

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

2027

WWW.CSVH.PT



APROVAÇÃO DO DOCUMENTO EM REUNIÃO DE DIREÇÃO A 06/10/2026, CONSELHO FISCAL E ASSEMBLEIA GERAL A 22/10/2026

Índice

1. Introdução	2
2. Enquadramento Estratégico	2
3. Caracterização da Instituição.....	2
4. Balanço do Ano Anterior.....	4
5. Prioridades estratégicas para 2027	5
6. Plano de atividades por áreas de intervenção.....	7
6.1. Sénior	7
6.2. Saúde	8
6.2.1. Saúde Mental.....	8
6.2.2. Saúde	9
6.3. Infância	10
6.4. Inclusão.....	11
6.5. Centro de formação	12
7. Áreas Transversais	13
7.1. Recursos Humanos	13
7.2. Sistema de Gestão da Qualidade e Gabinete da Qualidade de Vida, Bem-estar e Felicidade.....	14
7.3. Comunicação e Imagem Institucional	15
7.4. Manutenção e espaços verdes	16
7.5. Projetos e Desenvolvimento	17
7.6. Tecnologias de informação.....	18
8 Orçamento de exploração previsional e investimentos — 2027	19
8.1 Introdução	19
8.2 Enquadramento geral	20
8.2.1 Breve enquadramento do orçamento	20
8.2.2 Ligação às linhas de ação estratégicas	20
8.3 O Orçamento	21
8.3.1 Metodologia e critérios de elaboração.....	21
8.3.2 Análise macro das receitas	22
8.3.3 Análise macro das despesas	24
8.3.4 Resultados previsionais do exercício	26
8.3.4.1 Resultado por estruturas e respostas	26
8.3.4.2 Demonstração de Resultados Previsional — 2027	28
8.3.5 Risco e mitigação	29
8.4 Investimentos	29
9. Conclusão.....	32
10. Aprovação	32

1. Introdução

O presente documento consubstancia o Plano de Atividades e Orçamento (PAO) do Centro Social do Vale do Homem (CSVH) para o ano de 2027, elaborado em cumprimento das obrigações estatutárias e regulamentares aplicáveis às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), constituindo um instrumento fundamental de planeamento, gestão e prestação de contas perante os associados, parceiros institucionais e entidades financiadoras.

O Plano resulta de um processo participativo de recolha de contributos junto das Direções de Serviços e Diretores de Departamentos das diferentes valências e áreas transversais da Instituição, tendo sido posteriormente consolidado e articulado pela Direção, de forma a assegurar a coerência entre os objetivos estratégicos da Instituição e as propostas de atividade de cada área.

2. Enquadramento Estratégico

O CSVH prossegue como missão a promoção do bem-estar, da dignidade e da qualidade de vida das pessoas e famílias que apoia, através da prestação de respostas sociais de proximidade nas áreas Sénior, Saúde Mental, Saúde, Infância, e Inclusão e cultural, bem como através de serviços e outras áreas de intervenção, nomeadamente na área da formação, dirigidos aos seus utentes, colaboradores e à comunidade, pautando a sua atuação por princípios de solidariedade, humanização, rigor técnico e responsabilidade social.

Para 2027, a Instituição definiu como prioridades estratégicas a consolidação e qualificação das respostas sociais existentes, o crescimento territorial, o reforço da sustentabilidade financeira e organizacional, o investimento na valorização e formação dos recursos humanos, o aprofundamento da articulação com a comunidade e parceiros no âmbito da inovação social e investigação, a afirmação da nova identidade da marca CSVH e potencialização da criação de novas entidades do “Grupo CSVH”.

3. Caracterização da Instituição

O CSVH é uma IPSS, dotada de órgãos sociais próprios — Direção, Assembleia Geral e Conselho Fiscal — eleitos nos termos estatutários, e de uma estrutura organizacional que integra as diferentes valências e serviços de apoio transversal necessários ao seu funcionamento.

O CSVH desenvolve a sua atividade através de um conjunto diversificado de respostas sociais, valências e serviços, dirigidos a diferentes públicos e necessidades, abrangendo, designadamente, as áreas **Sénior, Saúde, Saúde Mental, Infância, Inclusão e Cultural**. A intervenção da Instituição é complementada por serviços e projetos de apoio transversal e de intervenção comunitária, incluindo a atividade desenvolvida pelo **Centro de Formação**, que disponibiliza ações de formação dirigidas aos colaboradores e à comunidade.

As respostas sociais e serviços atualmente em funcionamento encontram-se organizados nas seguintes áreas de intervenção:

- **Sénior**, através das respostas sociais de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Centro de Dia (CD);
- **Saúde e Saúde Mental**, através dos serviços, projetos e respostas de acompanhamento e intervenção desenvolvidos pela Instituição, nomeadamente Centro de Estimulação da Mente (CEM), Centro de Reabilitação Motora (CRM), Centro de Apoio ao Alzheimer (CAA); Equipa de Apoio Domiciliário em Saúde Mental (EAD-SM), Vale do Homem com Saúde (VHS) e Centro de Inovação Alzheimer Minho (CIAM) ;
- **Infância**, através da resposta social Berçário e Creche na modalidade de horário alargado, bem como Babysitting;

- **Inclusão**, através do Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) e de Residências de Autonomização e Inclusão (RAI);
- **Formação**, através do Centro de Formação, enquanto serviço de qualificação e capacitação dirigido aos colaboradores e à comunidade;
- **Intervenção social e comunitária**, através de projetos, iniciativas e outras atividades desenvolvidas em parceria com entidades públicas, privadas e do setor social, nomeadamente projetos Ponto de Fuga Adultos, Ponto de Fuga Infantojuvenil, Sob Rodas, CuIDAr-M.



Respostas sociais e serviços do CSVH, por área de intervenção

Área de intervenção	Resposta social / serviço	Unidade / equipamento	Concelho	Capacidade
Infância	Creche	Clube dos Pequenos	Braga	102
Sênior	ERPI	Lar da Oliveira	Vila Verde	40
	SAD	Lar da Oliveira	Vila Verde	50
	ERPI	Lar das Termas	Amares	31
	SAD	Lar das Termas	Amares	40
	ERPI	Casa da Alegria	Vila Verde	31
	Centro de Dia	Casa da Alegria	Vila Verde	19
	ERPI	FelizMENTelar	Braga	49
	SAD	FelizMENTelar	Braga	50
Inclusão	RAI	Casa Mãe	Vila Verde	10
	CACI	Casa Mãe	Vila Verde	30
	RAI	Casas da Aldeia	Barcelos	30
Saúde Mental	EAD-SM	Casa da Citânia	Amares, Braga, Póvoa de Lanhoso, Terras de Bouro, Vila Verde	Cf. Acordo RNCCI

A capacidade de resposta do CSVH resulta da conjugação da capacidade instalada nas diferentes unidades e equipamentos com os acordos de cooperação celebrados com o Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS), bem como de outras modalidades de financiamento e de apoio aplicáveis às diferentes respostas e serviços.

4. Balanço do Ano Anterior

2026 em síntese

Continuidade e consolidação da estratégia: respostas qualificadas, maior capacidade, sustentabilidade e novos projetos.

+10

Utentes no SAD do
Lar das Termas

+10

Vagas de berçário no
Clube dos Pequenos

10

Entidades no
Compromisso para a
inovação nas demências

15

Candidaturas PRR em
implementação / execução

20

anos de intervenção social

1 Respostas sociais e equipamentos

- Requalificação do Lar da Oliveira
- SAD do Lar das Termas: +10 utentes
- Clube dos Pequenos: novo berçário (10 crianças) e reforço do acordo de cooperação atípico
- Casa Mãe – Quinta do Senhor: consolidação do CACI e da RAI
- Casas da Aldeia (Barcelos): obras em curso e preparação das RAI e do CACI

2 Intervenção social e inovação

- **Sob Rodas** – continuidade das atividades
- **Ponto de Fuga** – continuidade do projeto
- **CulDar-M** – reforço da intervenção nas demências
- **Pacto pela Inclusão** – mobilização e cooperação no território
- **Marca AMARTE** – valoriza os produtos e atividades do CACI e da RAI

3 Internacionalização e cooperação

- Aposta oficializada na cooperação internacional
- Experiência Erasmus+ com a AFAGA
- Protocolos de cooperação de âmbito ibérico
- Compromisso de Cooperação para a Inovação nas Respostas com Doença de Alzheimer e outras Demências, com 9 outras entidades

4 Sustentabilidade e tecnologia

- Racionalização dos consumos energéticos
- Renovação da frota com mobilidade elétrica
- Soluções em Cloud e reforço da cibersegurança
- Consolidação do Dep. de Tecnologias de Informação

5 Pessoas e formação

- Criação do programa VALORIZA-TE
- Centro de Formação com ações abertas à comunidade

6 Financiamento

- 15 candidaturas PRR em implementação / execução
- Destaque para os Avisos Nº 16/C03-i01/2025 e Nº 19/C03-i01/2026 (mobiliário e equipamento informático)
- Acompanhamento de outras candidaturas de inovação social e qualificação das respostas

7 Comunicação e 20 anos

- Consolidação do Dep. de Marketing e Comunicação
- Comemoração dos 20 anos e reconhecimento de personalidades

Mais capacidade de intervenção, respostas qualificadas e ampliadas, investimentos concretizados e uma articulação mais forte com a comunidade e os parceiros.

5. Prioridades estratégicas para 2027

Prioridades

Em 2027, o CSVH dá continuidade ao seu processo de expansão e consolidação institucional, em torno de sete prioridades.



Cultura Organizacional e Profissionalismo

01

Continuar a mudança cultural focada na eficácia, na eficiência e na excelência dos serviços prestados.

Eficácia

Eficiência

Excelência



Valorização do Capital Humano

02

Reter talento e estabilizar as equipas operacionais e técnicas.

Gestão de carreiras

Política salarial

Formação

Bem-estar



Valorização da Marca

03

Implementar a nova identidade da marca CSVH.

Nova identidade CSVH



Entidades do Grupo

04

Potenciar a criação de novas entidades e avaliar a constituição de uma Fundação.

Empresa de Ambiente / Sustentabilidade (inclusiva)

Cooperativa de Habitação

Fundação (a avaliar)



Rigor Financeiro e Modernização de Ativos

05

Manter projetos preparados para financiamento e reforçar a sustentabilidade da Instituição.

Investimentos imobiliários

Renovação de equipamentos

Frota elétrica

Controlo do endividamento

Externalização de serviços de apoio

Mais parcerias



Crescimento Territorial e Respostas Sociais

06

Concretizar as edificações projetadas e potenciar novas respostas e serviços.

Edificações projetadas

Novas respostas e serviços



Inovação Social e Investigação

07

Dinamizar projetos de investigação e inovação social, em articulação com parceiros estratégicos do território.

Universidades

Parceiros do território

Do plano estratégico aos objetivos

Alinhadas com os três eixos do Plano Estratégico 2025-2027, cada resposta social e departamento reviu e atualizou os seus objetivos.

