados pela análise SWOT internamente efetuada que assenta num conjunto de objetivos estratégicos / linhas de ação, que constituem os pilares / eixos de intervenção do presente plano:

1. Eixo I - Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Criar respostas e áreas de intervenção de forma a minimizar as necessidades e vulnerabilidades da população.
- Melhorar os serviços prestados aos utentes;
- Melhorar a satisfação dos colaboradores;
- Melhorar a satisfação dos utentes;
- Confirmar o compromisso de qualidade do CSVH;
- Valorizar o potencial estratégico dos Recursos Humanos;



2. Eixo II - Promover/Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Angariar novos utentes;
- Melhorar a eficiência da área das compras e avaliação dos fornecedores;
- Melhorar a gestão de equipamentos e instalações;
- Incentivar e combater o desperdício;
- Melhorar os sistemas de informação;
- Melhorar a cibersegurança;
- Promover e fomentar a continuidade da sustentabilidade financeira e ambiental da Instituição;

3. Eixo III - Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Garantir a proximidade da Instituição à Comunidade envolvente;
- Alargar o âmbito de intervenção do CSVH;
- Aumentar os Acordos de Cooperação;

Ao longo do plano serão apresentadas as respostas sociais e serviços da Instituição, assim como o quadro com o Plano Estratégico para 2025, no qual serão definidos objetivos operacionais, metas e indicadores, de acordo o eixo de intervenção definido para cada serviço / resposta.

04. DINÂMICAS OPERACIONAIS PREVISTAS PARA A CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS

04.1. CSVH Sénior

O CSVH Sénior para além de todas as respostas já materializadas e consolidadas no terreno e descritas na tabela 1. Importa dar ênfase à potencialização de fazer diferente e à continuidade da melhoria dos serviços prestados, de forma inequívoca de minimizar as necessidades da população, como é o caso de **um Serviço de Apoio ao Domicílio específico e orientado para Pessoas com Demência**. Esta é uma matéria pouco explorada ainda pela área social apesar de Portugal ser o 4º país da OCDE com mais casos de demência e, como tal, não podemos estar alheios a esta especificidade cada vez mais crescente na população portuguesa. Estas questões não podem ser tratadas como até então os serviços típicos e como tal a emergência num serviço especializado e com técnicos e colaboradores com formação especializada na área.

04.2. CSVH Saúde

Na área da saúde, o CSVH proporciona um conjunto de respostas e projetos elencados na tabela 1. Esta dimensão objetiva-se através do acompanhamento individualizado, personalizado e global de cada pessoa, em estreita ligação com a comunidade e entidades competentes, e tendo sempre em consideração as necessidades, potencialidades e expectativas das Pessoas.

Nesta dimensão o CSVH intervém numa área essencial da saúde – **a saúde mental**. A saúde Mental é outra das problemáticas desvalorizadas e pouco trabalhadas, sendo uma área de intervenção muito difícil de agilizar processos e procedimentos.

O CSVH entra em 2025 com um projeto aprovado em PRR para a construção de uma resposta social na área da saúde mental – Residência de Apoio Moderado (RAMo), com um financiamento muito abaixo do valor do investimento, estando em análise por parte da Gestão financeira e Direção executiva do CSVH as condições económico-financeiras para avançar com o mesmo.

04.3. CSVH Kids

Esta dimensão, como já foi referido ao longo do plano é uma dimensão que emerge no final do ano 2024 e que consolida em 2025. É o primeiro ano em que o CSVH tem a proximidade com a infância com o Clube dos Pequenos. Será um desafio para a equipa e para a organização, mas a alavanca para novos desafios na área da infância que, entretanto, surgirão.

04.4. CSVH Inclusão

Uma nova dimensão do CSVH que se materializa em 2025 com a Casa Mãe na Quinta do Senhor, em Vila Verde, com as respostas de Residências de Autonomização e Inclusão (RAI) e Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI). Nesta propriedade - Quinta do Senhor – serão ainda realizadas diversas atividades e respostas para a Deficiência com o objetivo da inclusão, como são o caso do Lar Residencial, do projeto TREVO e da Habitação Colaborativa.

- ✓ **O projeto TREVO** é, não só, um projeto no âmbito da economia circular, mas também, promove a inclusão socioprofissional de grupos de vulnerabilidade social, como por exemplo pessoas com deficiência.
- ✓ **A Habitação Colaborativa** é uma resposta social que assenta em alojamento individual e familiar em comunidade, num modelo que privilegia a inclusão e o combate ao isolamento de pessoas em situação de maior vulnerabilidade social, como idosos ou pessoas com deficiência, numa perspetiva de equilíbrio entre a privacidade individual e o espaço coletivo.
- ✓ **O Lar Residencial** é uma resposta social residencial para Pessoas com Deficiência.

Em 2025 prevê-se a conclusão de mais uma resposta para a Deficiência – **as Casas d’Aldeia**, em Barcelos - Residências de Autonomização e Inclusão num modelo de eco-cohousing com maior impacto na sua independência e privacidade. As Casa d’Aldeia é uma propriedade que integrará respostas e projetos apenas para a área da Deficiência, onde se projeta o Lar Residencial e o Museu Rosa Pinheiro que terá na

sua dinâmica diária a integração profissional de Pessoas com Deficiência devidamente capacitadas para o efeito, promovendo a integração laboral deste público.

Na área da deficiência e no que respeita à minimização das necessidades sentidas nesta área o CSVH apresenta **um projeto tipo para construção de Lar Residencial**, sendo uma resposta com um elevado nível de escassez no quadrilátero Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão, bem como em Vila Verde. o CSVH realiza um permanente diagnóstico à sua envolvente estando atento à escassez de respostas do seu âmbito geográfico. Segundo a coordenadora nacional para a Saúde das Pessoas Idosas e Cidadãos em Situação de Dependência, Inês Guerreiro “Não há números exatos sobre deficientes em situação de dependência. Mas sabemos que há cerca de **50 mil pessoas** acamadas por motivos de saúde, a maior parte (cerca de 66%) é idosa e os restantes - cerca de 17 mil pessoas dependentes - são adultos até aos 65 anos. O pior é que o problema tenderá a agravar-se. Com o envelhecimento (e a morte) dos cuidadores destes deficientes, «estas pessoas ficam abandonadas».” É sobre esta problemática que o CSVH quer intervir e minimizar a angústia destes pais e cuidadores sentem - a “incerteza” no futuro destas Pessoas.

04.5. CSVH Educação/Formação

A dimensão da educação/formação no CSVH surge após a certificação da DGERT. O CSVH tem como princípio a coesão social e como tal estas áreas no que toca à intervenção com a PESSOA, não deviam ser estratificadas. Assim, o CSVH intervém com uma política conjunta de forma a dar seguimento aos processos e intervenções, numa ação conjunta e integrada.

Desta forma, nesta dimensão o CSVH dá passos na área da Educação uma vez que assegura as AEC (atividades de enriquecimento curricular), com o projeto **Crescer e Saber Viver em Harmonia**, das escolas básicas da região do Vale do Homem.

No que concerne à formação profissional, o CSVH tem uma pretensão solidária em ministrar formação financiada por forma a facilitar e melhorar a vida dos formandos. A candidatura aprovada no PESSOAS 2030 prevê a ações de formação para o público em geral, mas com especial enfoque em grupos de vulnerabilidade social.

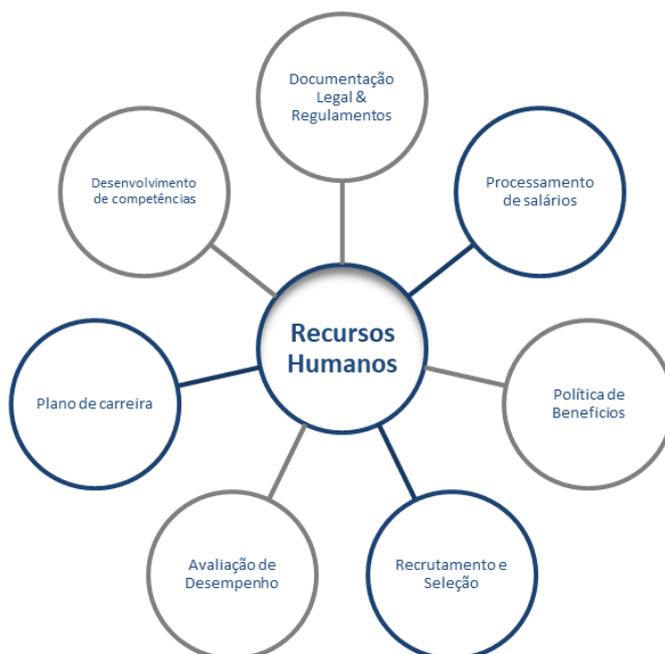
04.6. SERVIÇOS DE SUPORTE À ATIVIDADE

Recursos Humanos, Formação e Educação

A área de Recursos Humanos, Formação e Educação no CSVH tem ganho espaço e destaque nos últimos anos, visto que na atualidade um dos principais fatores diferenciadores das Instituições está nas pessoas e na formação das equipas.

Para tal, entre muitas **outras atividades teambuilding e benefícios para os colaboradores**, o Gabinete da Qualidade de Vida, Bem-estar e Felicidade um gabinete criado apoiar os trabalhadores no contexto profissional, pessoal e familiar, no âmbito financeiro, de saúde, físico e bem-estar geral.

Assim a gestão das pessoas do CSVH acompanha a evolução / transformação da instituição sendo como prioridades de atuação:



Este departamento insere no seu âmbito de dinamismo a gestão e coordenação da formação e educação, sendo dimensão CSVH Educação/Formação no seu pelouro.

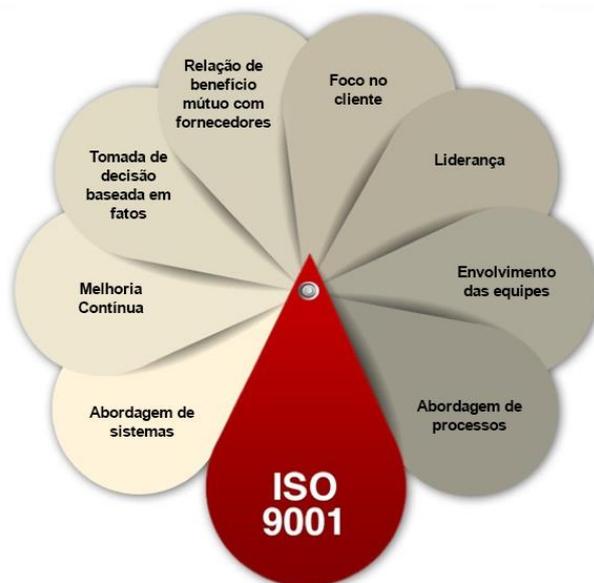
O ano 2025 será um ano de desafio acrescido neste departamento, pois aumenta consideravelmente o número de recursos humanos e o seu raio de ação.

Qualidade e Certificações

Este departamento desenvolve não só a continuidade e expansão do Sistema de Gestão da Qualidade ISO9001, como as certificações do CSVH (exemplo DGERT)

No que concerne ao **Sistema de Gestão da Qualidade**, a intenção mantém-se: a estratégia da certificação pela ISO 9001 é manter e **alargar o âmbito** aos serviços e respostas dos projetos futuros.

Este departamento toca em todos os serviços do CSVH, conforme a imagem o identifica.



