

Plano de Atividades e Orçamento

2023-2026

A circular inset image on the left side of the page shows a white bus with orange accents driving on a city street. In the background, there are modern buildings under a clear blue sky.

transportes ● ●
metropolitanos
de ● ● lisboa

Novembro de 2022

[página intencionalmente deixada em branco]

Índice

| | | |
|------|---|----|
| I. | Apresentação e enquadramento | 6 |
| 1. | Mensagem do Conselho de Administração..... | 6 |
| 2. | Breve apresentação da TML | 8 |
| 3. | Missão e valores | 12 |
| 4. | Estrutura organizacional..... | 13 |
| II. | Pressupostos de referência..... | 15 |
| 1. | Orientações seguidas | 15 |
| 2. | Indicadores macroeconómicos..... | 18 |
| 3. | Princípios financeiros..... | 19 |
| III. | Objetivos da TML para 2023..... | 21 |
| 1. | Eixos de atuação da TML | 21 |
| 2. | Ações estruturantes para 2023..... | 25 |
| IV. | Mobilidade e transportes..... | 29 |
| 1. | Carris Metropolitana..... | 29 |
| 2. | Mobilidade sustentável..... | 43 |
| V. | Plano de atividades da TML..... | 47 |
| 1. | Projetos de interação com o passageiro..... | 47 |
| 2. | Gestão dos recursos humanos..... | 53 |
| 3. | Gestão dos recursos financeiros..... | 59 |
| | Anexos..... | 67 |
| I. | Plano plurianual de investimentos..... | 68 |
| II. | Demonstração de resultados previsional..... | 69 |
| III. | Balanço previsional..... | 70 |
| IV. | Demonstração dos fluxos de caixa previsional..... | 72 |
| V. | Quadro de indicadores económico-financeiros..... | 73 |
| VI. | Regulamento de Carreiras e Avaliação de Desempenho..... | 74 |



Índice de tabelas e figuras

Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Valores a que se refere o n.º 2 da cláusula 2.ª do aditamento ao Contrato Interadministrativo..... | 15 |
| Tabela 2 – Valores previstos no 2º aditamento ao Contrato-Programa..... | 16 |
| Tabela 3 – Valores previstos nas propostas de aditamento aos Contratos-mandato..... | 17 |
| Tabela 4 – Pressupostos macroeconómicos de referência..... | 17 |
| Tabela 5 - Indicadores económico-financeiros..... | 19 |
| Tabela 6 – Evolução do Quadro de Pessoal da TML..... | 57 |
| Tabela 7 – Rendimentos operacionais 2023-2026..... | 59 |
| Tabela 8 – Vendas 2023-2026..... | 60 |
| Tabela 9 – Receitas da bilhética 2023-2026..... | 60 |
| Tabela 10 – Compensações tarifárias 2023-2026..... | 61 |
| Tabela 11 – Subsídios à exploração 2023-2026..... | 62 |
| Tabela 12 – Gastos operacionais 2023-2026..... | 63 |
| Tabela 13 – Custo das mercadorias vendidas 2023-2026..... | 63 |
| Tabela 14 – Fornecimentos e serviços externos 2023-2026..... | 64 |
| Tabela 15 – Gastos com pessoal 2023-2026..... | 65 |
| Tabela 16 – Plano de investimentos 2023-2026..... | 66 |

Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estrutura organizacional da TML..... | 14 |
| Figura 2 – Modelo do monitorização e fiscalização da Carris Metropolitana..... | 30 |
| Figura 3 – Maqueta dos PIPs..... | 47 |
| Figura 4 – Modelo exterior (esquerda) e modelo interior (direita) dos PIPs..... | 48 |
| Figura 5 – Modelo do sistema navegante..... | 48 |
| Figura 6 – Maqueta dos mupis interativos..... | 49 |
| Figura 7 – Esquema de integração das plataformas para a criação de cartões virtuais..... | 51 |
| Figura 8 – App navegante em telemóvel..... | 51 |