Qualidade dos serviços

Sustentabilidade da Instituição

Serviço à comunidade

Alinhamento Estratégico com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) Agenda 2030 das Nações Unidas

O Centro Social do Vale do Homem (CSVH) alinha as suas estratégias operacionais, assistenciais e de suporte com a Agenda 2030 das Nações Unidas. No âmbito do Plano de Atividades e Orçamento para 2027 (PAO 2027) e no quadro de transição para a norma ISO 9001:2026 e referencial ESG, apresenta-se a matriz com os respetivos ODS:

ODS	Áreas de Intervenção Direta	Áreas Transversais / Suporte	Objetivos e Metas Práticas (PAO 2027)
 ODS 1 Erradicar a Pobreza	- Área Sénior (ERPI, SAD, CD) - Área da Inclusão (RAI, CACI)	- Projetos e Desenvolvimento - Recursos Humanos	Apoio social de proximidade, expansão de respostas residenciais e de autonomia, e promoção da empregabilidade e inclusão de públicos vulneráveis.
 ODS 3 Saúde e Bem-Estar	- Saúde Mental (EAD-SM) - Saúde & Cuidados (CEM, CRM, CAA) - Área Sénior (ERPI, SAD)	- Qualidade e Sistema de Gestão (GADQ) - Gabinete da Qualidade de Vida e Felicidade	Cuidados multidisciplinares humanizados, consolidação do referencial HUMANITUDE, reabilitação psicossocial no domicílio e saúde ocupacional.
 ODS 4 Educação de Qualidade	- Infância (Berçário, Creche, Babysitting) - Centro de Formação CSVH	- Recursos Humanos - Projetos e Desenvolvimento	Ambientes educativos estimulantes e inclusivos na Infância; consolidação da Formação Modular Certificada e capacitação contínua.
 ODS 8 Trabalho Digno e Crescimento Económico	- Centro de Formação - Área da Inclusão (Oficinas CACI)	- Recursos Humanos - Qualidade e Sistema de Gestão	Atração e retenção de talento, programa de valorização dos colaboradores, recrutamento ético/inclusivo e inserção laboral apoiada.
 ODS 10 Reduzir as Desigualdades	- Inclusão (CACI, RAI, SAD Deficiência) - Saúde Mental	- Qualidade (Políticas DEI) - Comunicação e Imagem	Promover a autodeterminação (PII/PIC), sensibilização para acessibilidade e igualdade, e consolidação das práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).
 ODS 11 Cidades e Comunidades Sustentáveis	Intervenção Comunitária (Ponto de Fuga, Sob Rodas)	- Manutenção e Espaços Verdes - Projetos e Desenvolvimento	Abertura de infraestruturas comunitárias descentralizadas, requalificação de edifícios e plano de articulação com a Proteção Civil.
 ODS 12 Consumo e Produção Responsáveis	Oficinas de Capacitação CACI (Cestaria, Olaria)	- Manutenção e Espaços Verdes - Recursos Humanos	Reutilização e reparação preventiva de mobiliário/equipamentos, desmaterialização digital e sensibilização contra o desperdício.
 ODS 13 Ação Climática	Operações Globais das Respostas Sociais	- Manutenção e Espaços Verdes - Qualidade (Estratégia ESG)	Transição da frota para veículos elétricos, maximização do autoconsumo por painéis fotovoltaicos e gestão do impacto ambiental.
 ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Inclusão, Infância e Estruturas Residenciais	- Qualidade & ISO 9001:2026 - RGPD & Proteção de Imagem - Recursos Humanos (Código Ética)	Código de Conduta e Ética, conformidade com RGPD, salvaguarda da privacidade/imagem dos utentes, canal de denúncias e transparência de contas.
 ODS 17 Parcerias para os Objetivos	Redes Sociais e Apoio (CLAS, ISS, ULS, RNCCI)	- Projetos e Desenvolvimento - Comunicação e Imagem	Participação em Conselhos Locais de Ação Social, cooperação com ensino superior para investigação/ inovação e redes institucionais.

6. Plano de atividades por áreas de intervenção

Apresentam-se, de seguida, para cada uma das áreas de intervenção do CSVH, os respetivos objetivos estratégicos, alinhados com os eixos estratégicos definidos no Plano Estratégico 2025–2027.

Os indicadores de monitorização e as respetivas metas encontram-se definidos no referido Plano Estratégico.

6.1. Sénior

No âmbito do compromisso contínuo da Instituição com a dignidade, o bem-estar e a qualidade de vida na velhice, a intervenção na Área Sénior (ERPI, SAD e Centro de Dia) pautar-se-á pela consolidação de um ambiente seguro, humanizado e promotor da autonomia. Pretende-se reforçar a centralidade da pessoa idosa e a colaboração ativa com as famílias e cuidadores informais, aliando a qualificação contínua das equipas multidisciplinares e de Ação Direta à monitorização rigorosa dos padrões de prestação de cuidados, saúde, higiene, nutrição e dinamização sociocultural.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Reforçar a qualidade e a melhoria contínua das respostas e serviços
- Implementar o referencial “HUMANITUDE”
- Manter / aumentar a satisfação de utentes e famílias
- Reforçar o apoio e o envolvimento das famílias e cuidadores

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Consolidar a integração das respostas séniores sob uma única Direção de Serviços (uniformização de práticas, padronização dos serviços, sinergias e maior eficiência na gestão)
- Definir estratégias para aumentar receitas, melhorar a eficiência e o controlo de custos
- Avaliar regularmente o custo real das respostas e a sua sustentabilidade económico-financeira

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Consolidar as respostas sociais existentes
- Concretizar a abertura de novas respostas:
 - ✓ DOMUS LAR BRACARA AUGUSTA (ERPI, CD, SAD)
 - ✓ LAR D’AMARes (ERPI, SAD)
 - ✓ Habitação colaborativa (Vila Verde)
- Identificar novas necessidades sociais e desenvolver respostas inovadoras
- Promover a participação do CSVH em projetos de inovação nas áreas do envelhecimento e / ou demências, reforçando parcerias com universidades e organismos regionais, nacionais e internacionais.



6.2. Saúde

6.2.1. Saúde Mental

A intervenção da Equipa de Apoio Domiciliário em Saúde Mental (EAD) assume como missão central promover a reabilitação psicossocial, autonomia e inclusão da pessoa com doença mental, favorecendo a sua permanência e participação ativa na comunidade. Em pleno alinhamento com o enquadramento regulamentar dos Cuidados Continuados Integrados de Saúde Mental (CCISM) da RNCCI, a intervenção da EAD orienta-se pela prestação de cuidados multidisciplinares de proximidade, individualizados e centrado nas necessidades, potencialidades e objetivos de cada pessoa. Garantir a qualidade desta resposta implica consolidar Planos Individuais de Intervenção focados no ganho de autonomia e na inclusão comunitária, assegurar uma articulação fluida com os Serviços Locais de Saúde Mental.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Garantir a qualidade dos serviços
- Garantir a satisfação de utentes e famílias
- Apoiar, Capacitar e Prevenir a Exaustão dos Cuidadores
- Manter uma intervenção de proximidade, individualizada e adequada às necessidades de cada pessoa promovendo a sua participação na comunidade
- Prevenir recaídas e garantir a gestão do risco no domicílio
- Manter e reforçar a articulação com os serviços locais de saúde mental, famílias, cuidadores e restantes recursos da comunidade

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Garantir a eficiência logística e gestão das deslocações
- Manter e reforçar parcerias e protocolos com entidades de saúde, sociais e comunitárias
- Promover e manter uma articulação de proximidade e cooperação institucional entre a EAD, a ECL e ULS Braga

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Consolidar e reforçar o trabalho em rede, parcerias e articulação com as equipas especializadas de saúde mental promovendo uma intervenção integrada e complementar.
- Alargar e reforçar o âmbito da atuação EAD
- Criar condições para a implementação do projeto para a resposta social RAMo

6.2.2. Saúde

No ano de 2027, as respostas de saúde do CSVH (CEM, CRM e CAA) darão continuidade ao processo de consolidação e profissionalização, de forma a garantir cuidados de qualidade, seguros e centrados na pessoa, assentes na intervenção multidisciplinar, na participação das famílias e cuidadores e na formação contínua das equipas. Ao serviço da comunidade, o CSVH visa qualificar a sua oferta, antecipar novas necessidades associadas ao envelhecimento, às demências e à perda de autonomia, e reforçar a identidade destas respostas especializadas na promoção da saúde, na prevenção da dependência, na reabilitação e no apoio às demências, demonstrando o impacto social e clínico alcançado.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Garantir a prestação de serviços de qualidade do CEM, CRM e CAA
- Promover uma intervenção multidisciplinar e integrada
- Reforçar o envolvimento e a capacitação das famílias e cuidadores

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Concretizar a integração das respostas de saúde — CEM, CRM e CAA — numa lógica de intervenção integrada e complementar
- Definir estratégias para aumentar e diversificar as fontes de financiamento e receita, garantindo a sustentabilidade dos serviços
- Investir em soluções digitais e tecnológicas que permitam melhorar a eficiência dos processos, o acompanhamento dos utentes e a gestão da informação clínica
- Desenvolver modelos de parceria e cooperação com entidades públicas, privadas, académicas e do setor social, potenciando recursos e conhecimento

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Consolidar e qualificar as respostas existentes do CEM, CRM e CAA, reforçando a sua identidade enquanto respostas especializadas na promoção da saúde, prevenção da dependência, reabilitação e apoio às demências
- Implementar o CIAM (Centro de Inovação Alzheimer Minho)
- Promover parcerias regionais, nacionais e internacionais e participação da Instituição em projetos de investigação, inovação e desenvolvimento nas áreas da saúde, envelhecimento, reabilitação e demências



6.3. Infância

No âmbito do compromisso contínuo da Instituição com o bem-estar e o desenvolvimento integral da infância, a intervenção na Creche pautar-se-á pela consolidação de um ambiente seguro, afetuoso e pedagogicamente estimulante. Assim, pretende-se reforçar a centralidade da criança e a colaboração ativa com as famílias, aliando a qualificação contínua das equipas de Ação Educativa à monitorização rigorosa dos padrões de segurança, higiene e alimentação. A resposta social de Creche assume-se como um pilar fundamental de apoio às famílias e de promoção da coesão social na comunidade.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Melhorar / manter a qualidade dos serviços
- Manter / aumentar a satisfação de utentes e famílias
- Implementar ambientes educativos facilitadores de experiências sensoriais, exploração da natureza e autonomia desde a sala do berçário.

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Assegurar a ocupação máxima e a sustentabilidade económica da resposta social.
- Integrar a sustentabilidade e a consciência ecológica nas rotas de aprendizagem da Creche.

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Consolidar o serviço de apoio à infância para dar resposta às dinâmicas laborais e familiares da comunidade.
- Concretizar as edificações projetadas:
 - ✓ Clube dos Pequenos - Pico de Regalados
 - ✓ Clube dos Pequenos - Merelim S. Pedro
- Promover a creche como um espaço aberto à comunidade e de capacitação das famílias.
- Promover a coesão comunitária através de atividades intergeracionais e inclusivas, fomentando a interação, a partilha e a participação entre crianças e diferentes públicos da comunidade, nomeadamente pessoas idosas e pessoas com deficiência.