Gestão Organizacional e Sistemas da informação

Este departamento integra em si três dimensões importantes na Organização: Gestão de Projetos, Apoio à Direção e Sistemas de Informação. O departamento visa acrescentar valor à instituição através da disponibilização de um conjunto de serviços de análise, monitorização, suporte técnico, avaliação, gestão de impacto e apoio administrativo à Direção.

Assim assumindo uma visão estratégica, o departamento definiu uma *framework* que apoiará a sua atuação, desenvolvimento e aumento da maturidade dos seus processos, e que assenta num conjunto de prioridades estratégicas: INOVAÇÃO, EFICIÊNCIA E DESEMPENHO. As alterações geracionais, tecnológicas, concorrenciais e económicas que implicam diretamente com os procedimentos implementados, sendo um dos focos do departamento. Torna-se fundamental manter o caminho feito na literacia da governança: apoiar no desenvolvimento autónomo de novas ideias; garantir transparência na execução das funções e promover uma monitorização contínua do desempenho, por forma a prever as expectativas dos stakeholders e requisitos de qualidade.

Na sequência da mudança de paradigma, importa apostar no COMPROMISSO, RESPONSABILIDADE e PROXIMIDADE com a Instituição, para se anteciparem as tendências iminentes com recurso a práticas eficazes que promovam SUSTENTABILIDADE e, portanto, continuidade da missão institucional.

Numa visão macro da Instituição define e organiza, sempre com a supervisão da Direção, e em conjunto com os departamentos e serviços da Instituição, os objetivos estratégicos.

O planeamento estratégico desdobra-se num planeamento operacional, com objetivos de curto e longo prazo, que se apresentam na tabela seguinte:

	Objetivo estratégico	Iniciativas
1	Promover a continuidade da estratégia da sustentabilidade do CSVH Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e implementar projetos de responsabilidade social Reduzir a produção total de resíduos Promover a utilização sustentável dos recursos Promover esforços na economia circular Promover a descarbonização Potenciar novos mecenas Criar um serviço de Banco de ajudas técnicas e outros
2	Otimizar os recursos e capacidades para melhor tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Otimização dos instrumentos de controlo de gestão existentes, financeiros e não financeiros, e desenvolvimento de novos. Otimização dos modelos utilizados para a elaboração do orçamento, de forma a agilizar todo o processo de preparação, elaboração e aprovação. Otimizar as plataformas PBI (Power BI)
3	Consolidar a estratégia de transição digital	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento e implementação de um modelo de orçamentação e monitorização dos custos TI Avaliação da infraestrutura tecnológica e aplicacional Acelerar a modernização dos Sistemas de Informação e a desmaterialização de processos e procedimentos.
4	Estabelecer os processos de governança, risco e <i>compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar os processo e documentação de suporte à atividade Modernizar as medidas de avaliação da satisfação Dinamização das práticas da gestão de projetos Continuidade na implementação do plano de segurança e risco TI - cibersegurança

Importa salientar que este é um trabalho de continuidade e que muitos dos objetivos previstos para 2024 se transferem para 2025.

Para responder a alguns destes objetivos estratégicos, o departamento desenvolve e dá continuidade à estratégia já assumida e implementada de maximização das oportunidades de financiamento e conciliação das mesmas com os interesses e necessidades do CSVH, com particular incidência nos seguintes instrumentos de financiamento:



Manutenção/Espaços Verdes

Este é um novo departamento criado a pensar na objetivação dos ODS no que concerne ao desenvolvimento sustentável. O objetivo é controlar a afetação de custos, tempo e recursos, assegurando a eficiência e a adequação das operações de manutenção. Desta forma, é possível acabar com o desperdício de recursos e avarias súbitas em equipamentos, pois muitas destas situações são evitáveis havendo manutenção preventiva. A figura da manutenção já existia, contudo é importante a criação deste departamento e a organização desta área, pois é uma área de extrema importância para a sustentabilidade financeira da Instituição.

Contabilidade e Finanças

A promoção / consolidação da sustentabilidade financeira da Instituição é um objetivo de médio e longo prazo, fundamental para o futuro do CSVH.

A perspetiva de progressivos cortes no financiamento público obriga a que sejam desenvolvidas estratégias de:

- Redução de custos
- Combate ao desperdício
- Aumento das receitas próprias
- Revisão / atualização periódica dos termos dos Acordos de Cooperação celebrados com o ISS para as diversas respostas sociais
- Investimentos em novos projetos de acordo com os princípios estatutários do CSVH e imposições legais estabelecidas no Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro alterado pela Lei nº76/2015 de 28 de Julho.
- Otimização de recursos numa ótica de sustentabilidade, promover parcerias e protocolos para redução de custos em setores como Cozinha, Lavandaria, Economato, entre outros.

Assim, de forma a consolidar o equilíbrio económico-financeiro da Instituição, este departamento terá de estar atento a todos os departamentos e áreas do CSVH, fazendo a análise periódica dos fluxos contabilísticos.

Para o exercício de 2025 o departamento consolida os processos e metodologias adotadas nos últimos anos, com a integração da contabilidade interna, que era assegurada por entidade externa.

Para melhor conhecer o departamento, apresenta-se a seguir o orçamento de 2025.



05. Orçamento de Exploração Previsional para 2025

05.1. Introdução

A evolução que o Centro Social do Vale do Homem tem vivenciado nos últimos anos, fazem de cada exercício económico um verdadeiro desafio à estabilidade e consolidação de uma instituição que se tem tornado uma **referência de índole regional**, e que muito tem contribuído para o desenvolvimento do setor social no distrito de Braga.

Crescimento e desenvolvimento têm sido a tônica de um percurso que está patente nos dados que tem apresentado nos últimos anos, e que apresenta ao dia de hoje. Mas não é só o alargamento de estruturas ou respostas sociais, por si, que são sinónimo de um presente em **construção sob bases sólidas** e garante pleno de futuro. Uma gestão de recursos eficiente, aliada a uma gestão económico-financeira eficaz, diária, **dinâmica e capaz de antecipar problemas**, são instrumentos poderosos de salvaguarda e reforço da tomada de posição.

Uma IPSS é por natureza uma entidade dependente de recursos externos, influenciada por fatores crónicos de despesa, e conservadora face a investimentos. E é difícil ser de outra forma face ao enquadramento legal atual. Por norma, a sua capacidade de exploração, e a gestão de tesouraria não permitem grandes voos além da necessária gestão cuidada e sofrível do dia a dia.

Mas o paradigma do setor social não pode ser um refúgio de inação, e não pode fechar as instituições em si mesmas, até porque delas imana um espectro social e económico bastante significativo, não só pela grande quantidade de recursos humanos que emprega, o que só por si é assinalável, mas porque no geral é um meio poderoso de salvaguarda da dignidade da condição humana, seja porque impacta em todas as faixas etárias da sociedade, seja porque abraça uma multiplicidade de causas sociais. A reconstrução do modelo social, não na verdadeira aceção da palavra, mas no sentido de uma reconfiguração e adaptação aos novos desafios, é algo cada vez mais emergente, e que deverá levar a uma atuação mais séria, mais consciente e diversificada de cada instituição.

Há desafios, muitos deles intransponíveis para a maioria das instituições, que não deverão ser menosprezados e que têm impacto na sua estrutura de resultados, de entre os quais destacamos:

- O aumento das necessidades sociais, o envelhecimento da população, entre outros, provocam um aumento da procura à qual estamos atentos e que muitas das vezes não encontra oferta disponível coincidente, ou com suficiente maturação de intervenção;

- A escassez de profissionais qualificados no, e para o setor, bem como condições de trabalho ao nível da carga horária, remuneração e condições de trabalho que desincentivam a força de trabalho existente, são fatores que afetam as instituições e pesam na qualidade do serviço prestado;
- A dependência de subsídios, donativos e receita alheia, é uma realidade para muitas instituições, que fundamentando nela a sua atuação podem com isso provocar períodos de instabilidade que poderão ser chave para a sua sobrevivência;
- A complexidade regulamentar e burocrática podem implicar um fardo administrativo significativo, com impacto nos objetivos a cumprir e nos custos determinados;

Se desafios há que testam o dia a dia das instituições, há também oportunidades impactantes a ter em conta:

- Apostar em novas tecnologias pode ter impacto na melhor eficiência dos serviços e na qualidade de vida dos utentes, podendo transformar significativamente a forma como as IPSS operam;
- Estabelecer parcerias com outras organizações, universidades e empresas pode abrir novas oportunidades para financiamento e desenvolvimento de projetos. Colaborações abrangentes entre instituições podem fortalecer a rede de apoio às comunidades, sendo necessário abdicar do paradigma da atuação individualizada, e potencialmente menos construtiva;
- Investir na formação contínua dos profissionais é essencial para garantir a qualidade dos serviços e aumentar a capacidade para lidar com os desafios emergentes no setor social;
- Num mundo cada vez mais digital, apostar em campanhas de marketing e investir em marketing operacional permitirá aumentar a visibilidade da instituição, dinamizando campanhas de sensibilização que podem ajudar a mudar perceções e a valorizar o papel das instituições na sociedade.

O Centro Social do Vale do Homem tem de conviver com esta realidade de desafios e oportunidades, procurando nela formas de se reconfigurar para o futuro, e ferramentas para se transformar numa instituição interventiva e com esta perspetiva de futuro, ainda que daí possa advir um aumento global do nível de gasto a suportar.

O objetivo fundamental do Plano de Ação e Orçamento para 2025 é que corresponda a um instrumento de gestão significativo, que apresente de forma verosímil e racional, indicadores consistentes de análise à atividade operacional e de investimento que se pretendem concretizar para o exercício económico em causa.

Sendo um documento norteador, traduz também um realismo objetivo, dada a maturidade das muitas respostas sociais que continuam a estar disponíveis à comunidade, e da evolução sustentada que as mesmas permitem aos novos projetos que se vão pensando e concretizando no dia a dia.

Em 2025 continuam a estabelecer-se alguns dos objetivos transversais à atuação do CSVH, com impacto estruturante na elaboração do orçamento, nomeadamente:

- Aperfeiçoar a otimização da receita da instituição, levando ao limite os recursos disponíveis para obtenção das fontes de receita que são primordiais à instituição, no cumprimento do seu labor social, em prol da consolidação do bem comum, mas também da salvaguarda da sua autonomia e independência económico-financeira;
- Persistir no filtro da despesa e controlo efetivo da mesma. Este é um ponto fulcral numa gestão económico-financeira eficiente, pois só ajustando estritamente a despesa ao padrão necessário de qualidade do serviço a prestar, é possível adequar os recursos existentes a um ponto ótimo de sustentabilidade e eficiência;
- Continuar a ampliação e abertura de novas estruturas, como é o caso da abertura da Casa Mãe e das Casas da Aldeia, perspetivada para 2025, e de novas respostas sociais, permitindo aumentar e diversificar o público-alvo, numa ótica de consolidação da instituição, expansão geográfica e coesão social e territorial;
- Assegurar que a resposta social de Berçário e Creche implementada no projeto Clube dos Pequenos, resposta essa inovadora e com arranque a finais de 2024, seja capaz de atingir a curto prazo a maturação ao nível da receita;
- Continuar a apostar e aperfeiçoar o segmento da saúde, atualmente em franco crescimento, agregador de respostas diferenciadas tais como VHS, CEM, CRM e EAD-SM, que se pretende que continuem a consolidar em 2025, e avançar no projeto Centro de Apoio ao Alzheimer do Vale do Homem;
- Continuar a garantir recursos humanos e técnicos de excelência enquanto ativos primordiais da instituição, potenciando a qualidade e diversidade dos serviços prestados;
- Assegurar a benéfica e profícua harmonia entre a instituição e todos os seus stakeholders, como utentes, fornecedores, instituições bancárias e inclusive com as restantes instituições de cariz social. A capacidade de adaptação e a vontade de colaborar com os diversos stakeholders serão fundamentais para garantir que a instituição continuará a desempenhar um papel essencial e decisivo no apoio à comunidade;

- Avançar no segmento Educação, aproveitando a certificação da DGERT e os contratos celebrados no campo das AEC's.