Índice de siglas e abreviaturas

| | |
|----------|--|
| AG | Assembleia Geral |
| AML | Área Metropolitana de Lisboa |
| AMT | Autoridade da Mobilidade e dos Transportes |
| API | Interfaces de Programação de Aplicações / <i>Application Programming Interface</i> |
| App | Aplicação Informática |
| CA | Conselho de Administração |
| CCDR-LVT | Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo |
| Cf. | Conforme |
| CCP | Código dos Contratos Públicos |
| CIMs | Comunidades Intermunicipais |
| CMC | Área Comercial, <i>Marketing</i> e Comunicação |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> |
| CUT | <i>Cashless Universal Token</i> |
| DEP | Departamento de Estudos e Planeamento |
| DGC | Departamento de Gestão de Contratos |
| DFP | Departamento Financeiro, de Planeamento e Controlo |
| DJR | Departamento Jurídico e de Recursos Humanos |
| DSS | Departamento de Serviços de Suporte |
| EA | Eixo de Atuação |
| EBITDA | <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> |
| EPD | Encarregado de Proteção de Dados |
| ENCM | Espaços Navegante Carris Metropolitana |
| FBCF | Formação Bruta de Capital Fixo |
| GTFS | <i>General Transit Feed Specification</i> |
| IMT | Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. |
| ITS | Departamento de Sistemas Inteligentes de Transportes |
| LOE | Lei de Orçamento de Estado |
| MC | Milhões de Euros |



| | |
|---------|---|
| OE | Orientações Estratégicas |
| OTLIS | Operadores de Transportes da Região de Lisboa, A.C.E. |
| PAO | Plano de Atividades e Orçamento |
| PART | Programa de Apoio à Redução Tarifária |
| PCGI | Plataforma Central de Gestão Integrada |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PIPs | Painéis de Informação ao Público |
| PMO | Parques de Materiais e Oficinas |
| PNI2030 | Plano Nacional de Investimentos 2030 |
| PRR | Plano de Recuperação e Resiliência |
| RJAEL | Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais |
| RJSPTP | Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros |
| SAE | Sistema de Apoio à Exploração |
| TAT | Taxa de Atualização Tarifária |
| TI | Tecnologia da Informação |
| TML | Transportes Metropolitanos de Lisboa, E.M.T., S.A. |
| SAMs | <i>Secure Access Module</i> |
| SIBS | Sociedade Interbancária de Serviços |
| SDK | <i>Software Development Kit</i> |
| SMART | <i>Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-bound</i> |
| Veíc.km | Veículos quilómetro |

I. Apresentação e enquadramento

I. Mensagem do Conselho de Administração

O contexto macroeconómico atual, marcado pela subida da inflação e dos preços da energia, faz antever um ano de 2023 exigente e incerto. A degradação do contexto externo, marcado pelo conflito bélico entre a Ucrânia e a Rússia, faz-se acompanhar por previsões de recessão na zona euro, pressão inflacionista e aumentos nas taxas de juro com impactos muito significativos nas famílias, nas empresas e no Estado.

Em resposta, o governo português tem vindo a aprovar medidas excecionais de apoio às famílias e às empresas, sendo que no setor dos transportes, previu, em sede de Orçamento de Estado para 2023, o congelamento do preço dos passes e do preço de alguns bilhetes da CP, assegurando a respetiva compensação.

Se por um lado é expectável que esta medida possa trazer mais pessoas para o transporte público, por outro, é importante referir que há uma parte da procura de transportes públicos pré-pandemia COVID-19 que ainda não se recuperou e que provavelmente não é recuperável. A alteração de hábitos e comportamentos, na forma como se vive e trabalha, levou a uma alteração profunda nos padrões de mobilidade e a uma redução no uso do transporte público, que se perspetiva que se venha a manter.

É neste enquadramento de incerteza e mudança que se elabora este Plano de Atividades e Orçamento da TML para o quadriénio 2023-2026, com especial enfoque em 2023. Este é o primeiro ano em que se prevê a operação da Carris Metropolitana, nas quatro áreas e cobrindo a totalidade da área metropolitana de Lisboa, durante um ano completo, o que altera substancialmente a dimensão e o peso relativo do esforço financeiro associado às suas diferentes vertentes. Neste plano de atividades reafirmamos a focalização nas tarefas associadas à Carris Metropolitana, sem descurar a prossecução de outras atividades enquadradas pelo objeto social da TML, designadamente, as que decorrem da assunção de funções enquanto autoridade de transportes e do sistema de bilhética, competências delegadas e subdelegadas pela AML.