6.4. Inclusão

Durante o ano de 2027, o CSVH consolidará a intervenção na Área da Inclusão mediante uma abordagem técnica rigorosa, humanizada e centrada no utente, em alinhamento com a promoção dos Direitos Humanos e da cidadania plena das pessoas com deficiência. O foco estratégico incidirá no reforço da autodeterminação dos utentes, na capacitação especializada das equipas multidisciplinares, na garantia da acessibilidade e no desenvolvimento contínuo de soluções que potenciem o bem-estar emocional e a qualidade de vida.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Melhorar / manter a qualidade dos serviços
- Manter / aumentar a satisfação de utentes e famílias
- Promover a autodeterminação dos clientes através da melhoria das metodologias de planeamento centrado na pessoa e promoção do suporte à tomada de decisão (PII/PIC)

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Promover a diversificação de financiamento e projetos inclusivos através da valorização da produção e comercialização das oficinas de capacitação/atividades do CACI (ex.: cestaria, olaria)
- Melhorar a eficiência operacional e logística através da otimização das rotas do transporte

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Potenciar a inclusão laboral e empregabilidade apoiada (estágios de formação prática e experiências de transição para a vida adulta/trabalho)
- Sensibilizar e envolver o tecido empresarial local para a adesão ao Pacto da Inclusão
- Promover a participação Comunitária, Desporto e Cultura Inclusiva
- Sensibilizar e desmistificar o estigma através da realização de sessões de sensibilização
- Dinamizar o trabalho em Rede, Autarquias e Suporte às Famílias
- Consolidar as respostas sociais existentes
- Concretizar a criação / abertura de novas respostas e crescimento territorial no âmbito do Projeto 2527-Inclusão 220, aumentando e diversificando as respostas sociais:
 - ✓ Lar Residencial (Barcelos e Vila Verde)
 - ✓ CACI (Barcelos)
 - ✓ SAD Deficiência (Barcelos e Vila Verde)
- Desenvolver as iniciativas previstas para o alargamento da intervenção com:
 - ✓ Museu Rosa Pinheiro (Barcelos)
 - ✓ CeLFI – Centro Logístico, Formação e Inclusão



6.5. Centro de formação

Em 2027, o Centro de Formação do CSVH focar-se-á na consolidação do seu modelo pedagógico e na expansão do seu impacto social na região do Ave, Cávado e Vale do Homem. A sua atuação orienta-se pela prestação de um serviço formativo de excelência e pelo compromisso contínuo com o desenvolvimento e o bem-estar da comunidade.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Garantir a execução dos projetos de formação (cumprimento de indicadores e cronogramas)
- Avaliar o impacto da formação e garantir a satisfação dos intervenientes no processo formativo

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Diversificar a oferta formativa externa
- Reforçar a captação de formandos e entidades
- Aumentar a captação de financiamento para formação através da submissão de candidaturas
- Reforçar a digitalização dos processos de gestão e desenvolvimento da formação
- Alargar o âmbito das áreas pedagógicas de intervenção do Centro de Formação (DGERT)

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Reforçar a formação na área da Educação Inclusiva
- Consolidar a Formação Modular Certificada – PESSOAS 2030
- Mapear de forma contínua as necessidades do território através da realização de diagnóstico anual de necessidades formativas junto do tecido empresarial local, autarquias, IPSS e redes de intervenção social da região.
- Desenvolver formatos de proximidade e descentralização através da dinamização de ações de formação itinerantes ou em parceria com juntas de freguesia e associações locais para aproximar a oferta formativa à população de zonas mais isoladas.



7. Áreas Transversais

O Centro Social do Vale do Homem conta com um conjunto de áreas transversais que, embora não prestem diretamente os serviços às pessoas acompanhadas, são essenciais para que todas as respostas sociais funcionem com qualidade, de forma sustentável e alinhada com a missão da instituição. Estas áreas (Qualidade, Qualidade de Vida, Bem-estar e Felicidade, Manutenção de Instalações e Equipamentos, Recursos Humanos, Marketing e Comunicação, Projetos e Desenvolvimento e Tecnologias de Informação) apoiam todas as estruturas da organização e contribuem de forma articulada para os três eixos estratégicos do CSVH.

Para 2027, cada uma definiu os seus objetivos, que se apresentam de seguida, com especial atenção à melhoria contínua, à gestão de riscos, à sustentabilidade, ao desenvolvimento das pessoas e à valorização do impacto social da intervenção do CSVH.

7.1. Recursos Humanos

Em 2027, o Departamento de Recursos Humanos focará a sua ação na atração, capacitação e retenção de talento, promovendo práticas transparentes de gestão, formação contínua, saúde no trabalho e conciliação. Em articulação com o Gabinete da Qualidade de Vida, Bem-estar e Felicidade, impulsionará a cultura organizacional, a valorização dos colaboradores e o sentimento de pertença no CSVH.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Promover a Atração, Recrutamento e Integração Qualificada através da otimização do Onboarding e práticas de recrutamento ético e inclusivo
- Garantir a capacitação contínua e gestão do desempenho
- Promover locais de trabalho saudáveis e seguros com vista ao Bem-Estar no trabalho (SST e Clima Organizacional)
- Garantir a conformidade legal, responsabilidade social e conciliação

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Reter talento e reduzir a rotatividade através da dinamização de práticas de valorização dos RH e incentivos de desenvolvimento profissional e individual – Ex. Programa Valoriza-te
- Consolidar processo de Transição Digital e Desmaterialização nos Processos de RH – Portal do Colaborador e ferramentas digitais para gestão de assiduidade, pedidos de férias, recibos de vencimento e canal interno de comunicação (Innux)
- Criar um painel de bordo mensal de indicadores de RH para apoio à tomada de decisão em matéria de custos com pessoal, produtividade e necessidades de contratação
- Fomentar uma Cultura de Sustentabilidade e Eficiência de Recursos, sensibilizando as equipas para práticas internas de poupança energética, gestão eficiente de consumíveis e utilização responsável dos recursos materiais da instituição

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Dinamizar a empregabilidade local e inclusão no setor dos cuidados através da integração de Grupos Vulneráveis e acolhimento de estágios e formação prática, afirmando o CSVH como polo formador e empregador de referência no setor social
- Participar em Redes Sociais Locais, garantindo a representação do departamento de RH nas redes de trabalho comunitário do Ave, Cávado/Vale do Homem

7.2. Sistema de Gestão da Qualidade e Gabinete da Qualidade de Vida, Bem-estar e Felicidade

Em 2027, o Departamento da Qualidade continuará a garantir que os serviços do CSVH são prestados com rigor, consistência e foco na pessoa, promovendo a melhoria contínua. Sendo um ano de transição para a nova versão da norma ISO 9001, o Departamento irá adaptar o sistema de gestão da qualidade aos novos requisitos, reforçando a gestão de riscos e oportunidades e integrando a avaliação do impacto das alterações climáticas na atividade da instituição. Em articulação com o Gabinete da Qualidade de Vida, Bem-estar e Felicidade, será ainda dada especial atenção ao desenvolvimento da cultura organizacional, através do envolvimento dos colaboradores e da auscultação de utentes e famílias.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade	
	▪ Assegurar nas várias respostas sociais um modelo de intervenção centrado na pessoa, promovendo a felicidade, dignidade, autonomia e qualidade de vida individualizada ▪ Fortalecer a qualidade da prestação de serviços através da valorização, saúde mental e equilíbrio do clima de trabalho dos cuidadores e equipas técnicas ▪ Criar um ambiente de trabalho protetor e motivador nas respostas de cuidados residenciais e de apoio ao domicílio ▪ Monitorizar o grau de satisfação global dos clientes e famílias em todas as valências da instituição e colaborar com as mesmas na identificação / implementação de melhorias ▪ Alinhar os novos requisitos de liderança e cultura organizacional da norma 9001:2026 com o modelo de felicidade e bem-estar do CSVH
EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição	
	▪ Melhorar a vertente de sustentabilidade ambiental e resiliência nas respostas sociais e operacionais da instituição ▪ Fomentar a comunicação interna transparente, a diversidade, equidade e a inclusão social (DEI) ▪ Implementar diagnósticos periódicos de clima organizacional e planos de ação preventivos ▪ Pesquisar ferramentas tecnológicas para reduzir a carga burocrática das equipas diretas ▪ Integrar formalmente os critérios ESG (Environmental, Social and Governance) no planeamento estratégico e alinhar as metas da instituição com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas
EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade	
	▪ Assegurar a renovação da certificação da qualidade da instituição pela entidade auditora externa dentro da janela temporal de transição para nova versão ISO 9001:2026 ▪ Implementar Sistema de Gestão Integrado (SGI) juntando numa única estrutura operacional e de governação os pilares de Qualidade (ISO 9001), Sustentabilidade/Ambiente (ISO 14001), Saúde e Segurança no Trabalho (ISO 45001)

7.3. Comunicação e Imagem Institucional

Em 2027, o Departamento de Marketing e Comunicação terá como prioridade consolidar a identidade, a notoriedade e a presença institucional da organização, valorizando a marca CSVH, uniformizando a identidade visual e reforçando a presença digital. Através de um planeamento anual de comunicação, do apoio transversal às diferentes estruturas e do reforço da comunicação interna e externa, pretende-se dar maior visibilidade às respostas sociais e ao impacto da intervenção do CSVH, monitorizando os resultados para ajustar continuamente a estratégia e afirmar a instituição como referência no território.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

