

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

movijovem^{mj}



2018





MENSAGEM DA DIREÇÃO

Em 2018, a Movijovem inicia um novo ciclo estratégico para o triénio 2018-2020, com uma nova estrutura organizacional onde a atividade comercial desempenhará um papel determinante, com a fundamental participação dos recursos humanos da Movijovem.

A mobilidade juvenil estará no centro da ação da Movijovem, saindo mais reforçada quanto melhor for a conjugação resultante da sua atividade, sustentabilidade e política social.

Queremos ser a entidade de referência na promoção da mobilidade e intercâmbio juvenil, capaz de proporcionar a todo o público com espírito jovem experiências únicas e enriquecedoras.

A Movijovem deve, ainda, contribuir na sua esfera de ação para a concretização das medidas previstas no Programa Nacional de Coesão Territorial.

Neste sentido, o desafio a que nos propomos para o ano de 2018 integra uma estratégia para os próximos 3 anos, coincidentes com o mandato dos Órgãos Sociais, traduzida no modelo dos 3E's - Explorar, Envolver, Evoluir.

Em 2018 será dada prioridade à exploração de novas tecnologias, novos conceitos e novas abordagens comerciais e operacionais, na perspetiva de simplificar processos, modernizar a organização e aumentar o âmbito da nossa atividade.

Nesse sentido, foram definidos 4 objetivos gerais que enquadram toda a atividade da Movijovem:

- O. G. 1 | Promover a mobilidade e o turismo Juvenil através de uma rede inovadora e moderna.**
- O. G. 2 | Reorientar a estratégia do produto Cartão Jovem EYC tornando-o num programa de política pública de juventude.**
- O. G. 3 | Requalificar as estruturas da Movijovem e os seus processos administrativos e operacionais.**
- O. G. 4 | Desenvolver uma cultura organizacional de rigor e de valorização e mobilização do Capital Humano.**

Para cada um dos objetivos gerais, estabeleceu-se um conjunto alargado de objetivos específicos e de implementação que serão refletidos em planos de ação próprios, a concretizar ao longo do ano, de acordo com as orientações gerais deste Plano de Atividades.

Para a prossecução dos objetivos gerais procuraremos incentivar, ao nível de toda a organização, uma atitude colaborativa e uma relação integrada entre Departamentos e Áreas Funcionais.

Pretendemos promover a mobilidade e o turismo juvenil através de uma rede inovadora e moderna, que eleve o índice de satisfação dos clientes, através da prestação global de serviços.



O aumento da atividade das Pousadas de Juventude implicará um reforço no marketing e comunicação, mas também de uma melhoria da estruturação e promoção do produto, de forma a aumentar o RevPar (rendimento por quarto disponível), a taxa de ocupação, a estadia média, reduzir a sazonalidade e aumentar a fidelização de novos clientes.

A implementação de uma política de revenue management (gestão flexível do preço) para todas as áreas de negócio das Pousadas de Juventude será fundamental para a otimização e gestão das receitas.

Simultaneamente à implementação de uma estratégia de distribuição multicanal, possibilitando uma gestão integrada do PMS com o Website, GDS, OTA's, Meta Buscadores, redes sociais e DMC's, iremos promover um plano de ação para potenciar o aumento de reservas em canais próprios. Este plano será acompanhado com um investimento na melhoria de gestão e fidelização de clientes, onde a reformulação e dinamização do Cartão Pousadas de Juventude, a monitorização, acompanhamento e resposta de reviews nas diferentes plataformas de distribuição e comunicação serão ações essenciais para a sua concretização. Ainda neste âmbito queremos avaliar a implementação de uma solução de CRM (Customer Relationship Management) na Movijovem.

Vamos apostar na segmentação do mercado europeu como alavanca de crescimento, sem descurar outros mercados internacionais, designadamente Brasil, Estados Unidos e Ásia. Para a sua concretização será essencial o estabelecimento de protocolos de cooperação com os organismos públicos de turismo em Portugal, assim como assegurar a presença promocional das Pousadas de Juventude, numa lógica integrada com a Hostelling International e com as organizações congéneres, nas feiras internacionais de turismo existentes nos mercados emissores definidos como estratégicos.

Continuaremos a investir na ativação promocional do INTRA_RAIL, um produto de referência internacional, cuja procura tem crescido substancialmente desde a sua reformulação em 2014. Além do investimento num plano de marketing digital e presença em eventos de juventude e formação, em 2018 vamos realizar um INTRA_RAIL Live Trip promocional, associado à celebração de Cascais – Capital Europeia da Juventude 2018.

Ao nível do Cartão Jovem EYC, pretendemos reorientar a estratégia do produto tornando-o num programa de política pública de juventude, modernizando-o e conferindo-lhe características de programa promotor do envolvimento dos jovens em processos e projetos de formação pessoal, social e profissional.

Para a atualização do programa Cartão Jovem EYC e das suas vantagens estratégicas será importante a realização de um estudo de mercado sobre as tendências e os comportamentos dos jovens.

Com o (re)desenho do programa pretendemos atualizar as áreas estratégicas de intervenção e dinamização utilitária, identificar e ampliar o número de vantagens âncora e aumentar a taxa de penetração e o número de utilizações do Cartão Jovem EYC.

Em 2018, o programa sofrerá um reforço tecnológico, através da implementação da App, da dinamização do portal web, da implementação da tecnologia NFC (Near Field Communication) à gestão de utilizações, da otimização das bases de dados integradas e implementação de um sistema de reporting, avaliação e inovação permanente do Cartão Jovem EYC.

O corrente ano comportará um desafio adicional no que respeita ao Mega Cartão Jovem, decorrente das vicissitudes da renegociação das condições do protocolo com a entidade bancária parceira e que merecerá, ao longo deste período, uma avaliação e monitorização do seu impacto.

Enquanto país fundador, continuaremos a promover e a aprofundar as relações internacionais com a EYCA (European Youth Card Association) e organizações congéneres. Em 2018 vamos coorganizar a 34.^a Conferência Anual e Assembleia Geral da EYCA, que se realizará em Cascais - Capital Europeia da Juventude 2018 e acolher, em Lisboa, a realização de uma reunião da Direção da EYCA.

O aumento da atividade comercial, quer ao nível das Pousadas de Juventude, quer do Cartão Jovem e do programa INTRA_RAIL, implicará também a realização de investimentos na requalificação das estruturas da Movijovem e dos seus processos administrativos e operacionais.

Do ponto de vista do investimento nas Pousadas de Juventude adotaremos uma abordagem destinada a estabelecer parcerias operacionais e comerciais com as autarquias locais. Destacam-se desde já as parcerias estabelecidas com a Câmara Municipal de Braga, tendo em vista a requalificação e posterior reabertura, em 2019, da Pousada de Juventude, e com a Câmara Municipal de Vila do Conde, para a requalificação de um edifício que será transformado em Pousada de Juventude. Nesta sede e com a mesma estratégia de envolvimento das câmaras municipais, perspetiva-se, ainda, o desenvolvimento de contactos tendo em vista a requalificação e reabertura das unidades localizadas nas capitais dos distritos da Guarda, Leiria, Portalegre e Vila Real.

Vamos implementar um conjunto de intervenções de grande e média escala que garantam a requalificação do património edificado das Pousadas de Juventude, investir na instalação de novos equipamentos, mobiliário e decoração, procurando acrescentar valor ao serviço de alojamento e contribuir para um acréscimo dos padrões de qualidade e conforto.

A redefinição da função do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) será crucial na área de suporte à Direção para a monitorização, coordenação e articulação da atividade entre os departamentos e as unidades operacionais do negócio.

Em 2018 vamos promover as ações necessárias à implementação do Regulamento Geral da Proteção de Dados e concluir o desenvolvimento da plataforma eletrónica de gestão de reservas, gestão documental e gestão de compras.

Pretendemos ainda desenvolver uma gestão rigorosa e criteriosa, garantindo uma atividade económica e financeiramente sólida e sustentável. Será feito um acompanhamento mensal da execução orçamental, dos resultados de exploração e da avaliação do negócio.

Estaremos atentos às oportunidades de financiamento, procurando, através da criação de uma equipa multidisciplinar, detetar e acompanhar linhas de financiamento associadas aos fundos europeus estruturais e de investimento.

A valorização e mobilização do Capital Humano são cruciais para a prossecução da missão da Movijovem. Nesse sentido, vamos procurar melhorar as condições de trabalho, investir na sua formação, estimular a sua atividade e aprofundar a valorização do desempenho em prol da organização.



Em síntese, com este Plano de Atividades e Orçamento para o ano económico de 2018, pretende-se centrar a nossa ação na mobilidade juvenil, através do aumento da atividade da Movijovem, mantendo o rigor na gestão económica e financeira.

