



movijovem 

**PLANO DE ATIVIDADES
E ORÇAMENTO
2017**

MENSAGEM DA DIREÇÃO

Após a aprovação e publicação do Decreto-Lei nº132/2014 de 3 de Setembro de 2014, através do qual a Movijovem retomou a sua plena atividade, assistimos nos anos de 2015 e 2016 a um forte crescimento da atividade deste Organismo, com um aumento notável do número de dormidas nas Pousadas de Juventude e das vendas do Cartão Jovem. O desafio que nos propomos para 2017 é o de continuar esta trajetória de crescimento da atividade, mantendo o rigor na gestão económica e financeira.

Nesse sentido implementaremos um conjunto de medidas enquadradas numa estratégia de continuidade, com 4 objetivos fundamentais:

- 1) Dinamizar e revitalizar a Rede Nacional de Pousadas de Juventude, promovendo a Mobilidade e o Turismo Juvenil;
- 2) Promover o Cartão Jovem, aumentar o número de utilizadores e parceiros;
- 3) Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da Movijovem;
- 4) Promover a modernização administrativa / operacional da Movijovem e desenvolver uma cultura organizacional de exigência, capaz de reconhecer e mobilizar o seu Capital Humano.

O ano de 2017 marca também o início da Co-gestão no setor da juventude, com a recente adesão das maiores plataformas nacionais Juvenis à Movijovem, o Conselho Nacional da Juventude e a Federação Nacional das Associações Juvenis, transportando um renovado capital de esperança na consolidação desta Organização e reforço do seu trabalho, em especial junto dos Jovens e do movimento associativo.

Ao nível comercial continuaremos a inverter a tendência que se verificou até 2014 de decréscimo de procura de alojamento e taxa de ocupação. Prevemos alcançar em 2017 perto das 464.583 dormidas, significando um aumento aproximado de 8% em relação ao ano anterior e uma subida do nível da taxa de ocupação da RNTJ. Daremos continuidade ao reforço do marketing e comunicação das Pousadas de Juventude, com uma presença ativa e dinâmica nas Redes Sociais, Festivais de verão e semanas académicas, potenciando a Newsletter e o novo Website como ferramentas determinantes de contacto com o nosso público-alvo. Paralelamente, pretendemos melhorar a gestão dos canais de vendas, em particular online com o início de funcionamento do channel manager e reforçar a prospeção e angariação de clientes, motivando a nossa força de vendas, a par da consolidação do conceito “mundo de experiências”, com o respetivo reforço das parcerias e ofertas de roteiros/programas locais e regionais. Ao nível da política de preços, mantendo o posicionamento das Pousadas de Juventude no segmento de “baixo custo”, deveremos continuar um processo de flexibilização e ajustamento ao desempenho das unidades, à relação procura/oferta de mercado e à sustentabilidade financeira dos equipamentos. Paralelamente, assumindo a missão pública da Movijovem, daremos continuidade aos vários programas comerciais e sociais dirigidos particularmente ao público Juvenil, estudantil e desportivo. Aproveitando o reforçado compromisso da Movijovem com as plataformas nacionais juvenis, o CNJ e a FNAJ, é nossa intenção fortalecer a interação através dos nossos serviços e produtos - Pousadas de Juventude, Cartão Jovem e Intra rail - com os jovens em geral e o movimento associativo em particular.

Ao nível do Cartão Jovem entrará em funcionamento em 2017 o novo website e a nova “app”, prosseguindo a estratégia de reforço tecnológico e revisão dos procedimentos de emissão e comercialização do cartão. Ao mesmo tempo será desenvolvido um esforço para angariação de novos parceiros / vantagens, prevendo-se um aumento de 5% nas vendas, atingindo um total de 180 mil unidades aproximadamente.

Pretendemos implementar um novo modelo de associado ao Cartão Pousadas de Juventude e continuar a aumentar as vendas do programa Intra Rail.

No plano operacional continuaremos a centrar em 2017 a nossa atuação nas seguintes quatro áreas de responsabilidade: aquisição centralizada de bens e serviços para a RNTJ, em conformidade com o CCP e gestão de contratos; Gestão de património e equipamentos, incluindo a sua manutenção e reabilitação; Gestão dos sistemas de informação.

Assim podemos realçar os seguintes desafios:

- Conclusão da Revisão do Sistema de Segurança contra incêndios;
- Entrada em funcionamento do novo sistema de gestão documental e de compras;
- Conclusão da segunda fase de renovação informática;
- Implementação do novo Sistema de Gestão da Qualidade;
- Progressivo melhoramento do sistema de gestão das operações de manutenção preventiva / corretiva e continuidade de reposição / atualização de equipamento básico;
- Melhorar a eficiência energética das Unidades.

Particular destaque devemos dar à importância de procurar financiamentos adicionais, especificamente para assegurar a reabilitação e manutenção das Pousadas de Juventude, atendendo às urgentes necessidades existentes e uma vez que não estão previstos nestes orçamentos de exploração e tesouraria de 2016. Continuamos a defender que deveria ser criado um programa específico plurianual financiado pela parte pública (proprietária dos imóveis) para assegurar a manutenção e reabilitação das Pousadas de Juventude, em particular atendendo ao estado de degradação destes equipamentos.

Após a implantação do novo modelo de gestão iniciada em 2015, estão concessionadas a exploração de quatro Pousadas de Juventude a entidades privadas (além da Pousada de Juventude de Mira já protocolada a sua gestão anteriormente com entidade privada) e foram celebrados dois protocolos com autarquias: Setúbal e Celorico de Basto. Assim, prevê-se em 2017 a abertura e entrada em funcionamento destas 2 novas Pousadas de Juventude geridas pelas autarquias e prevê-se o início das obras de remodelação da Pousada de Juventude de Braga, com reabertura prevista para 2018. Continuaremos a acompanhar a atividade das Pousadas concessionadas em proximidade, garantindo o devido acompanhamento e execução dos contratos celebrados. Paralelamente retomaremos contatos e negociações com as autarquias de Vila Real, Oeiras e Guarda tendo em vista eventual acordo para remodelação e gestão das Pousadas instaladas nestas localidades.

No plano financeiro mantemos o compromisso de uma gestão transparente e rigorosa, que aumente os Proveitos, controle os custos e continue uma diminuição progressiva do passivo, das dívidas a fornecedores e do prazo médio de pagamentos. Para fazer face à amortização extraordinária de 1 milhão de euros prevista no acordo celebrado com a CGD, prevê-se em 2017 um apoio extraordinário do cooperante público à Movijovem no mesmo montante. Prevê-se ainda para 2017 um subsídio do IPDJ de 500 mil euros especificamente para apoiar a atividade da Movijovem, em particular o cumprimento da sua missão pública.

MENSAGEM DA DIREÇÃO

Considerando a importância do Capital Humano no cumprimento da missão da Movijovem, continuaremos a dar especial atenção ao desenvolvimento de uma cultura de exigência, empenho, dinâmica e trabalho de equipa, capaz de motivar os nossos colaboradores para o cumprimento dos objetivos propostos. Continuaremos com o sistema de avaliação de desempenho e de incentivos, com estímulo financeiro associado ao cumprimento de objetivos,, melhoraremos a articulação entre Pousadas, Coordenações Regionais e Departamentos centrais. Prevemos um aumento salarial para os Rececionistas, que ficará acima do RMMG, e um aumento do subsídio de alimentação para todos os trabalhadores. Reforçaremos o investimento na componente formativa dos nossos colaboradores e dirigentes e criaremos inovatoriamente uma Bolsa de Formação, com dotação orçamental própria.

Em 2017 organizaremos o 2º Encontro Nacional da Movijovem, uma iniciativa que se pretende realizar anualmente, com o objetivo de promover espaços de formação, reflexão e reforço da cultura organizacional.

Considerando ainda a missão pública da Movijovem de promover a Mobilidade e o Turismo Juvenil será a altura certa para promovermos um Seminário/Conferência, que reúna especialistas, interessados, stakeholders, assim como promover a realização de um estudo científico, contribuindo para o desenvolvimento da investigação e conhecimento nesta área.

Em síntese, com este plano de Atividades e orçamento de 2016, pretende-se dar continuidade à revitalização do turismo Jovem, incentivar a mobilidade Juvenil, promover programas sociais, que fomentem o conhecimento do nosso território e cultura, garantindo concomitantemente a sustentabilidade económica e financeira da Movijovem.

A Direção quer deixar uma sincera palavra de agradecimento a todos os seus colaboradores pela dedicação, empenho e confiança na prossecução das suas tarefas e de incentivo quanto ao futuro da Movijovem e da sua missão.

Ricardo Araújo
(Presidente)



PLANO DE ATIVIDADES **2017**

APRESENTAÇÃO

A Movijovem tem como objeto principal promover, apoiar e fomentar ações de mobilidade juvenil, na sua vertente social, possibilitando aos jovens portugueses, em especial aos mais desfavorecidos, um contacto mais direto com a realidade e o património cultural, histórico e natural do País, contribuindo assim para valorizar a sua formação sócio-educativa e para reforçar os laços culturais entre regiões e países.

À Movijovem cabe, ainda, desenvolver ações que estimulem a mobilidade, contribuindo para valorizar a formação sócio-educativa dos jovens e para reforçar os laços culturais entre regiões e países.

Os membros fundadores da Movijovem foram: o Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P., com 80% do Capital e a Associação de Utentes das Pousadas de Juventude com 20%.

Atualmente os membros da Movijovem são: o Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P., com 80% do Capital, o Conselho Nacional da Juventude, com 10% e a Federação Nacional das Associações Juvenis, com 10%.

No âmbito do seu objeto, cabe, nomeadamente, à Movijovem:

- Construir estruturas de acolhimento e alojamento para jovens;
- Gerir, administrar e conservar as infra-estruturas da sua propriedade ou outras cuja exploração tenha contratado, bem como as instalações que lhe sejam afetas para a prossecução dos seus fins;
- Celebrar contratos programa com o Estado sobre mobilidade juvenil;
- Prestar serviços, no âmbito do seu objeto, a entidades públicas e privadas;
- Celebrar acordos e protocolos com entidades públicas e privadas de âmbito nacional ou internacional;
- Prosseguir e desenvolver atividades de formação em consonância com a sua área de atuação e intervenção;
- Promover a inclusão social, a não discriminação, a igualdade de oportunidades e o empreendedorismo;
- A Movijovem, pode, ainda, no interesse dos seus utentes, dedicar-se a outras atividades complementares do seu objeto principal.

ORGANOGRAMA

movijovem ^{mu}



Missão: “o que fazemos e porque existimos”

Promover a mobilidade Juvenil na vertente social, cultural, educativa, desportiva e recreativa, proporcionando experiências únicas e enriquecedoras através de uma maior proximidade e contacto com a cultura local e regional, a todos os clientes com espírito jovem, nacionais e estrangeiros, oferecendo uma rede de alojamento e de serviços inovadores que garantam padrões de qualidade, higiene e segurança, a preços competitivos.

Visão: “o que queremos ser”

- A rede de alojamento económica por excelência em Portugal, a que se associam serviços de desconto em setores complementares, reconhecida pela relação qualidade-preço, inovação e dinamismo, garantindo uma atividade económica e financeiramente sólida e sustentável.
- Vocacionada para o público com espírito jovem, constituindo espaços de convívio e de intercâmbio social e cultural.

Estratégia

A Rede de Pousadas de Juventude posiciona-se num segmento de “baixo custo”, procurando proporcionar uma experiência diferenciadora a todos os que optem por ficar alojados nas Pousadas.

Podem ser explorados diferentes conceitos adaptados à tipologia de cada Pousada de Juventude, com preocupação de proporcionar um conjunto de experiências relacionadas com o tema da Pousada, assim como o contacto e conhecimento da cultura, história local e regional e envolvente natural.

Os Jovens procuram, cada vez mais, novas experiências, novos conhecimentos e o contacto com as culturas locais e regionais. Para este segmento da população, viajar é uma forma de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal.

“O Turismo não é apenas mais um setor da economia, é um fenómeno humano com implicações sociais”

UNWTO, The power of Youth Travel.

POSICIONAMENTO DAS POUSADAS DE JUVENTUDE



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (O.E.)

O.E 1

Dinamizar a Rede de Pousadas de Juventude, promovendo a Mobilidade e o Turismo Juvenil;

O.E 2

Promover o Cartão Jovem, aumentar o número de utilizadores e parcerias;

O.E 3

Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da Movijovem;

O.E 4

Promover a modernização administrativa / operacional da Movijovem e desenvolver uma cultura organizacional de exigência, capaz de reconhecer, valorizar e mobilizar o Capital Humano.

No ano de 2017 continuaremos a promover um trabalho de afirmação da atividade da Movijovem, em termos de comunicação e relacionamento institucionais, focado no cumprimento da sua missão:

Cumprir a missão da Movijovem é dar corpo à realização dos seus principais desígnios:

Dedicção - proporcionar aos jovens e aos clientes em geral a oportunidade de conhecerem Portugal a preços económicos.

Integridade e cidadania - contribuir para a divulgação da nossa cultura, história e valores.

Serviço público - promover a mobilidade a todos os cidadãos e, em particular, com menores recursos económicos.

Inovação e qualidade - assegurar que as expectativas dos clientes são satisfeitas de forma ágil e flexível.

Partilha e colaboração - garantir o compromisso de toda a estrutura com a estratégia da Movijovem, contribuindo para a prestação de um melhor serviço.

A atividade da Movijovem deverá, assim, ser encarada como o foco estratégico para a sua afirmação institucional, evidenciando o que a distingue e diferencia das demais.

O espírito humano e social que esteve na origem da Hostelling International, em termos de gestão da Rede de Pousadas de Juventude, e na origem da EYCA - European Youth Card Association, em termos de gestão do Cartão Jovem EYC, continuam a ser os principais motivos da atividade da Movijovem. Pretende-se afirmar a missão social da Movijovem em condições benéficas à realização de experiências de enriquecimento individual e ou coletivo, com base na oferta de bens, produtos ou serviços prestados pela Movijovem e pela sua rede de parceiros e colaboradores, internos e externos.

A atividade da Movijovem assentará no desempenho da sua missão, estabelecendo compromissos sociais com entidades públicas e privadas, que permitam assegurar uma gestão rigorosa, criteriosa e economicamente e financeiramente sustentável.

Continuará a haver uma maior atenção, envolvimento e investimento na gestão das relações públicas, nomeadamente de forma mais eficaz e duradoura com os Órgãos de Comunicação Social e Entidades Parceiras, nacionais e internacionais.

Sem dúvida que uma boa gestão ao nível das relações públicas será proveitosa para a imagem e comunicação organizacional, nos diferentes patamares de intervenção, com benefícios visíveis a médio-longo prazo, em termos institucionais e, bem assim, comerciais.

A reedição Programa Social Escolar - Escola em Viagem ou o Programa Escolhas - Programa Social para as Migrações, assim como a realização de um seminário nacional, subordinado ao tema “2017 - Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento” (dia 27 de setembro) farão parte da atividade da Movijovem, em 2017.

A realização de eventos de intercâmbio entre congéneres europeias também serão ações a considerar na estratégia de afirmação institucional da Movijovem, nomeadamente através da concretização do programa HI CONNECT da Hostelling International, ao qual a Movijovem aderiu em 2016.

Ao longo do primeiro semestre de 2017, estará previsto participarmos no roadshow do PROJETO 80, com apresentações motivacionais subordinadas ao tema do “Turismo para o Desenvolvimento Sustentável”, onde se inclui a apresentação da Rede de Pousadas de Juventude e do INTRA_RAIL, em 36 estabelecimentos de ensino secundário, dois estabelecimentos por cada distrito do território continental.

Estará ainda a cargo das nossas preocupações a gestão do relacionamento com o cliente interno e externo, prevendo-se dar continuidade à atualização da imagem “Movijovem” e respetiva aplicação em elementos decorativos e estacionário; à gestão de conteúdos na comunicação social e redes sociais; à organização e acompanhamento de eventos de relações públicas; à organização e acompanhamento das cerimónias protocolares no âmbito das Pousadas de Juventude e do Cartão Jovem EYC; à representação e presença estatutária no âmbito dos encontros internacionais da IYHF (International Youth Hostel Federation) e da EYCA (European Youth Card Association) e em eventos da REAJ e do INJUVE, que se configurem de interesse para a Movijovem.