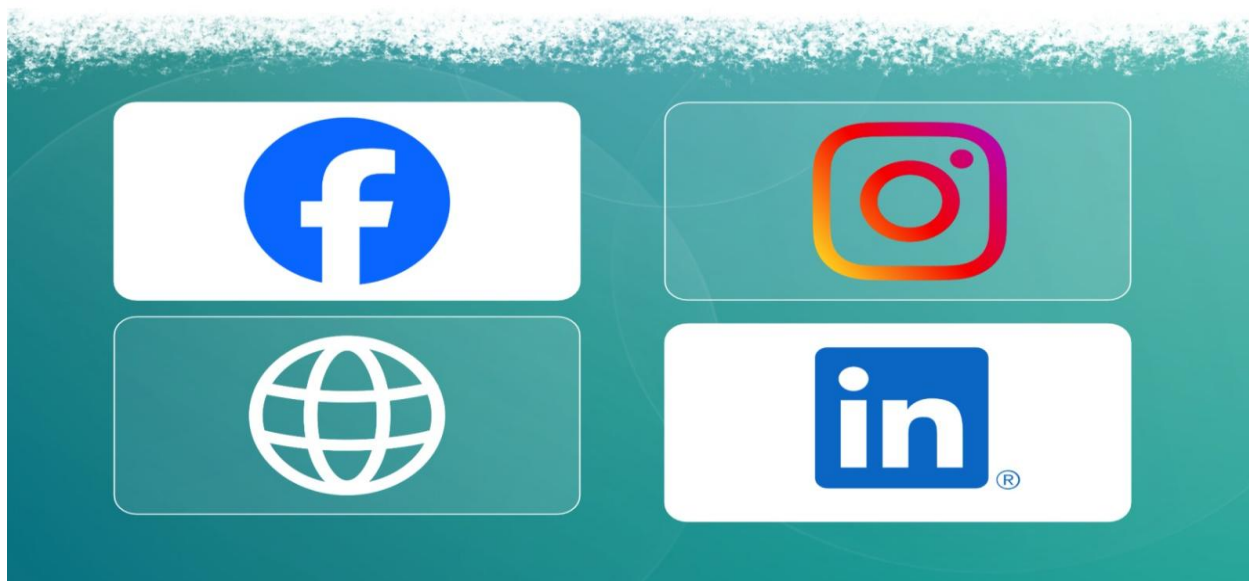
- Uniformizar a identidade visual e a comunicação, garantindo maior coerência entre estruturas, projetos e iniciativas
- Assegurar o suporte de Marketing e Comunicação às diferentes estruturas, através da produção de conteúdos fotográficos, audiovisuais e materiais gráficos e institucionais
- Implementar um planeamento anual de comunicação e conteúdos, para uma atuação mais organizada, estratégica e atempada
- Reforçar a comunicação interna, fortalecendo a ligação entre equipas e departamentos
- Monitorizar os canais e os resultados de comunicação, através de indicadores que permitam avaliar o desempenho e ajustar continuamente a estratégia

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Valorizar e consolidar as marcas CSVH e AMARTE, reforçando a identidade e a imagem institucional
- Reforçar a presença digital, através da otimização dos websites, SEO, redes sociais e atualização regular de conteúdos

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Dar maior visibilidade às respostas sociais, serviços, projetos e iniciativas, valorizando o impacto da intervenção do CSVH
- Reforçar a comunicação externa, fortalecendo a relação com a comunidade, parceiros e órgãos de comunicação social



7.4. Manutenção e espaços verdes

Em 2027, o Departamento de Manutenção de Instalações e Equipamentos continuará a assegurar que os espaços e os equipamentos do CSVH se mantêm seguros, funcionais e confortáveis, condição essencial para a qualidade dos serviços prestados a utentes e colaboradores. Para isso, irá reforçar a manutenção preventiva e a planificação das intervenções, de modo a reduzir avarias e riscos, e dar resposta célere às situações corretivas. Será também dada atenção à eficiência energética e à sustentabilidade das instalações, bem como à adaptação a eventos climáticos extremos, em articulação com o Departamento da Qualidade e com as respostas sociais.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Garantir o cumprimento do Plano Anual de Manutenção Preventiva de edifícios, infraestruturas e redes (águas, eletricidade, AVAC, redes de gás e combate a incêndios) em todas as valências do CSVH
- Garantir tempos máximos de resposta e resolução de avarias reportadas
- Garantir a segurança, higiene e conformidade normativa dos equipamentos operacionais e EMM assegurando a realização das inspeções e certificações obrigatórias dentro dos prazos regulamentares
- Monitorizar e avaliar anualmente os serviços prestados por empresas externas de manutenção assistida (contratos de assistência técnica), garantindo o cumprimento das condições contratuais e padrões de qualidade exigidos pelo CSVH

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Reduzir os custos de manutenção corretiva e planejar a substituição de ativos com custos elevados
- Otimizar a Fatura Energética através da monitorização e gestão dos consumos de eletricidade e gás em todas as instalações
- Monitorizar e assegurar a eficiência máxima dos sistemas solares térmicos e fotovoltaicos instalados nas estruturas do CSVH, maximizando a autoconsumo energético e reduzindo a dependência da rede elétrica externa
- Priorizar a reparação e requalificação de equipamentos operacionais e de apoio aos utentes (camas articuladas, mobiliário técnico, equipamentos de lavandaria) em alternativa à substituição precoce, garantindo rentabilidade financeira
- Providenciar a implementação de software/plataforma de gestão de manutenção para eliminação de registos em papel e controlo em tempo real de ordens de trabalho e manutenções
- Cumprir o plano de revisões periódicas, inspeções técnicas obrigatórias e verificação contínua de elementos de segurança (pneus, travões, fluidos) de toda a frota, garantindo a extensão da vida útil das viaturas e evitando reparações corretivas dispendiosas

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Manter atualizados os Planos de Emergência Internos de todas as valências e garantir articulação com as forças de Proteção Civil, Bombeiros e Autarquias locais

7.5. Projetos e Desenvolvimento

Em 2027, o Departamento de Projetos e Desenvolvimento continuará a assegurar a elaboração e a gestão de candidaturas a financiamentos diversos, contribuindo para a sustentabilidade da instituição e para a diversificação das suas fontes de receita. Será dada atenção ao acompanhamento e à execução rigorosa dos projetos em curso, bem como à identificação de novas oportunidades de financiamento alinhadas com as necessidades das respostas sociais e com a estratégia do CSVH. O Departamento continuará também a desenvolver projetos de inovação social com impacto na comunidade, em articulação com os restantes departamentos e com parceiros, de modo a responder de forma criativa e eficaz aos desafios do território.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Desenvolver candidaturas de impacto e captação de financiamento qualificado que incorporem referenciais sólidos de qualidade, acessibilidade e medição de impacto social
- Melhorar o sistema interno de gestão dos projetos de forma a garantir o controlo da execução
- Desenvolver novos projetos focados na melhoria direta da qualidade de vida dos utentes (ex.: inovação em cuidados, envelhecimento ativo, apoio à autonomia e inclusão...)
- Garantir o alinhamento de todas as etapas dos projetos com os referenciais de qualidade da instituição

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Aumentar a capacidade de captação de financiamento
- Desenvolver e submeter projetos focados na transição energética, autoconsumo fotovoltaico e mobilidade sustentável nas respostas sociais do CSVH
- Submeter e gerir candidaturas de transição digital/capacitação institucional (ex.: PRR) para integrar tecnologias assistivas, sistemas de gestão de utentes e desmaterialização de processos até ao final do ciclo do projeto.

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Identificar projetos para responder às carências emergentes da comunidade local, diversificando e descentralizando a intervenção social do CSVH
- Posicionar o CSVH como parceiro de referência no ecossistema de intervenção social local e regional
- Integrar redes europeias de referência no âmbito do apoio à terceira idade, infância, deficiência e inovação social



7.6. Tecnologias de informação

Em 2027, o Departamento de Tecnologias de Informação terá como prioridade assegurar infraestruturas e sistemas de informação fiáveis e seguros, que suportem a qualidade dos serviços prestados em todas as respostas sociais. Será reforçada a segurança da informação, a cibersegurança e o cumprimento do RGPD, bem como o apoio técnico de proximidade às equipas. Paralelamente, será dada continuidade à digitalização e à integração de processos, promovendo a eficiência, a racionalização de recursos e a literacia digital dos colaboradores.

EIXO 1 Garantir a prestação de serviços de qualidade

- Garantir a disponibilidade, o desempenho e a manutenção preventiva das infraestruturas, redes e equipamentos informáticos em todas as estruturas
- Reforçar a segurança da informação e a cibersegurança, protegendo os dados de utentes e colaboradores
- Assegurar o cumprimento do RGPD, em articulação com o Departamento da Qualidade;
- Prestar um apoio técnico célere e de proximidade aos utilizadores
- Apoiar a utilização e a melhoria dos sistemas de gestão e de registo de informação das respostas sociais

EIXO 2 Promover / Consolidar a sustentabilidade da Instituição

- Avançar na digitalização e desmaterialização de processos, reduzindo custos e consumo de papel
- Promover a literacia digital dos colaboradores, em articulação com a formação interna

EIXO 3 Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade

- Apoiar tecnicamente projetos de inovação social e candidaturas que integrem componentes digitais;
- Garantir a acessibilidade dos canais digitais da instituição, em articulação com o Departamento de Marketing e Comunicação;



8 Orçamento de exploração previsional e investimentos — 2027

8.1 Introdução

O Centro Social do Vale do Homem (CSVH) iniciará 2027 num patamar de relevo no setor social, não se apresentando apenas como instituição em expansão, mas já como uma rede social consolidada. A diversidade de estruturas e respostas sociais alarga territorialmente a sua atuação e sustenta, de forma transversal, os seus processos, recursos e resultados, reforçando o seu contributo para uma maior capacitação da economia social.

Ao nível das infraestruturas, o exercício de 2026 confirmará até ao seu termo o arranque da resposta social RAI das Casas da Aldeia, que caminhará para o funcionamento pleno em 2027. O ano de 2027 ficará marcado por dois momentos distintos e importantes. Por um lado, a abertura da resposta social CACI em Alvito, Barcelos, prevista para o primeiro semestre, com capacidade para 30 novos utentes e que consolida o projeto Casas da Aldeia, permitindo uma maior otimização de recursos para o projeto. Por outro lado, a entrada em funcionamento, logo no início do ano, da resposta social ERPI no Lar D'AMARes, uma nova estrutura com potencial para 45 novas vagas disponíveis, viabilizada por um investimento significativo na aquisição da infraestrutura, que amplia a capacidade de resposta da instituição e materializa uma fonte de receita relevante, capaz de contribuir para a sua sustentabilidade.

Este orçamento introduz também alguns ajustamentos. Os Projetos de Inovação Social passam a constituir rubrica orçamental autónoma, com receitas e gastos próprios e identificáveis, em vez de diluídos pelas restantes estruturas, permitindo avaliar o retorno das iniciativas por si só. Em paralelo, 2027 é, para a generalidade das respostas já implementadas, e sobretudo as mais recentes, um ano de consolidação. O esforço financeiro desloca-se da abertura de novas respostas para a otimização das estruturas existentes, a estabilização de equipas e a maturação da ocupação, como acontecerá para as respostas sociais que sofreram um aumento recente de vagas, nomeadamente a ampliação de capacidade no SAD do Lar das Termas, de RAI na Casa Mãe e Berçário do Clube dos Pequenos, que adiante referiremos.

Do lado dos gastos, o orçamento incorpora o aumento da Retribuição Mínima Mensal Garantida para 2027, com impacto direto e transversal na rubrica de pessoal, a mais significativa da estrutura de custos do CSVH, e reflexo indireto nos fornecimentos e serviços contratados a terceiros. Os valores apresentados refletem ainda uma ponderação prudente face ao contexto de incerteza económica global à data de elaboração deste documento, cujos efeitos diretos e indiretos sobre o custo de bens e serviços essenciais à atividade do CSVH foram considerados.

Em números, o Orçamento de Exploração 2027 prevê rendimentos de 9.469.433€ e gastos de 9.184.679€, o que se traduz num resultado previsional positivo de 284.754€. Em paralelo, o Plano de Investimentos prevê um volume global de 8.357.667,56€, um acréscimo de 98% face à previsão revista para 2026.