Este regresso às origens não representa um recuo nos avanços e nas transformações obtidas até aos dias de hoje. Pelo contrário, o que se pretende é afirmar a diferenciação social da atividade da Movijovem, através do acesso a experiências de enriquecimento individual e ou coletivo e na promoção da diversidade e do diálogo intercultural, com base na oferta de bens, produtos ou serviços prestados pela Movijovem e pela sua rede de parceiros e colaboradores, internos e externos.

Convém nunca esquecer que a Movijovem existe pelo reconhecido interesse público do objeto por si prosseguido.

Nuno Coelho Chaves
(Presidente)

Miguel Perestrello
(Vogal)



**PLANO DE
ATIVIDADES
2018**



INTRODUÇÃO

A Movijovem é uma Cooperativa de Interesse Público, multisectorial com actuação no ramo da solidariedade social e serviços, sendo seus cooperadores o Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P., que detém 80% do capital social, o Conselho Nacional da Juventude e a Federação Nacional das Associações Juvenis, que detêm, respectivamente, 10% do capital social.

A Movijovem tem como objeto principal promover, apoiar e fomentar ações de mobilidade juvenil, na sua vertente social, possibilitando a todos os jovens portugueses 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.

No âmbito do seu objeto, cabe 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.

Missão: “o que fazemos e porque existimos”

A Movijovem existe pelo reconhecido interesse público do objecto por si prosseguido.

O nosso compromisso é a promoção da mobilidade juvenil na vertente social, educativa, cultural, desportiva e recreativa a todo público com espírito jovem, nacionais e estrangeiros, proporcionando-lhes experiências únicas e enriquecedoras através de uma rede de alojamento representativa das várias regiões do nosso país, com serviços inovadores que garantam padrões de qualidade, higiene e segurança, a preços competitivos.

Visão: “o que queremos ser”

O organismo de referência na promoção da mobilidade e intercâmbio juvenil contribuindo para uma valorização e um desenvolvimento em linha com o Programa Nacional para a Coesão Territorial.

A rede de alojamento económica por excelência em Portugal, a que se associam serviços de descontos em setores complementares, reconhecida pela relação qualidade-preço, inovação e dinamismo, garantindo uma atividade económica e financeiramente sólida e sustentável.

Queremos colocar à disposição de todos os jovens Portugueses uma rede de alojamento turístico segura, económica e confortável, constituída por espaços de convívio e de intercâmbio social e cultural, associando-lhe instrumentos de mobilidade.

Queremos modernizar o Cartão Jovem EYC conferindo-lhe características de programa promotor do envolvimento dos jovens em processos e projetos de formação pessoal, social e profissional.

Estratégia

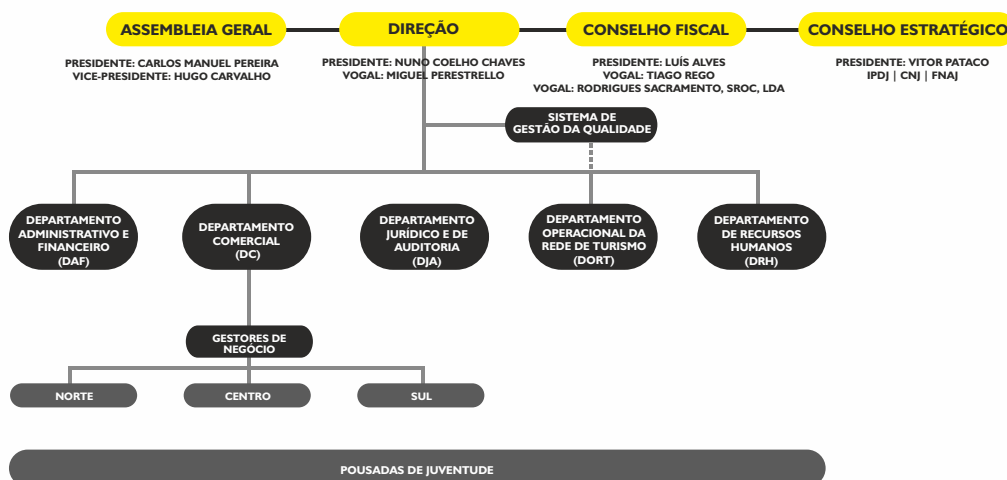
Através de uma nova estrutura organizacional, assente num organograma reajustado, sem abdicar do equilíbrio económico-financeiro, a atividade comercial desempenhará papel central, com a fundamental participação dos recursos humanos da Movijovem.

Por outro lado, o sistema de gestão da qualidade, agora na dependência direta da Direção, terá uma função de monitorização, coordenação e articulação entre a atividade dos departamentos e as unidades operacionais de negócio, em particular as Pousadas de Juventude e o INTRA_RAIL.

O Cartão Jovem EYC, pelas características próprias do produto e pela transformação num programa de política pública de juventude, de que será alvo, funcionará no eixo da Direção com o Departamento Comercial.

Organograma

A organização funcional da Movijovem representa-se pelo organograma aprovado pela Direção.





ÓRGÃOS SOCIAIS

Os órgãos da Movijovem são:

- A **Assembleia Geral** é o órgão máximo da Movijovem e as suas deliberações, tomadas nos termos legais e estatutários, são obrigatórias para os restantes órgãos sociais e para todos os membros da cooperativa de interesse público.

- A **Direção** é o órgão de administração e representação da Movijovem, competindo-lhe, para além do estipulado no Código Cooperativo, toda e qualquer outra função de carácter gestor, designadamente, a representação da cooperativa, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele.

- O **Conselho Fiscal** é o órgão de controlo e fiscalização em matérias administrativas e financeiras assim como de verificação do cumprimento, por parte da Cooperativa, das determinações legais e estatutárias.

- O **Conselho Estratégico** é um órgão consultivo, competindo-lhe refletir estrategicamente no sentido da definição das linhas gerais de atuação da Movijovem.

A área de suporte à Direção e as áreas funcionais:

- O **Sistema de Gestão da Qualidade** (SGQ) é a área de suporte à Direção para as questões de monitorização, coordenação e articulação entre a atividade dos departamentos e as unidades operacionais do negócio.

- O **Departamento Administrativo-Financeiro** (DAF) é a área funcional responsável pela produção e compilação de informação de apoio à gestão estratégica, à realização do controlo orçamental, à gestão contabilística, financeira e de tesouraria. É ao DAF que compete ainda executar a atividade administrativa geral na Movijovem.

- O **Departamento Comercial** (DC) é a área funcional responsável pela implementação da Política Comercial da Movijovem e dos seus diversos produtos e implementação dos planos de marketing e de vendas. O DC coordena ainda, em articulação com o DORT e demais Departamentos, a prestação do serviço nas Pousadas de Juventude.

- O **Departamento Jurídico e de Auditoria** (DJA) é a área funcional responsável por proceder à elaboração de estudos, informações, pareceres e instruções de carácter jurídico, à análise e elaboração de peças processuais, contratos, atas, procurações e demais documentos com relevância jurídica. Representa a Movijovem em Tribunal ou em qualquer outra Instituição que a Direção determine.

É o DJA que recolhe, trata, classifica e difunde legislação, doutrina e jurisprudência relevantes. Acompanha as auditorias e apoia juridicamente a Direção, os Departamentos, Gabinetes e restantes serviços que integram o organograma e áreas funcionais da Movijovem. Colabora e assume a instrução e tramitação de processos disciplinares, de inquérito prévio e de averiguações, determinados pela Direção.

- O **Departamento Operacional da Rede de Turismo (DORT)** é a área funcional responsável pela coordenação geral do funcionamento da rede de Pousadas de Juventude e respetivas operações.

O DORT tem ainda a incumbência de gerir todos os processos aquisitivos de compras centralizadas no âmbito do CCP (Código dos Contratos Públicos), as operações de remodelação, ampliação ou expansão da rede, manutenção e gestão dos edifícios, sistemas, softwares e equipamentos. Compete ainda ao DORT garantir o eficaz funcionamento de todos os sistemas de segurança e contra incêndios da RNTJ.

- O **Departamento de Recursos Humanos (DRH)** é a área funcional responsável por propor e assegurar a implementação da política de gestão de pessoal, processos de recrutamento e seleção, processamento salarial e plano de formação.

Compete ainda ao DRH a implementação de um sistema de avaliação de desempenho e de desenvolvimento motivacional dos trabalhadores da Movijovem.

Dentro deste quadro orgânico estabeleceram-se para o ano 2018, mas com uma perspetiva e projeção para os próximos 3 anos, coincidentes com o mandato dos Órgãos Sociais, 4 Objetivos Gerais que enquadram toda a atividade da Movijovem.