Em 2017 teremos muitos desafios para concretizar. Entrará em funcionamento um channel manager para otimizar a comercialização do alojamento nas plataformas online com a adoção de um novo modelo de gestão e de emissão centralizada do Cartão Jovem EYC; lançamento de uma APP do Cartão Jovem EYC. Continuar-se-á a promover uma política de responsabilidade social, através de programas específicos para os segmentos de mercado-alvo das Pousadas de Juventude e do Cartão Jovem EYC, mas também através da reedição do Programa Social Escolar, em parceria com a Direção Geral da Educação e com o Instituto Português do Desporto e Juventude.

Em 2017 haverá ainda lugar ao aperfeiçoamento da prestação do serviço de atenção ao cliente, no que às Pousadas de Juventude diz respeito, através da disponibilização de “novas experiências” e ofertas comerciais; novos conteúdos de informação turística; atualização do layout das receções e dos espaços de convívio; serviço de bar e de animação; implementação de ações regulares de comunicação relacional; reformulação das condições gerais de acesso e utilização das Pousadas de Juventude.

A atividade do Departamento Comercial surge assim como suporte e garante para a concretização dos grandes objetivos da Movijovem e assume para 2017 a responsabilidade de assegurar o crescimento contínuo dos resultados obtidos, nos últimos anos. Dar-se-á especial atenção à proatividade laboral e à especialização do trabalho de BackOffice, dividido em três áreas: a) central de reservas, gestão de conteúdos e vendas nas plataformas de venda Online; b) planeamento e execução estratégica das prioridades de marketing, comunicação e gestão comercial das Pousadas de Juventude, do Cartão Jovem EYC e do INTRA_RAIL; c) gestão e desenvolvimento do programa Cartão Jovem EYC através de uma maior pró-atividade comercial na angariação e fidelização de clientes, parcerias, promoção e vendas.

Importa ainda ressaltar a importância que será dada à motivação da equipa de trabalho para a concretização do plano de atividades para 2017, numa perspetiva de distribuição funcional de tarefas de acordo com as competências individuais de cada colaborador, com a implementação de um sistema de recompensas e incentivos, visando uma maior participação, partilha, articulação e responsabilização funcional entre colaboradores e chefia.

Perspetivar a estratégia das Pousadas de Juventude para 2017 será assim um exercício de continuidade ao plano de atividades de 2016, com a assertividade necessária para a execução melhorada das ações desenvolvidas anteriormente.

A prestação do serviço continuará a ser orientada não apenas para o alojamento, mas também, e com preponderância, para a oferta de experiências únicas e enriquecedoras a todos os clientes com espírito jovem, nacionais e estrangeiros, através de uma maior proximidade e contacto com a cultura local e regional e envolvente natural, com garantia de *standards* de qualidade, higiene e segurança, a preços competitivos.

Paralelamente, daremos especial atenção às valências específicas de cada unidade, por forma a direcionarmos a oferta de programas de alojamento para nichos de mercado-alvo, com atividades incluídas de animação interna e externa a cada unidade.

Neste sentido, as estratégias de intervenção ao nível comercial de gestão de cada unidade deverão acautelar a oferta de atividades outdoor - programas de atividades complementares ao alojamento - e indoor - ações de animação internas da pousada -, de forma a criar novas atratividades para o cliente, fidelizando-o à rede de Pousadas de Juventude, com a expectativa de aumentar o seu tempo de estada média e o *cross-selling* de produtos e serviços adicionais.

Por outro lado importa destacar que pretendemos continuar a reforçar a relação da Movijovem com as Associações Juvenis, encarando-as como parceiros estratégicos na promoção dos seus objetivos/missão e interlocutores privilegiados junto do público-alvo, os jovens.

Aproveitando o reforçado compromisso da Movijovem com as plataformas nacionais do movimento associativo juvenil, o Conselho Nacional de Juventude e a Federação Nacional das Associações Juvenis, é nossa intenção fortalecer a interação da Movijovem, através dos seus serviços e produtos - Pousadas de Juventude, Cartão Jovem e Intra-Rail -, com os jovens em geral e o movimento associativo juvenil em particular.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O.E.1 Aumentar a atratividade das Pousadas de Juventude e elevar os seus níveis de notoriedade, através da oferta de bens e serviços claramente alinhados com as preferências dos nossos consumidores/público-alvo.

1.1. Desenvolver a oferta de programas comerciais e produtos *package*, identificados com as potencialidades e ofertas de cada destino, claramente diferenciadores pela relação qualidade-preço e dirigidos para os segmentos de mercado-alvo.

1.2. Produzir um roteiro turístico “explorarPT”, através das Pousadas de Juventude, para apresentação da oferta de serviços de cada unidade de alojamento e informação turística relevante para potenciais clientes.

1.3. Cultivar o interesse de *opinion makers* e jornalistas nacionais e internacionais para a publicação de artigos sobre a rede de Pousadas de Juventude.

1.4. Realizar ações de promoção junto de potenciais promotores e revendedores das Pousadas de Juventude.

1.5. Reformular os layouts das recepções e espaços de convívio das Pousadas de Juventude, conferindo-lhes coerência, uniformidade, mas também alguns “traços” de identidade local.

1.6. Aproveitar os eventos de carácter regional e nacional para apresentação e projecção das Pousadas de Juventude.

1.7. Dinamizar visitas comerciais, ações de rua e passatempos em rádios, jornais, bares e discotecas, na envolvente de cada unidade.

O.E.2 Harmonizar e consolidar os padrões da oferta de bens e serviços transversalmente a todas as unidades da rede de Pousadas de Juventude, através da disponibilização qualificada dos serviços nucleares de cada unidade de alojamento e capacitação funcional dos colaboradores.

2.1. Redefinir as CGFRNTJ - Condições Gerais de Funcionamento da Rede Nacional de Turismo Juvenil, principalmente em termos de política comercial e operacional da prestação e comercialização do serviço.

2.2. Realizar um conjunto de investimentos direcionados para a principal oferta de serviços: alojamento com qualidade, conforto, segurança e privacidade; animação, bar e restauração; roteiros e circuitos turísticos, com programas de atividades (experiências) enriquecedores e marcantes. Tudo isto de acordo com o conceito definido para cada unidade de alojamento, seu posicionamento no mercado e interesse do cliente.

2.3. Incrementar a oferta integrada de serviços secundários e complementares ao alojamento (próprios e de terceiros) - *revenue management*.

2.4. Promover, organizar e dirigir formação específica aos colaboradores de atendimento e vendas, por forma a assegurarmos uma oferta de qualidade e harmonizada na prestação global do serviço, ao nível do atendimento, gestão comercial, recepção e acolhimento.

O.E.3 Melhorar os indicadores de desempenho operacional e comercial da rede de Pousadas de Juventude, centrando os esforços de marketing na angariação e fidelização de novos clientes/mercados, sobretudo aqueles que permitam esbater a sazonalidade típica de cada Pousada de Juventude.

3.1. Concretizar a implementação dos módulos da qualidade, marketing social e *channel manager* no novo *software* de gestão de reservas - GooBooking.

3.2. Desenvolver o sistema de e-commerce (loja *online*) no website das Pousadas de Juventude, com área de cliente e negócio por pousada, com possibilidade de aquisição de “experiências” em formato “chave-na-mão”.

3.3. Implementar um sistema de *call center* para registar, monitorizar e avaliar todos os contactos efetuados, no âmbito da atividade comercial da Central de Reservas.

3.4. Implementar uma política de CRM (*customer relationship management* - gestão do relacionamento com o cliente) em todas as unidades de negócio, com atribuições/objetivos comerciais outdoor na região envolvente.

3.5. Desenvolver e implementar uma agenda de contratos comerciais de fidelização.

- 3.6. Investir em ações de promoção e venda *incoming*.
- 3.7. Fomentar o interesse dos operadores turísticos e agências de viagens através da oferta qualificada de serviços e condições comerciais de revenda.
- 3.8. Implementar uma nova abordagem comercial associada ao Cartão Pousadas de Juventude, assente na oferta do Cartão Pousadas de Juventude digital a todos os titulares nacionais de reserva de alojamento para a Rede Continental de Pousadas de Juventude, com associação ao sistema de fidelização, através da acumulação de pontos e oferta de benefícios na rede de parceiros, comercialização do Cartão Pousadas de Juventude ao PVP de 10€/ano, com oferta de 10% de desconto em reservas de alojamento na Rede Continental de Pousadas de Juventude, com *upgrades* aos benefícios para todos os titulares de Cartão Pousadas de Juventude e campanhas exclusivas direcionadas para estes clientes.
- 3.9. Aumentar o número e a qualidade das vantagens do Cartão Pousadas de Juventude, para implementação de estratégias de valorização diferenciada por tipo de cliente.
- 3.10. Lançar a comercialização do Cartão Presente Pousadas de Juventude.
- 3.11. Aumentar o RevPAR.
- 3.12. Aumentar a estada média.

O.E. 4 Desenvolver parcerias estratégicas com agentes de animação e promoção turística na envolvente de cada Pousada de Juventude, no sentido de se desenvolverem novas “experiências” e de se maximizarem os esforços de marketing, numa relação de *win-win*, para que se obtenham os melhores resultados para as Pousadas de Juventude e *stakeholders*.

- 4.1. Proceder à identificação e angariação de parceiros (e parcerias) locais e regionais.
- 4.2. Melhorar a gestão de clientes e parcerias e incrementar o *revenue management*.
- 4.3. Dinamizar a conceção de novos produtos, campanhas e ofertas promocionais, através de esquemas de compensação *cash back* ou, de atribuição de créditos de alojamento para inovar os produtos disponíveis, visando envolver e fidelizar os *stakeholders* à rede de unidades de alojamento.
- 4.4. Elaborar um Plano de Atividades por cada Pousada de Juventude, com a definição das áreas e atividades propostas para dinamização, acompanhamento, promoção, comunicação e avaliação de resultados.
- 4.5. Envolver a estrutura de colaboradores na dinamização local e regional do plano comercial.
- 4.6. Proceder ao levantamento e monitorização regular dos eventos turísticos locais e regionais, para potenciar a conceção de ofertas comerciais integradas e respetiva ação promocional.

O.E.5 Otimizar a gestão de cada canal de comunicação e distribuição comercial da rede de Pousadas de Juventude, procurando conquistar novos públicos e elevar a notoriedade das Pousadas de Juventude, com conseqüente melhoria dos resultados operacionais de cada unidade.

A otimização dos canais de distribuição existentes e outros a criar deverá ser entendida como uma ação estratégica para a colocação do produto/serviço no mercado, seja para o dar a conhecer, através de uma rede de revendedores estrategicamente identificados, ou, idealmente, promovê-lo e comercializa-lo em simultâneo.

5.1. Aderir e dinamizar conteúdos e vendas nas plataformas *onlin* nomeadamente Google, TripAdvisor e Trivago.

5.2. Otimizar a gestão de conteúdos e vendas nas plataformas Online Hihostels, Hostelworld, Booking e Website Pousadas de Juventude.

5.3. Dotar a Rede de Pousadas de Juventude e Revendedores PTJ's das ferramentas de suporte à comercialização de produtos e serviços das Pousadas de Juventude - Manual Comercial.

5.4. Otimizar a prestação do serviço de atendimento e vendas através da Central de Reservas e contactos dedicados (707 233 233 e reservas@pousadasjuventude.pt).

5.5. Definir e implementar um plano nacional de telemarketing, otimizando os recursos físicos e humanos disponíveis na rede de Pousadas de Juventude de gestão direta.

5.6. Atualizar e dinamizar a divulgação de conteúdos promocionais no *Website* e redes sociais das Pousadas de Juventude.

5.7. Proceder ao envio regular de *newsletters* e sms promocionais.

O.E.6 Trabalhar o *target* das Pousadas de Juventude e especializar a prestação do serviço e a conceção do produto para mercados-alvo estratégicos - educação, desporto, associativismo, ambiente, campos de férias, social, empresarial e individual/familiar - através da oferta de programas e experiências vocacionadas para o público-alvo definido.

O *target* das Pousadas de Juventude (HI Portugal), deverá ser, quase exclusivamente, direcionado para grupos escolares, desportivos, associativos e empresariais, nacionais e internacionais, e para individuais - jovens dos 18-35 anos e famílias jovens com, usufruindo da pertença à rede internacional de Pousadas de Juventude (Hostelling International), assim como da presença nas demais plataformas de venda Online e relacionamento comercial junto de operadores turísticos e agências de viagens bem identificados.

Consubstanciada na estratégia de conceção e (re)posicionamento do produto, pretendemos atualizar os programas comerciais de alojamento, incorporando-lhes serviços adicionais de acordo com os interesses do segmento de mercado a atingir, como por exemplo a inclusão de serviços e atividades adicionais no programa Escola em Viagem.

Por outro lado, para além dos programas comerciais de alojamento existentes a nível nacional, dever-se-á apostar numa oferta diferenciada por segmentos de Pousadas. Isto porque algumas unidades estão melhor localizadas para acolherem grupos desportivos, enquanto outras são mais indicadas para o acolhimento de Campos de Férias. É neste sentido que queremos apostar na

conceção do produto e na especialização da prestação do serviço por áreas temáticas de intervenção e respetiva promoção.

Em termos de posicionamento pretendemos atingir a seguinte perceção do mercado:

Qualidade/Preço: prestação de serviço de valor acrescentado, a preços competitivos.

Hospitalidade: atendimento personalizado e ambiente *friendly*.

Limpeza e segurança: ambiente limpo, tranquilo e seguro.

Autenticidade: oferta de Experiências e Roteiros Turísticos genuínos, fortemente conectados com o território, o património arquitetónico, humano e cultural de cada localidade.

Não obstante as premissas centrais do posicionamento das Pousadas de Juventude, deveremos considerar também a oferta de produtos vocacionados para os segmentos de mercado-alvo das Pousadas de Juventude.

Neste sentido, em 2017 dinamizaremos os seguintes programas comerciais de alojamento, numa perspetiva de crescente integração de serviços complementares:

Movimento Associativo - destinado a associações juvenis federadas e/ou inscritas no RNAJ.

Desporto em Movimento - destinado a federações desportivas, clubes e/ou associações federadas, portuguesas e espanholas.

Escola em Viagem - destinado a grupos escolares.

Campos de Férias - destinado a entidades promotoras e/ou organizadores de campos de férias, com tudo incluído (alojamento, refeições, atividades, monitores) e não residenciais, destinados a entidades públicas e privadas.

Kero Uma Pousada Só Para Mim - possibilidade de reservar totalidade de alojamento de uma Pousada com os serviços incluídos.

Bed & Meal - destinado a qualquer tipologia de grupo, igual ou superior a 20 pessoas, com reserva de alojamento e refeição.

Pack 3 Noites - destinado a reservas individuais, em regime de quarto duplo c/WC privativo.

Peregrinos | Caminhos Santiago - programa de alojamento destinado a peregrinos do Caminho de Santiago, a preço reduzido e oferta de serviços ajustados.

INTRA_RAIL: Xcape (3dias/2noites) e Xplore (7dias/6noites) - passe de comboio com alojamento associado em Pousadas de Juventude (pequeno-almoço incluído).

Ao nível local/regional deverá promover-se a identificação e desenvolvimento de ofertas turísticas complementares em cada destino, no intuito de captação de mais clientes para o consumo de produtos específicos em cada região, preferencialmente de acordo com os segmentos de comunicação das Pousadas de Juventude:

Produtos Natureza-aventura.

Produtos Histórico-cultural.

Produtos Praia.

Produtos Urbano.

A promoção e divulgação de cada um destes programas deverão ser objetivadas em ações de marketing e comunicação, preferencialmente, direto e relacional com os principais destinatários/beneficiários, clientes grupo, famílias e individuais.

Serão objetivos de desempenho do Departamento Comercial trabalhar fortemente os segmentos de mercado-alvo das Pousadas de Juventude, mas também captar novos nichos de mercado recorrendo a experiências e motivações específicas, fidelizando-os não só ao destino, como também à rede de Pousadas de Juventude numa perspectiva mais ampla e global.

O.E.7 Ajustar o *pricing* ao desempenho das unidades de alojamento e à oferta do mercado. A evolução do mercado nos últimos anos coloca novos desafios de gestão à RNTJ, confrontando os indicadores de desempenho internos com o aumento da oferta similar concorrencial e, de acordo com o modelo de gestão económico e financeiramente sustentável que se pretende para a RNTJ.

A afirmação da rede de Pousadas de Juventude no mercado da oferta turística, ao nível do alojamento, deve relacionar-se com a estratégia das políticas governamentais para o setor do turismo e, acima de tudo, porque a filosofia das Pousadas de Juventude serve mais diretamente os jovens, para a promoção da mobilidade juvenil em território nacional a preços reduzidos, possibilitando o conhecimento cultural, social e territorial do nosso país a muitos jovens que sem esta oferta ficariam privados dessas experiências.