A conjugação de tudo quanto até agora foi mencionado concorre para a determinação de algo básico do qual a instituição não abdica de promover, e que é fundamental não só para o seu crescimento mas também para a sua própria sobrevivência: sustentabilidade. Sustentabilidade que derive da materialização dos objetivos elencados, e que sobretudo tem sido possível, e deverá sê-lo para futuro, muito à custa do binómio do **aumento e diversificação da receita** por um lado, **otimização e redução dos gastos de funcionamento** por outro, levada a cabo por mecanismos de planeamento e controlo interno.

É importante também referir que o Plano de Ação e Orçamento não pode deixar de ser elaborado à luz do imperativo da prudência, sobretudo quando têm subsistido e proliferado conflitos e constrangimentos globais, que afetam de forma direta ou indireta, a vida de pessoas e instituições.

A instituição tem notado nos últimos anos um assinalável nível de investimento, aos quais não é alheia a necessidade de recorrer a financiamento externo, que deve ser sustentado e perfeitamente controlado. Mas nem todas as ações de investimento são levadas a cabo à custa de financiamento. Muito do custo que concorre para a materialização do ativo é colmatado pela liquidez que operacionalmente vai sendo gerada no dia a dia, daí a importância da assertividade e fidedignidade das contas. E este é um dos maiores desafios e mais exigentes que se colocam na tomada de decisão, o de criar uma simbiose perfeita entre operação e investimento, incapaz de por si só hipotecar o futuro da instituição.

A previsão orçamental para 2025 é particularmente complexa na medida em que haverá de consolidar nos dados a apresentar a abertura do Clube dos Pequenos, com resposta social de Creche, previsto para o último trimestre de 2024 e cujo funcionamento será total em todo o ano de 2025, a abertura da Casa Mãe, com respostas sociais de RAI e CACI, prevista para o segundo trimestre de 2025 e a abertura das Casas da Aldeia, com resposta social RAI, prevista para o terceiro trimestre de 2025. Três novas estruturas, com dinâmicas inovadores e público-alvo diferenciados no seio da instituição, que pese embora obedeçam na medida do possível a uma lógica de gastos partilhados, são fonte de receita e gasto significativo como o presente orçamento deixa antever.

Termos nos quais o presente estudo contempla não somente a manutenção de uma linha lógica de materialização de rendimentos e gastos para as atuais estruturas já significativamente consolidadas, ao qual soma os dados que derivam dos estudos de viabilidade dos restantes projetos em concretização,

ajustados por fatores determináveis no presente, como são uma maior certeza temporal quanto ao arranque dos mesmos, quer por um ou outro acerto nos rendimentos e gastos, derivado de fatores que no presente se consideram distintos daqueles que foram considerados aquando da elaboração daqueles.

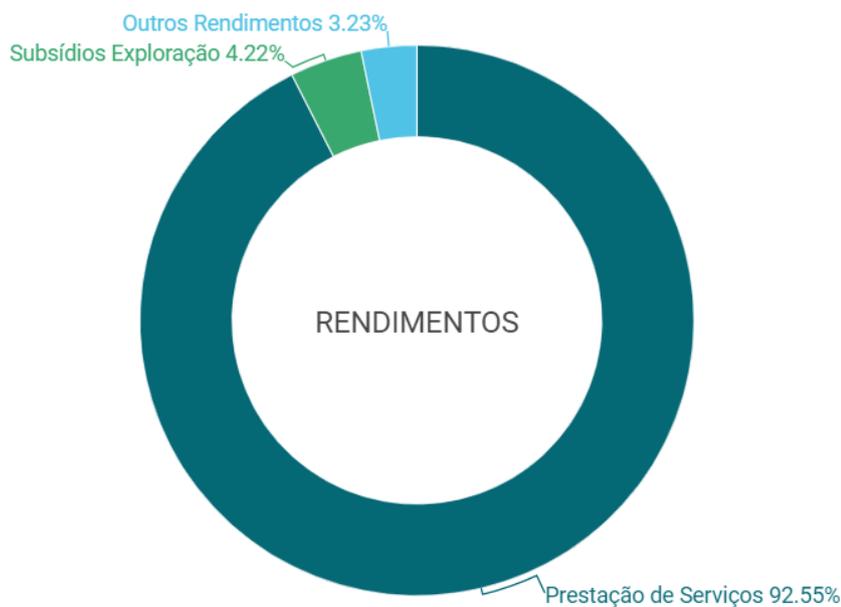
05.2. RENDIMENTOS

O orçamento para 2025 segue a linha orientadora de apresentação de resultados previsionais dos anos anteriores e da política institucional em vigor, sobretudo quanto ao rigor e seriedade que concorrem para a sua elaboração.

Os dados considerados ao nível da receita seguem uma previsão ponderada do exercício económico em questão, tendo em conta a abertura das três estruturas acima referidas e a sua consolidação nas restantes fontes de receita. A imprevisibilidade daquelas deve ser ponderada e construída numa ótica de arranque de projetos, sempre propícios a uma carência de maturidade plena, e como tal menor otimização operacional e consequentemente financeira.

Para esta rubrica, observando os princípios contabilísticos e o plano de contas em vigor para as entidades do setor não lucrativo, confluem receitas provenientes da Prestação de Serviços, Subsídios à Exploração e Outros Rendimentos materialmente relevantes e previsíveis.

Os rendimentos previsionais para 2025 totalizam a quantia de **6.932.012,18€** assim distribuídos:



Para estes dados concorrem, como se disse, a devida exploração dos rendimentos afetos às estruturas e projetos em funcionamento, observada a sua continuidade em 2025, ao qual se somam rendimentos mensuráveis e provenientes da abertura das novas respostas sociais.

05.2.1. Prestação de Serviços

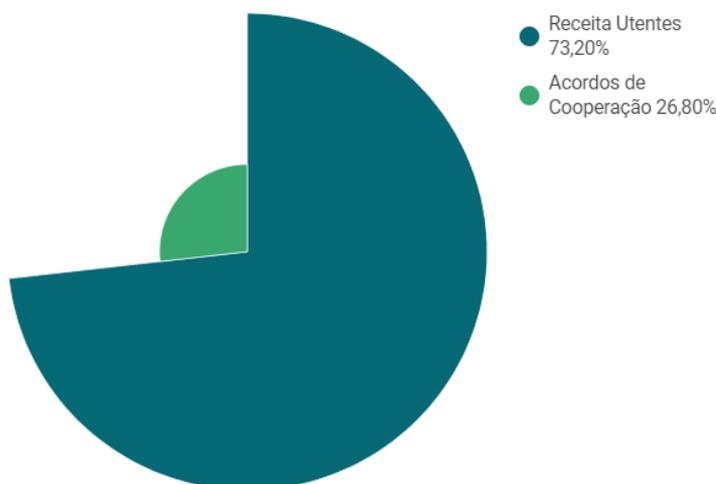
Esta rubrica resulta dos rendimentos provenientes dos utentes através de uma prestação de serviços diversificada, com maior incidência para as mensalidades, e complementada com outros bens e serviços colocados à sua disposição, constituindo-se como a maior fonte de receita do CSVH.

Por imperativo de enquadramento contabilístico, nomeadamente por orientação recentemente emanada da Comissão de Normalização Contabilística, passaram a ser considerados também nesta rubrica os acordos de cooperação com a Segurança Social, por via da seguinte disposição por aquela emanada: “Se o pagamento da comparticipação mensal por parte do Estado para determinada resposta social estiver dependente da variação de frequências dos utentes, e for atribuída como apoio ao pagamento da mensalidade devida pelo utente (acordos típicos), está-se perante uma prestação de serviços (Conta 72)”.

O presente orçamento contempla para 2025 uma rubrica de prestação de serviços de 6.415.218,33€, representativos de 92,55% do total de rendimentos.

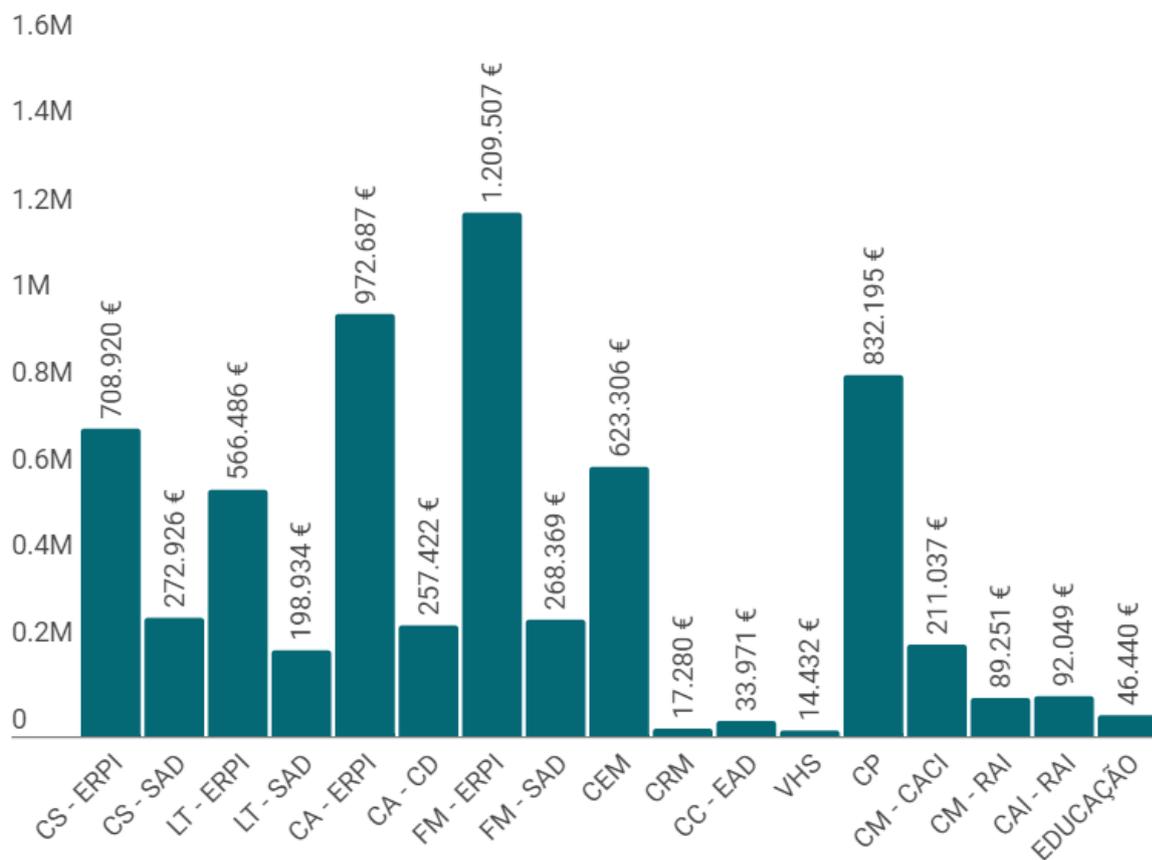
Este indicador é positivo na medida em que acentua a menor dependência da instituição em receita externa, proveniente muitas vezes de donativos ou receita variável e incerta, pouco estável entre exercícios económicos, quebrando um ciclo de receita consistente e necessário. É certo que a verba proveniente da celebração dos acordos não é propriamente uma verba obtida pela instituição diretamente dos utentes, mas é fruto inequívoco dos serviços prestados, resultando de um claro reconhecimento da Segurança Social, através dos acordos, da dimensão da despesa necessária para poder cumprir com esses mesmos serviços. A garantia da receita proveniente desses acordos é imutável enquanto se mantiverem os pressupostos das respostas sociais, pelo que há motivo mais do que suficiente para entender essa receita como materialmente exequível nos exercícios económicos futuros, porquanto perdurem as respostas que lhe estejam associadas.