Na lógica da gestão de um serviço de transportes, reforça-se a necessidade de capacitação para a gestão dos contratos da Carris Metropolitana em áreas que não se encontravam previstas no Estudo de Viabilidade Económico Financeira da TML, como sejam a fiscalização da operação, ou o reforço das áreas comercial e de comunicação, refletindo o foco em: i) melhorar o serviço prestado; ii) priorizar o papel do passageiro (o ocasional e o regular), ampliando a capacidade de resposta; iii) comunicar práticas de mobilidade sustentável e de incentivo à utilização dos transportes públicos; e iv) potenciar a cooperação entre os diferentes *stakeholders* da TML (AML, municípios, operadores, autoridades e parceiros).

Na lógica da gestão de um sistema de bilhética (e de todos os sistemas de ITS), e para dar resposta às dificuldades crescentes de recrutar técnicos especializados, reforça-se a componente da capacitação técnica e instrumental, nomeadamente através da criação de uma incubadora de talento que visa formar uma equipa de estagiários, de perfil iminentemente informático, que possa vir a ser integrada na equipa ITS.

Na lógica de autoridade de transportes e de apoio à AML, mantém-se a linha de estudos e projetos de suporte que permitem a consolidação da TML como ator relevante no setor, mas mais importante do que isso, na linha de antecipação das tendências da mobilidade e dos transportes e na criação de condições para dar resposta atempada a esse novo enquadramento.

O ano 2023 será decerto um ano com muitos desafios, alguns de maior dimensão pela entrada em pleno da operação da Carris Metropolitana. Estes desafios não nos impedem de olhar para o futuro com confiança e determinação e são a motivação para fazer melhor, aprender com o percurso trilhado, antecipar e reagir, mantendo uma equipa crescente coesa e focada nos desafios da TML e na convicção de que o nosso trabalho tem o objetivo final e maior de “servir o cidadão”, quer ele seja nosso passageiro, quer beneficie dos sistemas que a TML gere ou ajuda a desenhar.

Lisboa, 14 de novembro de 2022



Faustino José Couto e Guedes Gomes



Rui Pedro Gaspar Lopo



Sónia Cristina Mourão Alegre

2. Breve apresentação da TML

A Transportes Metropolitanos de Lisboa, E.M.T., S.A. (TML) foi constituída em 17 de fevereiro de 2021 pela Área Metropolitana de Lisboa (AML), seu acionista único, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto.

Enquanto empresa local de natureza metropolitana de mobilidade e transportes, sob a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, a TML foi constituída tendo em vista assumir:

- as competências próprias de autoridade de transportes da AML;
- as competências delegadas na AML, em março de 2018:
 - pelo Estado - as competências relativas à gestão de sistemas de informação, bilhética e tarifários no âmbito do serviço público de transporte de passageiros intermunicipal, relativamente aos quais o Estado é a autoridade de transportes;
 - e pelos 18 municípios da área metropolitana de Lisboa - as competências relativas à gestão de sistemas de informação, bilhética e tarifários no âmbito do serviço público de transporte de passageiros municipal, tendo a maioria dos municípios delegado também as competências relativas à organização, planeamento, desenvolvimento e articulação das redes e linhas do serviço público de transporte de passageiros, dos equipamentos e infraestruturas, bem como a exploração dos serviços através de meios próprios ou operadores de serviço público;
- as competências próprias de autoridade do sistema de bilhética da AML.

Estes encargos estão previstos nos estatutos da empresa, designadamente no seu artigo 3.º, que estabelece como objeto social da TML o desenvolvimento, disponibilização e gestão de um sistema de bilhética integrado para todos os operadores de serviço público de transporte de passageiros da área metropolitana de Lisboa, bem como o apoio à AML na prossecução de competências no domínio do serviço público de transporte de passageiros. Para além destas atividades, a TML pode:


- a) Explorar redes ou linhas do serviço público de transporte de passageiros dentro da respetiva área de jurisdição, nos termos e de acordo com o previsto no RJSPTP, aprovado pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho, possuindo, adquirindo ou gerindo para o efeito os meios e infraestruturas necessários, incluindo frotas, equipamentos, parques de máquinas, oficinas, terminais e interfaces de transportes;
- b) Adquirir ou constituir participações em operadores de serviço público de transporte de passageiros ou outros operadores de atividades no âmbito da mobilidade que operem no respetivo território;



- c) Prestar serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de estacionamento e de quaisquer soluções de mobilidade urbana;
- d) Prosseguir quaisquer outras atividades complementares ou subsidiárias do objeto principal, relativas, designadamente, à exploração comercial dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Compete ainda à TML, no âmbito do desenvolvimento da sua atividade:


- a) Disponibilizar uma plataforma tecnológica de bilhética comum a todos os operadores do serviço público de transporte de passageiros no âmbito da AML;
- b) Emitir e gerir os cartões de suporte à bilhética e a respetiva base de clientes;
- c) Realizar o tratamento da informação dos sistemas de bilhética interoperável, incluindo, nomeadamente, a informação sobre as vendas e validações dos operadores e a informação aos passageiros;
- d) Gerir o financiamento dos sistemas de bilhética interoperável e dos pagamentos aos operadores de transporte das compensações devidas pelo cumprimento de obrigações de serviço público, definidos no âmbito do sistema tarifário;
- e) Desenvolver uma plataforma integradora dos serviços e sistemas inteligentes de transportes com vista a promover as soluções numa ótica da mobilidade como um serviço, potenciando a criação e disponibilização aos utentes de uma conta da mobilidade;
- f) Assegurar a adaptação contínua do sistema de bilhética às novas necessidades, através do desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais;
- g) Gerir processos administrativos no âmbito das competências que lhes sejam atribuídas;
- h) Gerir pagamentos da AML no âmbito dos contratos de serviço público de transporte de passageiros, incluindo a execução de garantias;
- i) Operar, diretamente ou através de entidades por si detidas ou participadas, serviços de mobilidade e transportes e serviços de estacionamento;
- j) Apoiar a AML na preparação e tramitação de procedimentos de formação de contratos de serviço público de transporte de passageiros e na gestão da execução dos mesmos;
- k) Apoiar a AML na organização, planeamento, desenvolvimento e articulação das redes e linhas do serviço público de transporte de passageiros, bem como dos equipamentos e infraestruturas a ele dedicados;
- l) Apoiar a AML na implementação e operacionalização de serviços de transporte flexíveis, através da adoção de instrumentos de planeamento, organização e gestão destes serviços, podendo eventualmente contratualizá-los em qualquer das suas componentes;

- 
- m) Apoiar a AML na definição, promoção e execução de investimentos nas redes, equipamentos e infraestruturas dedicados ao serviço público de transporte de passageiros;
- n) Apoiar a AML na definição dos regimes tarifários;
- o) Apoiar a AML no desenvolvimento e adoção de instrumentos de planeamento de mobilidade e transportes;
- p) Apoiar a AML no desenvolvimento e implementação de medidas e políticas de mobilidade e transportes;
- q) Desenvolver as ferramentas e mecanismos para a recolha e tratamento de informação sobre mobilidade e transportes, tendo em vista a promoção de um observatório da mobilidade e transportes;
- r) Desenvolver ferramentas e mecanismos de suporte à gestão administrativa de processos que lhes sejam atribuídos na área da mobilidade;
- s) Desenvolver e promover iniciativas de incentivo à mobilidade sustentável;
- t) Participar em candidaturas e projetos nacionais e internacionais de investigação e desenvolvimento de soluções e inovação na área dos transportes e mobilidade;
- u) Desenvolver experiências piloto no âmbito da aplicação de novas tecnologias, no contexto das suas atividades.

A TML garantiu, desde a data da sua constituição e sem qualquer interrupção, não apenas o conjunto de funções e atividades até então asseguradas pela OTLIS, como também as novas funções que lhe foram conferidas pela AML, por via dos seus Estatutos e, posteriormente, pela assinatura do Contrato Interadministrativo de Delegação e Subdelegação de Competências e do Contrato-Programa (e respetivos aditamentos).

Assim, no desenvolvimento das suas atribuições, a TML assegurou, a partir de fevereiro de 2021:

- A gestão e a fiscalização das autorizações provisórias emitidas ao abrigo do RJSPTP, que vigorarão até à entrada em funcionamento da Carris Metropolitana, garantindo as atividades que contratualmente incumbem ao contraente público em cada uma das fases do processo;
- A preparação da entrada em operação e a gestão dos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros sob a marca Carris Metropolitana;
- A gestão do sistema de bilhética, que compreende, designadamente, as atividades relacionadas com o fornecimento de cartões, a gestão e disponibilização de canais partilhados de venda de títulos de transporte, a repartição da receita de bilhética e a



gestão de toda a informação que está na base da bilhética intermodal e do cálculo das compensações públicas no âmbito do PART, das compensações aos operadores no âmbito da pandemia e dos tarifários bonificados definidos pelo Estado;

- O desenvolvimento e a gestão da plataforma tecnológica metropolitana de suporte à gestão do serviço público de transporte rodoviário de passageiros e o controlo das receitas tarifárias;
- O apoio à AML na definição dos regimes tarifários e do respetivo Regulamento Tarifário Metropolitano;
- O desenvolvimento e execução de instrumentos de planeamento, que permitem orientar e definir medidas e políticas de mobilidade e transportes;
- A gestão e a dinamização de ações de *marketing* e comunicação e a criação de uma área comercial e de desenvolvimento do negócio dedicada a operadores e a parceiros do sistema navegante.