8.2 Enquadramento geral

8.2.1 Breve enquadramento do orçamento

O Orçamento de Exploração 2027 do CSVH é construído por centro de responsabilidade, onde cada estrutura e cada resposta social é reportada como uma unidade de resultado autónoma, com rendimentos e gastos próprios. Esta granularidade permite identificar, resposta a resposta, onde se gera valor, mas também onde se consomem recursos de forma consciente e temporária, como acontece, por exemplo, no ano de abertura de uma estrutura ou resposta social, em que a falta de maturação do projeto não permitirá ainda um resultado consolidado.

É esta metodologia que torna visível um dos dados mais relevantes deste orçamento. As duas aberturas de 2027, o Lar D'AMARes e o CACI das Casas da Aldeia, apresentam resultados previsionais negativos, como é normal num primeiro ano de arranque. No caso do CACI, esse resultado é compensado na estrutura Casas da Aldeia pela resposta RAI, pelo que a estrutura fecha o ano com resultado positivo. Apesar das duas aberturas, o resultado global do CSVH mantém-se positivo em 284.754€. Isto só é possível porque a maturação das respostas já consolidadas, incluindo o reforço de capacidade verificado em 2026 para três delas (ver 8.3.1), gera, por si só, excedentes significativos de exploração, mais do que compensando o custo de arranque das duas novas respostas.

O crescimento de 2027 não depende, assim, apenas da abertura de novas estruturas e respostas, uma vez que resulta sobretudo do retorno que a expansão dos anos anteriores permite agora alcançar.

A projeção de receitas considera o efeito de calendário da abertura do CACI das Casas da Aldeia (durante o primeiro semestre de 2027), o primeiro ano de funcionamento do Lar D'AMARes, com efeito nos doze meses, e a execução das respostas já existentes. A projeção de despesas incorpora o aumento da Retribuição Mínima Mensal Garantida, o reforço de quadros associado às novas respostas, a atualização e adaptação de contratos de fornecimento, o impacto de amortizações e financiamentos, e uma margem de contingência para as incertezas próprias de qualquer ano com duas aberturas em curso.

8.2.2 Ligação às linhas de ação estratégicas

O Orçamento de 2027 dá expressão financeira direta aos três eixos estratégicos do Plano de Ação, um a um:

Eixo I — Garantir a prestação de serviços de qualidade. O reforço da rubrica de pessoal, pela atualização da Retribuição Mínima Mensal Garantida e pelo alargamento de quadros nas duas respostas em abertura (ver 8.3.3), é o investimento que sustenta este eixo. A qualidade do serviço depende, antes de mais, da capacidade de recrutar e reter equipas qualificadas num setor de forte concorrência salarial. Depende também da constituição e manutenção de infraestruturas e equipamentos de referência, suficientemente capazes e modernos para assegurar um serviço digno aos nossos utentes.

Eixo II — Promover e consolidar a sustentabilidade da Instituição. A sustentabilidade do CSVH assenta, antes de mais, na previsibilidade da receita. Mais de 93% dos rendimentos de 2027 provêm de participações de utentes e de acordos de cooperação com a Segurança Social, fontes contratuais, recorrentes e pouco sensíveis a ciclos económicos. É esta base que permite planejar com segurança, ao contrário de receita pontual (doações, projetos de duração limitada), cuja expressão no orçamento se mantém deliberadamente residual. Estas receitas devem ser aproveitadas sempre que surja oportunidade, mas nunca deverão ser pressupostos de sustentabilidade.

O mesmo critério de solidez orienta o financiamento do investimento nas duas aberturas de 2027. O recurso a financiamento externo, refletido no peso dos gastos de financiamento (ver 8.3.3), é complementado por capitais próprios e enquadrado na capacidade de geração de meios de exploração, evitando um nível de exposição que pudesse

comprometer a autonomia financeira da Instituição nos anos seguintes. É, além disso, por natureza, um custo temporário, que se dilui à medida que o capital é amortizado. O que fica, depois de amortizado o financiamento, são ativos que pertencem à Instituição, nomeadamente instalações e equipamento, que continuam a gerar capacidade de resposta muito para além do exercício em que foram adquiridos. A sustentabilidade mede-se, assim, não só no resultado de um ano, mas no património que cada ano acrescenta.

Eixo III — Consolidar os domínios de intervenção ao serviço da comunidade. As duas aberturas de 2027 alargam a atuação do CSVH. O Lar D'AMARes reforça a resposta ao envelhecimento com 45 novas vagas em ERPI e o CACI, nas Casas da Aldeia, reforça a intervenção na área da deficiência com 30 novas vagas, um passo significativo na promoção da inclusão. Os Projetos de Inovação Social completam este eixo por uma via distinta porque, embora não acrescentem capacidade instalada, permitem um acompanhamento contínuo, no terreno, de pessoas em situação de maior vulnerabilidade social. Alargam, assim, o alcance do CSVH para além das respostas sociais formais e tipificadas, completando o desenho dos três domínios que a Instituição se propõe consolidar em 2027.

Nenhum dos três eixos se sustenta sozinho. A solidez do CSVH em 2027 está na forma como se reforçam mutuamente.

8.3 O Orçamento

8.3.1 Metodologia e critérios de elaboração

As premissas centrais da projeção para 2027 são as seguintes:

- **Efeito de calendário nas duas aberturas.** O CACI das Casas da Aldeia é orçamentado com nove meses de atividade (abertura prevista até meio do 1.º semestre), enquanto o Lar D'AMARes é orçamentado com efeito pleno nos doze meses. Em ambos os casos, e por prudência, é considerada uma taxa de ocupação a rondar os 80%, embora seja expectável que a ocupação evolua de forma bem mais célere à medida que o CSVH vai consolidando a sua atuação.
- **Crescimento das respostas existentes ancorado em execução palpável e conhecida.** As participações familiares, os acordos de cooperação e demais receita relacionada são projetados a partir da execução histórica de cada uma das respostas, não de uma taxa arbitrada de forma transversal.
- **Reforço de capacidade instalada em 2026, com efeito pleno em 2027.** Três respostas já consolidadas aumentaram a sua capacidade ainda em 2026. O SAD do Lar das Termas aumentou de 30 para 40 utentes; o RAI da Casa Mãe aumentou de 8 para 10 utentes; e o Clube dos Pequenos, com a abertura de um novo berçário, aumentou de 92 para 102 crianças. O ano de 2027 será o primeiro a refletir o efeito pleno destes aumentos, e não apenas o da maturação da ocupação nas vagas já existentes.
- **Impacto salarial explícito** na rubrica de pessoal, a mais significativa da despesa, que incorpora o reforço de equipas nas duas novas respostas, o ajustamento de equipas nas respostas mais exigentes e o acréscimo remuneratório decorrente do aumento do salário mínimo praticado pela instituição, com consequente impacto nos salários intermédios.
- **Inflação de fornecimentos e contratações**, refletida na atualização dos contratos em vigor, por via de um aumento generalizado do preço de bens e serviços.
- **Margem de contingência dimensionada ao risco real do exercício**, criando uma reserva que permita fazer face à abertura simultânea de duas novas respostas.

- **Amortizações crescem com o investimento concluído.** Tanto as infraestruturas finalizadas ou a finalizar no decurso de 2026 como o mobiliário e equipamento adquirido ou a adquirir no mesmo período passam a gerar amortização anual a partir da entrada em uso, constituindo um custo contabilístico recorrente e cada vez mais significativo.
- **Gastos de financiamento como resultado do investimento.** A aquisição ou construção de infraestruturas, ainda que com equilíbrio sustentável das fontes de financiamento, aumenta por inerência os gastos com os empréstimos que são necessários para a sua materialização.

8.3.2 Análise macro das receitas

Os rendimentos do CSVH ao longo dos últimos anos têm seguido, no seu todo, uma trajetória claramente ascendente, de 4.021.810€ em 2023 para 9.469.433€ previstos em 2027, em apenas quatro exercícios, em resultado de uma dinâmica de abertura e consolidação de estruturas e respostas sociais que vieram colmatar lacunas significativas.

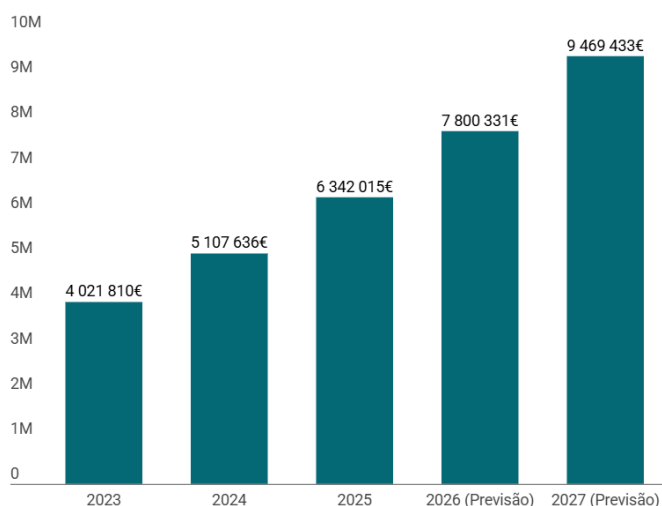


Gráfico 1: Evolução anual de rendimentos

O crescimento face aos rendimentos previstos para 2026 (de 7.800.331€ para 9.469.433€, +21,4%) tem duas origens bem identificadas. A primeira é o efeito da abertura do Lar D'AMARes, que entra com um ano completo de atividade e já representa, no seu primeiro exercício, 786.240€ de rendimentos previstos, com uma participação de 8,3% do total dos rendimentos, e do CACI das Casas da Aldeia que contribui com nove meses de atividade. A segunda é a maturação das respostas já em funcionamento, cujo crescimento se traduz em mais utentes e mais comparticipações, incluindo o reforço de capacidade em três respostas já detalhado em 8.3.1.

O Orçamento de Exploração 2027 mantém uma estrutura de financiamento fortemente concentrada nas prestações de serviços, que representam 93,11% do total de rendimentos previstos (8.816.846€ em 9.469.433€), contra 2,95% de subsídios à exploração (279.079€) e 3,94% de outros rendimentos e ganhos (373.508€).

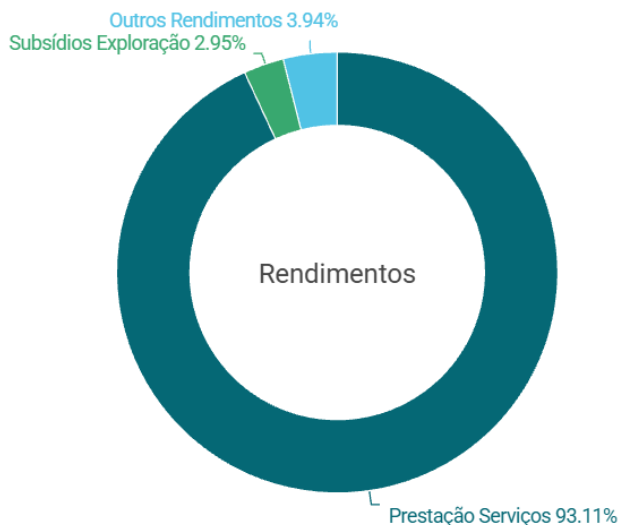


Gráfico 2: Distribuição de rendimentos por rubrica

Um destaque particular para os subsídios à exploração, que crescem 86,6% face ao orçamento previsional de 2026, um salto acima da média, explicado pela visibilidade orçamental dos subsídios afetos aos Projetos de Inovação Social (180.576€). Não é, portanto, uma alteração ao modelo de financiamento do CSVH, mas o reflexo de uma proatividade na procura de financiamento para projetos com impacto social.