Tomando em consideração o que acima se disse, a distribuição entre a receita diretamente proveniente dos utentes, e a da Segurança Social, segue a seguinte previsão:

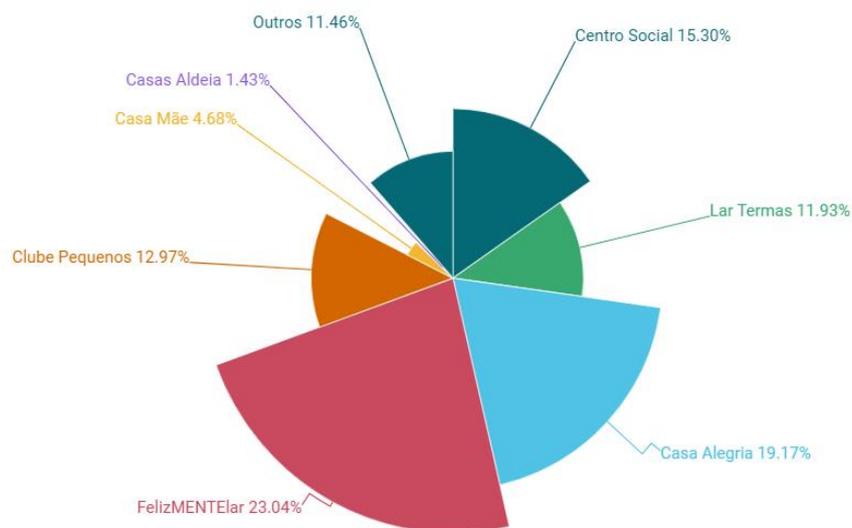


Em 2025 estarão materialmente concluídos os processos de assinatura de acordos de Cooperação de todas as respostas sociais atualmente em funcionamento, ERPI, SAD e CD, tendo a sua determinação para o orçamento sido fundamentada nos valores do atual compromisso de cooperação para o Setor Social, e do volume de utentes da instituição abrangidos pelos mesmos, estando as vagas das respostas sociais totalmente preenchidas.

O volume de rendimentos provenientes da prestação de serviços orçamentado para 2025 apresenta os seguintes indicadores de distribuição global da receita por estrutura e resposta social:



E os seguintes indicadores de distribuição global da receita por estruturas:

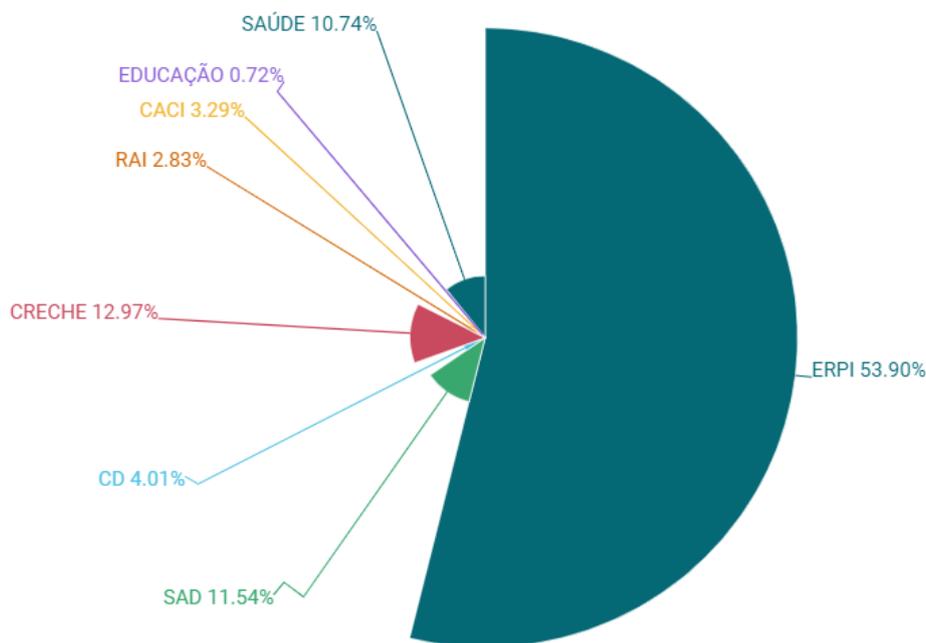


O FelizMENTELar é a estrutura que apresenta em sede do presente orçamento o maior peso ao nível da receita da instituição com 23,04%, seguido da Casa da Alegria com 19,17% e do Centro Social com 15,30%, abarcando estas mais de metade da receita proveniente da prestação de serviços.

Estima-se que o Clube dos Pequenos, que em 2025 funcionará ao longo de todo o exercício económico, tenha um peso na receita na ordem dos 12,97%. O volume da receita tende a ser superior ao inscrito, dado que foi racionada a receita por via da abertura recente e possível incapacidade para explorar todo o potencial da mesma a curto prazo.

A rubrica “Outros” contempla a prestação de serviços generalizada, no caso os segmentos da saúde e educação, que independentemente de estarem em alguns dos casos associadas à maior dependência de algumas das estruturas, podem considerar-se autónomas numa lógica de segmentos independentes de atuação.

Distribuição consolidada por resposta social:



Prevê-se que a prestação de serviços relacionada com a resposta social ERPI contribua com mais de metade da receita da instituição, com um peso de 53,90% no total dessa rubrica, seguido da Creche com 12,97% e SAD com 11,57%.

05.2.2. Subsídios à exploração

Sendo a rubrica da prestação de serviços a mais significativa ao nível dos rendimentos, não menosprezamos as restantes que acabam por dar um contributo decisivo à estabilidade e sustentabilidade das contas da instituição como um todo.

A rubrica de Subsídios à Exploração regista receita proveniente de apoios à contratação levados a cabo por medidas do IEFP, apoios dos Municípios, rendimento proveniente de candidaturas a fundos nacionais e/ou comunitários com intuito de apoiar/suportar determinado projeto ao nível de gastos de exploração, como é o caso do Pessoas 2030 para a área da educação, entre outros.

O valor desta rubrica para 2025 está previsto em 292.838,87€, correspondendo a 4,22% do total de rendimentos previstos para esse mesmo ano.

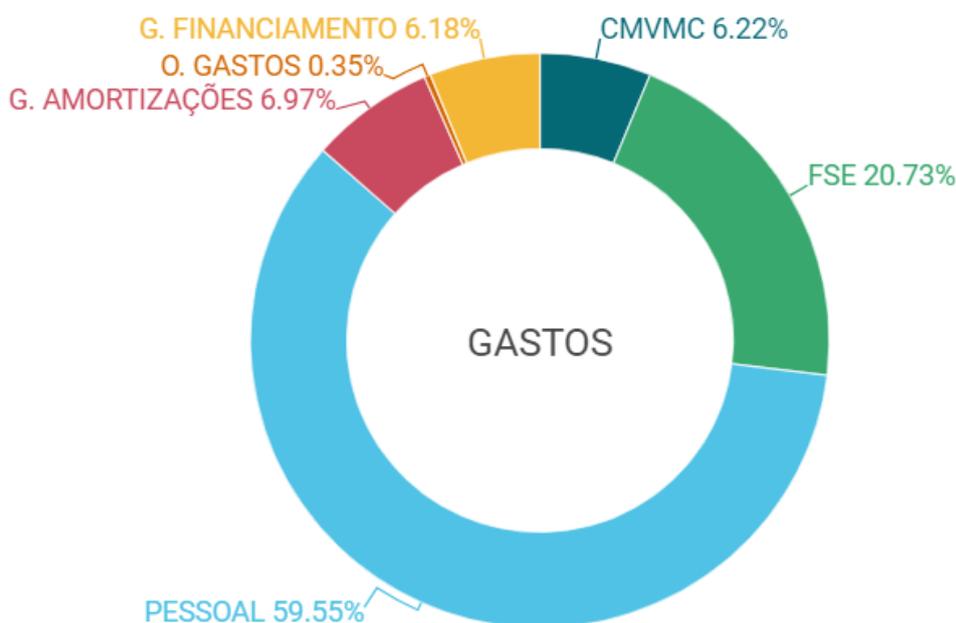
05.2.3. Outros rendimentos e ganhos

Esta rubrica engloba rendimentos relativos a donativos, restituição de impostos, subsídios e prémios ao investimento, reconhecidos numa base sistemática e racional durante a vida útil do ativo, entre outra receita extraordinária, que embora menos preponderante que outras fontes de rendimento quanto à sua expressão contabilística, são também elas essenciais ao equilíbrio financeiro. Em outros rendimentos e ganhos prevê-se uma verba na ordem dos 223.954,98€, valor que corresponde a 3,23% do total de rendimentos orçados pela instituição.

05.3. Gastos

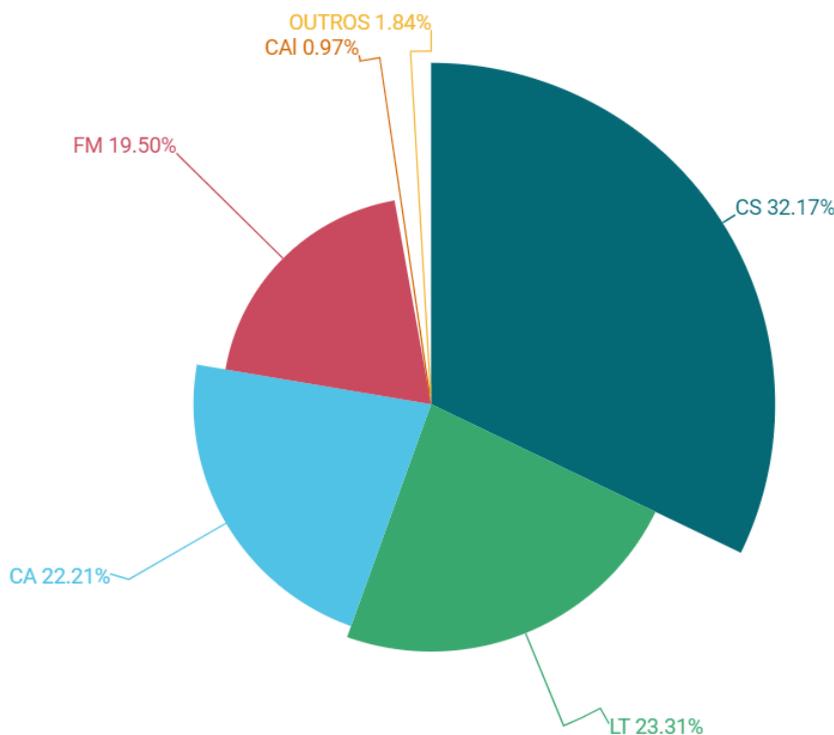
O CSVH segue uma linha constante de otimização máxima dos seus gastos, sem descurar o esforço constante de manter um padrão de qualidade quanto aos serviços prestados. Este esforço é transversal a todos os segmentos de gastos, ainda que a influência externa na pressão inflacionista de bens e serviços sejam um desafio sério e constante.