No dia 1 de junho de 2022, a Carris Metropolitana iniciou a operação na Área 4, que abrange os municípios de Alcochete, Moita, Montijo, Palmela e Setúbal, com ligações ao Barreiro, operada pelo concessionário ALSA Todi. Passado um mês, no dia 1 de julho de 2022, foi a vez de entrar em funcionamento a Área 3, que inclui os municípios de Almada, Seixal e Sesimbra, operada pelo concessionário TST – Transportes Sul do Tejo, concluindo-se, assim, o arranque da operação da Carris Metropolitana na margem sul.

Por não estarem reunidas as condições necessárias, o arranque da operação nas Áreas 1 e 2, previsto para 1 de julho de 2022, foi adiado para janeiro de 2023. Note-se que a Área 1 cobre os municípios de Amadora, Oeiras e Sintra, com ligações a Cascais e Lisboa, e será operada pelo concessionário Viação Alvorada, enquanto a Área 2 integra os municípios de Loures, Mafra, Odivelas e Vila Franca de Xira e será operada pelo concessionário Rodoviária de Lisboa.

3. Missão e valores

A TML tem como missão a prossecução de competências próprias, delegadas e subdelegadas pela AML, nos domínios da mobilidade e transportes, designadamente das competências de autoridade de transportes relativamente ao serviço público de transporte de passageiros explorados na área metropolitana de Lisboa, bem como competências conexas na área da mobilidade e transportes, incluindo a prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de estacionamento e soluções de mobilidade urbana.

Neste contexto, a TML encontra-se comprometida com três políticas estruturantes:

- Colocar no centro das políticas públicas as pessoas, o serviço que lhes é prestado, a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, dos seus núcleos populacionais, procurando reduzir assimetrias territoriais, económicas e sociais, garantindo a todos a acessibilidade financeira e geográfica ao transporte coletivo;
- Contribuir ativamente para a criação de condições para o apoio e estímulo à economia e ao emprego, seja nas práticas de movimentação pendular, seja no turismo ou lazer, seja na logística e no incremento de postos de trabalho no setor;
- Integrar a agenda ambiental em todas as suas práticas, nomeadamente atendendo aos desafios e compromissos energéticos e de adaptação às alterações climáticas.

Enquanto serviço de interesse público geral, exige-se que a prossecução da missão da TML seja pautada pelo rigor e transparência, conferindo a todos os que nela trabalham ou que com ela se relacionam, uma responsabilidade acrescida no que respeita à sua conduta e ao seu desempenho.

Por decisão do CA de 30 de maio de 2022, foi aprovado o Código de Conduta da TML que estabelece as linhas de orientação em matéria de ética profissional a observar por todos os trabalhadores da empresa nos seus relacionamentos internos e externos, bem como consagra os princípios de atuação e as normas de conduta que devem ser observadas no exercício da sua atividade, nomeadamente no que diz respeito a ofertas e hospitalidade, conforme previsto na Lei n.º 52/2019, de 31 de julho.



4. Estrutura organizacional

A TML tem como órgãos sociais a Assembleia Geral (AG), o Conselho de Administração (CA) e o Fiscal Único, dispondo ainda de dois órgãos consultivos designados Conselho de Mobilidade Metropolitana e Conselho Consultivo das Tecnologias para a Mobilidade.

O Conselho de Mobilidade Metropolitana é composto pelos Presidentes de Câmara da área metropolitana de Lisboa, ou quem os represente, assim como pela Comissão Executiva Metropolitana da AML e o Conselho de Administração da TML – estes dois últimos órgãos sem direito de voto – cabendo-lhe pronunciar-se, sem caráter vinculativo, sobre matérias relacionadas com a atividade da TML ou com a acessibilidade, mobilidade e transportes.