O *pricing* das Pousadas de Juventude deverá cumprir, entre outros, os seguintes objetivos:

7.1. Dar continuidade ao reposicionamento estratégico da oferta de alojamento e outros serviços junto do mercado-alvo a atingir, tornando-se necessário especializar a prestação do serviço e a conceção do produto para esses mercados.

7.2. Dotar as áreas funcionais de ferramentas de ação comercial direcionadas para os segmentos de mercado-alvo definidos.

7.3. Estabelecer patamares de autonomia e responsabilidade orçamental para cada área funcional, operacional e comercial.

7.4. Adaptar o preço de venda à disponibilidade diária de alojamento (Best Available Rate), através da implementação de novas funcionalidades do *software* de gestão de reservas por unidade e recurso, com interface às várias plataformas de venda *online*.

7.5. Adotar o Website das Pousadas de Juventude como a melhor plataforma de apresentação e comercialização da rede de Pousadas de Juventude, disponibilizando ofertas integradas “experiências”, sugestões de roteiros turísticos a explorar na envolvente de cada unidade e com um motor de reservas com o melhor preço disponível em todas as plataformas de venda *online*.

Em termos gerais dever-se-á apostar fortemente na abordagem comercial das Pousadas de Juventude, através de campanhas bem definidas e sustentadas na avaliação das estatísticas de ocupação/venda. Por outro lado, esta aposta também deverá ser entendida quer internamente quer externamente, pela oferta diferenciada das Pousadas de Juventude face à sua concorrência direta, onde uma vez mais a filosofia das Pousadas de Juventude e o acesso a “um mundo de experiências” deverá se o motor impulsionador para a sua afirmação, em detrimento exclusivo da simples redução do preço praticado.

A proposta de preços aprovada para 2017 foi, por isso, resultado da linha de orientação adotada no ano anterior, assente numa análise conjunta e partilhada, subjacente ao novo modelo de gestão das Pousadas de Juventude, de forma a não criar elevadas oscilações, e de acordo com os seguintes fatores:

- # Taxa de ocupação geral por cada mês do ano;
- # Taxa de ocupação por recurso e mês do ano;
- # Número de recursos disponíveis para venda por tipologia;
- # Similitude da procura e da oferta entre unidades;
- # Proximidade geográfica entre unidades;
- # Derivação da tabela de preços para produtos e programas comerciais específicos para o posicionamento das Pousadas de Juventude em cada segmento do seu mercado-alvo.

É nossa convicção que, com base nos resultados obtidos nos últimos anos de atividade e com a introdução de ligeiras correções no preçário para 2017, com a perspetiva de maior investimento nas ações de marketing e comunicação da rede de Pousadas de Juventude, estaremos em condições de desenvolver e implementar uma nova estratégia em termos de *pricing* para 2018, a lançar até ao final do primeiro semestre de 2017. Será assente em duas ações base:

7.6. Definição de um intervalo de preço a implementar durante todo o ano.

A implementação de um calendário rígido de épocas baixa, média e alta já não corresponde à realidade do setor, porquanto a sazonalidade verifica-se não somente em determinados meses do ano, mas também em dias da semana e/ou mediante a dinâmica cultural e de eventos em cada destino. Com base na definição de um intervalo de preços padrão, estabelecendo um valor mínimo e um valor máximo, haverá lugar à gestão flexibilizada de tarifas em função dos indicadores de *performance* de cada unidade de alojamento ou local.

7.7. Apresentação de tarifa reembolsável e tarifa não reembolsável.

A estratégia comercial para a apresentação diferenciada de tarifas deverá privilegiar uma redução no valor das tarifas não reembolsáveis, bastante importante para a confirmação dos serviços, para um encaixe antecipado de receitas e conseqüente gestão operacional das unidades. Por outro lado, a oferta diferenciada entre tarifas reembolsáveis e não reembolsáveis permitir-nos-á obter uma boa aceitação do mercado, considerando a flexibilidade das ofertas para mercados mais sensíveis ao preço e outros mais sensíveis à gestão flexível na marcação de reservas.

O.E.8 Monitorizar a gestão e a análise de resultados.

A gestão e análise de resultados surgem como pilar fundamental para a avaliação do desempenho operacional e comercial da estrutura de vendas, quer ao nível de cada colaborador/operador de vendas, canal, rede ou plataforma de vendas, assim como ao nível da política comercial implementada.

Alocar funções e tarefas específicas, de registo diário, análise e partilha pelas áreas correspondentes (direção, operacional, comercial e financeira), de forma a agirmos atempadamente de acordo com os interesses em avaliação. Este trabalho de *BackOffice*, para além de exigir o manuseamento capaz do *software* de reservas e das plataformas de venda *online*, também exigirá a realização de ações de *benchmarking* para o efeito.

O.E.9 Motivar a rede interna de vendas dando continuidade ao sistema de incentivos, implementado em 2016.

A estratégia de implementação de um plano de incentivos focados nos operadores de venda tem como objetivo principal aumentar o volume de vendas e de faturação de todos os produtos e serviços da Movijovem, levando à dinamização de todas as áreas de negócio, por comparação com o histórico dos anos transatos.

A indexação de um incentivo à superação do objetivo estabelecido levará ao reconhecimento material do mérito alcançado e, por associação, ao incremento da motivação e envolvimento de todos os operadores de venda na reconquista, fidelização e angariação de novos clientes para a Movijovem.

Esta orientação deverá ser complementada com a avaliação do *BSC - Balanced Scorecard* da Movijovem, garantido uma política de reconhecimento global, a todos os colaboradores, em função dos indicadores de desempenho de gestão e qualidade definidos para 2017.

O.E. 10 Investir nas relações internacionais com a IYHF - International Youth Hostel Federation.

A Movijovem, por contrato de associação (Membership Agreement) com a International Youth Hostel Federation, onde se inclui o contrato de licença de marca registada (Trademark Licence Agreement) para a inclusão da rede nacional de Pousadas de Juventude na Hostelling International, deverá assegurar a sua representatividade nos eventos de trabalho estatutariamente instituídos: Assembleias Gerais, Conferências Anuais, CEO Meetings, entre outros eventos de fórum operacional, no âmbito da qualidade, gestão e marketing e comunicação. A exigência que se coloca à participação dos membros de Direção da Movijovem na Assembleia Geral, Conferência Anual e CEO Meetings, deverá ser complementada com a participação das hierarquias intermédias e técnicos nos eventos de caráter operacional, de forma a alicerçar as relações internacionais com entidades congéneres, mas também para cooperar na construção da Hostelling International, com efeitos práticos em território nacional, através do desenvolvimento e implementação de diretivas internacionais de comum interesse.

O.E. 11 Reforçar a articulação e comunicação com o Movimento Associativo Juvenil.

11.1. Identificar um gestor de clientes específico para associações juvenis;

11.2. Participar em ações, eventos, mostras associativas, em particular as realizadas pelo Conselho Nacional de Juventude e pela Federação Nacional das Associações Juvenis;

11.3. Implementar o Programa Social Associativo.

DINAMIZAR O CARTÃO JOVEM E.Y.C.

O Cartão Jovem EYC foi criado em Portugal em 1986, tendo celebrado em 2016 o seu 30.º aniversário de existência. O Cartão Jovem EYC em Portugal foi uma das seis organizações fundadoras da Associação Europeia do Cartão Jovem (em 1987), implementada no sentido de conjugar os esforços que as várias organizações nacionais desenvolviam em prol dos jovens.

Em 1991 o Cartão Jovem EYC é inserido na Movijovem, com gestão autónoma, verificando-se durante a década uma elevada adesão por parte dos jovens ao produto. Em 1999 é criado o Mega Cartão Jovem, a vertente bancária do Cartão Jovem EYC.

A partir de 2006, verificam-se várias iniciativas, coincidindo com a aposta no Pack Cartão Jovem EYC e o lançamento do Cartão Jovem Municipal, entre outras.

Até 2010, a idade definida para se obter o Cartão Jovem estava compreendida entre os 12 e os 25 anos (EURO<26). Registrando-se, posteriormente, o alargamento de idade para os 30 anos, passando igualmente a utilizar-se a nova designação European Youth Card (EYC) e o novo Logo.

Sendo um instrumento social de juventude, o Cartão Jovem EYC visa proporcionar um conjunto de vantagens, descontos, reduções e isenções em produtos e serviços prestados por entidades públicas e privadas, numa lógica de não-exclusividade a qualquer titular jovem dos 12 aos 30 anos, promovendo dessa forma a mobilidade e o acesso, com custos reduzidos, a serviços de lazer, entretenimento, desporto, tempos livres, tecnologias de informação, educação, entre outros.

O Cartão Jovem EYC é uma das mais expressivas iniciativas juvenis em Portugal e na Europa. Atualmente, conta com mais de 70.000 vantagens disponíveis, das quais cerca de 7.000 são prestadas por entidades e estabelecimentos comerciais em Portugal.

Em 2017, o Cartão Jovem EYC, ganhará novos contornos estratégicos de gestão e promoção.

Por um lado, concretizaremos o lançamento do novo Website, com valências de gestão operacional para a Movijovem, mas também com uma área específica para os parceiros prestadores de benefícios, para os parceiros revendedores e, essencialmente, para os jovens, com uma nova montra de apresentação das vantagens e dos benefícios do Cartão Jovem EYC, motores de pesquisa mais *user friendly*, georreferenciação das vantagens e motivos de maior interatividade e partilha nas redes sociais.

Com a implementação deste novo Website iremos proceder à revisão dos procedimentos de emissão e comercialização do Cartão Jovem EYC, mantendo a possibilidade de comercialização em múltiplos postos de venda, mas com emissão centralizada, personalização e envio do cartão para a residência do seu titular.

A angariação de novos parceiros e vantagens para a iniciativa Cartão Jovem EYC, fará também parte do plano estratégico de dinamização do próprio cartão. É de todo importante direcionar a angariação de novos benefícios para as áreas de maior interesse dos jovens, procurando revitalizar o seu interesse no Cartão Jovem EYC, com base na sua maior utilidade.

Estrategicamente, a nossa ação deverá estar centrada no cumprimento dos seguintes objetivos:

O.E. 12 Reforçar a missão do Cartão Jovem EYC enquanto instrumento social da política de juventude.

A existência de cada vez mais cartões de fidelização no mercado leva-nos a objetivar o posicionamento do Cartão Jovem EYC na sua missão social cujo objetivo é promover a mobilidade dos jovens, através da oferta de vantagens, descontos, reduções e isenções em produtos e serviços prestados por entidades públicas e privadas, numa lógica de não-exclusividade, a jovens dos 12 aos 30 anos.

Com efeito, existe um preço inicial de utilização válido por um ou dois anos, mas que não exige gastos posteriores para obtenção dessas mesmas vantagens, enquanto no segmento dos cartões de fidelização existe uma estratégia de marketing em fidelizar o cliente, onde este acumula pontos para poder usufruir de descontos e vantagens em serviços, que por norma dependem de gastos contínuos efetuados pelo cliente.

O potencial de crescimento Cartão Jovem EYC, enquanto instrumento social da política de

juventude, é bastante considerável. Através de uma estratégia de desenvolvimento tecnológico, angariação de vantagens âncora, dinamização de meios de promoção e estabelecimento de parcerias co-branded com entidades bem definidas e identificadas será possível incrementar a visibilidade, usufruto e notoriedade do Cartão Jovem EYC junto do seu público-alvo.

Por outro lado, cabe-nos tirar partido do envolvimento dos Cooperadores da Movijovem na dinamização dos programas nacionais e internacionais de juventude através do Cartão Jovem EYC.

Cumulativamente, através do Cartão Jovem EYC dever-se-á continuar a apostar na dinamização de campanhas sociais, no sentido de reforçar a componente da responsabilidade social do Cartão Jovem EYC, especificamente desenvolvidas com a colaboração e interajuda de parceiros específicos, tal como aconteceu em 2016 com a campanha do Cartão Jovem UNICEF EYC.

O.E. 13 Maximizar a utilidade do Cartão Jovem EYC para os portadores, parceiros e entidades vendedoras.

O Cartão Jovem EYC é um produto que centra a sua ação na angariação de vantagens para os seus portadores, com especial atenção para as áreas de maior interesse dos jovens.

Com a finalização do processo de reformulação tecnológica do Cartão Jovem EYC, procederemos ao lançamento do portal multitarefa Cartão Jovem EYC, enquadrado com as funcionalidades de angariação/fidelização de parceiros, portadores e entidades vendedoras; registo e rebate de vantagens; promoção e dinamização de passatempos e informação geral.

No final do primeiro semestre de 2017 lançaremos ainda a App Cartão Jovem EYC, em ligação com a utilização efetiva do Website Cartão Jovem EYC, potenciando a identificação, promoção e georreferenciação das vantagens e dos parceiros em smartphones, enquanto mecanismo de utilização generalizada pelo público-alvo do Cartão Jovem EYC.

Com estas novas ferramentas de gestão e comunicação do Cartão Jovem EYC será possível dinamizar um plano nacional de angariação de novas vantagens e parceiros, designadamente incorporando novas ofertas de valor no domínio da utilização do Cartão Jovem EYC, essencialmente distribuídas pelas seguintes áreas de motivação e interesse dos jovens:

- # Cultura e Lazer.
- # Formação e Cursos.
- # Saúde e Beleza.
- # Desporto.
- # Restauração e Bebidas.
- # Alojamento.
- # Serviços.
- # Compras.
- # Viagens e Transportes.

O.E. 14 Aumentar a perceção das vantagens, utilização e notoriedade do Cartão Jovem EYC.

A dinamização promocional do Cartão Jovem EYC deverá estar alicerçada na estratégia social da sua utilidade.

Com efeito, apostaremos na angariação de vantagens âncora para os titulares do Cartão Jovem EYC e, em ações de comunicação regular com todos os parceiros, para atualização dos registos e sensibilização para a utilização das ferramentas desenvolvidas, permitindo o desenvolvimento de ofertas promocionais e monitorização do uso do Cartão Jovem EYC.

De igual modo, encetaremos ações de comunicação com todas as entidades vendedoras, centrando a transformação dos canais de venda para entidades de receção do pagamento e registo dos dados dos portadores, por forma a reforçar a emissão centralizada e a presença de elementos de seguimento de utilização dos cartões.

Aos titulares do Cartão Jovem EYC promoveremos ações de comunicação regulares, através da dinamização de passatempos e envio de notificações através do *Website*, *Newsletter* 's e *SMS* 's.

A reformulação da linha gráfica do Cartão Jovem EYC deverá sustentar o desenvolvimento e produção de novas peças gráficas de promoção do Cartão Jovem EYC.

Para além da habitual presença em eventos e atividades destinadas aos jovens, como os festivais de verão, semanas académicas e feiras de juventude, pretendemos fomentar o contacto mais direto com as escolas e associações de estudantes, quer ao nível do ensino secundário quer ao nível do ensino superior, com o intuito de reforçar a adesão ao Cartão Jovem EYC, como instrumento de política de juventude.

O.E. 15 Aumentar a taxa de penetração do Cartão Jovem EYC.

A marca Cartão Jovem EYC beneficia de uma notoriedade considerável junto do seu público-alvo e dos parceiros comerciais. Não obstante, para evoluirmos continuamente no âmbito da notoriedade e adesão ao Cartão Jovem EYC, é importante reforçar a forma como o jovem cliente se apercebe do valor real do produto, assim como do parceiro que lhe proporciona benefícios. Por isso, entendemos necessário proceder-se a algumas reformulações e a alguns investimentos, por forma a alavancar a taxa de penetração que o Cartão Jovem EYC atualmente regista.

Enquanto estratégia de fundo para o desenvolvimento do Cartão Jovem EYC concretizaremos uma aposta muito clara na dinamização tecnológica associada à utilização e mais-valia do Cartão, assim como a angariação de vantagens âncora, estabelecimento de parcerias *co-branded* estrategicamente definidas e realização de ações de marketing e comunicação estrategicamente definidas.

Para o efeito será importante realizar um estudo de mercado sobre as tendências e os comportamentos dos jovens, e investir claramente em realizações condicentes com as preferências dos jovens, naturalmente inscritas nos programas nacionais e internacionais de juventude.

Enquanto propostas complementares devemos promover a realização de uma campanha de oferta do Cartão Jovem EYC, com o intuito claro de dar a experimentar o Cartão Jovem EYC.