OBJETIVOS GERAIS (O.G)

- O. G. 1 | Promover a Mobilidade e o Turismo Juvenil através de uma rede inovadora e moderna.**
- O. G. 2 | Reorientar a estratégia do produto Cartão Jovem EYC tornando-o num programa de política publica de juventude.**
- O. G. 3 | Requalificar as estruturas da Movijovem e os seus processos administrativos e operacionais.**
- O. G. 4 | Desenvolver uma cultura organizacional de rigor e de valorização e mobilização do Capital Humano.**

Para cada um dos Objetivos Gerais, estabeleceu-se um conjunto alargado de objetivos específicos e de implementação que serão refletidos em planos de ação específicos, a concretizar ao longo do ano, de acordo com as orientações gerais deste Plano de Atividades.

0. G. 1 |

PROMOVER A MOBILIDADE E O TURISMO JUVENIL ATRAVÉS DE UMA REDE INOVADORA E MODERNA

1.1. | Reforçar o marketing e comunicação das Pousadas de Juventude

- Melhorar a estruturação e promoção do produto, por forma a aumentar o RevPar (rendimento por quarto disponível), a taxa de ocupação, a estadia média, diminuir a taxa de sazonalidade e aumentar o fluxo e a fidelização de novos clientes.
- Investir em ações de promoção e venda e em ações de marketing direto e indireto para "novos públicos", assente na otimização dos conteúdos *web* da Movijovem.
- Produzir um roteiro turístico "explorar.PT", através das Pousadas de Juventude, para apresentação da oferta de serviços de cada unidade de alojamento e informação turística relevante de interesse para potenciais clientes.
- Desenvolver uma campanha de informação sobre o "verdadeiro" conceito das Pousadas de Juventude, desmistificando conceitos pré-concebidos sobre a oferta e as condições de acesso ao serviço.
- Lançar a campanha #usie (*selfie* de grupo) para partilha nas redes sociais, com mensagens alusivas às experiências nas Pousadas de Juventude.
- Ativar a marca em ações de "guerrilha" e em eventos de massas: ações de rua, eventos de turismo e/ou juventude, festivais de verão.
- Dinamizar os conteúdos informativos e promocionais de todas as Pousadas de Juventude em canais digitais: Google; TripAdvisor; Foursquare; Facebook; Instagram; Twitter; Youtube.
- Dinamizar campanhas temáticas, passatempos e ofertas promocionais, perspectivadas para o incremento da atividade e dos proveitos associados.
- Produzir uma estrutura promocional, para assegurar a presença da Movijovem em eventos regionais.
- Dinamizar a nossa comunicação através dos meios disponíveis e ao alcance de parceiros estratégicos.
- Produzir e enviar regularmente Newsletters e SMS's Express.
- Atualizar permanentemente o website das Pousadas de Juventude, tal como as demais plataformas online, tornando-o clean & friendly, impactante, intuitivo e responsive, claramente focado nos atributos diferenciadores de cada Pousada de Juventude.
- Implementar uma estratégia de distribuição multicanal, possibilitando uma gestão integrada do PMS com o Website, GDS, OTA's, Meta Buscadores, Redes Sociais e DMC's.

1.2. | Otimizar a gestão de receitas das Pousadas de Juventude

- Implementar uma política de revenue management (gestão ativa do preço) para todas as áreas de negócio das Pousadas de Juventude.



- 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 venda de “experiências” em formato “chave-na-mão” (*packages*) e outros produtos e serviços, próprios e/ou de terceiros – *up selling*.
- Incrementar a oferta integrada de serviços secundários e complementares ao alojamento (próprios e de terceiros) – *cross selling*.
- Otimizar a gestão dos canais de distribuição, a rede e a força de vendas (*web* e presencial, síncrona e assíncrona), através de uma política de avaliação de desempenho operacional e de incentivos de realização superavitária, com base nos resultados operacionais da unidade.
- Criar ofertas comerciais dirigidas ao grande retalho, através de parcerias comerciais ou de intermediação direta (pacotes de alojamento, cartão presente, INTRA_RAIL).
- Desenvolver e implementar uma agenda de contratos comerciais de fidelização com Agências de Viagens, Operadores Turísticos, Empresas e Instituições Públicas.
- Redefinir as CGFRNTJ em termos de política comercial e operacional da prestação e venda dos produtos e serviços.
- Definir a política comercial de preços para uma vigência mínima de 24 meses, disponível para vendas antecipadas e gestão de receitas.
- Redefinir a oferta e as condições de acesso aos programas comerciais e sociais de alojamento, com base na política de preços de venda ao público.

1.3. | Melhorar os processos de gestão e fidelização de clientes

- Concretizar a implementação dos módulos da qualidade e social marketing no software de gestão de reservas e aderir a plataformas específicas de apoio à monitorização, acompanhamento e resposta a todos os reviews nas diferentes plataformas de distribuição e comunicação (DISTRICOM).
- Avaliar soluções de CRM (Customer Relationship Management), para implementar em todas as unidades de negócio uma política de objetivos e atribuições comerciais, registo de contactos, acompanhamento e fidelização de clientes.
- Dinamizar o programa de fidelização de clientes assente na reformulação do Cartão Pousadas de Juventude.
- Incrementar e melhorar a captação de bases de dados, através de ações próprias ou em ações de parceria com entidades terceiras.
- Elevar o índice de satisfação dos clientes, através da prestação global de serviços.
- Garantir o aumento da segurança nas Pousadas de Juventude por correção ou implementação de sistemas de videovigilância devidamente dimensionados.

1.4. | Aumentar a participação e o envolvimento da rede de colaboradores na execução local e regional da estratégia comercial

- Elaborar um Plano de Ação para cada Pousada de Juventude envolvendo a estrutura de colaboradores na dinamização local e regional da atividade comercial.
- Proceder à identificação e angariação de parcerias locais e regionais.
- Levantamento dos eventos turísticos locais para potenciar a conceção de ofertas comerciais integradas e a criação de conteúdos turísticos de apelo ao destino.
- Elaborar um manual comercial das ofertas e serviços apelativos para cada destino.

1.5. | Melhorar a prestação global do serviço e a conceção do produto para mercados-alvo, através da oferta de programas e experiências vocacionadas

- Capacitar todas as Pousadas de Juventude com instalações e serviços que possam cumprir a legislação aplicável à acessibilidade para Todos, procurando as soluções que coloquem as Pousadas de Juventude no campo das boas práticas da acessibilidade.
- Criar dois produtos "HI-TECH", como fator diferenciador em termos de mercado, serviço e marketing de rede.
- Dinamizar um programa nacional de decoração das Pousadas de Juventude, dirigido a estudantes das Escolas Superiores de Turismo e Hotelaria e a Escolas Superiores de Arquitetura e Design de Interiores.
- Reformular os layouts das receções, zonas de convívio e de refeição das Pousadas de Juventude, conferindo-lhes coerência, uniformidade, mas também alguns elementos de identidade local.
- Promover a uniformização do conceito e imagem do mobiliário e equipamentos das Pousadas de Juventude, a médio-longo prazo, que confira uma imagem identitária própria.
- Concessionar a prestação do serviço de bar, *vending* e restauração a empresas do setor.
- Estruturar um *upgrade* ao serviço de alojamento e pequeno-almoço em unidades superavitárias, que possa ser implementado progressivamente em todas as unidades.
- Dinamizar um plano de animação das Pousadas de Juventude, através da oferta do serviço de bar, realização de exposições, *workshops* e outras atividades culturais.
- Criação de um serviço de *transfer* inter-pousadas; criação de programas e roteiros pré-definidos.



- Especializar a prestação do serviço e a conceção do produto para mercados-alvo estratégicos – educação, desporto, associativismo, ambiente, área social, área comercial / ou clientes individuais e empresariais – através da oferta de programas e experiências vocacionadas para o público-alvo definido:

- **Escola em Viagem** – destinado a grupos escolares.

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

- **Desporto em Movimento** – destinado a federações desportivas, clubes e/ou associações federados, portugueses e espanhóis.

- **Campos de Férias** – oferta de alojamento em regime de pensão completa, destinado a entidades promotoras e/ou organizadores de campos de férias.

- **Férias para todos** – programa no âmbito da responsabilidade social da Movijovem que, em parceria com outras instituições públicas como sejam autarquias locais e organismos de turismo, proporcionará tendencialmente a todas as famílias portuguesas com filhos com idade inferior a 12 anos, um período de férias fora da sua área de residência.