O orçamento para 2025 contém um volume de gastos totais de **6.570.761,59€**, com a estrutura, discriminação e especificidade que mais à frente se apresentarão.



05.3.1. Custo das matérias consumidas

Os gastos contemplados nesta rubrica resultam sobretudo da aquisição de produtos alimentares, de utensílios de saúde, e de limpeza, higiene e conforto dos utentes. Perfazem em 2025 uma verba orçada de 408.916,33€, representativa de 6,22% do total de gastos constante do presente relatório.

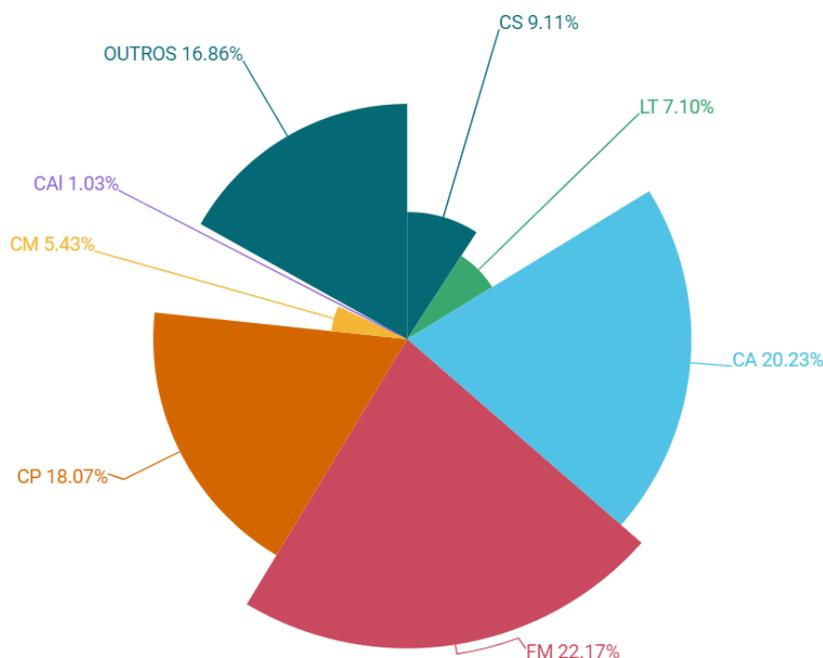


As estruturas que centralizam a confeção e distribuição de alimentação interna como o Centro Social, Lar das Termas e Casa da Alegria, são as que apresentam um maior peso desta rubrica pelos gastos que lhe estão associados. O peso dessa rubrica nas restantes estruturas é inferior dado que para alimentação dos utentes se recorre na sua maioria ou totalidade, à subcontratação de entidade externa, que garanta qualidade no serviço de alimentação aos utentes.

05.3.2. Fornecimentos e serviços externos

Esta rubrica de gastos é diversa e significativa, abarcando despesas com subcontratos, como são por exemplo os serviços de refeição e lavandaria externalizados, serviços especializados, honorários, reparações e manutenção, eletricidade, combustíveis, ferramentas e utensílios, água, entre outros. É uma rubrica significativa à manutenção dos serviços prestados pela instituição, sendo necessário recorrer a entidades terceiras que permitam e auxiliem esses mesmos serviços.

Para 2025 está previsto um volume de gastos de 1.361.986,01€, representativos de 20,73% do total de gasto da instituição.



Naturalmente que este tipo de gastos variam em função da dimensão das estruturas, mas sobretudo da sua maior ou menor especialização, e como tal necessidade de recursos. Estruturas com serviços diferenciados, são mais propensas à necessidade de recorrer a técnicos e técnicas especializadas, para garantir uma maior eficácia e eficiência no serviço prestado ao utente.

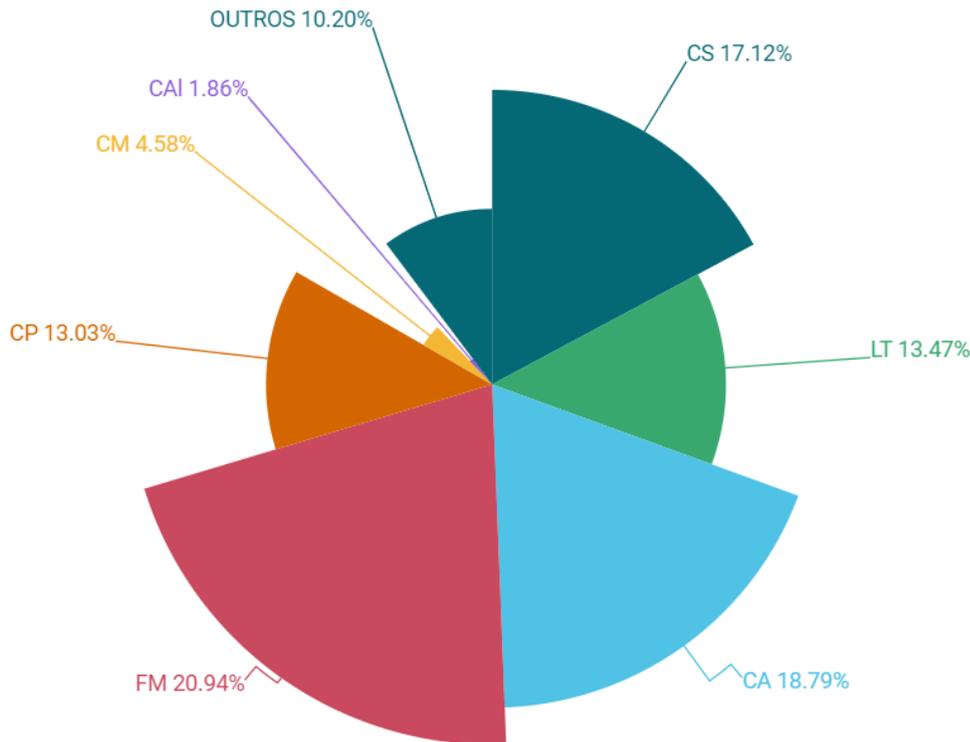
05.3.3. Gastos com o pessoal

Esta rubrica é por inerência a que apresenta o maior volume de gastos da instituição, com uma verba de 3.913.080,78€, representativa de 59,55% do total de gasto orçamentado. É composta pelos salários, encargos com a segurança social, seguro de acidentes de trabalho, entre outros.

A atividade do Centro Social do Vale do Homem centra-se na prestação de serviços cujo objeto é o ser humano, ser humano esse carente de recursos, de afeto, de condição humana digna para manter invioláveis os seus direitos e anseios.

Encontrar pessoal qualificado e com interesse pelo setor social, e caminhar a par ou superar os constantes aumentos de salários mínimos num setor onde a receita é muitas das vezes insuficiente, e mesmo competir com privados para manter ou garantir quadros profissionais, são desafios constantes à estabilidade de qualquer instituição do setor social.

A força de trabalho humano competente, permanente e profissionalizada é fundamental e deve ser valorizada, tendo obviamente um custo elevado mas sem o qual não será possível manter disponíveis as respostas sociais implementadas.

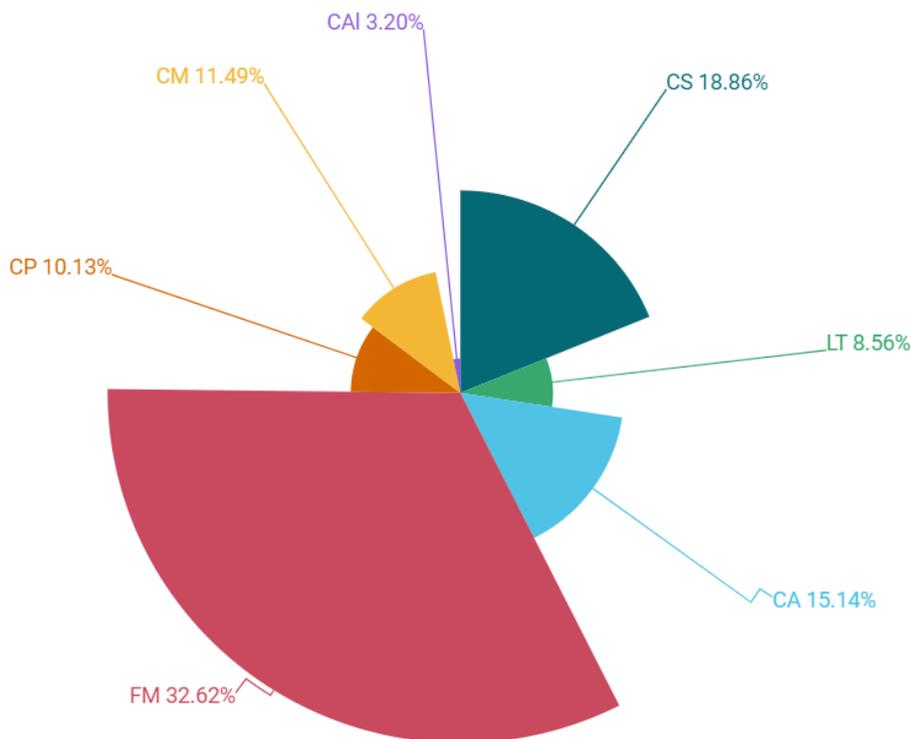


05.3.4. Gastos de depreciação e de amortização

A rubrica de Gastos de depreciação e amortização traduz-se no registo da desvalorização dos bens, nomeadamente edifícios, equipamento básico, de transporte e administrativo, que segundo os ditames contabilísticos devem ser reconhecidos para justificar a perda de valor a que estejam sujeitas determinadas categorias de ativos. O orçamento para 2025 no que a esta rubrica respeita fixa-se nos 457.789,48€, representativa de 6,97% do total de gasto orçamentado.

Não menosprezando o volume que esta rubrica tem atingidos nos últimos tempos, a verdade é que tem resultado de um maior investimento no ativo da instituição, quer pela construção de novas estruturas, quer pela aquisição de equipamentos para reforço e melhoria dos mesmos.

O gasto obviamente será tanto maior, quanto maior for o valor do ativo detido pela instituição, bem como o período de amortização a registar em 2025, dado que existem estruturas que apenas estarão concluídas no decorrer do respetivo exercício.



05.3.5. Outros gastos e perdas

O valor considerado na rubrica de Outros gastos e perdas para 2025 é de 22.806,23€, representativa de 0,35% do total de gasto orçamentado. Esta é uma rubrica residual, abrangendo gasto que pela sua natureza não são, ou não podem ser contemplados nas rubricas anteriores. No caso concreto do CSVH, a reduzida expressão desta rubrica está intimamente ligada à isenção da instituição no caso de impostos tais como IUC, Imposto de Selo e IMI dos imóveis que se encontram afetos à atividade.