Por seu lado, a composição das prestações de serviços reflete o modelo de financiamento próprio do setor social, repartido entre comparticipações de utentes e famílias (52,63%) e acordos de cooperação com a Segurança Social (47,37%), um equilíbrio que garante previsibilidade de tesouraria.

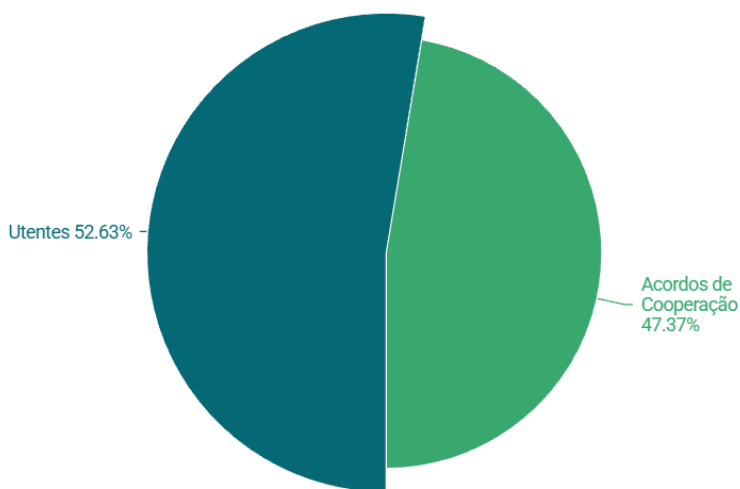


Gráfico 3: Composição das prestações de serviços

O CSVH gera rendimento através de várias estruturas distintas, e nenhuma delas representa isoladamente mais de 19% do total. O FelizMENTElar lidera com 1.751.336€ (18,5%), seguido da Casa da Alegria (1.359.595€, 14,4%) e do Lar da Oliveira (1.344.855€, 14,2%). Mesmo as três estruturas mais fortes, em conjunto, não chegam a metade do total de rendimentos. É esta base larga, e não a diversidade de fontes de financiamento, que sustenta a resiliência do modelo. Por isso, a diversificação de receitas deve ser entendida como um objetivo relativo ao tipo de fonte de financiamento, e não como resposta a uma dependência excessiva de uma estrutura em particular, que não existe.

Em síntese, a receita de 2027 cresce sobre uma base larga e já testada, uma rede de estruturas maduras, a que se soma o arranque das duas aberturas do ano, sem que essa transição comprometa a previsibilidade que caracteriza o modelo de financiamento do CSVH.

8.3.3 Análise macro das despesas

O total de gastos cresce 23,59% face ao orçamento previsional de 2026 (de 7.431.369€ para 9.184.679€), mais de dois pontos percentuais acima do crescimento dos rendimentos (21,4%, ver 7.3.2). É esta diferença que explica a descida do resultado previsional de 368.962€ para 284.754€ em 2027, altamente influenciada pela necessidade de concentração de gastos que antecede a abertura das estruturas. Ler os gastos pela sua natureza não é, por isso, um exercício de detalhe, é o que permite perceber se essa descida resulta do esforço de investimento das duas aberturas ou de uma pressão estrutural de custos.

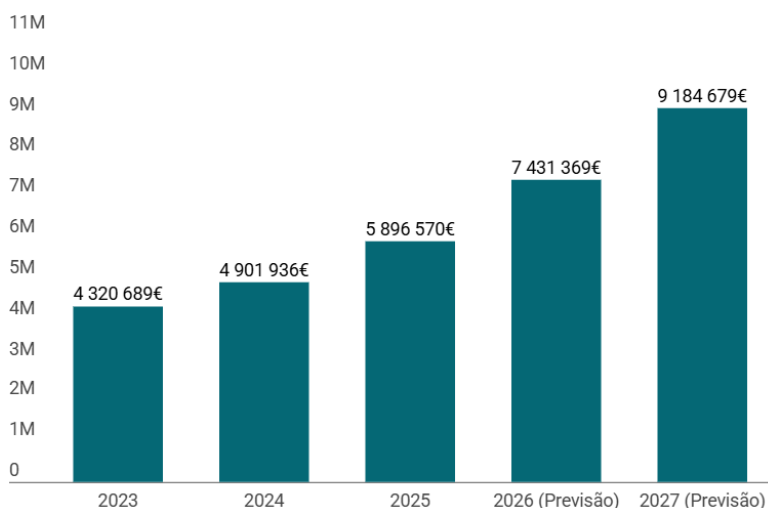


Gráfico 4: Evolução anual dos gastos

A estrutura de gastos do CSVH em 2027 reflete, como é próprio do setor social, o peso dominante dos recursos humanos. A rubrica de pessoal absorve 62,97% do total de despesa prevista (5.783.726€ em 9.184.679€), seguida pelos fornecimentos e serviços externos (14,80%, 1.359.653€), pela depreciação e amortização (8,45%, 776.456€), pelo custo das matérias consumidas (8,35%, 766.615€), pelos gastos e perdas de financiamento (5,07%, 465.530€) e pelos outros gastos (0,36%, 32.700€). Esta composição não é uma escolha de gestão, é a assinatura de qualquer instituição cuja atividade principal é o cuidado direto a pessoas, onde o investimento em equipas pesa, estrutural e necessariamente, mais do que na generalidade dos outros setores de atividade.

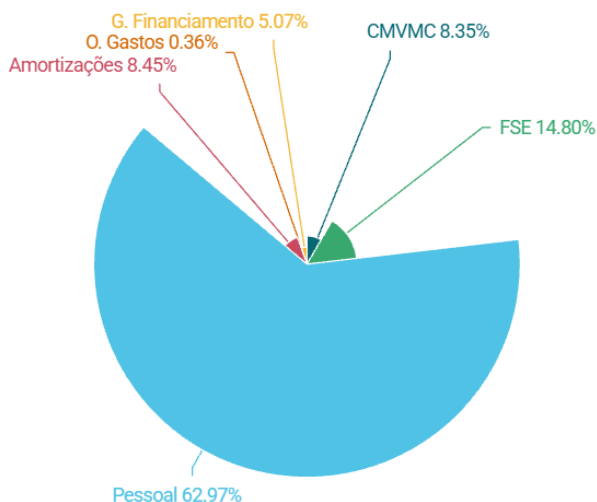


Gráfico 5: Distribuição de gastos por rubricas

Vista a partir do rendimento, a mesma estrutura ganha outra leitura. Por cada 100€ de rendimentos previstos, cerca de 61€ destinam-se a pessoal, 22€ ao funcionamento corrente, 13€ ao investimento e menos de 1€ a outros gastos, restando cerca de 3€ de resultado. É no bloco do investimento, que junta a depreciação e amortização (776.456€) e os gastos de financiamento (465.530€), num total de 1.241.986€, que se concentra parte do efeito das aberturas: o custo de amortizar e financiar a aquisição da infraestrutura do Lar D'AMARes e a conclusão das Casas da Aldeia. São custos de capacidade instalada, que existem por inteiro desde o primeiro dia, enquanto a receita que os justifica só cresce à medida que a ocupação das novas respostas amadurece.

A rubrica de pessoal (5.783.726€) é, por natureza, a menos flexível. Inclui a atualização salarial transversal a todo o quadro e as equipas das duas novas respostas, que têm de estar constituídas desde a abertura, mesmo com uma ocupação ainda em crescimento, podendo desequilibrar pontualmente os resultados em determinado período. Não é um custo que se espere que recue, mas antes um novo patamar de uma instituição com várias respostas sociais consolidadas, que compete no mercado de trabalho do setor pela retenção dos seus profissionais. É também, por isso, a rubrica que mais beneficia da maturação, uma vez que cada novo utente numa resposta com a equipa já constituída melhora a relação entre custo e rendimento.

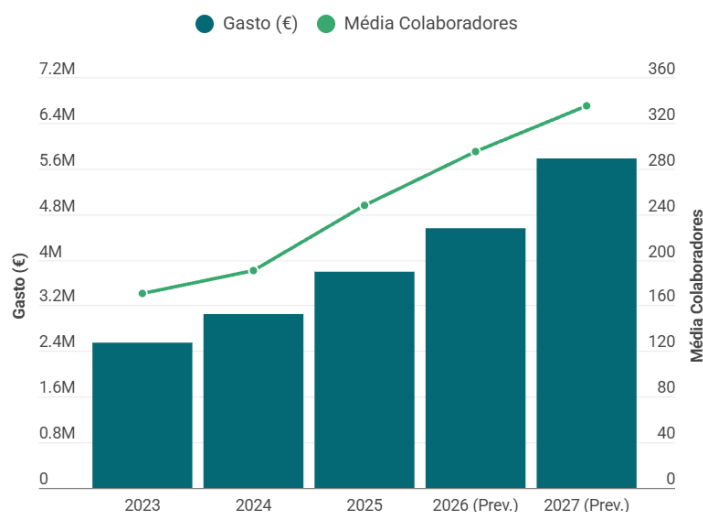


Gráfico 6: Evolução do gasto com pessoal e da média de colaboradores

O funcionamento corrente, que junta o custo das matérias consumidas (766.615€) e os fornecimentos e serviços externos (1.359.653€), num total de 2.126.268€, é o bloco que varia mais diretamente com a atividade e com os preços. É também aquele em que a dimensão da rede faz mais diferença. Compras e contratos negociados à escala de várias estruturas permitem que o aumento do número de utentes não exija, na mesma proporção, mais custo operacional.

Separar estes três blocos permite distinguir a capacidade de exploração do CSVH do esforço de investimento. Antes de amortizações e gastos de financiamento, a exploração gera 1.526.740€, cerca de 16% dos rendimentos previstos, margem que absorve o custo de investimento das duas aberturas e mantém o resultado positivo. É com base neste número, e não na intenção, que se pode afirmar que o resultado de 2027 é condicionado sobretudo pelo esforço de investimento, e não por uma deriva de custos nas respostas já consolidadas, embora a rubrica de pessoal fixe um novo patamar que exige acompanhamento próximo. É esta leitura, e não uma garantia genérica de «rigor orçamental», que sustenta a estratégia de mitigação apresentada em 8.3.5.

8.3.4 Resultados previsionais do exercício

8.3.4.1 Resultado por estruturas e respostas

O resultado global previsional de 284.754€ (sobre 9.469.433€ de rendimentos e 9.184.679€ de gastos) distribui-se de forma desigual entre estruturas e respostas, sendo essa distribuição, mais do que o total, que orienta a gestão de 2027.