- **Peregrinos | Caminhos Santiago** – programa de alojamento destinado para peregrinos do Caminho de Santiago (litoral e interior norte), a preço reduzido e oferta de serviços ajustada.

- **Kero Uma Pousada Só Para Mim** – possibilidade de reservar uma pousada, em regime de exclusividade.

- **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 de individuais, em regime de quarto duplo c/WC privativo, com exceção nos meses de julho e agosto.

- **Pack 4 Noites** – destinado a reservas de individuais, em regime de quarto duplo c/WC privativo, vigente nos meses de julho e agosto.

1.6. | Aumentar a notoriedade e dinamizar o INTRA_RAIL comercializado em coparceria entre a Movijovem e a CP – Comboios de Portugal

- Promover o INTRA_RAIL, na qualidade de sponsor do PROJETO 80, através de um *roadshow* por 36 estabelecimentos do ensino secundário, dois por cada distrito.

- Realizar um INTRA_RAIL Live Trip promocional, associado à celebração de Cascais – Capital Europeia da Juventude 2018.

- Dinamizar um plano de comunicação do INTRA_RAIL para meios e suportes digitais.

- Realizar a ativação promocional do INTRA_RAIL em eventos de juventude e formação, através da divulgação, oferta de merchandising, realização de passatempos e através dos meios disponíveis e ao alcance da EYCA – European Youth Card Association e da HI – Hostelling International.
- Investir num plano de marketing digital direcionado para a loja *online* do INTRA_RAIL e alargar o número de postos de venda do INTRA_RAIL a entidades terceiras, nomeadamente ao “grande retalho”.
- Realizar ações comerciais de venda do INTRA_RAIL junto do segmento corporate.

1.7. | Promover as relações institucionais da Movijovem com a IYHF (International Youth Hostel Federation) e organizações congéneres

- Assegurar a representatividade da Movijovem nos eventos de trabalho estatutariamente instituídos na IYHF e em outros eventos de fórum operacional no âmbito da qualidade, gestão operacional, marketing, comunicação e sustentabilidade.
- Fomentar as relações institucionais entre a Movijovem e a HI (Hostelling International) e as associações membro congéneres.
- Dinamizar o programa HI-CONNECT da HI, através da participação de um maior número de colaboradores das Pousadas de Juventude e acolhimento de staff de entidades congéneres.
- Candidatar as Pousadas de Juventude ao programa de Marketing & Sustentabilidade da HI.
- Lançar o projeto “*Say HI to the World*”, programa de intercâmbio dirigido aos jovens portugueses para voluntariado internacional em Pousadas de Juventude.

1.8. | Promover as relações institucionais e comerciais entre a Movijovem e as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira

- Estabelecer Acordos de Sub-Licença da HI com as Pousadas de Juventude dos Açores e da Madeira, de modo a integrá-las na rede internacional e, desta forma, contribuir para a afirmação da Rede Nacional de Turismo Juvenil.
- Estabelecer protocolos de colaboração entre a Movijovem e as Pousadas de Juventude dos Açores e a Movijovem e os Centros Regionais de Juventude da Região Autónoma da Madeira, para a integração comercial e promocional das unidades de alojamento das regiões autónomas nas ferramentas de gestão comercial e promocional da Movijovem e para a permuta de serviços e reciprocidade de benefícios aos colaboradores das entidades.

1.9. | Promover a internacionalização das Pousadas de Juventude

- Elaborar um plano para a Internacionalização da ação comercial das Pousadas de Juventude, considerando uma análise aos mercados de procura e as condições de oferta designadamente das acessibilidades e do ecossistema turístico regional.



- Estabelecer protocolos de cooperação com os organismos públicos de turismo em Portugal, com vista à promoção de intercâmbios e de participações em certames internacionais de turismo, para promoção das Pousadas de Juventude e captação de clientes internacionais (individuais e grupo).
- Apostar na segmentação do mercado europeu como alavanca de crescimento, sem descurar outros mercados internacionais, designadamente Brasil, Estados Unidos e Ásia.
- Assegurar a presença promocional das Pousadas de Juventude, numa lógica integrada com a HI e com as organizações congéneres, nas feiras internacionais de turismo existentes nos mercados-alvo definidos como estratégicos para a internacionalização das Pousadas de Juventude.

0. G. 2 |

REORIENTAR A ESTRATÉGIA DO PRODUTO CARTÃO JOVEM EYC TORNANDO-O NUM PROGRAMA DE POLITICA PUBLICA DE JUVENTUDE

2.1. | Atualizar o programa e as vantagens estratégicas do Cartão Jovem EYC

- Realizar um estudo de mercado sobre as tendências e os comportamentos dos jovens.
- (Re)desenhar o programa Cartão Jovem EYC de acordo com as tendências, estilos de vida e interesses dos jovens, promovendo a participação dos jovens e/ou das organizações que os representam neste processo (co-design).
- Atualizar as áreas estratégicas de intervenção e dinamização utilitária do Cartão Jovem EYC por setor e faixa etária.
- Aumentar o número de vantagens âncora do Cartão Jovem EYC.

2.2. | Reforço tecnológico do Cartão Jovem EYC

- Implementar a *App* Cartão Jovem EYC, com Cartão Jovem Mobile, georreferenciação de parceiros e vantagens e *feeds* de notícias.
- Dinamizar o portal *web* do Cartão Jovem EYC nas suas três vertentes: titulares; parceiros; e revendedores.
- Preparar a implementação da tecnologia NFC (*Near Field Communication*) à utilização do Cartão Jovem EYC.
- Otimizar a BD's Integrada (gestão de titulares, vantagens, parceiros, utilizações, comunicação).
- Criação de mecanismos automáticos de atualização de informação entre as BD (Bases de Dados) da Movijovem e a CCDB (*Common Center Data Base*) da EYCA e entre a BD Movijovem e a *web* da EYCA.
- Implementar um sistema de reporting, avaliação e inovação permanente do Cartão Jovem EYC.

2.3. | Aumentar a taxa de penetração e o número de utilizações do Cartão Jovem EYC

- Desenvolver um programa de parcerias públicas que permitam elevar as valências e a notoriedade institucional do Cartão Jovem EYC no seio da juventude portuguesa.
- Promover a articulação funcional entre os diversos programas nacionais ou internacionais de juventude e o programa Cartão Jovem EYC.
- Qualificar as ofertas públicas e privadas do Cartão Jovem EYC para as áreas de interesse e necessidade dos jovens no seu dia-a-dia.
- Implementar uma campanha nacional de fidelização, captação/angariação de parcerias e vantagens para enriquecimento do programa Cartão Jovem EYC.



2.4. | Otimizar os canais de distribuição e o envolvimento dos principais parceiros do Cartão Jovem EYC

- Otimizar a presença web e os suportes digitais de acesso ao Cartão Jovem EYC (promoção, aquisição, rebate direto de vantagens, participação), em canais próprios e em meios ao alcance dos parceiros.
- Criar um programa-modelo de incentivo à disseminação do Cartão Jovem EYC nas principais plataformas de intervenção e gestão dos parceiros estratégicos.
- Criar o “Cartão Parceiro”, prestador de vantagens, com *user* e *password* de acesso ao novo website, para efeitos de gestão de utilizações e atribuição de ofertas aos titulares do Cartão Jovem EYC.
- Disponibilizar a Área de Cliente Revendedor para registo de emissões do Cartão Jovem EYC, consulta de utilizações e vantagens aos titulares de Cartão Jovem EYC.

2.5. | Dinamizar o marketing e comunicação do Cartão Jovem EYC

- Focar a comunicação contínua Cartão Jovem EYC na missão e nos valores do programa, nas suas valências nacionais e europeias.
- Realizar uma campanha 360º, com maior incidência em suportes digitais (marketing digital) de uso regular pelos jovens.
- Aderir e dinamizar a comunicação do Cartão Jovem EYC através das redes sociais (YouTube; Instagram; Snapchat, WhatsApp) para partilha de conteúdos multimédia, fotos e outros feeds de notícia.
- Dinamizar passatempos e outras ações de interação com os titulares e parceiros do Cartão Jovem EYC, através da App, Website e Redes Sociais do Cartão Jovem EYC.
- Reforçar a visibilidade e notoriedade do Cartão Jovem EYC em eventos vocacionados para o público jovem como sejam as semanas académicas, os festivais de verão, eventos desportivos e eventos de juventude e formação.
- Dinamizar a utilização da Newsletter e SMS Express para ativação e comunicação de vantagens âncora do Cartão Jovem EYC , com especial enfoque nas Pousadas de Juventude.
- Envolver dois embaixadores (M/F) do Cartão Jovem EYC, para que projetem as valências do Cartão Jovem EYC e sejam capazes de influenciar os jovens para a adesão ao programa Cartão Jovem EYC.
- Criar um fundo social do programa Cartão Jovem EYC para apoio a organismos e instituições que prossigam uma missão social solidária.