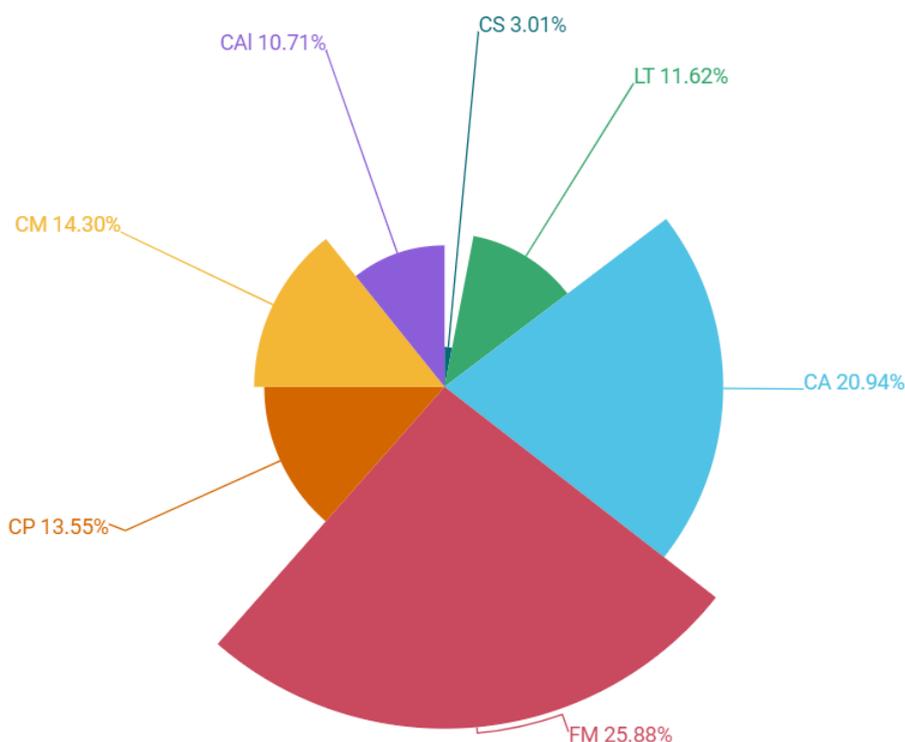
05.3.6. Gastos e perdas de financiamento

Os gastos de financiamento têm sido negativamente impactados nos últimos tempos pelos constantes aumentos da EURIBOR, como instrumento para estabilizar a economia da zona euro, nomeadamente no que toca à inflação que por motivos sobejamente conhecidos assolou os mercados financeiros sobretudo após a pandemia de 2020.

Diga-se, no entanto, que os últimos meses são de algum alívio daquele indicador, estando previsto um continuo desagravamento dos gastos associados aos empréstimos contratualizados nos próximos tempos. Ainda assim, o orçamento para 2025 mantém a cálculo dos gastos de financiamento do presente ano, acautelando uma eventual oscilação dos indicadores, pese embora não seja de todo previsível que tal aconteça.

O valor do orçamento para gastos de financiamento é de 406.182,78€, representativa de 6,18% do total de gasto a suportar.

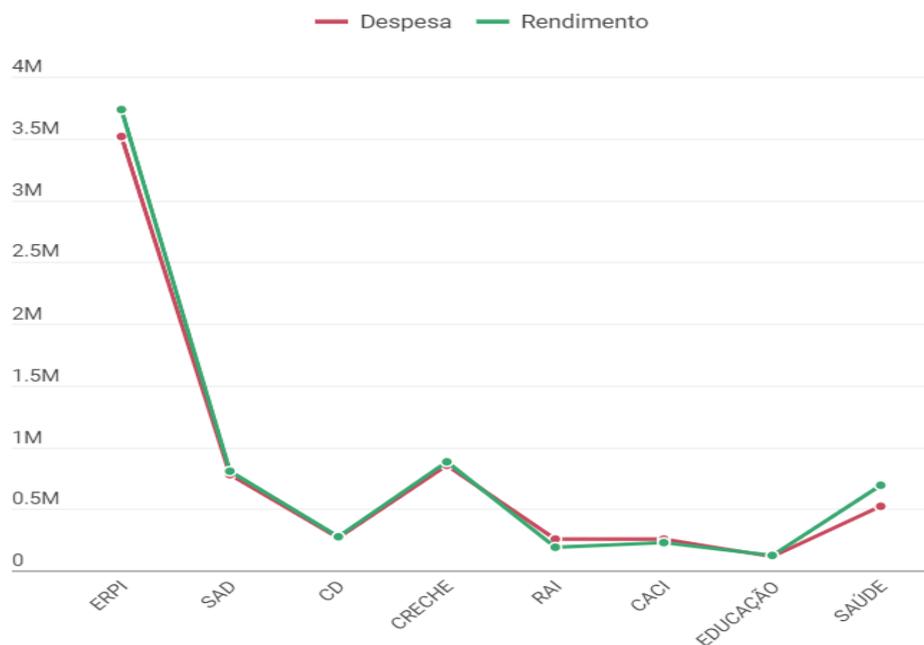
Dar conta que o aumento mais significativo deste gasto tem que ver com a contratualização de crédito para cumprir com o plano de investimento da instituição, onde constam inclusive as estruturas cuja abertura ocorrerá em 2025.



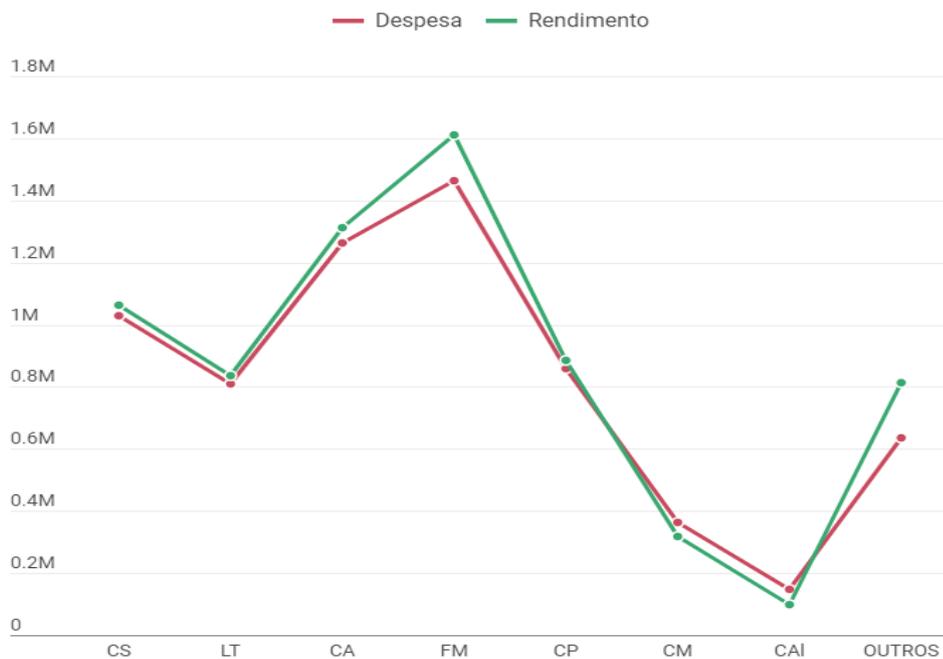
Os financiamentos das Casas da Aldeia e Casa Mãe apresentam menores valores em 2025 por via das empreitadas ficarem concluídas nesse mesmo ano, e por inerência haver libertação de capital mais tardia, o que acaba por minimizar um pouco o impacto do gasto.

05.3.7. Resumo Rendimentos e Gastos

Por Resposta Social



Por estrutura



05.4. Resultados previsionais do exercício

RUBRICA	CENTRO SOCIAL ERPI	CENTRO SOCIAL SAD	LAR DAS TERMAS ERPI	LAR DAS TERMAS SAD	CASA DA ALEGRIA ERPI	CASA DA ALEGRIA CD	FELIZMENTELAR ERPI	FELIZMENTELAR SAD	CLUBE PEQUENOS CRECHE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	708 920,92 €	272 926,25 €	566 486,19 €	198 934,67 €	972 687,46 €	257 422,41 €	1 209 507,05 €	268 369,75 €	832 195,20 €
SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	26 853,20 €	12 421,46 €	35 494,40 €	10 790,96 €	27 607,07 €	9 210,82 €	46 715,17 €	12 245,78 €	35 000,00 €
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	31 776,33 €	9 897,82 €	16 260,07 €	7 347,20 €	34 981,16 €	8 712,83 €	60 435,19 €	13 274,90 €	18 000,00 €
TOTAL DOS RENDIMENTOS	767 550,45 €	295 245,53 €	618 240,66 €	217 072,83 €	1 035 275,69 €	275 346,05 €	1 316 657,41 €	293 890,43 €	885 195,20 €
CUSTO DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS	86 219,43 €	45 315,88 €	64 320,06 €	30 986,91 €	69 320,06 €	21 516,18 €	64 807,27 €	14 943,27 €	- €
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	89 605,63 €	34 497,12 €	71 602,27 €	25 144,79 €	232 944,98 €	42 537,47 €	259 454,66 €	42 473,12 €	246 172,80 €
GASTOS COM O PESSOAL	472 178,36 €	197 752,43 €	379 465,92 €	147 753,95 €	548 893,31 €	186 362,43 €	609 445,78 €	210 018,02 €	509 872,70 €
GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	82 021,04 €	4 316,90 €	37 243,82 €	1 960,20 €	62 368,86 €	6 929,87 €	141 846,27 €	7 465,59 €	46 388,66 €
OUTROS GASTOS E PERDAS	3 708,57 €	1 427,76 €	2 963,45 €	1 040,68 €	5 088,41 €	1 346,65 €	6 327,28 €	1 403,92 €	- €
GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	9 770,74 €	2 442,69 €	42 653,74 €	4 541,60 €	76 773,90 €	8 269,05 €	97 116,52 €	8 017,95 €	55 019,54 €
TOTAL DOS GASTOS	743 503,76 €	285 752,76 €	598 249,27 €	211 428,13 €	995 389,51 €	266 961,66 €	1 178 997,78 €	284 321,86 €	857 453,70 €
RESULTADO	24 046,69 €	9 492,76 €	19 991,39 €	5 644,70 €	39 886,17 €	8 384,39 €	137 659,63 €	9 568,57 €	27 741,50 €