No enquadramento do aumento da taxa de penetração do Cartão Jovem EYC será ainda fundamental cumprir o lançamento do Cartão Jovem Estudante EYC, para que possibilite o crescimento exponencial do Cartão Jovem EYC a médio-prazo, para além de aumentar a atratividade da iniciativa para entidades e empresas de maior importância; reforçar a abrangência do Cartão Jovem Académico EYC, para que possa ser utilizado como instrumento de incremento do número de Cartões não bancários e de fidelização para quando terminar a frequência universitária; potenciar o Cartão Jovem Municipal EYC, no sentido de reforçar as possibilidades de conteúdos e comunicação dos mesmos entre as entidades parceiras e reforço das capacidades de obtenção de vantagens locais, através deste canal; aproveitar o novo enquadramento dos estatutos da Movijovem para possibilitar a dinamização do Cartão Jovem Associativo EYC, acrescentando instrumentos de reconhecimento de titularidade e de acesso a programas destinados aos membros das Associações; iniciar ou manter as conversações de parceria com todos os principais clubes de futebol da primeira liga, reforçando a notoriedade do Cartão Jovem EYC e a ligação do Cartão Jovem EYC aos próprios esquemas de vantagens e comunicação dos clubes.

O.E. 16 Otimizar os canais de distribuição, as mais-valias e o envolvimento dos principais parceiros do Cartão Jovem EYC.

Através do novo portal multitarefa do Cartão Jovem EYC será possível ao parceiro prestador de vantagens aos titulares do Cartão Jovem EYC ter acesso à edição de novas vantagens e monitorização do rebate das vantagens conferidas. Será também possível ao parceiro revendedor proceder ao registo *online* da venda do Cartão Jovem EYC e consultar toda a informação relevante de suporte à comercialização e promoção do Cartão Jovem EYC.

Com efeito, ao longo de 2017 haverá a necessidade de desenvolver ações comerciais de envolvimento e eventual reformulação do modelo de negócio com os principais parceiros do Cartão Jovem EYC, nomeadamente:

16.1 Ao nível da CGD: Envolvimento e corealização da campanha de ativação do Cartão Jovem EYC nos principais eventos de verão; utilização da rede de balcões da CGD para o aumento da visibilidade do Cartão Jovem EYC; e reforço do papel das comissões diretas na emissão do Mega Cartão Jovem EYC.

16.2 Ao nível da Seguradora FIDELIDADE: Desenvolvimento de vantagens em termos de seguros para os portadores do Cartão Jovem EYC, com especial enfoque no universo etário alargado do Cartão Jovem EYC; e possibilitar a criação de pacotes diferenciados de seguros incluídos no Cartão Jovem EYC (seguro de saúde, seguro habitação, seguro viatura), com análise do próprio preço de venda do mesmo para suportar a diferenciação.

16.3 Ao nível do IPDJ - Lojas Ponto JÁ: Implementação de novos procedimentos de venda, faturação e prestação de contas entre as Lojas Ponto JA e a Movijovem (DC); disponibilização de comunicação estática sobre os produtos e serviços da Movijovem; e colaboração ativa na dinamização promocional dos produtos e serviços da Movijovem em eventos de desporto e juventude organizados e/ou participados pelo IPDJ.

16.4 Ao nível dos CTT: Redefinição do modelo de comercialização do Cartão Jovem EYC aos balcões da rede CTT; implementação de sinergias com a bilhética CTT para eventos; utilização da rede das estações dos CTT para o aumento da visibilidade do Cartão Jovem EYC; e reforço do papel das comissões diretas na emissão do Cartão Jovem EYC.

16.5 Ao nível da CP: utilização da rede de estações CP para o aumento da visibilidade do Cartão Jovem EYC.

16.6 Ao nível da GALP: Melhoramento das condições da vantagem em combustíveis Galp; dinamização da comunicação integrada do Cartão Jovem EYC com o Cartão Galp Mais por Menos e ativação em eventos de juventude; utilização da rede de postos de abastecimento Galp para o aumento da visibilidade do Cartão Jovem EYC.

16.7 Ao nível da TICKET LINE | BLUETICKET | BILHETEIRA ONLINE: Negociação das parcerias para a venda do Cartão Jovem EYC; Reforço das parcerias em termos da disponibilização de vantagens em eventos organizados diretamente ou promovidos com parceiros específicos; e continuidade do relacionamento para a colocação de bilhetes para os Festivais de Verão.

O.E.17 Concretizar um plano de ativações promocionais e de publicidade do Cartão Jovem EYC.

Fruto da dinâmica promocional, realizada no ano de 2016, associada à celebração do 30.º aniversário do Cartão Jovem EYC, com destaque para a criação e divulgação da música e videoclipe "FAZ MAIS. VIVE MAIS." e para a parceria estabelecida com a UNICEF, deveremos balancear as ativações promocionais do Cartão Jovem EYC para 2017 em clara associação à assinatura e linha gráfica do Cartão Jovem EYC, potenciando efeitos alcançados nas realizações anteriores.

No primeiro trimestre de 2017 haverá lugar à ativação promocional do novo portal do Cartão Jovem EYC, cumulativamente à dinamização do passatempo de vídeos associados à campanha do Cartão Jovem UNICEF EYC. A apresentação do novo portal do Cartão Jovem EYC será, por isso, um momento particular de comunicação do Cartão Jovem EYC.

Posteriormente, na mesma linha de desenvolvimentos tecnológicos, teremos a apresentação da App do Cartão Jovem EYC.

Em termos de ativações promocionais em eventos de desporto e juventude é nosso objetivo assegurar a participação nos seguintes eventos:

- # Feiras de Juventude e Formação (Futurália e Qualifica).
- # Feiras das Associações (EMAX, outras)
- # Dia do Associativismo Jovem.
- # Festival do Secundário.
- # Semanas Académicas.
- # Rally de Portugal.
- # Meias Maratonas (principais).
- # Taça de Portugal.
- # Festivais de Verão (principais).
- # Dia Internacional da Juventude.

Ao nível local e regional também deverá haver lugar a ativações promocionais de rua e eventos organizados para a promoção do Cartão Jovem EYC.

A colocação de publicidade física em redes de mupis municipais e spots promocionais de parceiros e/ou em eventos programados deverá também fazer parte da estratégia de promoção de proximidade do Cartão Jovem EYC.

A realização de campanhas específicas de promoção do Cartão Jovem EYC deverá ser enquadrada nas ativações promocionais do Cartão Jovem EYC, nos eventos de desporto e juventude. Não obstante, deveremos realizar duas campanhas específicas "campanha regresso às aulas" e "campanha solidária de Natal".

A identificação de um *partner* na área da Comunicação Social, que poderá ser uma empresa e/ou uma figura pública, poderá servir de suporte a todas as ativações promocionais e respetivo efeito escala da nossa comunicação.

O.E. 18 Investir nas relações internacionais com a EYCA - European Youth Card Association.

A Movijovem, por contrato de associação (Licence Agreement) com a EYCA - European Youth Card Association deverá assegurar a sua representatividade nos eventos de trabalho estatutariamente instituídos: Assembleias Gerais; Conferências Anuais; Reuniões do Grupo I (Portugal, Espanha, Andorra e França); entre outros eventos de fórum operacional.

A exigência que se coloca à participação dos membros de Direção da Movijovem na Assembleia Geral e Conferência Anual deverá ser complementada com a participação das hierarquias intermédias nas reuniões do Grupo I e em outros eventos de trabalho técnico do Cartão Jovem EYC de forma a alicerçar as relações internacionais com entidades congéneres, mas também a cooperar na construção do European Youth Card, com efeitos práticos em território nacional, através do desenvolvimento e implementação de medidas e ações de comum interesse.

Em Maio realizar-se-á uma reunião do Grupo I, sendo anfitrião deste encontro a Movijovem.

Em Junho realizar-se-á a Conferência Anual e Assembleia Geral da EYCA, sendo anfitrião deste encontro a congénere da Sérvia.

Outras reuniões da Direção da EYCA deverão acontecer até ao final de 2017, assim como muito provavelmente a realização de um Seminário no âmbito das associações membro do Grupo I, comunidades autónomicas incluídas.

INTRA-RAIL

O.E. 19 Promover o Intra_Rail e aumentar o número de vendas.

O INTRA_RAIL é um passe único para viagens de comboio, com estadia em Pousadas de Juventude, comercializado em coparceria entre a Movijovem e a CP - Comboios de Portugal, disponível nas seguintes tipologias:

INTRA_RAIL Xcape 3 dias de viagens ilimitadas em comboio / 2 noites de alojamento em quarto múltiplo, com pequeno-almoço incluído, nas Pousadas de Juventude, para jovens dos 12 aos 30 anos;

INTRA_RAIL Xplore 7 dias de viagens ilimitadas em comboio / 6 noites de alojamento em quarto múltiplo, com pequeno-almoço incluído, nas Pousadas de Juventude, para jovens dos 12 aos 30 anos;

INTRA_RAIL Live Trip 3 dias de viagem em comboio / 2 noites de alojamento em quarto múltiplo, com pequeno-almoço incluído, nas Pousadas de Juventude, para grupos de 12 a 40 participantes, sem limite de idade, em 3 itinerários pré-definidos:

§ Porto - Linha do Douro, com alojamento nas Pousadas de Juventude de Alijó e Foz Côa;

§ Porto - Linha do Minho, com alojamento nas Pousadas de Juventude de Guimarães e Vila Nova de Cerveira;

§ Lisboa - Linha do Sul/Algarve, com alojamento nas Pousadas de Juventude de Lagos e Tavira.

Em 2017 deveremos descontinuar o INTRA_RAIL Live Trip, enquanto produto de apresentação comercial standard, dando lugar à apresentação comercial de propostas personalizadas de acordo com os interesses dos clientes.

Uma vez que este produto associa os serviços de transporte em comboio, prestados pela CP, e o alojamento em Pousadas de Juventude, prestado pela Movijovem, tendo sido objeto de reformulação recente considerando ainda a diferenciação positiva de preço para titulares do Cartão Jovem EYC e, uma vez que a sua comercialização feita em regime de cotitularidade entre a CP e a Movijovem, propomos para 2017 propomos ativar a promoção do INTRA_RAIL, na qualidade de sponsor do PROJETO 80, no roadshow a realizar em 36 estabelecimentos de ensino secundário.

Deverá ser ainda objeto de realização ao longo de 2017 a dinamização de um plano de comunicação do INTRA_RAIL nas redes sociais e em artigos jornalísticos da especialidade.

O.E. 20 Promover a investigação e conhecimento na área da Mobilidade e Turismo Juvenil.

20.1. Realização de estudos sobre Mobilidade e Turismo Juvenil.

20.2. Organização de Seminário/Conferência sobre Turismo Juvenil.

OPERACIONAL

O Departamento Operacional da Rede de Turismo continuará a centrar, em 2017, a sua ação nas seguintes quatro áreas principais de responsabilidade: aquisição centralizada de bens e serviços para a RNTJ; Gestão de património e equipamentos, incluindo a sua manutenção e reabilitação; Implementação e acompanhamento do Sistema de Gestão de Qualidade; Gestão dos Sistemas de Informação.

O.E. 21 Continuar a centralização dos processos aquisitivos de bens e serviços ao abrigo do CCP e gestão eficiente de contratos.

Manter os processos aquisitivos centralizados através de um modelo estabilizado, que permite o recurso às diferentes possibilidades previstas em função da necessidade: Ajuste Directo - Regime Simplificado e Regime Geral, Acordo Quadro, Concurso Público.

Aumentar a eficiência da gestão dos procedimentos aquisitivos, tendo como objetivo encurtar os prazos para mínimos legalmente admissíveis, quando não se verificarem necessidades específicas até à fase de habilitação dos adjudicatários.

Reduzir a necessidade de recurso a processos aquisitivos não centralizados, nomeadamente os relativos a necessidades das Unidades de Alojamento, através de melhor planeamento de necessidades de conjunto da RNTJ.

Reforçar a capacidade de gestão centralizada de contratos com recurso ao novo software de gestão contratual. Melhorar a eficácia por antecipação e identificação das necessidades da rede, e na capacidade de resposta às diferentes Unidades de Alojamento.

Em articulação com o Departamento de Recursos Humanos, garantir adequada formação em contratação pública CCP, a todos os colaboradores que desempenhem funções nesta área e cujas necessidades se encontrem identificadas.

Procedimentos aquisitivos previstos para 2017

i) Operacional:

Electricidade - BTN

Garantir a renovação de contrato de fornecimento.

Gás natural

Concluir a avaliação de custos energéticos das Unidades de Alojamento em gestão própria e assegurar um estudo de apoio à decisão que permita identificar quais as situações em que se justifica introduzir alterações ao combustível primário da operação hoteleira, nomeadamente no que respeita à climatização e produção de AQS.

Produtos de pequeno-almoço

Garantir o fornecimento em condições que satisfaçam critérios relevantes como custos compatíveis com a qualidade de serviço pretendida, garantia de entrega em todas as Unidades de Alojamento e fornecimento contínuo de todos os produtos definidos no procedimento aquisitivo.

Colchões

Efectuar a reposição de colchões que permitam acrescentar qualidade e valor ao serviço de alojamento, garantindo um maior conforto aos clientes que ficam alojados nas Unidades de Alojamento identificadas indispensáveis para os objectivos da Movijovem.

Têxteis-lar

Dar seguimento ao processo de reposição de têxteis-lar nas Unidades de Alojamento sob gestão própria. Depois do grande investimento realizado durante o ano de 2016, importa garantir, quer a reposição do material com desgaste acentuado, quer um stock de têxteis-lar satisfatório e dentro de padrões adequados, contribuindo para um rácio de disponibilidade razoável/satisfatório no médio-longo prazo.

Desinfestação

Continuar o modelo de serviços de desinfestação, com gestão centralizada, de acordo com a legislação em vigor e garantir a realização de ações pontuais para o controlo de eventuais pragas, que possam surgir dentro de um prazo de resposta razoável.

Produtos e acessórios de higiene e limpeza

Garantir um fornecimento contínuo de produtos de higiene e limpeza com tipologia e custos compatíveis com as necessidades de serviço, mantendo a distribuição a todas as Unidades de Alojamento.

Refeições

Garantir um procedimento de aquisição de refeições confeccionadas fornecidas por entidade externa, dentro dos parâmetros de qualidade definidos no Sistema de Gestão da Qualidade e que permita oferecer um serviço de refeição compatível com as necessidades dos clientes.

Palamenta

Efectuar a reposição de palamenta em quantidades suficientes de modo a evitar condições críticas de operação, considerando a aquisição realizada em 2016, que permitiu responder à maioria de necessidades urgentes identificadas nas Unidades de Alojamento.

Televisões para quartos duplos

Acrescentar qualidade e valor ao serviço de alojamento, através da aquisição e instalação de televisões em quartos duplos. Pretende-se potenciar um recurso relevante na estrutura de proveitos das Unidades de Alojamento, aproveitando a infra-estrutura de comunicações, atualizada em 2016. Este investimento deverá estar associado às Unidades de Alojamento com melhor resultado operacional em 2016, sendo elegível para metade dos quartos duplos dessas Unidades, principalmente aqueles que possuem durante o ano de características de maior valor e que os diferenciam dos demais.

Ar condicionado, caldeiras e outros elementos de centrais térmicas e instalações técnicas

Realizar a substituição gradual de equipamentos obsoletos identificados nas Unidades de Alojamento e acrescentar valor ao serviço de alojamento através da instalação de equipamentos que contribuam para um acréscimo dos padrões de conforto. Sempre que se verifique adequado, propor a alteração de equipamentos que não garantam padrões aceitáveis de rendimento. Incluir-se-á na análise a necessidade de se observarem critérios de eficiência energética que pretendam a reduzir os custos em consumos e em manutenção dos equipamentos.

ii) Manutenção:**# Software gestão da manutenção**

Implementação de um sistema de gestão da manutenção que possa assegurar um significativo acréscimo de eficiência às operações de manutenção é importante para a estabilização do modelo que começou a ser implementado em 2016, a existência de um sistema que permita responder de forma mais eficaz, não apenas ao cliente interno, que incorpore mais valias no que respeita à

OPERACIONAL

identificação de ocorrências e respectiva intervenção, que permita a gestão das necessidades de manutenção centralizada. O sucesso da implementação desta ferramenta poderá consubstanciar uma verdadeira revolução na eficiência operacional da gestão da manutenção, tão importante para a RNTJ.