2.6. | Reforçar as relações internacionais com a EYCA (*European Youth Card Association*) e organizações congéneres

- Assegurar a representatividade da Movijovem nos eventos de trabalho estatutariamente instituídos no seio da EYCA e outros eventos de fórum operacional, marketing e Acordo Parcial (Conselho da Europa).
- Acolher a realização de uma Reunião da Direção da EYCA em Lisboa e coorganizar a 34.ª Conferência Anual e Assembleia Geral da EYCA, em Cascais - Capital Europeia da Juventude 2018.
- Acolher e realizar ações de intercâmbio entre entidades congéneres - *EYCA EXCHANGE PROGRAMME*.



0. G. 3 |

REQUALIFICAR AS ESTRUTURAS DA MOVIOJovem E OS SEUS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS

3.1 | Implementar medidas práticas de otimização dos processos aquisitivos diversos diretamente relacionados com a operação

- Gerir os contratos de fornecimento em MT, BTE e BTN e os contratos de fornecimento de gás natural
- Alterar a fonte primária de combustível de GPL para gás natural, no que diz respeito à climatização e produção de AQS.
- Garantir o fornecimento dos produtos e serviços alimentares em condições que satisfaçam critérios relevantes como custos compatíveis com a qualidade de serviço pretendida.
- Garantir a entrega e fornecimento contínuo em todas as Pousadas de Juventude de todos os produtos definidos no procedimento aquisitivo.
- Garantir um procedimento de aquisição de refeições confeccionadas por entidade externa dentro dos parâmetros de qualidade definidos no SGQ e que permita oferecer um serviço de refeição compatível com as necessidades definidas pelo cliente.
- Efetuar a reposição de equipamentos básico que permita acrescentar qualidade e valor ao serviço de alojamento, garantindo o conforto do Cliente nas tipologias e Unidades de Alojamento definidas como críticas para os objetivos da Movijovem.
- Adquirir em escala mobiliário que responda às necessidades existentes, substituição de mobiliário antigo, tendo em conta o objetivo específico de médio-longo prazo para a uniformização do conceito e imagem nas Pousadas de Juventude.
- Apurar o modelo de desinfestação com gestão centralizada, cumprindo a legislação em vigor, alargando a sua abrangência e garantindo ações pontuais para pragas imprevistas dentro de um prazo de resposta satisfatório.
- Avaliar a necessidade de aquisição de serviço de higienização de colchões no cumprimento da legislação aplicável e das boas práticas no âmbito das operações hoteleiras.
- 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.
- Acrescentar valor ao serviço de alojamento por instalação de equipamentos que contribuam para um acréscimo dos padrões de qualidade e conforto.
- Propor a alteração de equipamentos que não garantam padrões aceitáveis de rendimento, através de uma análise aos critérios de eficiência energética que persigam a redução de custos em consumos e na manutenção.

3.2 | Manutenção e correção de medidas e Sistemas de Segurança contra incêndios em edifícios

- Implementar totalmente o plano das Medidas de Autoproteção, garantindo neste âmbito anualmente a necessária formação e a realização de simulacros.
- Efetuar com caráter prioritário e inadiável a capacitação de todos os meios, humanos e materiais, associados a uma resposta pronta e capaz em caso de sinistro e ao cumprimento da legislação aplicável, colocando as Pousadas de Juventude em linha com as boas práticas em matéria de segurança contra incêndios.

3.3. | Assegurar serviços de manutenção à Rede Nacional de Turismo Juvenil

- Implementar um conjunto de intervenções de grande e média escala que garantam a requalificação do património edificado nas Pousadas de Juventude, com o necessário acompanhamento técnico desde o dimensionamento das intervenções à fiscalização das empreitadas, passando pelo cumprimento da legislação aplicável às respetivas intervenções.
- Implementar um modelo de gestão da manutenção, tendo em vista 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.
- Definir um conjunto de indicadores da operação de manutenção que aumente a capacidade de gestão e a definição de objetivos mensuráveis.
- Manter a componente de aquisição de serviços externos pontuais em termos de manutenção corretiva, sempre que se avalie como pertinente, implique a especialização do serviço e apresente melhor relação custo-benefício face à utilização de recursos próprios.
- Otimizar processos de aquisição e aprovisionamento principalmente através da melhoria do processo de levantamento de necessidades, mas também pela análise estatística aos produtos/materiais frequentemente, adquiridos, procurando a redução de custos por aquisições em escala.
- Implementar o serviço de manutenção externalizado no que respeita aos equipamentos da RNTJ, nomeadamente instalações técnicas de AVAC.
- Implementar modelo de manutenção interna nas Unidades de Alojamento - manutenção de primeiro nível - através da verificação local de critérios de análise pré-determinados (*check list*).
- Atualizar a ficha técnica de cada Pousada de Juventude para cadastrar devidamente todos os equipamentos com parametrização no *software* de gestão da manutenção.
- Garantir resposta adequada para assegurar a conformidade da RNTJ com a legislação aplicável no âmbito da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.
- Garantir a manutenção de espaços exteriores nas Pousadas de Juventude.



- Efetuar o *upgrade* do *software* de gestão da manutenção para uma versão completa que garanta maior profundidade na gestão da manutenção em todas as vertentes: construção civil, equipamentos, instalações elétricas e segurança contra incêndio.

3.4. | Aumentar a eficiência das operações da Rede Nacional de Turismo Juvenil

- Promover estudos e análises às operações da RNTJ por forma a identificar os potenciais acréscimos de eficiência das operações que potenciem o resultado de cada Pousada de Juventude.
- Monitorizar os principais indicadores de gestão da operação hoteleira em termos globais e em cada Pousada de Juventude, para um acompanhamento de proximidade que garanta as respostas necessárias à correção dos desvios identificados.
- Potenciar os serviços do Responsável Técnico pelas Instalações Eléctricas enquanto recurso interno, articulando o resultado das inspeções com a manutenção para assegurar uma resposta adequada às necessidades das instalações elétricas, incorporando, sempre que possível, oportunidades de melhoria em termos de eficiência energética.
- Prosseguir o processo iniciado de aquisição e instalação de iluminação com recurso a tecnologia LED, de forma a incorporar maior eficiência energética e consequente redução de custos.
- Efetuar o levantamento dos locais onde se justifica a aquisição e instalação de sensores de iluminação para otimizar os respetivos custos energéticos.
- Promover o processo de concessão das coberturas dos edifícios das Unidades de Alojamento para implementação de sistemas de produção fotovoltaica.

3.5. | Melhoria das infraestruturas e serviços tecnológicos de apoio às operações e modernização no âmbito dos Sistemas de Informação

- Adquirir e gerir contratos de comunicações de forma centralizada para os serviços de telefone, televisão, *internet*, *wifi* e telemóvel, procurando um aumento de eficiência na gestão, por incorporação de todos os custos de comunicações de cada Pousada de Juventude no mesmo contrato.
- Substituir a central telefónica dos Serviços Centrais para garantir a fiabilidade das comunicações telefónicas com a qualidade necessária, gravação de chamadas, avaliação de qualidade de atendimento, bem como outras funcionalidades, como transferências de chamadas, encaminhamento de chamadas em espera e a interligação com a Central de Reservas.
- Concluir a reestruturação do *Data Center* Movijovem com análise da melhor solução para o armazenamento de dados e realização das operações de *backup* adequadas às necessidades.
- Definir protocolos para gestão de backup e recuperação de desastre, manutenção de hardware e software do Data Center, teste e correção de vulnerabilidades de segurança.

- Implementar uma cloud interna destinado aos Responsáveis de Pousada para backup de informação necessária à gestão das Unidades de Alojamento.
- Concluir o cancelamento de linhas fixas obsoletas por incorporação dos respetivos serviços no contrato de comunicações geral.
- Elaborar o regulamento de atribuição de equipamentos, com a definição das condições de utilização.
- Formar os recursos e promover as ações necessárias à implementação do Regulamento Geral da Proteção de Dados no âmbito dos Sistemas de Informação, garantindo o apoio a outras áreas funcionais dentro das suas atribuições e competências.
- Garantir a manutenção e atualização das aplicações em utilização.
- Desenvolver funcionalidades e suporte às plataformas online cartaojovem.pt e pousadasjuventude.pt
- Desenvolver o serviço de suporte online para melhoria dos processos internos que lhe são inerentes.
- Instalação, formação e suporte ao registo de assiduidade eletrónica implementando as condições técnicas que garantam a gestão centralizada em tempo real do sistema.