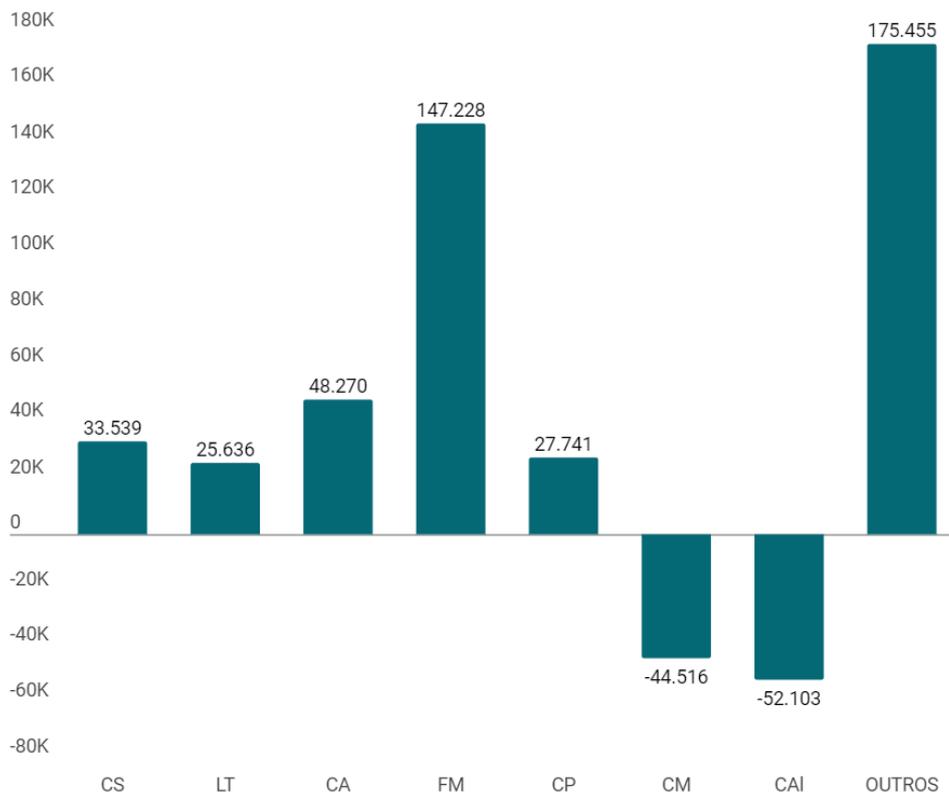
RUBRICA	CASA MÃE CACI	CASA MÃE RAI	CASAS DA ALDEIA RAI	CEM	CASA DA CITÂNIA EAD	CRM	VHS	EDUCAÇÃO	TOTAL
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	211 037,80 €	89 251,76 €	92 049,01 €	623 306,70 €	33 971,17 €	17 280,00 €	14 432,00 €	46 440,00 €	6 415 218,33 €
SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	76 500,00 €	292 838,87 €
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	14 587,11 €	3 889,89 €	4 792,50 €	- €	- €	- €	- €	- €	223 954,98 €
TOTAL DOS RENDIMENTOS	225 624,91 €	93 141,66 €	96 841,51 €	623 306,70 €	33 971,17 €	17 280,00 €	14 432,00 €	122 940,00 €	6 932 012,18 €
CUSTO DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS	- €	- €	3 974,98 €	3 248,57 €	1 015,18 €	2 436,42 €	812,14 €	- €	408 916,33 €
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	58 349,37 €	15 559,83 €	13 994,91 €	127 273,03 €	3 938,99 €	2 003,63 €	1 673,40 €	94 760,00 €	1 361 986,01 €
GASTOS COM O PESSOAL	131 463,15 €	47 723,51 €	72 838,09 €	339 592,00 €	25 012,86 €	8 785,97 €	9 590,00 €	16 332,29 €	3 913 080,78 €
GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	31 521,01 €	21 072,27 €	14 654,99 €	- €	- €	- €	- €	- €	457 789,48 €
OUTROS GASTOS E PERDAS	- 395,12 €	- 105,36 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	22 806,23 €
GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	33 469,47 €	24 625,19 €	43 482,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	406 182,78 €
TOTAL DOS GASTOS	254 407,88 €	108 875,43 €	148 945,36 €	470 113,59 €	29 967,03 €	13 226,03 €	12 075,54 €	111 092,29 €	6 570 761,59 €

RESULTADO	- 28 782,97 €	- 15 733,78 €	- 52 103,85 €	153 193,11 €	4 004,13 €	4 053,97 €	2 356,46 €	11 847,71 €	361 250,59 €
------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	---------------------

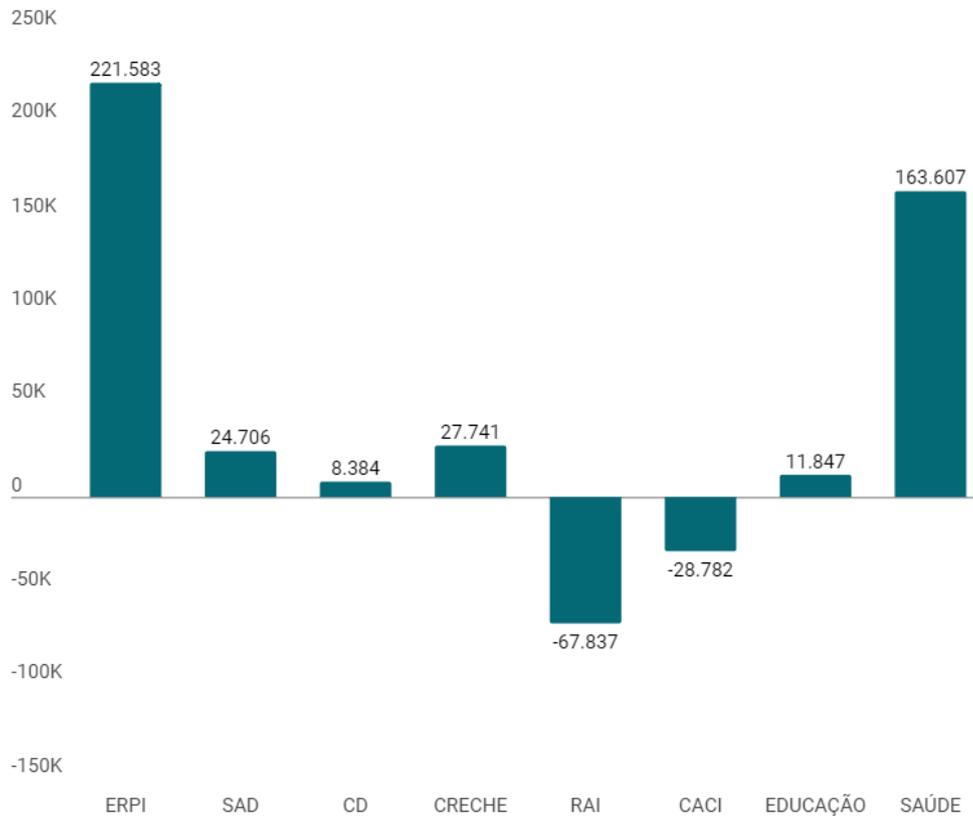
O PAO para 2025 apresenta um resultado líquido positivo de **361.250,59€**, como reflexo de resultados positivo em grande parte das estruturas da instituição, fruto da consistência de resultados numa ótica de continuidade e consolidação das respostas sociais amplamente otimizadas no seio da instituição.

Não obstante, as estruturas cujo arranque de funcionamento está previsto para o decurso do ano de 2025, como é o caso da Casa Mãe e das Casas da Aldeia, apresentam resultados negativos para o exercício económico em causa, a meio caminho de uma otimização que se procurará plena no ano seguinte. Este fundamento acaba por ser transversal à abertura da maioria de estruturas ou respostas sociais. Até que haja uma maturação da receita e o preenchimento de todas as vagas disponibilizadas pela resposta social, a instituição acaba por ter um dispêndio de recursos não otimizado, mas que é necessário para o arranque e para se atingir o ponto ótimo operacional com a maior celeridade possível. Termos nos quais o resultado negativo de 2025 de algumas respostas é justificável, cabendo, no entanto, à instituição a responsabilidade de atuar com grande sentido de responsabilidade no que toca à afetação de recursos, e ao esforço necessário para potencializar a receita.

Resultado orçamental por estrutura:



Resultado orçamental por resposta social:



05.5. Investimentos

O CSVH tem intrínseca em si a natureza de uma instituição inovadora e em constante crescimento, seja ao nível de estruturas, seja de respostas sociais. O objeto comum é o utente, o seu bem-estar e a criação de espaços que se encontrem aperfeiçoados às suas reais necessidades. Procuramos ser ativos na procura de melhores soluções, de colmatar zonas geográficas desfalcadas de apoio social nas nossas áreas de atuação, de promover a coesão social e territorial, de ser criativos para de uma forma diferenciada estimular a melhoria dos cuidados a prestar aos utentes e mais necessitados.

Os investimentos a levar a cabo pelo CSVH seguem uma lógica de produto consolidado, cruzando sinergias para melhor potenciar e dar resposta aos novos desafios.

O plano de investimento para 2025 está previsto na medida do mapa que se segue, com as respetivas fontes de financiamento identificadas.

DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	2025
Quinta do Senhor - Casa Mãe (CACI e RAI - Candidatura aprovada em PRR)	1 212 559,60 €
Casas da Aldeia - Alvito Barcelos (Candidatura aprovada em PRR)	1 742 907,32 €
Quinta do Senhor - Casas do Minho (HC - Candidatura aprovada em PRR)	2 152 500,00 €
Casa da Alegria - Ampliação	100 000,00 €
Casas da Aldeia - Museu Rosa Pinheiro (A candidatar ao NORTE2030)	100 000,00 €
Casa da Citânia - Saúde Mental - RAMo (Candidatura aprovada em PRR)	100 000,00 €
Centro Social - Requalificação (FSS)	100 000,00 €
Hardware e Cibersegurança	12 500,00 €
Renovação/ampliação frota (Viaturas novas, 100% elétricas. A candidatar ao PRR)	120 000,00 €
Terreno Palmeira - Braga	100 000,00 €
Lar residencial Vila Verde	30 000,00 €
Lar residencial Barcelos	30 000,00 €
Lar residencial Braga	30 000,00 €
Casa da Alegria 6.0	30 000,00 €
CeLFI (Centro Logístico, de Formação e da Inclusão)	30 000,00 €
TOTAL	5 890 466,93 €
FONTES DE FINANCIAMENTO	2025
PRR 02-C03-i01-2021 - Casa Mãe	518 297,91 €
PRR 04-C03-i01-2022 - Casas da Aldeia	792 907,32 €
PRR 10-C03-i01-2023 - Casas do Minho	1 003 696,00 €
Candidaturas PRR (Outros)	420 000,00 €
Outros apoios públicos	100 000,00 €
Financiamentos	2 769 261,69 €
Saldo de Tesouraria e Outros	286 304,00 €
TOTAL	5 890 466,93 €

Nos últimos anos, o CSVH **alargou a sua área de ação a 6 concelhos**, com continuidade territorial do distrito de Braga. Ainda assim, não tem como padrão de atuação a abertura de novas estruturas por si só, nem atua por uma simples obsessão de grandeza. Se por um lado quisemos **diversificar as respostas sociais**, no sentido objetivo de ir ao encontro das necessidades das comunidades, por outro não esquecemos as **métricas de sustentabilidade económico/financeira**.

Não descurando a necessária da sustentabilidade referida que deve nortear toda a atuação da instituição, **o foco é o utente, a sua dignidade humana e social**, a mais-valia que o CSVH pode proporcionar no seu bem-estar, independentemente da condição em que se encontra. Para isso é necessário também continuar a apostar nos ativos e estruturas detidas, sob pena de uma regressão do padrão de qualidade.

Não obstante o exposto, prevê-se para futuro a materialização de empreitadas que culminarão na execução de novas estruturas, enquadradas numa lógica consolidada de prestação de serviços, e consonante com a linha ideológica de crescimento da instituição.