Manutenção de instalações técnicas

Adquirir serviços externos de manutenção preventiva e corretiva no âmbito das instalações técnicas que, à semelhança da manutenção do património edificado, carece de significativa manutenção corretiva antes de ser possível implementar manutenção preventiva dentro de parâmetros aceitáveis. Esta aquisição será realizada por fornecedores locais, para garantir tempos de resposta compatíveis com eventuais situações de quebra de fornecimento, cuja reparação é urgente (AQS p.e.)

Manutenção e correção de medidas e sistemas de Segurança contra incêndios em edifícios (em colaboração com IPDJ)

Tratando-se de uma matéria definida como prioritária em 2016, manterá essa prioridade em 2017, com o intuito de serem corrigidas todas as situações que apresentem inconformidades. Para o efeito, será garantida a elaboração de Medidas de Auto-Protecção, adaptando a realidade das Unidades de Alojamento ao desenvolvimento das normativas legais aplicáveis. Da mesma forma importa manter e corrigir os sistemas de deteção de incêndio e todo os meios, humanos e materiais, capazes de responder adequadamente em caso de incêndio.

Destacam os seguintes elementos:

- Medidas de Autoprotecção;
- Redes de Incêndio;
- Sistemas Automáticos de Deteção de Incêndio;
- Iluminação de emergência;
- Extintores, carretéis e mantas ignífugas.

Manutenção de grupos geradores

Pretende-se adquirir serviços externos de manutenção de grupos geradores, efetuando as correções necessárias para garantir a sua disponibilidade. Importa corrigir esta situação para que se consiga dar resposta, eficazmente, em caso de extrema necessidade.

Manutenção de postos de transformação

Assegurar a manutenção de postos de transformação por forma a garantir o cumprimento da legislação aplicável.

Iluminação LED

Iniciar processo que vise a instalação de iluminação com recurso a tecnologia LED sempre que possível. Este processo terá como foco, numa primeira fase, as áreas com utilização quase permanente de iluminação e a iluminação exterior. Pretende realizar-se, com recursos próprios, quer no que respeita à identificação das características técnicas da iluminação existente (lâmpadas/balastos/luminárias) e respetivas quantidades assim como a respectiva instalação no âmbito do normal desenrolar do plano de manutenção. O fornecimento será tratado no âmbito do previsto no CCP.

Correção do fator de potência

Aquisição de equipamentos que permitam incorporar redução de custos energéticos, por correção do fator potência, nas Unidades de Alojamento onde se verificar uma boa relação custo-benefício.

ii) Qualidade:**# Controlo analítico da qualidade da água das piscinas da RNTJ**

Assegurar a prestação do serviço de análise da água das piscinas da RNTJ, para que seja possível intervir, sempre que necessário, para se poder observar os parâmetros exigíveis pelas normas de saúde pública.

iv) Sistemas de Informação**# Comunicações fixas (telefone, TV e internet)**

Renovar o contrato de comunicações existente por forma a garantir os serviços de telefone, televisão e internet depois de garantido o suporte de fibra ótica para toda a RNTJ e o alargamento da cobertura *wireless* a toda a área das Unidades de Alojamento.

Central telefónica

Substituição da central telefónica dos Serviços Centrais da Movijovem para garantir a fiabilidade das comunicações telefónicas com a qualidade necessária. Deverá permitir a gravação de chamadas, a avaliação de qualidade de atendimento, bem como outras funcionalidades como transferências de chamadas, encaminhamento de chamadas em espera, entre outras.

Sistema de registo de assiduidade

Conclusão de processo iniciado em 2016 que pretende modernizar o sistema de registo de assiduidade em todas as Unidades de Alojamento, sob gestão própria, e nos Serviços Centrais, permitindo um controlo e gestão efetivos no que respeita aos Recursos Humanos.

Equipamento para renovação do parque informático

Efetuar a renovação do parque informático, concluindo o processo iniciado em 2016. Após ter-se priorizado as Unidades de Alojamento pretende-se abranger as Unidades de Alojamento que, não tendo sido alvo de beneficiação de equipamento em 2016 seja aconselhável substituí-lo, assim como os Serviços Centrais que apresentam um largo conjunto de equipamentos que seja aconselhável a substituição.

Plataforma de formação online

Projecto que transita de 2016, pretende dotar a Movijovem de capacidade para formar os seus recursos humanos respondendo de forma capaz aos constrangimentos normalmente associados à necessidade de formação na organização: grande dispersão geográfica, Unidades de Alojamento com trabalho por turnos (rotativos) e com recursos mínimos. A aquisição de plataforma de formação online é a alternativa à dificuldade de conseguir definir uma resposta efetiva que garanta as necessidades de formação da organização, nomeadamente no que respeita aos recursos humanos da RNTJ.

Licenciamento de software

Efetuar a manutenção de software com as necessárias atualizações cumprindo as respectivas necessidades de licenciamento junto das entidades fornecedoras de *software*.

Sistemas de CCTV

Garantir a segurança das Unidades de Alojamento por correção ou implementação de sistemas de videovigilância naquelas cujos processos de licenciamento estejam devidamente autorizados pelas autoridades competentes.

O.E. 22 Assegurar serviços de manutenção à rede nacional de turismo juvenil.

Desenvolveremos o modelo de gestão da manutenção iniciado em 2016, tendo como visão o aumento da perceção de conforto dos Clientes, o acréscimo de vida útil de estruturas e equipamentos e a qualidade da resposta ao Cliente Interno através dos seguintes objetivos para 2017:

- # Resposta mais eficiente às necessidades de manutenção das Unidades de Alojamento;
- # Reforçar a capacidade técnica das equipas através de:
 - Aquisição de equipamento para alargar a capacidade de resposta;
 - Reciclagem e acréscimo de competências técnicas através de formação profissional;
 - Aumentar o rendimento da manutenção assegurada pelos recursos próprios;
 - Maior disponibilidade das equipas de manutenção para cada Unidade de Alojamento através de uma gestão da manutenção mais eficiente;
 - Implementar modelo aquisitivo para as necessidades de produtos e materiais de construção que reduzam o desperdício de tempo;
 - Implementar sistema de gestão da manutenção, enquanto elemento crítico para cumprimento de outros objectivos globais e particulares no âmbito da manutenção da RNTJ;
 - Restabelecer plano de manutenção preventiva;
 - Reforçar a componente de aquisição de serviços externos pontuais em termos de manutenção correctiva, sempre que se avalie como pertinente, que implique a especialização do serviço e/ou apresente melhor relação custo-benefício face à utilização de recursos próprios;
 - Implementar serviço de manutenção externalizado no que respeita aos equipamentos da RNTJ, nomeadamente instalações técnicas de AVAC;
 - Dotar a equipa técnica do DORT de conhecimento no âmbito da gestão da manutenção, de estruturas e equipamentos, nomeadamente no que respeita às instalações técnicas, área em que se revela um défice de competências que importa corrigir;
 - Atualizar ficha técnica de cada Unidade de Alojamento para cadastrar devidamente todos os equipamentos;
 - Garantir resposta adequada para assegurar a conformidade da RNTJ com a legislação aplicável no âmbito da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;
 - Efetuar o controlo analítico da qualidade da água das piscinas da RNTJ;
 - Assegurar o cumprimento da legislação relativa a segurança no âmbito das piscinas da RNTJ;
 - Garantir a manutenção de espaços exteriores nas Unidades de Alojamento com áreas exteriores que o justifiquem.

O.E. 23 Aumentar a eficiência das operações da rede nacional de turismo juvenil.

Promoção de estudos e análises às operações da Rede Nacional de Turismo Juvenil por forma a identificar os potenciais acréscimos de eficiência das operações que potenciem o resultado de cada Unidade de Alojamento e da RNTJ no seu conjunto.

Implementar modelo de análise de resultados das Unidades de Alojamento com base mensal e suportado pelos relatórios de gestão emitidos pelo DAF, por forma a identificar desvios susceptíveis de colocar em risco os objectivos definidos e assim definir e implementar com o Responsável de Pousada e a Coordenação Regional estratégias para correcção dos desvios e alternativas operacionais que contribuam para a melhoria do resultado operacional de cada Unidade de Alojamento. Inclui-se neste objectivo a compatibilização do BSC Unidades de Alojamento com os dados contabilísticos, comerciais e da qualidade para assumir-se cada vez como a ferramenta de gestão das Unidades de Alojamento.

De forma particular, procuraremos nas medidas de eficiência energética um suporte para a redução de custos através de objectivos claramente identificados para 2017:

Sensibilização dos Responsáveis de Pousada e definição de manual de boas práticas que inclua medidas básicas de eficiência energética a verificar;

Correcção do factor de potência;

Substituição de toda a iluminação de utilização intensiva e de exterior por tecnologia LED;

Instalação de temporizadores nas bombas de circulação;

Isolamento térmico das redes de Aguas Quentes Sanitárias (AQS);

Instalação progressiva de torneiras e misturadoras com temporizador e de redutores de caudal;

Instalação de sensores de iluminação nas situações que o aconselhe.

Atendendo a que o responsável técnico pelas instalações elétricas é um recurso interno asseguraremos uma maior abrangência no que respeita às necessidades das instalações elétricas, procurando sempre identificar oportunidades de melhoria em termos de eficiência energética.

O.E. 24 Conclusão Do Processos De Licenciamento E Gestão De Projectos Com Autarquias.

Concluir processos de licenciamento em curso em vários âmbitos e continuar a apoiar a relação institucional com Autarquias, seja em termos de análise de sustentabilidade económico-financeira de novas Unidades de Alojamento propostas à Movijovem, seja no acompanhamento da relação institucional no âmbito da operação de cada Unidade de Alojamento ou no acompanhamento de processos de instalação ou concessão.

O.E. 25 Concluir o processo de implementação da Plataforma Electrónica de Gestão de Reservas, Gestão Documental e Gestão de Compras.

Sendo um projeto muito significativo para a concretização deste objetivo, pretende-se concluir todas as suas fases em 2017 e garantir a sua implementação.

OPERACIONAL

Após um ano de funcionamento, o sistema de gestão de reservas deverá ser concluído naquilo que é a sua configuração de base, corrigindo funcionalidades ainda não totalmente operacionais e elencando os desenvolvimentos desejáveis para o futuro do sistema.

O sistema de gestão documental, após conclusão da fase de testes já em curso, deverá ser implementado com as correções necessárias para garantir um acréscimo de celeridade dos processos de comunicação e de decisão internos logo desde a sua implementação na RNTJ. Deverá contemplar um módulo de repositório documental relativo ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Após definição dos requisitos básicos e da estrutura de base do sistema, a plataforma eletrónica de gestão de compras será implementada em 2017.

O.E. 26 Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e boas práticas.

Concluída a revisão do SGQ, será implementado em 2017 tendo em vista a sua eventual certificação na medida do que for definido como elemento estratégico para a organização.

Será promovido um concurso de boas práticas na organização, ou seja, a identificação das práticas aplicadas nas diferentes Unidades de Alojamento que introduzam inovação na gestão e que vão mais longe que os objectivos definidos.

O.E. 27 Modernização no âmbito dos Sistemas de Informação.

Será concluída a reestruturação do *Data Center* da Movijovem nas suas diversas componentes, garantindo o alojamento e funcionamento de todas as aplicações e serviços necessários à organização. Será também concluído o processo de implementação de fibra ótica em toda a RNTJ com a respetiva correção da *infra-estrutura* de comunicações (linhas telefónicas complementares, etc.)

Em articulação com o Departamento Comercial, apresentar-se-á um projeto de app para as Pousadas de Juventude que possa potenciar o respetivo *Website* e as opções comerciais no domínio do digital. Para tal será importante concluir o desenvolvimento do portal Pousadas de Juventude, da mesma forma que se concluirá o portal Cartão Jovem.

Em termos de suporte técnico, será implementado em definitivo o sistema de suporte online com reporting mensal para aferição das condições de serviço, nomeadamente a procura e qualidade da resposta aos clientes internos. Será realizada a actualização de software de uso corrente e aquisição de software específico identificado pelos Departamentos. Será elaborado um manual de boas práticas de segurança, nomeadamente no que concerne à utilização de email, garantindo uma solução de *back-up* às Unidades de Alojamento que poderá passar por instituição de sistema de cloud própria para esse efeito.

A implementação de software de gestão de equipamentos será realizada recorrendo a *software* gratuito para teste durante o ano de 2017.

No ano de 2017, o Departamento Jurídico e de Auditoria desenvolverá o seu trabalho normal de assessoria jurídica à Direção e assistência diária a todos os Departamentos que requererem o seu parecer jurídico e apoio para a elaboração de comunicações externas com diversos organismos institucionais e empresas, não sendo possível de facto planear esta componente do seu trabalho, porquanto a mesma depende das necessidades dos diversos Departamentos: Departamento Operacional da Rede de Turismo, Departamento Financeiro e de Recursos Humanos e Departamento Comercial.

O.E. 28 Apoiar juridicamente a direção, os departamentos, coordenações regionais e restantes serviços que integram o organograma e áreas funcionais da Movijovem.

- # Acompanhar todos os assuntos que sejam submetidos pela Direção;
- # Representar a Cooperativa em Tribunal ou em qualquer outra instituição que a Direção determine;
- # Proceder à elaboração de estudos, informações, pareceres e instruções de carácter jurídico cometidos pela Direção da Movijovem;
- # Acompanhamento das questões jurídicas relativas ao projeto das Concessões das Pousadas de Juventude, análise e gestão de conflitos no âmbito das mesmas;
- # Proceder à análise e elaboração de peças processuais, contratos, atas, procurações e demais documentos com relevância jurídica;
- # Proceder à recolha, tratamento, classificação e difusão de legislação, doutrina e jurisprudência relevantes para a prossecução das atribuições da Movijovem;
- # Apoiar juridicamente os Departamentos, Gabinetes, Coordenações Regionais e restantes serviços que integram o organograma e áreas funcionais da Movijovem;
- # Promover a realização de auditorias internas e acompanhamento de auditorias externas;
- # Acompanhar e elaborar todos os instrumentos jurídicos necessários à entrada de novos Cooperadores na Movijovem e prestar o apoio jurídico necessário para esses fins;
- # Elaboração de Atas das Assembleias Gerais da Movijovem;
- # Acompanhar o registo e renovação de Marcas;
- # Proceder à atualização e compilação de toda a documentação referente ao património imobiliário da Movijovem ou património sob a sua gestão;
- # Proceder à certificação de documentos;
- # Proceder à efetivação de registo de imóveis e documentos da Movijovem;

JURÍDICO E AUDITORIA

O.E. 29 Apoiar juridicamente a contratação e gestão de recursos humanos, prevenindo e apoiando a gestão de conflitos.

Colaborar ou assumir a instrução e tramitação de processos disciplinares, de inquérito prévio e de averiguações, ordenados pela Direção;

Proceder à elaboração de minutas de contratos de trabalho a termo, certo e incerto, e por tempo indeterminado, de acordo com o estipulado no Acordo de Empresa celebrado em 2015 - publicado no BTE n.º 32 de 29 de agosto de 2015 - em colaboração com o Departamento de Recurso Humanos;

Proceder à implementação de um Manual de Procedimentos Laborais em colaboração com o Departamento de Recursos Humanos.

Para o ano de 2017, e no que ao departamento Administrativo e Financeiro mais diretamente se relaciona, iremos propor-nos a melhorar significativamente a eficiência dos procedimentos administrativos, melhorar a informação de gestão com incremento possível de qualidade e regularidade da sua disponibilização.

Assim, apresentamos os nossos principais objetivos estratégicos para 2017:

O.E. 30 Melhorar e simplificar processos administrativos e contabilísticos.

Preparação, parametrização e implementação da plataforma transacional de compras que irá permitir estabelecer uma permanente interação com as diversas unidades de consumo, na execução de contratos de fornecimento contínuo;

Participação ativa na ativação da plataforma de gestão documental no sentido de melhorar os circuitos e disponibilização da informação bem como de obter o máximo de eficiência nos circuitos obrigatórios de circulação documental;

Melhorar continuamente os processos de tratamento administrativo e contabilístico, por forma a permitir o encerramento de contas até ao dia 15 do mês seguinte;

Realização de auditorias internas de controlo financeiro das unidades de alojamento;

Análise e adoção das recomendações que, durante o ano de 2016, foram emanadas pela equipa de Auditores externos.

O.E. 31 Modernizar O Sistema De Informação, De Controlo E Gestão Orçamental E Avaliação De Performance.