3.6. | Concluir o desenvolvimento da plataforma eletrónica de gestão de reservas, gestão documental e gestão de compras

- Concluir a configuração de base, corrigir funcionalidades inoperacionais e elencar os desenvolvimentos desejáveis para o futuro do sistema, não previstos inicialmente.

3.7. | Reajustar o Sistema de Gestão da Qualidade

- Efetuar a revisão do SGQ no sentido de adaptá-lo à nova função de monitorização, coordenação e articulação entre a atividade dos departamentos e as unidades operacionais do negócio.
- Implementar um plano de auditorias internas ao sistema de gestão da qualidade, que inclua as auditorias previstas contratualmente às Pousadas de Juventude concessionadas.
- Criar um repositório digital no âmbito do SGQ que permita acesso direto à documentação relacionada, mas também o acesso à gestão de reclamações e das boas práticas na Organização.



0. G. 4 |

DESENVOLVER UMA CULTURA ORGANIZACIONAL DE RIGOR E DE VALORIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

4.1. | Adaptar a organização ao CCP (Código dos Contratos Públicos) em vigor

- Implementar as alterações necessárias à nova legislação, nomeadamente na alteração dos procedimentos internos e das peças dos procedimentos. Para tal queremos:

- Garantir o acompanhamento aos contratos celebrados em conformidade com a nova legislação e prosseguir com a centralização dos processos aquisitivos de bens e serviços ao abrigo do CCP.
- Aumentar a eficiência da gestão dos procedimentos aquisitivos, tendo como objetivo encurtar os prazos para processos mais céleres.
- Reforçar a capacidade de gestão centralizada de contratos, para melhor identificação e planeamento de necessidades e reforço da relação com os fornecedores.
- Procurar garantir de forma generalizada as melhores condições para os fornecimentos necessários, nomeadamente no que respeita à qualidade, ao preço, ao prazo de entrega e às condições de pagamento.

4.2. | Melhorar a gestão orçamental

- Preparar a base orçamental por centro de responsabilidades e respetivos exercícios de previsão dos dados de exploração ao nível de proveitos e custos de funcionamento.

- Elaborar o orçamento de tesouraria de acordo com as previsões de entradas e saídas geradas pela venda de produtos e prestação de serviços, angariação de protocolos municipais e outras fontes de receita, nomeadamente subsídios à exploração e mecenato.

- Acompanhar a execução orçamental mensal e apuramento de desvios orçamentais, através da recolha de relatórios individuais por região e análise justificativa dos desvios.

- Implementar medidas corretivas e de reforço com vista à melhor performance orçamental.

4.3. | Compilar a informação de gestão e avaliação de resultados de exploração

- Elaborar as consultas de gestão na plataforma de gestão de reservas com informação crítica para a avaliação do negócio.

- Elaborar consultas de informação contabilística que permitam uma análise detalhada dos resultados de exploração por centro de custos.

- Tratar e apresentar relatórios mensais de gestão com informação estatística e contabilística.

- Elaborar estudo fiscal no sentido de melhor clarificar o enquadramento tributário da Movijovem e das suas operações comerciais.

4.3. | Efetuar o Controlo de Gestão

- Analisar e implementar as recomendações resultantes do relatório de auditoria do exercício de 2017.
- Acompanhar os desenvolvimentos da plataforma de gestão de reservas e faturação GooPortal e assegurar o cumprimento dos requisitos legais da mesma nas matérias adstritas ao DAF.
- Colaborar com as diversas áreas funcionais na elaboração de estudos de desempenho de rúbricas específicas de proveitos e custos de funcionamento.
- Evoluir o atual sistema de contabilidade analítica e produzir análises de gestão, controlo administrativo e financeiro de projetos especiais.
- Recolher, analisar e tratar a informação necessária à avaliação da performance da Movijovem e todos os seus centros de responsabilidades – unidades de alojamento, produtos e departamentos.
- Recolher, analisar e consolidar a informação estatística e contabilística necessária à elaboração do Relatório Anual de Gestão da Movijovem.

4.5. | Assegurar a Gestão de Tesouraria de Exploração

- Acompanhar e gerir as dívidas a fornecedores de forma a garantir os objetivos estabelecidos superiormente.
- Gerir as responsabilidades financeiros decorrentes de contratos de empréstimos em vigor ou novos financiamentos que venham a ser contratados pela Movijovem.
- Acompanhar e manter atualizadas as rúbricas do Passivo e Ativo no cumprimento das metas estabelecidas pela Direção.

4.6. | Criar uma equipa multidisciplinar para analisar oportunidades de financiamento

- Acompanhar e procurar linhas de financiamento associadas aos fundos europeus estruturais e de investimento.
- Apresentação de propostas de enquadramento de candidaturas dentro das linhas de apoio e no âmbito do Programa Portugal 2020, entre outros, designadamente estímulo à produção de bens e serviços, incremento de exportações, integração de pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social, desenvolvimento sustentável, coesão territorial e racionalização, modernização e capacitação da administração pública.
- Reforçar aquelas que consideramos serem as vias prioritárias para a melhoria contínua do desempenho dos nossos colaboradores tendo como objetivo a prestação de um serviço de excelência.



4.7. | Estimular a atividade dos trabalhadores e compensar de forma justa e equilibrada em função do desempenho

- Desenvolver políticas orientadas para os resultados por forma a atingir os objetivos determinados para as unidades de negócio como um todo e para os trabalhadores individualmente.
- Reforçar o Sistema de Avaliação de Desempenho com componentes objetivas de avaliação que permitirão refletir na avaliação dos trabalhadores o cumprimento de objetivos específicos.
- Desenvolver a componente de remuneração variável, por forma a abranger tendencialmente todos os trabalhadores da Movijovem, alargando a base de cálculo a todos os serviços que integram os negócios da Movijovem.
- Implementar um mecanismo eficaz de levantamento de necessidades de formação e desenho de um plano de formação adaptado às necessidades da Movijovem e dos seus trabalhadores.
- Implementar um plano de ações de sensibilização e treino em cascata, com os recursos internos adequados para a transmissão do conhecimento aos vários níveis da atividade operacional e de suporte da Movijovem, incluindo a difusão de legislação, doutrina e jurisprudência nacional e comunitária, relevantes para a prossecução das atribuições da Movijovem.
- Desenvolver uma plataforma de formação online capaz de contornar os constrangimentos normalmente associados à necessidade de formação na organização.
- Promover parcerias no âmbito da formação, designadamente para a formação profissional de jovens em contexto de trabalho, sobretudo ao nível da formação na área do Turismo e Hotelaria.
- Promover encontros formais e informais de trabalhadores, como forma de partilha de conhecimento e experiências e estímulo das relações inter-pessoais.

4.8. | Melhorar permanentemente as condições de trabalho

- Reforçar as práticas relativas ao Serviço de Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho e reativar as auditorias de riscos.
- Prosseguir com o serviço de consultas médicas de avaliação periódica e considerar a introdução de avaliação de riscos psicossociais, auditorias de segurança no trabalho, formação em primeiros socorros e formação em segurança e higiene no trabalho.
- Potenciar a criação de mecanismos de comunicação interna enquanto meio estratégico para atingir uma maior eficácia organizacional e promover a transparência da informação, democratizar o seu acesso e aumentar o conhecimento interno da organização.

- Apoiar juridicamente a contratação e gestão de Recursos Humanos, prevenindo e apoiando a gestão de conflitos.

4.9. | Melhorar o sistema de controlo de assiduidade

- Implementar um novo sistema de controlo de assiduidade, através de método idóneo e atual – leitura biométrica – que permita obter benefícios no que respeita ao apuramento de elementos de assiduidade e consequente processamento dos dados. Este sistema permitirá a programação mais eficaz e funcional dos períodos de gozo de férias e, consequentemente, uma melhor gestão do funcionamento das áreas funcionais.

4.10. | Garantir a defesa dos interesses da Movijovem do ponto de vista das suas relações jurídicas com instituições, entidades parceiras, fornecedores e utentes

- Assegurar que as áreas funcionais e a Direção da Movijovem estejam juridicamente suportadas nas suas diversas ações e atividades.
- Assegurar que os documentos relevantes como sejam acordos, protocolos, contratos, procurações e demais documentos com relevância jurídica sejam sempre produzidos no estrito cumprimento da Lei.
- Proceder a estudos e pareceres sobre legislação relevante na área do turismo e na área da fiscalidade.
- Elaborar um estudo sobre o Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, que aprovou o regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local, e leis conexas, com intuito de apresentar um projeto de revisão da mencionada legislação para eventual enquadramento das Pousadas de Juventude.
- Implementar o Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais e realizar uma revisão do Acordo de Empresa (AE) celebrado em 2015, publicado no BTE n.º 32, de 29 de agosto de 2015.
- Proceder à atualização e compilação de toda a documentação referente ao património imobiliário da Movijovem ou do património sob a sua gestão, efetivar o registo de todos imóveis com a obtenção dos documentos necessários para tal fim e concretizar a obtenção de licenças de autorização ou isenções de autorização.