Ao nível das estruturas, o resultado positivo concentra-se de forma mais significativa na área da Saúde (84.127€), a Casa da Alegria (62.909€) e o FelizMENTElar (50.383€) que geram, em conjunto, cerca de 69% do resultado total. Apenas uma estrutura fecha o ano com resultado negativo, o Lar D'AMARes (-16.443€), no seu primeiro ano de funcionamento, um resultado expectável antes de a ocupação atingir o regime de cruzeiro.

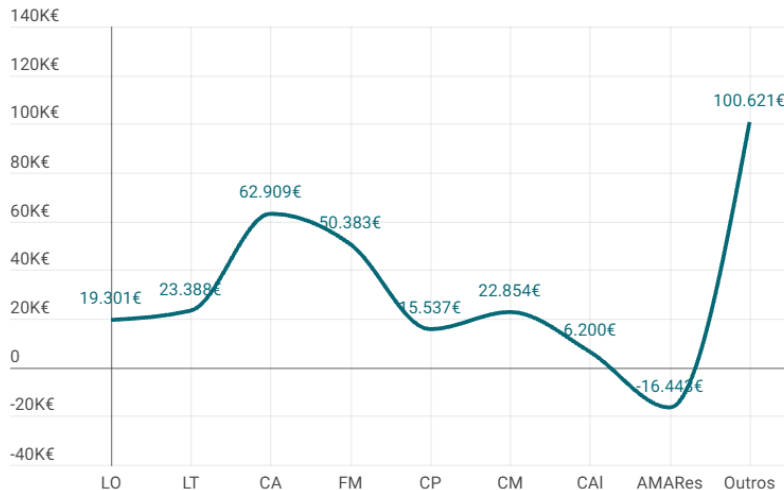


Gráfico 7: Resultado por estruturas

Ao nível da resposta social, a leitura por tipologia confirma o mesmo padrão de dispersão. Todas as tipologias fecham 2027 com resultado agregado positivo, mas com contributos muito diferentes entre si. A ERPI (100.101€) e a Saúde (91.592€) geram, em conjunto, cerca de dois terços do resultado, enquanto o CACI (8.866€) e o Centro de Dia (12.035€) apresentam os resultados mais baixos entre as respostas tipificadas. Obviamente que as tipologias com menor folga para absorver desvios, devem concentrar um maior acompanhamento de gestão em 2027.

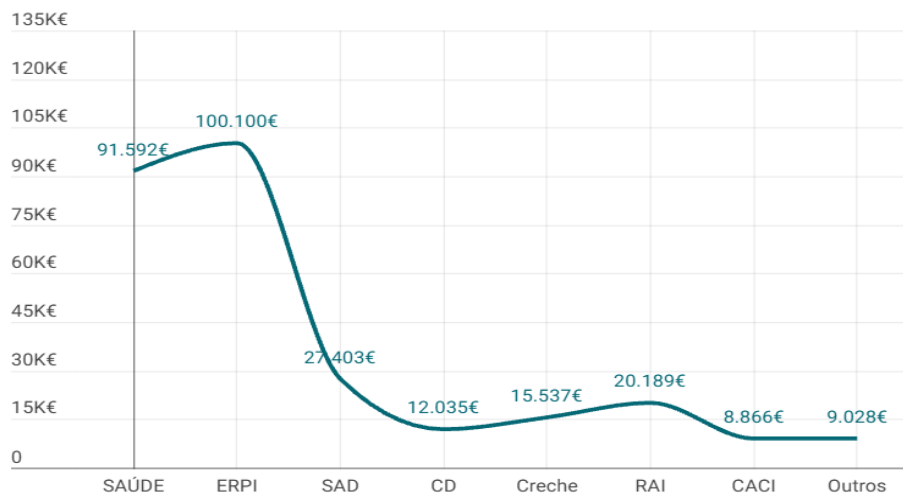


Gráfico 8: Resultado por tipologia de resposta

8.3.4.2 Demonstração de Resultados Previsional — 2027

Rubrica	Lar da Oliveira		Lar das Termas		Casa da Alegria		FelizMENTElar		Clube dos Pequenos	Casa Mãe	
	ERPI	SAD	ERPI	SAD	ERPI	CD	ERPI	SAD	Creche	CACI	RAI
Prestações de serviços	837 870,71	412 553,11	639 214,82	299 075,93	1 033 951,64	256 777,26	1 221 487,96	426 814,88	934 956,34	415 039,49	181 296,73
Subsídios à exploração	15 070,57	3 425,13	17 480,21	4 370,05	11 645,44	2 055,08	13 700,52	3 425,13	4 110,16	5 480,21	2 740,10
Outros rendimentos e ganhos	56 193,46	19 742,08	19 320,24	13 170,09	43 175,00	11 990,85	60 843,14	25 064,20	41 181,82	41 689,12	18 134,44
Total dos Rendimentos	909 134,74	435 720,32	676 015,27	316 616,07	1 088 772,08	270 823,19	1 296 031,62	455 304,21	980 248,32	462 208,82	202 171,27
Custo das matérias consumidas	123 056,57	43 367,25	93 042,77	34 693,80	113 042,77	27 745,67	77 146,54	8 513,24	120 679,03	43 808,95	28 802,05
Fornecimentos e serviços externos	88 742,10	27 824,08	75 637,19	23 740,78	175 380,78	27 196,27	247 287,06	62 033,40	156 420,42	43 958,43	19 201,83
Gastos com o pessoal	526 816,97	334 375,52	425 131,88	241 903,19	639 767,40	174 720,37	680 355,46	342 344,05	579 940,85	265 583,15	102 072,53
Gastos de depreciação e de amortização	150 534,17	16 726,02	37 341,08	4 149,01	59 897,19	14 974,30	186 071,45	20 674,61	63 242,74	44 890,10	19 238,61
Outros gastos e perdas	3 900,56	1 920,57	2 975,75	1 392,30	4 813,38	1 195,38	5 686,43	1 986,96	4 352,53	1 932,14	844,00
Gastos e perdas de financiamento	5 851,68	2 438,20	25 043,93	4 191,40	44 996,57	12 955,88	60 890,32	7 962,98	40 075,14	48 860,27	22 333,37
Total dos Gastos	898 902,05	426 651,64	659 172,60	310 070,48	1 037 898,09	258 787,87	1 257 437,26	443 515,24	964 710,71	449 033,04	192 492,39
Resultado	10 232,69	9 068,68	16 842,67	6 545,59	50 873,99	12 035,32	38 594,36	11 788,97	15 537,61	13 175,78	9 678,88

Rubrica	Casas da Aldeia		Casa da Citânia	VHS	CEM	CRM	Lar D'AMARes	Projetos Inovação Social	CSVH
	RAI	CACI	EAD	VHS	CEM	CRM	ERPI	PIS	
Prestações de serviços	325 794,00	212 402,00	50 768,14	12 394,29	648 806,40	121 402,29	786 240,00	0,00	8 816 845,99
Subsídios à exploração	0,00	15 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	180 576,39	279 078,99
Outros rendimentos e ganhos	23 004,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	373 508,44
Total dos Rendimentos	348 798,00	227 402,00	50 768,14	12 394,29	648 806,40	121 402,29	786 240,00	180 576,39	9 469 433,42
Custo das matérias consumidas	11 778,00	1 403,00	0,00	0,00	0,00	0,00	39 535,00	0,00	766 614,64
Fornecimentos e serviços externos	44 784,00	39 993,00	5 377,05	1 312,73	68 717,58	12 858,18	203 073,00	36 115,28	1 359 653,16
Gastos com o pessoal	183 534,00	106 830,00	37 926,59	7 667,22	520 253,78	87 665,59	391 405,00	135 432,29	5 783 725,84
Gastos de depreciação e de amortização	61 931,08	42 785,61	0,00	0,00	0,00	0,00	54 000,00	0,00	776 455,97
Outros gastos e perdas	0,00	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 000,00	0,00	32 700,00
Gastos e perdas de financiamento	36 260,33	40 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	113 670,00	0,00	465 530,07
Total dos Gastos	338 287,41	231 711,61	43 303,64	8 979,95	588 971,36	100 523,77	802 683,00	171 547,57	9 184 679,68
Resultado	10 510,59	-4 309,61	7 464,50	3 414,34	59 835,04	20 878,52	-16 443,00	9 028,82	284 753,74

Quadro 1: Demonstração de Resultados Previsional 2027, por estrutura e resposta social

8.3.5 Risco e mitigação

O exercício económico de 2027 apresenta um conjunto de incertezas que importa considerar para garantir a execução equilibrada do Orçamento. Com uma margem de cerca de 3% dos rendimentos, os riscos mais relevantes são os que atuam sobre as rubricas identificadas em 8.3.3 e 8.3.4: a ocupação das duas aberturas, o gasto com pessoal e o custo do financiamento.

Risco Identificado	Impacto Potencial	Estratégia de Mitigação
Ocupação abaixo do previsto no Lar D'AMARes e no CACI das Casas da Aldeia.	Pressão de tesouraria no primeiro ano de funcionamento; desequilíbrio temporário entre receita e despesa nas duas novas respostas.	Estratégia de comunicação e captação de utentes desde a fase de pré-abertura; acompanhamento mensal da taxa de ocupação; planos de contingência financeira para os primeiros doze meses.
Impacto do aumento da Retribuição Mínima Mensal Garantida acima do previsto.	Pressão orçamental acrescida na rubrica de pessoal, a mais significativa da estrutura de custos.	Revisão do orçamento de pessoal; planeamento estratégico de RH; políticas de valorização e retenção associadas a ganhos de eficiência noutras rubricas.
Dificuldade de retenção de profissionais num setor de forte concorrência.	Maior rotatividade e custos de recrutamento, sobretudo nas estruturas em fase de arranque.	Planos de progressão e formação contínua; reforço da proposta de valor institucional; recrutamento antecipado para as novas respostas.
Inflação acima da previsão em fornecimentos e alimentação.	Aumento de custos operacionais transversal a todas as estruturas.	Contratos de fornecimento com preços fixados a médio prazo e negociação centralizada à escala da rede; racionalização de consumos; aposta em eficiência energética.
Atrasos no financiamento público, quer no já contratualizado, quer no que venha a ser contratualizado.	Dificuldades de tesouraria e atraso na execução de investimentos associados.	Gestão rigorosa de tesouraria com reservas operacionais e recurso a linhas de apoio pontuais.
Subida da Euribor acima do pressuposto no financiamento associado às duas aberturas de 2027.	Agrava diretamente a rubrica de gastos e perdas de financiamento, já reforçada por efeito do investimento nas duas aberturas.	Revisão frequente do custo efetivo de financiamento, com identificação antecipada de qualquer desvio; avaliação da consolidação de créditos; negociação de spreads mais vantajosos e avaliação das taxas variáveis e fixas.