O Conselho Consultivo de Tecnologias para a Mobilidade é composto pelo CA da TML, ou quem o represente, e por um representante de cada operador de transportes públicos coletivos de passageiros da área metropolitana de Lisboa que utilize os sistemas de bilhética e/ou de apoio à exploração e informação ao público geridos pela TML, competindo-lhe pronunciar-se, sem caráter vinculativo, sobre matérias relacionadas com a plataforma tecnológica integradora de serviços e sistemas inteligentes de transportes com relevo para a atividade da TML, nomeadamente sobre novas soluções e aplicações tecnológicas para a mobilidade e o estabelecimento de padrões de qualidade do serviço prestado.

O Conselho de Administração da TML, nomeado em 17 de fevereiro de 2021 para o mandato de 2021-2024, é composto pelos seguintes elementos:

- Faustino José Couto e Guedes Gomes (Presidente);
- Rui Pedro Gaspar Lopo (Vogal); e
- Sónia Cristina Mourão Alegre (Vogal).

Por decisão do CA de 15 de junho de 2022, a estrutura interna da TML passou a incluir cinco departamentos e uma área funcional transversal, conforme ilustrado no organograma abaixo, cujas atribuições genéricas são as seguintes:

- Departamento Financeiro, de Planeamento e Controlo (DFP) – responsável pelas áreas de contabilidade e tesouraria, bem como de planeamento, reporte e controlo financeiro e pela informação de gestão;
- Departamento Jurídico e de Recursos Humanos (DJR) – responsável pelas áreas de assessoria administrativa e jurídica ao CA, bem como de contratação pública, contencioso, logística e gestão de recursos humanos;

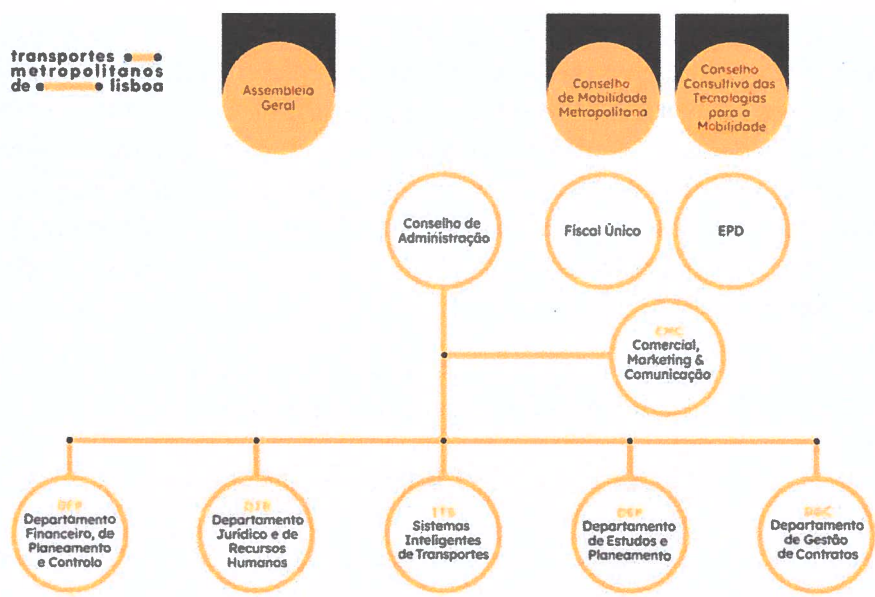
Handwritten mark at the top right of the page.

Handwritten signature or mark on the right side of the page.

- Departamento de Sistemas Inteligentes de Transportes (ITS) – responsável pelo desenvolvimento, implementação e gestão dos sistemas tecnológicos nas áreas de atuação da TML;
- Departamento de Estudos e Planeamento (DEP) – responsável pelo desenvolvimento de estudos sobre mobilidade e transportes, assim como pelo planeamento da mobilidade na área metropolitana de Lisboa, gestão e monitorização do tarifário metropolitano e exercício das demais competências de autoridade de transportes delegadas e subdelegadas pela AML;
- Departamento de Gestão de Contratos (DGC) – responsável pela execução eficaz e eficiente dos contratos de serviço público de transporte rodoviário, garantindo o cumprimento dos objetivos, obrigações, repartição de riscos e equilíbrio orçamental dos contratos assinados com os operadores de transporte a atuar sob a marca Carris Metropolitana;
- Área Comercial, Marketing e Comunicação (CMC) – responsável pela imagem da TML perante o mercado e o público, e pela forma como a empresa comunica através dos diferentes canais de suporte ao negócio, assim como pela gestão da relação comercial com passageiros, clientes e operadores.