**ORÇAMENTO
2018**

PROVEITOS E GANHOS

VENDA DE PRODUTOS

As rubricas constituintes e classificadas como vendas de produtos são na sua maioria as vendas relativas a Cartão Jovem EYC, Cartão Pousadas de Juventude. Inclui ainda vendas associadas a produtos derivados e bilhetes de festivais.

As projeções apresentadas para cada uma das componentes de proveitos de vendas de produtos são ponderadas de acordo com a análise histórica adicionadas de ponderações previsionais de acordo com as expectativas de negócio.

CARTÃO JOVEM EYC

A previsão de vendas do produto Cartão Jovem EYC é de 159.391 unidades representando um decréscimo de 8% relativamente ao número de vendas realizado em 2017.

Apesar do aumento das vendas de Cartão Jovem EYC verificado nos últimos anos, prevemos uma ligeira diminuição em relação ao encerramento de 2017. Tal expectativa deve-se não só à constante pressão comercial dos nossos parceiros como também aos resultados das decisões impactantes do parceiro CGD relativamente ao Mega Cartão Jovem EYC.

Assim, a previsão de vendas de Cartão Jovem EYC para 2018 subdivide-se da seguinte forma:

Produto	Unidades	Valor
Cartão Jovem Clássico	22.456	2.075.825 euros
Mega Cartão Jovem	133.547	
Cartão Jovem Municipal	3.388	
TOTAL	159.391	
Comissões a pagar sobre vendas		899.173 euros

CARTÃO POUSADAS DE JUVENTUDE

Relativamente ao Cartão Pousadas de Juventude esperamos atingir o valor total de **7.144** cartões correspondendo a **€ 29.518** incluindo cartões individuais e cartões de grupo. Esta previsão representa um aumento de aproximadamente **16%** face ao número de cartões vendidos em 2017.

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



PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

As componentes que integram a rubrica de prestação de serviços são as vendas relativas à prestação de serviços principais – Alojamento, e à prestação de serviços complementares e secundários – Restauração e Bar, aluguer de salas, etc.

ALOJAMENTO

Queremos em 2018 ultrapassar o meio milhão de dormidas. Prevemos atingir as **511.098 dormidas**. Das dormidas consideradas no presente orçamento, antecipamos que **87%** dessas dormidas serão realizadas em regime de gestão direta.

O objetivo considerado representa um aumento global do número de dormidas de **4,4%** e incorpora também um incremento significativo na taxa de ocupação. De referir também que o resultado esperado considera o encerramento temporário da Pousada de Juventude de Braga, para empreitada de requalificação, durante todo o exercício de 2018.

Os resultados esperados irão conduzir à obtenção de receitas diretas de Alojamento de **6.130.844 euros** e receitas indiretas de aproximadamente **150 mil euros**, por via dos contratos de concessão de gestão.

REFEIÇÕES

Para o ano de 2018, prevemos atingir as **131.823 refeições**. Esta evolução representa um aumento de 3% face a 2017.

Os valores esperados de vendas de refeições irão conduzir à obtenção de receitas de **643.675 euros**.

SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO

Foram considerados nesta rubrica, além dos valores relativos a protocolos de colaboração com os municípios, um subsídio à exploração da parte pública no montante de **500.000 euros**.

OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS

Nesta rubrica encontram-se refletidos os proveitos a imputar no exercício decorrentes de investimentos participados (QCAIII + PIDDAC) no passado, sendo a sua imputação realizada na proporção das amortizações dos respetivos investimentos apoiados.

Encontram-se também aqui considerados os protocolos de mecenato com a Fidelidade e CGD, tendo sofrido uma redução significativa no que respeita ao valor de mecenato da CGD que passou de um valor de 250 mil euros para 100 mil euros anuais.

Reflete ainda donativos obtidos no âmbito das parcerias estabelecidas com o Cartão Jovem EYC e as Pousadas de Juventude.

CUSTOS E PERDAS

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 EYC e do Cartão Pousadas de Juventude e ainda a aquisição de bilhetes para os festivais de verão com contrapartida direta em proveitos.

	2017	ORÇ 2018	variação
Custo Mercadorias	269 137,66	278 010,11	+3%

FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

Na continuidade da melhor racionalização dos custos diretos 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.

	2017	ORÇ 2018	variação
FSE	3 431 796,87	3 718 916,74	+8%

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 RMMG, os incrementos por aplicação do Acordo de Empresa (feriados, diuturnidades, etc.), os valores apresentados para esta rubrica têm em consideração a dimensão da atividade prevista para 2018, apresentando um crescimento contido, face a 2017, de 1%.

	2017	ORÇ 2018	variação
Custos Pessoal	4 586 718,59	4 654 137,84	+1%

GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO

Estimativa com base no real de 2017, e cujo valor é significativamente coberto por proveitos extraordinários (contrapartida de subsídios ao investimento).



RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Com a realização de todos os exercícios de previsão de resultados por unidade de negócio, perspetivando proveitos de exploração, projetando os seus custos de suporte à atividade dimensionada, concluímos com a apresentação de um resultado líquido esperado de **540.775 euros**, reforçando os resultados positivos obtidos nos últimos anos e permitindo à Movijovem perspetivar uma continuidade das suas operações de forma sustentada e garantindo o necessário investimento nas suas infraestruturas.

	2017	ORÇ 2018	variação
Total Proveitos	11 821 673,08€	11 129 663,30€	-6%
Total de Custos	10 230 810,42€	10 588 888,35€	+3,5%
Resultado	1 590 862,66€	540 774,95€	-66%
Subsídio Público à Exploração	1.500.000€	500.000€	-65%

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 expetativas ao nível da evolução do mercado.

Lisboa, 16 de março de 2018.

A Direção da Movijovem

Nuno Coelho Chaves
(Presidente)

Miguel Perestrello
(Vogal)



ANEXO 1

ORÇAMENTO



ORÇAMENTO

1	MOVIJOVEM - GERAL	REAL 17	ORÇ 18	Δ
ANO N-1	2017	1 590 862,66	540 774,95	-66%
ANO N	2018	489 499	511 098	4,4%

Conta	Descrição	REAL 17	ORÇ 18	Δ
71	VENDAS	1 913 523,29	2 058 792,90	8%
711	MERCADORIAS	1 969 996,90	2 111 349,57	7%
7111	MATERIAIS DIVULGAÇÃO/MERCHANDISING	68,69	67,43	-2%
7112	PUBLICAÇÕES	8,02	8,42	5%
7113	CARTÕES E CARTAS DIVERSOS	2 212,00	2 321,15	5%
7115	Cartão Jovem	1 938 718,00	2 075 824,72	7%
7117	BILHETES	2 407,82	2 440,50	1%
7118	Cartão Pousadas	25 407,50	29 518,13	16%
7119	OUTRAS MERCADORIAS	1 174,87	1 169,21	0%
717	Devoluções de Vendas	0,00	0,00	
718	DESCONTOS E ABATIMENTOS EM VENDAS	-56 473,61	-52 556,66	7%
72	PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	6 307 545,22	6 568 014,19	4%
721	SERVIÇOS PRINCIPAIS	5 884 046,50	6 130 843,75	4%
7211	Alojamento	5 884 046,50	6 130 843,75	4%
722	SERVIÇOS COMPLEMENTARES	657 390,15	678 129,63	3%
7221	SERVIÇOS PEQUENOS ALMOÇOS	1 447,00	1 459,82	1%
7222	SERVIÇOS REFEIÇÕES	624 209,55	643 674,53	3%
7223	SERVIÇOS DE BAR	13 183,60	13 843,78	5%
7224	Taxas de Reservas	18 550,00	19 151,49	3%
725	SERVIÇOS SECUNDÁRIOS	70 760,62	74 284,05	5%
727	Devolução de Serviços	0,00	0,00	
728	DESCONTOS E ABATIMENTOS	-304 652,05	-315 243,24	-3%
73	VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	0,00	0,00	
731	Produtos acabados e intermediários	0,00	0,00	
732	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0,00	0,00	
733	Produtos e trabalhos em curso	0,00	0,00	
734	Activos biológicos	0,00	0,00	
74	TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	0,00	0,00	
741	Activos fixos tangíveis	0,00	0,00	
742	Activos intangíveis	0,00	0,00	
743	Propriedades de Investimento	0,00	0,00	
744	Activos por gastos diferidos	0,00	0,00	
75	SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	1 513 074,39	526 560,65	-65%
751	SUBSÍDIOS DO ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS	1 513 074,39	526 560,65	-65%
752	SUBSÍDIOS DE OUTRAS ENTIDADES	0,00	0,00	
76	REVERSÕES	2 880,00	2 880,00	0%
761	DE DEPRECIAÇÕES E DE AMORTIZAÇÕES	0,00	0,00	
762	DE PERDAS POR IMPARIDADE	2 880,00	2 880,00	0%
763	DE PROVISÕES	0,00	0,00	
78	OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	2 084 650,18	1 973 415,55	-5%
781	RENDIMENTOS SUPLEMENTARES	201 656,26	202 686,80	1%
782	DESCONTOS DE PRONTO PAGAMENTO OBTIDOS	223,01	223,01	0%
784	GANHOS EM INVENTÁRIOS	0,00	0,00	
785	RENDIMENTOS E GANHOS EM SUBSIDIÁRIAS, ASSOCIADAS E	0,00	0,00	
786	RENDIMENTOS E GANHOS NOS RESTANTES ACTIVOS FINANCE	0,00	0,00	
787	RENDIMENTOS E GANHOS EM INVESTIMENTOS NÃO FINANCEI	32,16	32,16	0%
788	OUTROS	1 882 738,75	1 770 473,58	-6%
79	JUROS, DIVIDENDOS E OUTROS RENDIMENTOS SIMILARES	0,00	0,00	
791	JUROS OBTIDOS	0,00	0,00	
792	DIVIDENDOS OBTIDOS	0,00	0,00	
798	Outros rendimentos similares	0,00	0,00	
		0,00	0,00	
	TOTAL DE PROVEITOS	11 821 673,08	11 129 663,30	-6%