Quadro 2: Riscos identificados e estratégias de mitigação

O orçamento de 2027 conjuga ambição e prudência, assegurando um quadro preventivo de gestão que acompanha simultaneamente a maturação das respostas consolidadas e o arranque responsável das aberturas, reforçando a sustentabilidade institucional e a execução dos compromissos assumidos com a comunidade.

8.4 Investimentos

O CSVH tem vindo a alargar progressivamente as suas áreas de intervenção, através da criação e desenvolvimento de novas estruturas e respostas sociais. Este percurso tem permitido à Instituição reforçar a sua presença em diferentes zonas geográficas e intervir em contextos onde a oferta de respostas sociais se revela insuficiente face às necessidades existentes.

Os projetos previstos dão continuidade a esta orientação estratégica, com o desenvolvimento de respostas adequadas e inovadoras, ajustadas às necessidades identificadas, conciliando a promoção do bem-estar e da qualidade de vida dos utentes com a sustentabilidade financeira da Instituição.

Para 2027, o Plano de Investimentos mantém uma dinâmica de investimento significativa, dando continuidade ao esforço desenvolvido nos últimos anos, marcado pela concretização de diversos projetos e pelo alargamento das áreas de intervenção da Instituição. O próximo exercício prossegue esta trajetória de crescimento, privilegiando o investimento em novos projetos destinados a reforçar a capacidade de intervenção da Instituição, valorizar o seu património e melhorar as condições de funcionamento das estruturas existentes, assegurando simultaneamente a otimização dos investimentos realizados nos últimos anos.

A tabela seguinte apresenta os investimentos previstos para 2027, com indicação dos respetivos montantes estimados e das correspondentes fontes de financiamento, permitindo uma visão global da aplicação de recursos projetada.

DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	2027
Terreno Palmeira - Braga	200 000,00 €
Geradores LT/FW/QS	104 038,14 €
Reforço redes de Videovigilância (CCTV)	13 099,50 €
Hardware e Cibersegurança	25 000,00 €
Casa da Citânia - Saúde Mental - RAMo - Vila Verde	100 000,00 €
Centro Logística Formação Inclusão (CeLFI) Quinta do Senhor (1ª fase) - Vila Verde	500 000,00 €
Casas Do Minho - Habitação Colaborativa Quinta do Senhor (2ª fase) - Vila Verde	100 000,00 €
Casas Da Aldeia - CACI e Museu Rosa Pinheiro - Barcelos	305 529,92 €
Casa Da Alegria 6.0 - Vila de Palmeira - Braga	100 000,00 €
Lar Domus Bracara Augusta - Vila de Palmeira - Braga	100 000,00 €
Clube dos Pequenos Vila Pico de Regalados - Vila Verde	100 000,00 €
Clube dos Pequenos Merelim São Pedro - Braga	100 000,00 €
Lar residencial Quinta Do Senhor - Vila Verde	1 750 000,00 €
Lar residencial Casas Da Aldeia - Barcelos	1 750 000,00 €
Lar D'AMARes - Amares	2 430 000,00 €
CIAM (Centro Inovação Alzheimer Minho)	280 000,00 €
Renovação/ampliação frota (Viaturas novas, 100% elétricas)	400 000,00 €
TOTAL	8 357 667,56 €

FONTES DE FINANCIAMENTO	2027
Candidaturas PARES (Outros)	3 000 000,00 €
Restituição IVA Empreitadas	458 647,11 €
Financiamentos	4 095 370,31 €
Saldo de Tesouraria e Outros	803 650,14 €
TOTAL	8 357 667,56 €

Quadro 3: Plano de Investimentos 2027 — montantes e fontes de financiamento

O Lar D'AMARes concentra cerca de 29,1% do investimento previsto (2.430.000€), e a criação de duas novas estruturas de Lar Residencial em simultâneo, na Quinta do Senhor, em Vila Verde, e nas Casas da Aldeia, em Barcelos, representa um investimento conjunto de 3.500.000€ (41,9%). Estes três projetos absorvem cerca de 71% do investimento total previsto. Destacam-se ainda o CeLFI (500.000€), a renovação e ampliação da frota (400.000€) e a conclusão das Casas da Aldeia (305.530€). O restante distribui-se por intervenções de menor dimensão, mas igualmente relevantes para o desenvolvimento e reforço da capacidade de resposta da Instituição.

À data de elaboração do presente Plano, foram considerados, para efeitos de projeção das fontes de financiamento, 3.000.000€ associados a candidaturas ao PARES, havendo expectativa de obtenção de financiamento público para apoio à concretização dos investimentos destinados à criação de Lares Residenciais, segundo informações mais recentes do Governo. O investimento arrancará com a aprovação do respetivo financiamento público.

A concretização dos investimentos previstos representa um esforço financeiro relevante para a Instituição, assente sobretudo no recurso a financiamento bancário (4.095.370€, cerca de 49%) e nas candidaturas ao PARES (3.000.000€, cerca de 36%), sendo o remanescente assegurado por verbas próprias (1.262.297€, cerca de 15%), provenientes da afetação de capitais próprios (803.650€) e da restituição de IVA (458.647€). A concretização destes investimentos será enquadrada numa gestão financeira responsável e criteriosa, assegurando um adequado equilíbrio entre as diferentes fontes de financiamento e a capacidade financeira da Instituição, de forma a suportar o esforço de investimento previsto sem comprometer a sua sustentabilidade financeira.

Para além do apoio do PARES já considerado, a eventual obtenção de financiamento público adicional ao longo de 2027 permitirá reduzir a necessidade de recurso a financiamento bancário e otimizar a estrutura de financiamento dos projetos previstos. Neste âmbito, assume particular relevância o acompanhamento de novos avisos e programas de apoio ao setor social, nomeadamente o PARES, o Portugal 2030 e o Norte 2030, entre outros que possam revelar-se adequados aos projetos da Instituição.

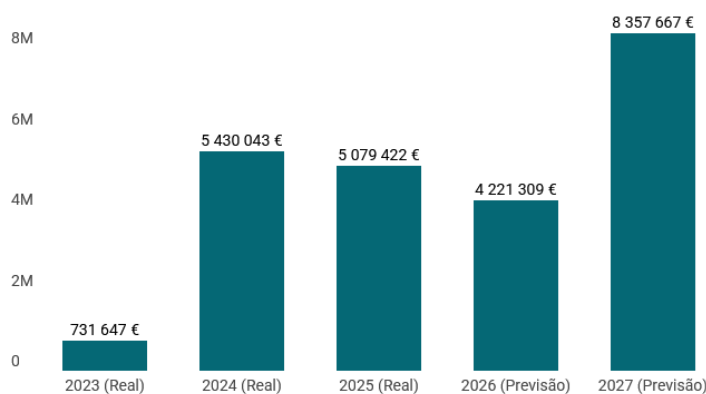


Gráfico 9: Evolução anual do investimento

A projeção de investimento para 2026 foi objeto de revisão face ao inicialmente estabelecido, em resultado da não concretização de duas das obras inicialmente previstas, designadamente as Casas do Minho – Habitação Colaborativa e a Casa da Citânia, Saúde Mental, RAMo, que transitam para os próximos anos. Esta alteração decorreu de uma redefinição das prioridades de investimento e de uma gestão responsável da tesouraria, com consequente ajustamento da composição e calendarização dos investimentos.

Para 2027, prevê-se um volume global de investimento de 8.357.667,56€, correspondente a um acréscimo de 98% face à previsão revista para 2026. A dimensão do investimento previsto traduz uma visão de longo prazo, orientada para o reforço das bases que sustentam a atividade da Instituição e para a criação de condições que lhe permitam continuar a acompanhar e dar resposta à evolução das necessidades sociais. Neste sentido, o Plano de Investimentos constitui não apenas um instrumento de execução das prioridades definidas para 2027, mas também uma base para o crescimento e afirmação futura do CSVH, reforçando a sua capacidade de gerar valor social e patrimonial e de cumprir, de forma cada vez mais abrangente, a sua missão.

9. Conclusão

O Plano de Atividades e Orçamento para 2027 encerra um ciclo e inaugura outro. Em apenas quatro exercícios, o CSVH mais do que duplicou a sua dimensão financeira, passando de 4,02 milhões de euros de rendimentos em 2023 para cerca de 9,47 milhões previstos em 2027. Mais do que a dimensão alcançada, importa a natureza desse crescimento, que não depende somente na abertura de novas estruturas, mas também, e de forma crescente, na maturação e na otimização das respostas sociais já existentes.

A Instituição mantém a capacidade de crescer, mas fá-lo a partir de uma base que já se sustenta por si. O resultado positivo projetado, num ano de aberturas exigentes, não é um fim em si mesmo. É a confirmação de que a gestão por centro de responsabilidade, a previsibilidade das fontes de financiamento e a disciplina na afetação de recursos permitem absorver o esforço de expansão sem comprometer o equilíbrio da Instituição.

O orçamento não esconde, contudo, as suas exigências. A margem é estreita, e o novo patamar de custos com pessoal, a par dos encargos associados ao investimento, impõe um acompanhamento rigoroso e contínuo da execução. O ano de 2027 será, por isso, também um ano de gestão atenta quanto à ocupação das novas respostas, da evolução dos custos, da tesouraria e do financiamento. A identificação antecipada dos riscos e das respetivas medidas de mitigação traduz a opção por uma gestão preventiva, que prefere antecipar a corrigir.

O Plano de Investimentos reforça esta visão de longo prazo. Cada investimento em infraestruturas e equipamentos é, simultaneamente, capacidade de resposta para a comunidade e património que permanece na Instituição muito para além do exercício em que é realizado. O recurso ao financiamento bancário é assumido com plena consciência do seu custo, mas também do valor que gera, e será acompanhado pela procura ativa de apoios públicos que permitam aliviar o esforço financeiro associado.

Nada disto seria possível sem as pessoas. Os colaboradores do CSVH são o principal ativo da Instituição e a condição primeira da qualidade dos serviços prestados. O reforço das equipas, a valorização profissional e a capacidade de reter competências num setor exigente continuarão a ser prioridades, porque é no cuidado diário, prestado com competência e humanidade, que se mede verdadeiramente o cumprimento da missão. A este esforço junta-se o dos parceiros institucionais, das entidades públicas e da comunidade, cuja confiança continua a ser determinante para o caminho percorrido.

O CSVH entra em 2027 com a solidez de quem consolidou e com a ambição de quem continua a construir. O compromisso mantém-se inalterado: servir mais e melhor, com responsabilidade, rigor e proximidade, garantindo que cada passo dado hoje fortalece a capacidade de responder às necessidades de amanhã.

Porque consolidar não é parar de crescer — é crescer com as raízes mais fundas.

10. Aprovação

O presente Plano de Atividades e Orçamento para 2027 foi aprovado pelos órgãos sociais competentes do Centro Social do Vale do Homem, nos termos estatutariamente previstos.

Direção — aprovado em reunião de Direção de 06 de outubro de 2026.

Assembleia Geral — aprovado em Assembleia Geral de 22 de outubro de 2026