Por decisão do CA de 21 de fevereiro de 2022, a TML internalizou a função do Encarregado de Proteção de Dados (EPD), até então garantida por contratação externa.

Figura 1 – Estrutura organizacional da TML





II. Pressupostos de referência

I. Orientações seguidas

Os instrumentos previsionais da TML estão consolidados num único documento – o Plano de Atividades e Orçamento (PAO), que inclui o plano plurianual de investimentos, as demonstrações financeiras previsionais – Demonstração de Resultados, Balanço e Demonstração dos Fluxos de Caixa – e os indicadores económico-financeiros para o quadriénio 2023-2026.

A elaboração dos instrumentos previsionais teve em consideração as diretrizes do acionista único – a AML – e procurou, dessa forma, refletir as orientações estratégicas recebidas. Não obstante, a aprovação do PAO da TML, que é da competência da sua Assembleia Geral, carece de autorização prévia do Conselho Metropolitano da AML, que determina o sentido de voto do seu representante na AG da TML.

A atividade da TML no quadriénio 2023-2026 será enquadrada por dois instrumentos celebrados com a AML: i) o Contrato Interadministrativo de Delegação e Subdelegação de Competências e ii) o Contrato-Programa.

Através do **Contrato Interadministrativo de Delegação e Subdelegação de Competências**, assinado a 3 de março de 2021 e aditado a 30 de junho de 2021, a AML delegou e subdelegou na TML, respetivamente as suas competências próprias de autoridade de transportes e as competências de autoridade de transportes que lhe foram delegadas pelos municípios da área metropolitana de Lisboa e pelo Estado relativamente ao serviço público de transporte de passageiros intermunicipal e municipal da área metropolitana de Lisboa.

É também através deste instrumento que a AML transfere para a TML os valores que venha a receber ao abrigo do Programa de Apoio à Redução Tarifária (PART), destinados a custear as suas competências em matéria de realização dos pagamentos de compensações financeiras devidas aos operadores de transporte público de passageiros (excluindo operadores que operam sobre a marca Carris Metropolitana) e Comunidades Intermunicipais (CIMs) pelo cumprimento de obrigações tarifárias, ao abrigo do Regulamento Metropolitano. Os valores máximos anuais (com IVA incluído à taxa legal em vigor) previstos na cláusula 2^a do aditamento ao contrato administrativo são:

Tabela 1 – Valores a que se refere o n.º 2 da cláusula 2.ª do aditamento ao Contrato Interadministrativo

| Ano | Transferência máxima |
|------|----------------------|
| 2022 | 162 000 000€ |
| 2023 | 82 000 000€ |
| 2024 | 76 000 000€ |

De acordo com as estimativas realizadas pela TML, deverão ser atribuídas compensações de cerca de 79,4 M€, em 2023, aos operadores de serviço público de transporte de passageiros da área metropolitana de Lisboa, não se antevendo, para já, a necessidade de fazer um novo aditamento ao Contrato Interadministrativo de Delegação e Subdelegação de Competências. Não obstante, caso os recursos financeiros disponibilizados não sejam suficientes para realizar integralmente os pagamentos devidos aos operadores de serviço público de transporte de passageiros e CIMs, a AML e a TML definem em conjunto as prioridades a observar na realização dos pagamentos, mantendo-se na esfera da AML a responsabilidade relativamente aos pagamentos não realizados por essa razão.


À luz da redação atual, ao abrigo deste instrumento a TML recebe o montante da transferência e procede ao pagamento aos operadores, constituindo-se como um mero veículo.

A TML também se rege por um outro instrumento com orientações relevantes para a sua gestão financeira – o **Contrato-Programa**, assinado em 29 de março de 2021 e aditado em 10 de agosto de 2021 e em 22 de fevereiro de 2022. Este contrato tem como finalidade a criação das condições necessárias para que a TML prossiga, de forma cabal e nos termos dos seus Estatutos, competências nos domínios da mobilidade e transportes, designadamente as competências de autoridade de transportes relativamente aos serviços públicos de transporte de passageiros explorados na área metropolitana de Lisboa, bem como as competências conexas na área da mobilidade e transportes. As transferências realizadas entre a AML e a TML ao abrigo deste instrumento têm a natureza de subsídio à exploração e visam assegurar a cobertura do défice de exploração resultante, entre outros aspetos, da prossecução das atividades previstas no seu plano de atividades e orçamento e da exploração do serviço público de transporte rodoviário de passageiros, quer na vertente de aumento da oferta de transporte público, quer na vertente de redução tarifária.