61	CUSTO MERC.VEND.MAT.CONSUMIDAS	269 137,66	278 010,11	3%
611	MERCADORIAS	269 137,66	278 010,11	3%
6111	MERCADORIAS	15 416,09	15 334,79	-1%
61111	Material Divulgação/Merchandising	56,25	0,00	-100%
61113	Cartões,Produtos e Serviços	25,05	0,00	-100%
61114	Cartão Jovem	9 758,86	9 758,86	0%
61115	Cartão Pousadas	211,32	211,32	0%
61116	Raspa NET	0,00	0,00	
61117	Bilhetes Festivals	5 364,61	5 364,61	0%
61118	Pack Cartão Jovem	0,00	0,00	
6112	MERCADORIAS RESTAURAÇÃO	253 721,57	262 675,32	4%
61121	Mercadorias Peq. Almoço	237 602,40	246 706,48	4%
61122	Mercadorias Refeições	10 833,28	10 418,11	-4%
61123	Mercadorias Bar	5 285,89	5 550,73	5%
62	FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	3 431 796,87	3 718 916,74	8%
621	SUBCONTRATOS	553 403,61	566 827,84	2%
6211	Animação e lazer	45,73	45,73	0%
6212	Monitores	0,00	0,00	
6213	Catering	420 540,69	427 519,99	2%
6214	Transportes	0,00	0,00	
6215	Higiene e Limpeza	132 629,91	139 262,11	5%
6216	Pousada Juventude Açores	31,28	0,00	-100%
6217	Pousadas Juventude Estrangeiro	0,00	0,00	
6218	Subcontratos Diversos	156,00	0,00	-100%
622	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	1 586 596,84	1 850 536,90	17%
6221	TRABALHOS ESPECIALIZADOS	81 467,22	81 239,70	0%
6222	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	23 933,26	23 196,12	-3%
6223	Vigilância e segurança	34 586,62	34 267,33	-1%
6224	HONORÁRIOS	140 812,76	137 362,76	-2%
6225	Comissões	1 047 616,84	1 303 720,70	24%
6226	CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO	258 180,14	270 750,29	5%
623	MATERIAIS	49 722,19	49 775,30	0%
6231	FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS DESG.RÁPIDO	24 336,38	24 189,94	-1%
6232	Livros e documentação técnica	27,80	27,80	0%
6233	MATERIAL DE ESCRITÓRIO	18 509,94	18 827,49	2%
6234	ARTIGOS PARA OFERTA	6 848,07	6 730,07	-2%
6238	OUTROS	0,00	0,00	
624	ENERGIA E FLUIDOS	807 000,31	822 845,51	2%
6241	ELECTRICIDADE	377 431,68	392 363,02	4%
6242	COMBUSTÍVEIS	300 943,28	298 183,69	-1%
6243	ÁGUA	113 831,68	117 505,13	3%
6244	OUTROS FLUIDOS	14 793,67	14 793,67	0%
6248	OUTROS	0,00	0,00	
625	DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES	42 651,96	42 109,84	-1%
6251	DESLOCAÇÕES E ESTADAS	39 508,07	39 561,99	0%
6252	Transportes de Pessoal	149,35	149,35	0%
6253	Transportes de Mercadorias	12,10	0,00	-100%
6254	Transporte de Imobilizado	2 982,44	2 398,50	-20%
626	SERVIÇOS DIVERSOS	392 421,96	386 821,35	-1%
6261	RENDAS E ALUGUERES	78 026,90	71 141,14	-9%
6262	COMUNICAÇÃO	84 698,95	85 551,15	1%
6263	SEGUROS	114 531,48	114 531,48	0%
6264	ROYALTIES	0,00	0,00	
6265	Contencioso e Notariado	6 119,16	2 345,50	-62%
6266	Despesas de representação	3 220,60	3 191,10	-1%
6267	LIMPEZA, HIGIENE E CONFORTO	94 763,02	99 000,75	4%
6268	OUTROS SERVIÇOS	11 061,85	11 060,24	0%
63	GASTOS COM PESSOAL	4 586 718,59	4 654 137,84	1%
631	REMUNERAÇÕES DOS ORGÃOS SOCIAIS	165 369,16	114 622,96	-31%
632	REMUNERAÇÕES DO PESSOAL	3 569 551,91	3 693 220,35	3%
633	BENEFÍCIOS PÓS EMPREGO	0,00	0,00	
634	INDEMNIZAÇÕES	9 569,38	15 000,00	57%
635	ENCARGOS SOBRE REMUNERAÇÕES	760 856,78	751 258,65	-1%
636	SEGUROS DE ACIDENTES NO TRABALHO E DOENÇAS PROFIS	48 840,80	48 840,80	0%
637	GASTOS DE ACÇÃO SOCIAL	58,91	58,91	0%
638	OUTROS GASTOS COM PESSOAL	32 471,65	31 136,17	-4%



64	GASTOS DE DEPRECIACÃO E DE AMORTIZAÇÃO	1 592 356,35	1 588 575,72	0%
642	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	1 566 392,95	1 563 637,32	0%
643	ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	25 963,40	24 938,40	-4%
65	PERDAS POR IMPARIDADE	18 283,44	18 283,44	0%
651	EM DÍVIDAS A RECEBER	9 126,28	9 126,28	0%
655	Em activos fixos tangíveis	9 157,16	9 157,16	0%
656	Em activos fixos intangíveis	0,00	0,00	
657	Em investimentos em curso	0,00	0,00	
658	Em activos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	
67	PROVISÕES DO PERÍODO	870,00	0,00	-100%
673	Processos Judiciais em curso	0,00	0,00	
678	Outras provisões	870,00	0,00	-100%
68	OUTROS GASTOS E PERDAS	43 434,37	42 142,12	-3%
681	IMPOSTOS	3 940,48	3 940,48	0%
682	Descontos de pronto pagamento concedidos	0,00	0,00	
684	PERDAS EM INVENTÁRIOS	167,70	0,00	-100%
685	GASTOS E PERDAS EM SUBSIDIARIAS, ASSOCIADAS E EMPR	0,00	0,00	
686	Gastos e perdas nos rest. Invest. financeiros	0,00	0,00	
687	Gastos e perdas em Investimentos não financeiros	0,00	0,00	
688	OUTROS	39 326,19	38 201,64	-3%
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	288 213,14	288 822,38	0%
691	JUROS SUPORTADOS	189 202,90	189 202,90	0%
692	DIFERENÇAS DE CÂMBIO DESFAVORÁVEIS	0,00	0,00	
698	OUTROS GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	99 010,24	99 619,48	1%
		0	0	
	TOTAL DE CUSTOS	10 230 810,42	10 588 888,35	3,5%
	RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	1 590 862,66	540 774,95	-66%