Preparar na plataforma de gestão de reservas as consultas necessárias à obtenção da máxima informação possível, considerada crítica para a melhor avaliação do negócio;

Colaborar com o Departamento Operacional na elaboração do Dossier Energético no sentido de identificar as mais urgentes intervenções com ganhos de eficiência ao nível dos consumos energéticos e gastos de manutenção técnica;

Elaborar estudo fiscal, com a eventual colaboração externa, no sentido de clarificar todo o enquadramento tributário dos negócios desenvolvidos pela Movijovem;

Desenvolver o sistema de registos de contabilidade analítica;

Implementação de mapas financeiros de controlo e administração;

Implementação de rotinas de conferência de contas correntes;

Reconciliação de Saldos da Empresa e do Fornecedor (extratos);

Atualização constante dos Dossier do Fornecedor / Produtos;

Controlo de pagamentos;

Controlo mensal da execução orçamental global e por centro de custo;

ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Acompanhamento da execução e controlo financeiro, administrativo e contabilístico de projetos especiais;

Elaboração mensal do Dossier Financeiro, onde conste a Análise Financeira e Contabilística da Movijovem;

Tratamento da informação necessária à avaliação de performance da Movijovem como um todo, das Unidades de Alojamento e do Cartão Jovem individualmente, bem como, outros produtos que a Movijovem venha a comercializar;

Medição dos desvios orçamentais e análise justificativa;

Recolha, análise e consolidação da informação necessária à execução do Relatório Anual de Gestão da Movijovem, bem como a sua apresentação final.

O.E. 32 Assegurar o correto cumprimento do CCP nos processos aquisitivos de empreitadas, matérias, equipamentos e serviços.

Considerando a aplicabilidade à Movijovem do regime jurídico resultante do Código dos Contratos Públicos (DL 18/2008 de 29/01) este departamento irá assegurar o cumprimento dos procedimentos estabelecidos relativos às aquisições de empreitadas, materiais, equipamentos e serviços.

Da mesma forma, deverá assegurar o cumprimento da política de compras da Movijovem, ou seja, a aquisição de bens e serviços necessários à sua atividade deverá ser efetuada ao fornecedor que garanta as melhores condições para o fornecimento desejado, tendo em atenção, nomeadamente:

§ a qualidade

§ o preço

§ o prazo de entrega

§ o prazo e condições de pagamento

§ as garantias oferecidas pelo fornecedor

§ a assistência técnica que se verifique necessária

§ o nível de segurança do fornecedor para o cumprimento dos fatores identificados acima.

O.E. 33 Melhorar os resultados e os principais indicadores económicos e financeiros.

Acompanhamento do Plano de Renegociação da Dívida com Fornecedores;

Redução gradual do passivo;

Redução gradual das dívidas a fornecedores;

Redução gradual do prazo médio de pagamentos;

Realização e acompanhamento do Orçamento de Exploração e de Tesouraria;

Análise de impacto de decisões de gestão;

Elaboração de pareceres de viabilização de novas Unidades de Alojamento, remodelação das já existentes, aquisição de equipamentos e introdução de novos produtos na Movijovem;

- # Análise da informação compilada da avaliação de performance das Unidades de Alojamento, elaboração de propostas e respetiva implementação das necessárias medidas de melhoria;
- # Estabelecimento de contactos com as Unidades de Alojamento, com as diversas Áreas Funcionais dos Serviços Centrais da Movijovem e com a Direção, com vista à elaboração de uma proposta de Orçamento para o ano seguinte e respetivo acompanhamento e controlo orçamental;
- # Elaboração de propostas e implementação de medidas para corrigir desvios detetados pelo controlo orçamental e controlo de gestão.

RECURSOS HUMANOS

Em 2017, esperamos um departamento de gestão de recursos humanos capaz de melhorar os processos em curso e implementar processos evoluídos que permitam uma melhor performance deste setor tão crítico no desempenho das estratégias definidas para a globalidade da organização.

Assim, apresentamos os nossos principais objetivos estratégicos para 2017:

O.E. 34 Desenvolver políticas de RH orientadas para os resultados e melhoria de desempenho alinhadas com a estratégia global da Movijovem.

Decorrente da implementação de um sistema de gestão e estratégia diferenciador, que tem operado sucessivas mutações na organização interna, torna-se necessário adequar as políticas de recursos humanos às transformações operadas, através do desenvolvimento de atividades e práticas que respondam prontamente às necessidades e que permitam acompanhamento da evolução que se tem registado.

Neste sentido, propõe-se no decorrer do ano de 2017, maximizar e rentabilizar a eficiências dos recursos humanos e implementar novos processos e melhorar os existentes, designadamente:

Sistema de Avaliação do Desempenho

Com a aprovação do Sistema de Avaliação do Desempenho, foi desde logo delineado que o mesmo não constituiria um processo estanque e que deveria ser alvo de melhoria continuada, pelo que deveriam ser consideradas as alterações conjunturais da organização e adaptando-as a futuros processos de avaliação.

Neste sentido, e para 2017, pretende-se dotar o Sistema de Avaliação do Desempenho com novas variantes a considerar e que espelhem as alterações e evoluções registadas internamente, numa ótica de melhoria e eficácia de aplicação do sistema.

Para cumprimento deste desígnio, será apresentado em 2017 o Sistema de Avaliação do Desempenho, que deixa de ser exclusivamente centrado no desempenho, competências e desenvolvimento profissional, para abranger igualmente uma avaliação com componentes objetivas e mensuráveis do desempenho por função/colaborador.

Em 2017 decorrerá ainda aplicação da Avaliação do Desempenho dos Colaboradores da Movijovem, relativamente ao ano de 2016.

Sistema de Incentivos

Reconhecendo a necessidade de desenvolver medidas que valorizem o desempenho dos Colaboradores da Movijovem, incentivando, reconhecendo e premiando os níveis de produtividade, contribuindo para o desenvolvimento de políticas internas de recursos humanos, foi implementado o Sistema de Incentivos, aprovado em janeiro de 2016.

A medida em apreço, caracteriza-se pela criação de incentivos diretos na área de vendas da Movijovem, dirigindo-se aos operadores de vendas da Rede de Pousadas de Juventude, concretizado através da atribuição de um estímulo financeiro, com base na concretização de metas e com aplicabilidade para ano económico de 2016.

Este sistema permite alinhar a estratégia de negócio com a performance dos recursos humanos, assentando em indicadores de performance transparentes, simples e concretizáveis.

Pretende-se para 2017, numa ótica de melhoria contínua, viabilizar o Sistema de Incentivos a vigorar para o ano de 2017, monitorizando os resultados obtidos, bem como estudar e equacionar outros incentivos por forma a abranger um universo mais alargado de colaboradores.

Serviços de Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho

Subjacente aos corolários de contribuição para a qualidade de vida dos colaboradores, assegurando-lhes condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e prevenção dos riscos de acidentes de trabalho, zelando pela saúde dos colaboradores, serão assegurados os serviços de medicina, higiene e segurança no trabalho.

Em 2017 todos os colaboradores terão de efetuar o exame médico periódico obrigatório de medicina no trabalho, pelo que será previsto um serviço melhorado neste âmbito, contemplando a avaliação clínica de outros parâmetros, além dos previstos de anamnese, hábitos de saúde, e exames objetivos de biometria.

Formação Profissional

Devido à necessidade e aposta contínua em formação, procurar-se-ão alternativas às promovidas por fornecedores externos, permitindo assim manter o investimento em volume de formação, sem que os custos aumentem significativamente.

Neste sentido, serão tomadas medidas para revitalizar os protocolos com algumas Escolas de Hotelaria e Turismo de Portugal, como forma de proporcionarem aos nossos recursos humanos ações de formação credenciadas, de qualidade e de baixo custo.

Irá ainda apostar-se no desenvolvimento das competências das chefias, nomeadamente dando destaque à importância de fomentar no superior hierárquico a necessidade de se tornar no *Coach*, potenciando-se a progressão constante e conjunta de aprendizagem.

Este conceito de aprendizagem permite oferecer uma diversidade de cursos realizados por colaboradores internos, com o *know-how* e experiência na sua área de formação, transferindo os seus conhecimentos a outros colaboradores.

Do processo de Avaliação do Desempenho, foi possível identificar de forma clara as necessidades formativas dos colaboradores da Movijovem, sem necessidade da realização de um levantamento de necessidades anual de formação, pelo que os cursos e áreas de formação estão devidamente identificados. Em articulação com as diferentes áreas funcionais, deverão ser estruturados os Planos de Formação a implementar, abrangendo as diferentes áreas profissionais e geográficas.

Pretende-se ainda e de forma inovadora, implementar em 2017 a Bolsa de Formação, com dotação orçamental própria para o efeito, e através da qual, qualquer colaborador da Movijovem poderá propor-se e requerer diretamente a frequência de ação de formação ou curso, em entidade formativa ou estabelecimento de ensino, suportando a Movijovem os custos de inscrição e frequência. A decisão da viabilidade, pertinência das candidaturas, à frequência de ação/curso, será tomada conjuntamente por um júri constituído por elementos representativos dos departamentos e serviços da Movijovem nos termos e condições que estão a ser ultimadas.

Para exequibilidade da Bolsa de Formação, será proposto em conformidade, no início de 2017, alteração ao Regulamento Interno de Formação Profissional, onde constarão as regras de acesso, processo de análise e decisão, termos e condições a observar e princípios subjacentes à criação e implementação da Bolsa.

RECURSOS HUMANOS

Em suma, pretende-se a promoção e o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores, melhorando os seus níveis de competência, de forma a promover o contínuo reforço da posição competitiva da Movijovem.

Estágios de Formação em Contexto de Trabalho

Nos últimos anos tem sido inegável o contributo da Movijovem, na promoção da formação profissional de jovens, sobretudo ao nível de formação na área do Turismo e Hotelaria, como entidade de referência para acolhimento de estágios de formação em contexto de trabalho.

Em 2017, pretende-se dar continuidade na colaboração de estágios, mas paralelamente avaliar objetivamente o impacto da realização dessa formação quer para os formandos, para os tutores e equipas das Pousadas, quer para a Movijovem, permitindo estabelecer uma política interna de concertação na autorização destes estágios, contemplando uma distribuição geográfica equilibrada, para que o maior número de pousadas de juventude e departamentos dos serviços centrais possam beneficiar desta experiência.

Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública

A Movijovem, como entidade co-promotora, integrou a candidatura formalizada pelo IPDJ IP, ao Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública, (Aviso 03/SAMA2020) num projeto a desenvolver a partir de 2017, melhorando a gestão de processos, através da concretização de operações de modernização e capacitação. O DRH dará o apoio necessário à implementação deste processo.

Promoção do Alinhamento e Coesão Interna dos Recursos Humanos

Na sequência da promoção do 1º Encontro de Anual de Colaboradores, realizado em Évora, e numa lógica de promoção do alinhamento e coesão interna, pretende-se em 2017, organizar o 2º Encontro de Colaboradores da Movijovem, contribuindo para sedimentar uma cultura organizacional que contribui para a promoção da atividade da organização. O Encontro deverá realizar-se no início do mês de junho de 2017.

Promoção da Responsabilidade Social e Ambiental

Em articulação com todos os departamentos, deverão ser implementadas e promovidas ações de responsabilidade social e ambiental, reforçando o compromisso nestas áreas, promovendo o envolvimento dos colaboradores.

Desenvolvimento de meios de Comunicação Interna

Considerando a importância da comunicação interna para as instituições, como instrumento privilegiado para a informação e integração de todos colaboradores, pretende-se implementar meios para a eficiência da comunicação para o público interno.

São inegáveis os benefícios das ferramentas de comunicação interna, enquanto meio estratégico para atingir a eficácia organizacional, uma vez que permite maior transparência da informação, maior conhecimento interno da organização, maior comprometimento e alinhamento na prossecução de objetivos, potenciando a motivação e o sentimento de pertença, impulsionando importantes ganhos para a organização.

Neste sentido pretende-se implementar medidas eficazes de comunicação interna, na circunstância, através da criação de uma newsletter interna, de periodicidade ainda a definir, com destaque para as principais medidas e transformações a ocorrer dentro da organização, dando informação das mesmas, comunicando e dando relevância a assuntos de gestão de recursos

humanos (como por exemplo, através da comunicação de admissões, saídas, transferências, comunicação de oportunidades de recrutamento e seleção), espaço para partilha de boas-práticas nas diversas áreas de negócio, e outros assuntos importantes e de utilidade geral.

A implementação da *newsletter* apresenta-se como ferramenta de maior abrangência, cumprindo o propósito de uma comunicação interna eficaz, mas sem prejuízo de utilização cumulativa de outras medidas que se entendam como convenientes. A gestão da *newsletter*, conteúdos a publicar e envio por correio eletrónico, ficará sob responsabilidade do DRH, em articulação com os restantes serviços, considerando os *inputs* dos departamentos e pousadas de juventude e seus colaboradores. O design gráfico deverá ser articulado com o DC, cumprindo os *standards* internos de definição de comunicação e imagem.

Controlo da Assiduidade

Pretende-se a implementação de um sistema de assiduidade comum para a Sede e Pousadas de Juventude, através de meios mais modernos e que permitam uma análise organizacional integrada nesta matéria.

Num clima de crescente necessidade de eficácia e rentabilidade dos nossos serviços, o absentismo deverá ser merecedor de reflexão e alvo de medidas que tem como objetivo a redução das ausências ao trabalho.

Será revisto neste âmbito, o conjunto de matérias existentes sobre o regime de ausências, faltas e suas consequências.

O DRH será igualmente responsável pela análise e parecer sobre as alterações às escalas de serviço aprovadas, bem como efetuará os procedimentos necessários para a análise e aprovação das escalas de serviço para o ano de 2018.

No início de 2017, será igualmente agilizado o processo de marcação de férias.

Outras Políticas de Recursos Humanos

Numa época de clara contenção salarial, existe necessidade de encontrar e apostar em formas alternativas de manter os colaboradores satisfeitos e motivados. Será realizado um estudo e análise dos benefícios valorizados pelos colaboradores. Os incentivos não têm necessariamente que ser monetários para terem um efeito mobilizador. Estas políticas a implementar, buscam melhores resultados a diferentes níveis, procurando fazer com que os colaboradores se sintam beneficiados.

Será ainda objetivo, maximizar a angariação e manutenção de vantagens/benefícios para os colaboradores da Movijovem.

Melhorar os procedimentos administrativos

Na sequência da necessidade de centralização do tratamento de matérias concernentes aos Recursos Humanos, contribuindo para uma nova dinâmica interna, uma maior qualidade dos serviços e melhor funcionamento interno, serão ainda responsabilidade do DRH e objetivos para 2017:

§ a continuação da maximização da eficiência no tratamento de processos;

§ a procura de soluções que contribuam para a modernização e eficácia de procedimentos;

RECURSOS HUMANOS

- § a melhoria na informação a prestar aos diversos departamentos da organização;
- § o controlo e agilização dos processos de admissão, caducidade e renovações;
- § a promoção de uma gestão contratual sempre clara e transparente, permitindo tornar um sistema mais equitativo e uniforme;
- § a contribuição para uma correta gestão de expetativas individuais;
- § o rigoroso controlo da composição do quadro de pessoal, visando a sua permanente adequação às necessidades, prioridades e objetivos da Movijovem;
- § a otimização de recursos humanos, promovendo a sua mobilidade e afetação, de acordo com as necessidades da estrutura e interesse dos respetivos colaboradores.

Na sequência da reestruturação orgânica efetuada em 2015 com a aprovação do Manual da Organização, foram criadas 4 Coordenações Regionais: Norte; Centro; Lisboa e Vale do Tejo; Alentejo e Algarve. Importa agora atualizar este Manual da Organização em face da avaliação que resulta da experiência existente do último semestre de 2015 e do último ano de 2016. Por um lado pretende-se reduzir as coordenações regionais a 3, juntando Lisboa e Vale do Tejo com Alentejo e Algarve, formalizando aquela que tem sido a prática desde 2015. Por outro, a perspetiva será a de consolidar as competências e funções destas coordenações, reforçando o seu papel na área comercial, no acompanhamento da atividade das Pousadas, fiscalização e auditoria. Não se pretende que façam a gestão da pousada, esta deve ser efetuada pelos Responsáveis de Pousada, em cumprimento das regras estabelecidas. Antes devem ser vistos como agentes facilitadores que apoiam no terreno a implementação das medidas e orientações centrais, que fiscalizam o bom funcionamento das pousadas, que acompanham o desempenho das mesmas, identificam problemas, propõem soluções e melhorias, ao mesmo tempo que asseguram a representação institucional e promovem comercialmente os produtos Pousadas de Juventude e Cartão Jovem no espaço regional respetivo.