O grande objetivo para 2025 é concluir os projetos cujas obras se encontram em andamento e que já anteriormente foram identificados. Aí reside na sua globalidade a necessidade de investimento para as quais estão há muito definidas as fontes de financiamento, e que muito se revezam quer pelo recurso a financiamento bancário, quer o que deriva das candidaturas aprovadas em sede de PRR. Além dessas e da Habitação Colaborativa, que vai num estágio de maior maturação e consolidação do projeto, a abertura de novas janelas de oportunidade permite alguns projetos de relevo que aguardam a oportunidade e o enquadramento financeiro necessário e sustentado para a sua execução.

O CSVH continuará a reforçar a sua frota elétrica, o hardware e cibersegurança a nível global, entre outros, apostando também na sua segurança, inovação e sustentabilidade.

05.6. Conclusão

A evolução humana e das próprias sociedades levanta desafios significativos às economias, e às entidades que nelas proliferam. O que é conhecido e palpável é sempre mais aprazível pela limitação do risco potencial, mas insuficiente para colmatar a constante necessidade humana, que se reconfigura, à medida da sua enérgica evolução.

O papel que se coloca hoje às instituições do setor social é de reinvenção, para que se transformem em verdadeiros faróis de construção e esperança numa sociedade inclusiva, de valores e certezas sociais. Cada novo dia é um desafio à sobrevivência das instituições pelas mudanças e transformações que se vão operando, não somente no setor social em particular, mas em todo o planeta. O cenário é global, e global tende a ser qualquer ação, por mais isolada que ela seja.

O orçamento, partindo deste conhecimento do setor social e da sua envolvente, é um documento fundamental na medida em que consolida informação previsional, o mais fidedigna possível, relativa aos resultados em 2025, permitindo constituir-se como um instrumento de gestão norteador de toda a atividade a desenvolver, e um facilitador de análise face aos desvios que em sede do exercício económico efetivamente se verificarem. Se é certo que a realidade pode em determinados casos ser distinta das previsões formuladas, tal não corrompe a importância do documento. O objetivo do orçamento é também o de promover o crescimento sustentável do CSVH no curto e médio prazo, assente numa gestão rigorosa, que permita antecipar desvios significativos e riscos potenciais.

Os resultados apresentados são elucidativos dos passos seguros que o CSVH tem dado ao longo dos anos. Primeiro porque aprendeu, e detém conhecimento abrangente do setor, o que lhe permite gerir eficiente e tecnicamente as respostas e estruturas detidas. Segundo porque é incisivo no investimento, detetando oportunidades viáveis e não dispersando recursos em hipotéticos investimentos desnecessários. Terceiro, porque é eficaz na garantia de fontes de financiamento controladas na hora de fazer investimentos. E quarto porque é rigoroso na hora de gerir a liquidez gerada, otimizando consistentemente toda a sua operação, não hipotecando o presente e futuro da instituição.

A capacidade da instituição em colocar em prática os projetos criados, está também muito alicerçada na existência de fundos nacionais e comunitários que a mesma tem sabido cativar, como é o caso do **PRR, PARES 3.0, Norte 2030**, entre outros, para levar a cabo novos investimentos e ir consolidando pouco a pouco sua atuação do dia a dia. Esta é uma parcela significativa de atuação, sem a qual estaríamos na dependência de crédito bancário, crédito esse oneroso, e claro está, passível de total restituição às instituições bancárias. Sabíamos desde logo que o **PRR era uma oportunidade excepcional e única** para a Europa, para o país, para o setor da economia social e em particular para o CSVH, e por essa mesmo motivo alicerçamos muito do nosso investimento neste tipo de financiamento. Esta estratégia demonstrou que o CSVH foi **audaz e ambicioso**, mas conservador, seguro e criterioso na execução das diferentes candidaturas efetuadas, cujo sucesso está à vista de todos.

O **resultado positivo orçamentado para 2025** materializa um indicador de boa gestão da instituição. Não sendo o único, permite avaliar do equilíbrio de rendimentos e gastos, o que num exercício de elevadíssimo investimento em infraestruturas, com um consequente aumento

das despesas de exploração necessárias ao arranque de múltiplas operações, é bastante significativo e encorajador.

O CSVH tem sido uma instituição bastante resiliente na forma como tem colocado em prática os seus projetos e a sua visão clara da forma como o setor social deve atuar perante os problemas e desafios atuais, sendo inequivocamente **um dos maiores promotores locais da coesão social e territorial**. Os resultados obtidos têm demonstrado que não se limita a ser um elemento socialmente interventivo, tendo a par dessa intervenção um modelo de gestão responsável, onde o equilíbrio operacional e financeiro são créditos dos quais não abdica na gestão do dia-a-dia.

Aprovado em reunião de Direção a 08 de outubro de 2024.

Aprovada em Assembleia Geral a 30 de outubro de 2024.

ATAS

ATA NÚMERO TRINTA E SEIS

Aos trinta dias do mês de outubro de dois mil e vinte e quatro, pelas dezassete horas, na Casa da Alegria, sita na Avenida João Paulo II, freguesia de Lanhas, concelho de Vila Verde, reuniu o Conselho Fiscal do Centro Social do Vale do Homem, estando presentes os seguintes membros: Joaquim José Cracel Viana, Presidente, António Gomes Loureiro, Maria de Lurdes Gomes Santos, Francisco Augusto Pimenta Soares, vogais.-----

A ordem de trabalhos estabelecida era a seguinte: -----

Ponto único: Emissão de parecer ao Plano de Ação e Orçamento para o ano 2025, apresentado pela Direção. -----

Entrando na discussão do ponto da ordem de trabalhos, foi aberto um período de discussão à intervenção dos membros do Conselho Fiscal. -----

Discutido e analisado o documento remetido ao Conselho Fiscal, os membros presentes deliberaram emitir o seguinte parecer quanto ao Plano de Ação e Orçamento (PAO) de 2025, apresentado pela Direção: -----

O Concelho Fiscal reconhece que os últimos anos têm sido verdadeiramente desafiantes para a instituição. No contexto externo, a volatilidade da inflação e dos indexantes de financiamento bancário chegam a pesar significativamente nas contas da instituição, por via de um aumento generalizado dos gastos a suportar na aquisição de bens e serviços, e com a contratualização de financiamentos bancários. Num contexto interno, o aumento sucessivo e significativo de estruturas e respostas sociais representam um crescimento que importa consolidar racionalmente no seio da instituição, sob pena de se colocar em causa a sua viabilidade futura.

É positiva a visão da instituição centrada no futuro, construída em pilares de sustentabilidade muito por conta da racionalidade operacional, técnica, financeira e de gestão prosseguida. ----

É positiva também a abrangência geográfica cada vez mais significativa das respostas sociais, promovendo um equilíbrio territorial necessário, consolidando a instituição enquanto elemento decisivo do Setor Social a nível local e regional. -----

ATAS

Folha 11

Sendo o PAO um documento descritivo das políticas a adotar em 2025, e do resultado que aí se espera obter, é fundamental que seja também ele norteador da estratégia institucional, encerrando uma linha de continuidade transparente e consistente da atuação dos exercícios económicos até aqui consumados. -----

Ao longo do documento é patente a preocupação da instituição com todos os stakeholders que militam na sua área de influência, com uma economia interna de equilíbrio e racionalidade, em pugnar por uma valorização diária do setor social, e em salvaguardar uma necessária e cada vez mais premente sustentabilidade ambiental.-----

É importante vermos que um dos focos da instituição continua a ser uma constante otimização de gastos gerais, e canalização de recursos para aquilo que é vital à prestação de serviços dos utentes, caminhando mais firmemente para uma desejada sustentabilidade global, sem descurar o relevante papel social. -----

O aumento e diversificação da receita é também ele um fator decisivo, e substancial para 2025, ainda que deva ser consolidado sem descurar o necessário acompanhamento da despesa que lhe está inerente, por forma a criar formas de otimizar e rentabilizar o máximo possível os resultados. -----

A abertura de novas estruturas e respostas sociais devem fazer prevalecer uma responsabilidade acrescida na sua atuação, que julgamos estar assegurada pelas garantias objetivas do documento. Alertamos ainda assim para a importância de se atingir um célere equilíbrio entre rendimentos e gastos em cada um dos projetos, sob pena de se poderem desvirtuar significativamente os resultados apresentados para 2025, criando inclusive constrangimentos à tesouraria da instituição. -----

De um ponto de vista técnico, o facto das prestações de serviço aos utentes representarem cerca de 92,55% do total de rendimentos é indiciador de uma menor dependência da instituição face a entidades externas, que normalmente se materializada em donativos, subsídios à exploração, ou outro tipo de rendimentos. Notar que a expressividade desta rubrica prende-se também com a extensibilidade de acordos de cooperação às várias respostas sociais, e com o facto dos mesmos terem passado a ser contabilizados nesta rubrica por orientações da Comissão de Normalização Contabilística. Sendo receita proveniente da Segurança Social, a mesma verifica-

ATAS

Folha 12

se na exclusiva dependência da concretização da prestação de serviços, o que é positivo e acresce razoabilidade quanto à certeza da sua verificação futura. -----

Sendo as restantes fontes de receita residuais, deve aprofundar-se o constante trabalho que a instituição tem desenvolvido na obtenção de renovadas fontes de receita, capazes de alavancar não somente os seus rendimentos, mas a liquidez que permitirá avançar de forma mais consistente em novos investimentos. -----

Ao nível de gastos verifica-se também uma subida substancial face ao ano anterior, justificada pela abertura de novas estruturas. Parece-nos consolidada com a previsão de crescimento para 2025, e justificada pela atividade operacional que se prevê levar a cabo. -----

Os gastos com o pessoal são os mais significativos na estrutura global dos gastos, representando 59,55% dos mesmos. A percentagem está até abaixo do indicador médio das restantes instituições do setor. Entendendo-se e considerando como justificadas as razões apresentadas quanto a esta rubrica, sobretudo quando está em causa a prestação de um serviço que se quer com qualidade e diferenciador, e quando o Salário Mínimo Nacional vai aumentando gradualmente, é fundamental que este tipo de gasto se mantenha em equilíbrio constante. ----

O peso que os gastos de financiamento têm no total de gastos da instituição é de 6,18%. É tanto mais significativo, quanto mais significativo for o investimento para o qual seja necessário recorrer a financiamento bancário. As taxas de juros têm diminuído nos últimos tempos, o que é positivo, pedindo-se ainda assim ponderação e racionalidade com a contratualização de novas fontes de financiamento, dada a volatilidade que este indicador sofre em momentos de maior vulnerabilidade económica. -----

O resultado previsto para 2025 no montante de 361.250,59€ é francamente positivo, especialmente porque acontece num exercício económico de investimento significativo para a instituição, e onde se verifica a abertura de novas estruturas. -----

O plano de investimento e fontes de financiamento de “curto prazo” está devidamente identificado, encontrando-se numa linha de continuo crescimento e desenvolvimento, restando somente recomendar prudência na hora da sua concretização, avaliando previamente o impacto que cada um deles possa ter no desempenho global da instituição. -----

ATAS

Perante o exposto, os membros do conselho fiscal presentes deliberam, por unanimidade, dar **parecer favorável** ao Plano de Ação e Orçamento para o ano de 2025, nos termos em que o mesmo foi apresentado pela Direção. -----

Nada mais havendo a tratar, foi a reunião dada por terminada pelo Presidente do Conselho Fiscal quando eram dezassete horas e trinta minutos. -----

E para constar se lavrou a presente ata, a qual, depois de lida e achada conforme, é assinada por todos os membros do Conselho Fiscal que participaram na reunião. -----