O.E. 35 Melhorar o acompanhamento de proximidade das Pousadas de Juventude em gestão própria e concessionadas.

Realização de reuniões regulares com Responsáveis de Pousada - RP para acompanhar e analisar o desempenho das Pousadas de Juventude;

Avaliar de forma crítica os indicadores de desempenho operacional, comercial e financeiro das Pousadas de Juventude, monitorizar o cumprimento dos objetivos fixados, elaborar propostas de melhoria, reportar problemas identificados;

Elaborar Relatórios mensais de acompanhamento da atividade das Pousadas de Juventude da respetiva região;

Manter o acompanhamento de proximidade aos RP e suas equipas, tendo em vista assegurar o bom desempenho das suas funções, colaborando no reforço da mensagem às equipas de cada unidade nomeadamente através de visitas às unidades, reuniões com demais colaboradores, para reforçar diretamente o empenho e esforço de todos na execução das boas práticas inerentes às suas funções, assim como reforçar as mensagens corretivas que se verifiquem necessárias;

Dar seguimento ao normal processo de auditorias e, conseqüentemente, implementar em articulação com os RP e outros Departamentos e acompanhar as medidas corretivas e intervenções que se verifiquem adequadas e concretizáveis;

Apoiar a boa transmissão de informação entre os Departamentos e as Pousadas de Juventude e acompanhar a implementação das diretrizes emanadas da Direção e/ou Departamentos;

Realizar auditorias e fiscalizar o cumprimento das regras estabelecidas para o funcionamento das Pousadas de Juventude;

Apoiar no processo de contratação de Recursos Humanos para as Pousadas de Juventude;

Organizar duas ações de formação regionais, em articulação com o Departamento de Recursos Humanos, em face das necessidades identificadas;

COORDENAÇÕES REGIONAIS

- # Assegurar a representação da Movijovem na qualidade de gestores do Projeto, junto das Pousadas de Juventude concessionadas, acompanhando de perto a execução dos contratos e das respetivas responsabilidades assumidas pela Movijovem;
- # Realizar reuniões periódicas e visitas regulares às Pousadas de Juventude concessionadas;
- # Analisar, implementar e acompanhar a reabertura dos bares definidos em cada região;
- # Monitorizar, controlar e acompanhar o funcionamento dos bares;
- # Acompanhar, em articulação com os Departamentos, o processo de instalação e a abertura de novas Pousadas;
- # Acompanhar e apoiar o processo de definição dos períodos de encerramento de unidades e férias de pessoal de acordo com a determinação a fixar para 2017;
- # Acompanhar e verificar todas as atividades, garantido o cumprimento das regras e normas definidas pela Movijovem para o funcionamento da Rede de Pousadas;
- # Monitorizar o cumprimento de todos os sistemas de segurança;
- # Efetuar o acompanhamento dos trabalhos de manutenção nas respectivas Unidades, propondo prioridades, sugerindo materiais e soluções técnicas;
- # Participar e colaborar com os diversos departamentos na distribuição de bens, produtos e equipamentos pelas Unidades;
- # Realizar a avaliação de desempenho dos Responsáveis de Pousada, conforme definido pela Direção.

O.E. 36 Promoção e dinamização comercial das Pousadas de Juventude e Cartão Jovem.

- # Promover e divulgar as Pousadas de Juventude através de atividades locais e regionais, participação em feiras, fóruns e festivais;
- # Organizar ações de divulgação e promoção comercial junto de potenciais clientes: empresas, escolas, associações, autarquias, outros;
- # Elaborar Programas comerciais;
- # Melhorar e alargar os contactos comerciais e de proximidade às instituições de ensino;
- # Melhorar e alargar os contactos comerciais em geral e, em particular, os contactos potenciadores de grupos;
- # Concretizar o processo de “construção” de programas de Campos de Férias com parceiros devidamente habilitados e dar seguimento à ação comercial dos mesmos;

- # Elaborar roteiros e programas de experiências locais e regionais, angariando e estabelecendo parcerias que desenvolvam o programa “Fugas” e a associação das Pousadas de Juventude a “Um Mundo de Experiências”;
- # Angariar Parcerias para o Cartão Jovem e sua divulgação;
- # Implementar uma ação periódica de acompanhamento de comentários de clientes nas plataformas sociais e dar seguimento a respostas e esclarecimentos, em articulação com os RP e, quando necessário, com o Departamento Comercial;
- # Acompanhar com maior proximidade e intervenção a gestão e estratégia de preços de cada RP nas plataformas de venda *online*.



ORÇAMENTO 2017

VENDA DE PRODUTOS

Esta rubrica inclui as vendas relativas ao Cartão Jovem, Cartão Pousadas de Juventude, cartões e cartas diversos, bem como outros produtos associados nomeadamente ao Cartão Jovem.

As avaliações individuais das rubricas de proveitos serão ponderadas em função do valor de objectivo para 2017 e o valor de encerramento de 2016.

CARTÃO JOVEM

A previsão de vendas do produto Cartão Jovem é de **180.393** unidades representa um aumento de 5% relativamente ao número de vendas realizado em 2016.

Apesar do aumento das vendas de Cartão Jovem verificado nos últimos anos, mantemos uma previsão de contínuo crescimento, em relação ao encerramento de 2016. Tal expectativa deve-se não só à constante pressão comercial sobre os nossos postos de venda que irá pautar o próximo ano, mas também à dinamização do produto Cartão Jovem e dos seus derivados.

Assim, a previsão de vendas de Cartão Jovem para 2017 subdivide-se da seguinte forma:

Produto	Unidades	Valor
Cartão Jovem Clássico	21.934	1.818.966 euros
Mega Cartão Jovem	153.902	
Cartão Jovem Municipal	4.557	
TOTAL	180.393	
Comissões a pagar sobre vendas		692.630 euros

CARTÃO POUSADAS DE JUVENTUDE

Relativamente ao Cartão Pousadas de Juventude espera-se atingir o valor total de **7.208** cartões correspondendo a € **30.102** incluindo cartões individuais e cartões de grupo. Esta previsão representa um aumento de aproximadamente 19% face ao número de cartões vendidos em 2016.

As receitas previstas com Cartão Jovem, Cartão Pousadas de Juventude e Cartões e Cartas Diversas e de outros produtos associados ascendem a aproximadamente 1,8 Milhões de Euros.

PROVEITOS E GANHOS

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Esta rubrica inclui as vendas relativas aos serviços principais, nomeadamente Alojamento e Refeições, e aos serviços complementares e secundários.

ALOJAMENTO

Para o ano de 2017, prevê-se atingir as **464.583** dormidas (411.487 das quais em gestão direta), representando uma taxa de crescimento de **8%**. Esta evolução não só se apresenta muito positiva em número de dormidas a realizar, mas também se prevê um melhoramento ao nível da Taxa de Ocupação da RNTJ.

A otimização dos recursos, a pro-atividade comercial e ainda o aperfeiçoamento da oferta em função da procura são fatores fundamentais para o atingir dos resultados apresentados.

Assim sendo, os resultados esperados irão conduzir à obtenção de receitas diretas de Alojamento de **5.718.485 euros**.

REFEIÇÕES

Para o ano de 2017, prevê-se atingir as **106.734** refeições. Esta evolução representa um aumento de **10%** face a 2016.

Assim sendo, os valores esperados irão conduzir à obtenção de receitas de Refeições de **588.377 euros**.

SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO

Foram considerados nesta rúbrica, além dos valores relativos a protocolos de colaboração com os municípios, um subsídio à exploração da parte pública no montante de **1.500.000 euros**.

OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS

Nesta rubrica encontram-se refletidos, para além dos rendimentos associados às unidades concessionadas, os proveitos a imputar no exercício decorrentes de investimentos participados (QCAIII + PIDDAC), sendo a sua imputação realizada na proporção das amortizações dos respetivos investimentos apoiados. Reflete ainda donativos obtidos no âmbito das parcerias estabelecidas com o Cartão Jovem e as Pousadas de Juventude.

CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS

Inclui, na rubrica mercadorias, os custos com aquisição das mercadorias de refeições e pequenos-almoços, os custos inerentes à produção do Cartão Jovem e do Cartão Pousadas de Juventude e ainda a aquisição de bilhetes para os festivais de verão com contrapartida direta em proveitos.

	2016	ORÇ 2017	Variação
Custo Mercadorias	238.096€	239.133€	+0,44%

FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

Na continuidade da melhor racionalização dos custos directos a previsão desta rubrica foi efetuada por centros de responsabilidade, tendo por base o nível de atividade estimado e as iniciativas previstas no âmbito da dinamização dos produtos.

No que se refere às atualizações ao nível do preço de aquisição dos serviços, os mesmos não foram considerados pela via de medidas economizadoras, de forma a eliminar esse impacto negativo em termos de custos de funcionamento da RNTJ.

	2016	ORÇ 2017	Variação
FSE	2.986.060€	3.132.751€	+5%

CUSTOS COM PESSOAL

Tendo em consideração o quadro de pessoal necessário ao normal funcionamento das estruturas em gestão direta, os acréscimos salariais provocados pela atualização da Remuneração Mínima Mensal Garantida (RMMG), os incrementos por aplicação do Acordo de Empresa (feriados, diuturnidades, etc), os valores apresentados para esta rubrica têm ainda em consideração a dimensão da atividade prevista e considera também 25 mil euros para formação profissional.

	2016	ORÇ 2017	Variação
Custos Pessoal	4.375.161€	4.544.122€	+4%

GASTOS DE DEPRECIACÃO E DE AMORTIZACÃO

Estimativa com base no real de 2016, e cujo valor é significativamente coberto por proveitos extraordinários (contrapartida de subsídios ao investimento).

RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Após a apresentação dos valores esperados que constituem a estrutura de custos e proveitos, resta-nos apresentar o resultado de toda esta conjugação, isto é, para 2017 esperamos obter um resultado líquido positivo de **1.362.921,74 euros** reforçando os resultados positivos obtidos nos últimos anos.

CUSTOS E PERDAS

	2016	ORÇ 2017	Variação
Total Proveitos	11.193.571€	11.483.922€	+2,58%
Total de Custos	10.225.826€	10.121.000€	-1,03%
Resultado	967.745€	1.362.922€	+40,83%

Em anexo ao presente documento, podemos verificar a existência das constas de exploração por centro de custos, projetadas em função dos diversos pressupostos orçamentais e expectativas ao nível da evolução do mercado.

Lisboa, 15 de março de 2017.

A Direção da Movijovem

Graça Carrilho
(Vogal)

Ricardo Araújo
(Presidente)

Nuno Chaves
(Vogal)



ANEXO 1
ORÇAMENTO

ORÇAMENTO

1	MOVIJOVEM - GERAL	REAL 16	ORÇ 17	Δ
ANO N-1	2016	1083436,49	1362921,74	26%
ANO N	2017	430055	464583	8%
Conta	Descrição	REAL 16	ORÇ 17	Δ
71	VENDAS	1715034,30	1803183,67	5%
711	MERCADORIAS	1783423,09	1875093,27	5%
7111	MATERIAIS DIVULGAÇÃO/MERCHANDISING	176,44	186,89	6%
7112	PUBLICAÇÕES	16,04	16,84	5%
7113	CARTÕES E CARTAS DIVERSOS	3352,00	3611,32	8%
7115	Cartão Jovem	1731922,20	1818965,94	5%
7117	BILHETES	22181,10	22210,35	0%
7118	Cartão Pousadas	25747,50	30101,93	17%
7119	OUTRAS MERCADORIAS	27,81	0,00	-100%
717	Devoluções de Vendas	0,00	0,00	#DIV/0!
718	DESCONTOS E ABATIMENTOS EM VENDAS	-68388,79	-71909,59	-5%
72	PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	5241174,28	5642020,58	8%
721	SERVIÇOS PRINCIPAIS	5331868,12	5718485,22	7%
7211	Alojamento	5331868,12	5718485,22	7%
722	SERVIÇOS COMPLEMENTARES	553787,65	610498,28	10%
7221	SERVIÇOS PEQUENOS ALMOÇOS	1722,50	220,92	-87%
7222	SERVIÇOS REFEIÇÕES	531446,21	588376,78	11%
7223	SERVIÇOS DE BAR	3626,25	3925,64	8%
7224	Taxas de Reservas	16992,69	17974,94	6%
725	SERVIÇOS SECUNDÁRIOS	56228,24	59909,59	7%
727	Devolução de Serviços	0,00	0,00	#DIV/0!
728	DESCONTOS E ABATIMENTOS	-700709,73	-746872,51	-7%
73	VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	0,00	0,00	#DIV/0!
731	Produtos acabados e intermédios	0,00	0,00	#DIV/0!
732	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0,00	0,00	#DIV/0!
733	Produtos e trabalhos em curso	0,00	0,00	#DIV/0!
734	Activos biológicos	0,00	0,00	#DIV/0!
74	TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	0,00	0,00	#DIV/0!
741	Activos fixos tangíveis	0,00	0,00	#DIV/0!
742	Activos intangíveis	0,00	0,00	#DIV/0!
743	Propriedades de Investimento	0,00	0,00	#DIV/0!
744	Activos por gastos diferidos	0,00	0,00	#DIV/0!
75	SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	1675028,34	1526560,65	-9%
751	SUBSÍDIOS DO ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS	1675028,34	1526560,65	-9%
752	SUBSÍDIOS DE OUTRAS ENTIDADES	0,00	0,00	#DIV/0!
76	REVERSÕES	33012,76	33012,76	0%
761	DE DEPRECIACÕES E DE AMORTIZAÇÕES	0,00	0,00	#DIV/0!
762	DE PERDAS POR IMPARIDADE	33012,76	33012,76	0%
763	DE PROVISÕES	0,00	0,00	#DIV/0!
78	OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	2511480,26	2479144,45	-1%
781	RENDIMENTOS SUPLEMENTARES	167500,41	147922,70	-12%
782	DESCONTOS DE PRONTO PAGAMENTO OBTIDOS	464,70	0,00	-100%
784	GANHOS EM INVENTÁRIOS	0,00	0,00	#DIV/0!
785	RENDIMENTOS E GANHOS EM SUBSIDIÁRIAS, ASSOCIADAS E	0,00	0,00	#DIV/0!
786	RENDIMENTOS E GANHOS NOS RESTANTES ACTIVOS FINANCEI	0,00	0,00	#DIV/0!
787	RENDIMENTOS E GANHOS EM INVESTIMENTOS NÃO FINANCEI	472,21	472,21	0%
788	OUTROS	2343042,94	2330749,54	-1%
79	JUROS, DIVIDENDOS E OUTROS RENDIMENTOS SIMILARES	0,00	0,00	#DIV/0!
791	JUROS OBTIDOS	0,00	0,00	#DIV/0!
792	DIVIDENDOS OBTIDOS	0,00	0,00	#DIV/0!
798	Outros rendimentos similares	0,00	0,00	#DIV/0!
TOTAL DE PROVEITOS		11175729,94	11483922,11	3%

61	CUSTO MERC.VEND.MAT.CONSUMIDAS	224179,55	239132,69	7%
611	MERCADORIAS	224179,55	239132,69	7%
6111	MERCADORIAS	20882,90	20576,54	-1%
61111	Material Divulgação/Merchandising	291,60	0,00	-100%
61113	Cartões,Produtos e Serviços	14,76	0,00	-100%
61114	Cartão Jovem	0,00	0,00	#DIV/0!
61115	Cartão Pousadas	0,00	0,00	#DIV/0!
61116	Raspa NET	0,00	0,00	#DIV/0!
61117	Bilhetes Festivais	20576,54	20576,54	0%
61118	Pack Cartão Jovem	0,00	0,00	#DIV/0!
6112	MERCADORIAS RESTAURAÇÃO	203296,65	218556,15	8%
61121	Mercadorias Peq. Almoço	193066,47	206795,98	7%
61122	Mercadorias Refeições	8461,92	9845,57	16%
61123	Mercadorias Bar	1768,26	1914,60	8%
62	FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	2931030,11	3132751,23	7%
621	SUBCONTRATOS	481877,26	518486,33	8%
6211	Animação e lazer	1987,15	1987,15	0%
6212	Monitores	0,00	0,00	#DIV/0!
6213	Catering	372695,50	409981,79	10%
6214	Transportes	613,22	0,00	-100%
6215	Higiene e Limpeza	106581,39	106517,39	0%
6216	Pousada Juventude Açores	0,00	0,00	#DIV/0!
6217	Pousadas Juventude Estrangeiro	0,00	0,00	#DIV/0!
6218	Subcontratos Diversos	0,00	0,00	#DIV/0!
622	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	1131698,97	1281299,92	13%
6221	TRABALHOS ESPECIALIZADOS	50261,59	54695,04	9%
6222	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	21550,79	20241,23	-6%
6223	Vigilância e segurança	1273,82	82,64	-94%
6224	HONORÁRIOS	145279,37	142009,37	-2%
6225	Comissões	782970,69	824040,27	5%
6226	CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO	130362,71	240231,37	84%
623	MATERIAIS	47946,57	48851,71	2%
6231	FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS DESG.RÁPIDO	19506,43	19293,02	-1%
6232	Livros e documentação técnica	231,14	831,14	260%
6233	MATERIAL DE ESCRITÓRIO	23462,43	24120,98	3%
6234	ARTIGOS PARA OFERTA	4746,57	4606,57	-3%
6238	OUTROS	0,00	0,00	#DIV/0!
624	ENERGIA E FLUIDOS	753460,05	770920,61	2%
6241	ELECTRICIDADE	335727,30	348561,30	4%
6242	COMBUSTÍVEIS	299530,02	299021,45	0%
6243	ÁGUA	104457,51	109592,65	5%
6244	OUTROS FLUIDOS	13745,22	13745,22	0%
6248	OUTROS	0,00	0,00	#DIV/0!
625	DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES	27484,44	27092,17	-1%
6251	DESLOCAÇÕES E ESTADAS	26886,37	26973,22	0%
6252	Transportes de Pessoal	356,85	118,95	-67%
6253	Transportes de Mercadorias	0,00	0,00	#DIV/0!
6254	Transporte de Imobilizado	241,22	0,00	-100%
626	SERVIÇOS DIVERSOS	488562,82	486100,48	-1%
6261	RENDAS E ALUGUERES	65925,38	61856,03	-6%
6262	COMUNICAÇÃO	97076,15	98378,35	1%
6263	SEGUROS	200264,64	197853,04	-1%
6264	ROYALTIES	0,00	0,00	#DIV/0!
6265	Contencioso e Notariado	8275,03	7891,03	-5%
6266	Despesas de representação	2806,46	2806,46	0%
6267	LIMPEZA, HIGIENE E CONFORTO	105200,50	113512,37	8%
6268	OUTROS SERVIÇOS	9014,66	3803,20	-58%
63	GASTOS COM PESSOAL	4375123,26	4544121,56	4%
631	REMUNERAÇÕES DOS ORGÃOS SOCIAIS	122166,74	161302,94	32%
632	REMUNERAÇÕES DO PESSOAL	3459791,77	3589150,53	4%
633	BENEFÍCIOS PÓS EMPREGO	0,00	0,00	#DIV/0!
634	INDEMNIZAÇÕES	31744,45	0,00	-100%
635	ENCARGOS SOBRE REMUNERAÇÕES	719861,77	727603,39	1%
636	SEGUROS DE ACIDENTES NO TRABALHO E DOENÇAS PROFIS	22701,02	22701,02	0%
637	GASTOS DE ACÇÃO SOCIAL	1952,64	1901,14	-3%
638	OUTROS GASTOS COM PESSOAL	16904,87	41462,54	145%
64	GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO	1710478,48	1709774,14	0%
642	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	1686116,67	1685412,33	0%
643	ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	24361,81	24361,81	0%
65	PERDAS POR IMPARIDADE	18647,18	18647,18	0%
651	EM DÍVIDAS A RECEBER	15919,42	15919,42	0%
655	Em activos fixos tangíveis	2727,76	2727,76	0%
656	Em activos fixos intangíveis	0,00	0,00	#DIV/0!
657	Em investimentos em curso	0,00	0,00	#DIV/0!
658	Em activos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	#DIV/0!
67	PROVISÕES DO PERÍODO	0,00	0,00	#DIV/0!
673	Processos Judiciais em curso	0,00	0,00	#DIV/0!
678	Outras provisões	0,00	0,00	#DIV/0!
68	OUTROS GASTOS E PERDAS	66654,26	63235,92	-5%
681	IMPOSTOS	3410,14	3410,14	0%
682	Descontos de pronto pagamento concedidos	0,00	0,00	#DIV/0!
684	PERDAS EM INVENTÁRIOS	50,64	0,00	-100%
685	GASTOS E PERDAS EM SUBSIDIARIAS, ASSOCIADAS E EMPR	0,00	0,00	#DIV/0!
686	Gastos e perdas nos rest. Invest. financeiros	0,00	0,00	#DIV/0!
687	Gastos e perdas em Investimentos não financeiros	0,00	0,00	#DIV/0!
688	OUTROS	63193,48	59825,78	-5%
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	766180,61	413337,65	-46%
691	JUROS SUPORTADOS	469587,97	309554,95	-34%
692	DIFERENÇAS DE CÂMBIO DESFAVORÁVEIS	691,95	373,27	-46%
698	OUTROS GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	295900,69	103409,43	-65%
	TOTAL DE CUSTOS	10092293,45	10121000,37	0%



ANEXO 2
**ORÇAMENTO
DE TESOURARIA**

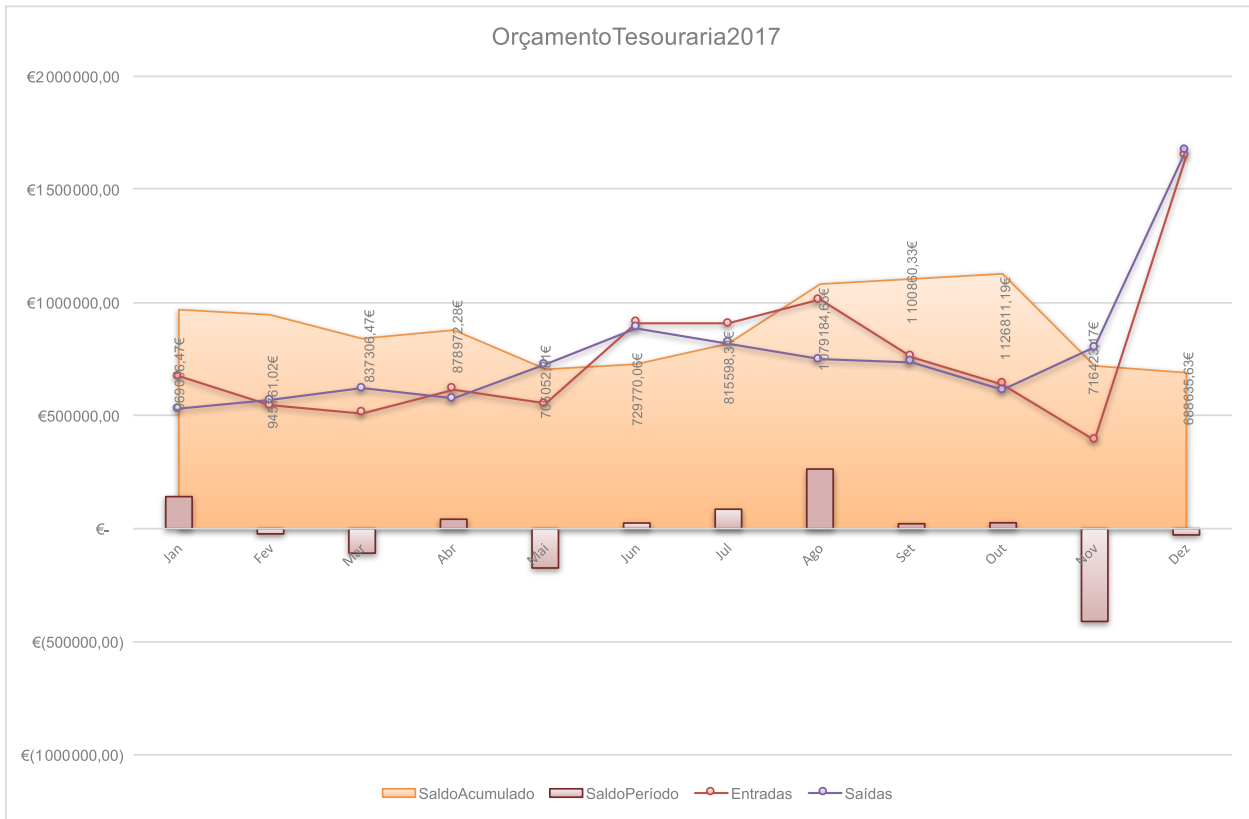
1. ORÇAMENTO ANUAL MAPA ANUAL TESOURARIA DE EXPLORAÇÃO



ORÇAMENTO TESOURARIA ANO: 2017

ENTRADAS	DESCRIÇÃO	Total	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1.1.1	Recebimentos de exploração	9117932,15€	672360,28€	545222,14€	509675,96€	616723,66€	525231,94€	911039,90€	905409,06€	1010274,43€	759591,15€	638645,19€	391235,39€	1648063,03€
1.1.1.1	Vendas de Produto (incluindo o Puro)	9117932,15€	472675,49€	512742,88€	528890,51€	508807,87€	635801,41€	820072,66€	753330,79€	654343,13€	671665,47€	546444,34€	710433,39€	609600,57€
1.1.2	Reembolsos de Clientes	6235875,59€	5997,90€	6575,88€	11333,59€	8834,48€	7039,34€	10592,09€	7476,37€	10585,14€	8512,45€	7647,01€	7643,69€	5711,59€
1.1.2.1	Rec. de Clientes - Encargos	5730639,35€	143184,25€	154048,09€	175557,02€	175557,02€	292595,03€	292595,03€	292595,03€	292595,03€	292595,03€	175557,02€	175557,02€	175557,02€
1.1.2.2	Rec. de Clientes - Encargos (Pseudo)	499833,33€	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.1.2.3	Rec. de Clientes - Encargos (Pseudo)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.1.2.4	Rec. de Clientes - Encargos (Pseudo)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.1.3	Rec. de Clientes - Encargos (Pseudo)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.1.4	Letras em Carteira	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.1.9	Outros (outro)	1808326,59€	301101,66€	7224,93€	- €	- €	- €	250000,00€	- €	- €	- €	- €	- €	1250000,00€
1.2	Recebimentos Extra-Exploração	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.2.1	Rec. Alienação de Investimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.2.2	Rec. Alienação de Investimentos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.2.3	Emprestimos de Tesouraria	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.2.4	Suprimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL(1.ENTRADAS)		9161232,15€	672360,28€	545222,14€	509675,96€	616723,66€	525231,94€	911039,90€	905409,06€	1010274,43€	759591,15€	638645,19€	391235,39€	1648063,03€
2.1	Pagamentos de exploração	7423693,49€	472675,49€	512742,88€	528890,51€	508807,87€	635801,41€	820072,66€	753330,79€	654343,13€	671665,47€	546444,34€	710433,39€	609600,57€
2.1.1	Compras de Produto (incluindo o Puro)	94948,39€	5997,90€	6575,88€	11333,59€	8834,48€	7039,34€	10592,09€	7476,37€	10585,14€	8512,45€	7647,01€	7643,69€	5711,59€
2.1.2	Pagamentos a Fornecedores	2637992,59€	143184,25€	154048,09€	175557,02€	175557,02€	292595,03€	292595,03€	292595,03€	292595,03€	292595,03€	175557,02€	175557,02€	175557,02€
2.1.2.1	Pag. Fornecedores - Compras	2637992,59€	143184,25€	154048,09€	175557,02€	175557,02€	292595,03€	292595,03€	292595,03€	292595,03€	292595,03€	175557,02€	175557,02€	175557,02€
2.1.2.2	Pag. Fornecedores - FSE (Instituições de Serviços)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.1.2.3	Pag. Fornecedores - Contas Correntes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.1.2.4	Pag. Fornecedores - Adiantamentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.1.3	Letras a Pagar (incluindo pagamento)	125000,00€	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.1.4	Estado de Despesa (H+I+V)	1425761,67€	100644,20€	115521,11€	96296,13€	96427,92€	98446,39€	98446,39€	195024,50€	104890,29€	101714,95€	114107,60€	125000,00€	125000,00€
2.1.5	Remuneração de Passivo Pessoal (vencimentos + sind)	3116906,96€	220266,89€	236097,16€	229193,79€	217057,54€	225038,92€	403439,15€	243734,88€	232687,67€	254343,04€	234632,71€	401170,55€	219064,67€
2.1.6	Pagamentos a Outros Credores	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.1.7	Custos Financeiros de Funcionamento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.1.8	Outros (divulgações de clientes)	23083,90€	2592,65€	501,05€	2000,00€	2000,00€	2000,00€	2000,00€	2000,00€	2000,00€	2000,00€	2000,00€	2000,00€	2000,00€
2.2	Pagamentos Extra-Exploração	1876403,93€	58179,22€	55724,71€	91250,00€	66250,00€	91250,00€	66250,00€	66250,00€	91250,00€	66250,00€	66250,00€	91250,00€	1066250,00€
2.2.1	Investimentos em Ativo Fixo	100000,00€	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.2.1.1	Fornecedores de Imobilizado	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.2.1.2	Fornecedores de Imobilizado - Letras	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.2.1.3	Adiantamentos a Fornecedores de Imobilizado	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.2.1.4	Investimentos em Efectuar	100000,00€	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.2.2	Reembolsos de Suprimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.2.3	Reembolsos de Empréstimos	1680300,00€	52800,00€	52500,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€
2.2.3.1	Reembolsos de Empréstimos - Curo Prazo (emiting)	50000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€
2.2.3.2	Reembolsos de Empréstimos - Longo Prazo (embanc)	1630300,00€	52800,00€	52500,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€	5000,00€
2.2.4	Custos Financeiros de Investimento (despesas bancárias)	16945,37€	1665,04€	260,33€	1500,00€	1500,00€	1500,00€	1500,00€	1500,00€	1500,00€	1500,00€	1500,00€	1500,00€	1500,00€
2.2.5	Impostos Directos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.2.6	Resultados Distribuidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2.2.7	Outros (outros)	79159,59€	3694,18€	2964,38€	7250,00€	7250,00€	7250,00€	7250,00€	7250,00€	7250,00€	7250,00€	7250,00€	7250,00€	7250,00€
TOTAL(2.SAIDAS)		9300097,42€	530854,71€	568467,59€	618130,51€	575057,87€	726851,41€	886322,66€	819580,79€	746868,13€	737915,47€	612694,34€	801663,39€	1675650,57€
3.1	SALDO INICIAL	827500,90€	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
3.2	SALDO OPERARIO	138865,27€	141505,57€	23245,59€	108454,55€	41665,81€	173919,46€	24717,29€	85628,28€	26358,31€	21675,69€	25950,85€	410388,01€	27787,54€
3.3	SALDO FINAL	688635,63€	969006,47€	945761,02€	837306,47€	878972,28€	878972,28€	729770,06€	815598,34€	815598,34€	1079184,65€	1100860,33€	1126811,19€	688635,63€
3.3.1	SALDO INICIAL	827500,90€	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
3.3.2	SALDO OPERARIO	138865,27€	141505,57€	23245,59€	108454,55€	41665,81€	173919,46€	24717,29€	85628,28€	26358,31€	21675,69€	25950,85€	410388,01€	27787,54€
3.3.3	SALDO FINAL	688635,63€	969006,47€	945761,02€	837306,47€	878972,28€	878972,28€	729770,06€	815598,34€	815598,34€	1079184,65€	1100860,33€	1126811,19€	688635,63€

2. ORÇAMENTO ANUAL GRÁFICO DE SALDOS DO PERÍODO



3. PRESSUPOSTOS ORÇAMENTO TESOURARIA 2017

- # Considerados valores reais a fevereiro de 2017;
- # Atividade prevista em função do orçamento de exploração;
- # Redução gradual das dívidas a fornecedores;
- # Redução gradual do prazo médio de pagamentos;
- # Não foi considerado o encerramento de estabelecimentos;
- # Não foi considerada qualquer verba de apoio ao investimento (PIDDAC);
- # Considerado subsídio à exploração de 500.000€ (em 2 parcelas de €250.000 - JUN e DEZ);
- # As previsões de recebimentos ao abrigo de protocolos estão de acordo com os contratos atualmente em vigor;
- # Está considerada a amortização antecipada do contrato de financiamento com a CGD > 1M euros até 31 de dezembro de 2017;
- # Consequentemente está considerado, em dezembro, o subsídio à exploração de 1M de euros para amortização antecipada referida no ponto anterior;
- # Cumulativamente está considerada amortização normal do contrato de financiamento da sede e do MLP.

moviJovem[®]