Tabela 2 – Valores previstos no 2º aditamento ao Contrato-Programa

| | (valores em Euros) | | | |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Subsídios à exploração | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Despesas de funcionamento | 13 760 000 | 13 760 000 | 13 760 000 | 13 760 000 |
| Comparticipação por fixação do preço | 14 821 419 | 23 998 802 | 23 327 923 | 23 327 923 |
| Comparticipação por aumento da oferta | 10 473 803 | 16 959 153 | 16 485 066 | 16 485 066 |
| Subtotal | 39 055 223 | 54 717 955 | 53 572 989 | 53 572 989 |
| IVA à taxa legal em vigor | 889 285 | 1 439 928 | 1 399 675 | 1 399 675 |
| Total | 39 944 508 | 56 157 883 | 54 972 664 | 54 972 664 |

Face às necessidades de compensação identificadas nos mapas financeiros previsionais que constam nos anexos ao PAO, afigura-se necessário promover uma revisão dos valores consagrados no Contrato-Programa. De referir que o valor não garantido relativamente a 2023 é de cerca de 50,8 M€ (cf. Tabela 10).



Importa ainda fazer referência aos **Contratos de Mandato** celebrados no ano transato, entre a AML e a TML, através dos quais a AML mandata a TML para a realização de um conjunto de iniciativas de âmbito metropolitano, conexas com os transportes e a mobilidade, configurando uma prestação de serviços da TML à AML, assegurando a AML os meios financeiros necessários ao cumprimento desses mandatos nos anos de 2022, 2023 e 2024.

Devido a circunstâncias diversas, não previstas aquando da assinatura dos contratos em 22 de fevereiro de 2022, o grau de execução do plano de iniciativas e estudos previstos para 2022 acabou por ser residual. Em consequência, e embora a data de término dos contratos se mantenha inalterada, será necessário proceder à alteração da repartição anual de encargos, através da celebração de aditamentos aos Contratos de Mandato, de acordo com os valores identificados na tabela abaixo:

Tabela 3 – Valores previstos nas propostas de aditamento aos Contratos-mandato

| Contratos de mandato | 2022 (estimativa) | (valores em Euros) Proposta | |
|---|----------------------|--------------------------------|------------------|
| | | 2023 | 2024 |
| Promoção da mobilidade sustentável | 131 837 | 2 412 638 | 2 249 676 |
| Planeamento da mobilidade e transportes | 0 | 1 612 500 | 1 723 933 |
| Navegante as a Service | 0 | 525 000 | 538 248 |
| Total | 131 837 | 4 550 138 | 4 511 857 |

Adicionalmente, importa referir, que a AML decidiu adiantar, com efeitos a 31 de dezembro de 2022, o valor correspondente à execução das atividades calendarizadas até 2024. Não obstante, as verbas não executadas, serão devolvidas à AML.

2. Indicadores macroeconómicos

As projeções macroeconómicas apresentadas em 2022 pelas várias entidades nacionais e internacionais, relativamente ao ano de 2023, têm sido construídas numa conjuntura de elevada incerteza e volatilidade. Os cenários mais antigos ficam sucessivamente desatualizados devido à deterioração das perspetivas de crescimento da atividade económica e de evolução dos preços, tendendo, nomeadamente, a não captar os impactos mais recentes na economia nacional da inflação, da política monetária na Zona Euro e do conflito na Ucrânia. Neste contexto, a TML considerou como pressupostos macroeconómicos de referência na elaboração dos seus documentos previsionais para o quadriénio de 2023-2026, as previsões do Ministério das Finanças incluídas na Proposta de Orçamento do Estado para 2023, apresentada no dia 10 de outubro, bem como as projeções macroeconómicas do Conselho das Finanças Públicas para os anos de 2024 e seguintes, atualizadas no passado mês de setembro.

Tabela 4 – Pressupostos macroeconómicos de referência

| Indicadores (%) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Produto Interno Bruto (PIB) | 5,5 | 6,5 | 1,3 | 2,0 | 1,8 | 1,8 |
| Consumo privado | 4,7 | 5,4 | 0,7 | 1,6 | 1,5 | 1,5 |
| Consumo público | 4,6 | 1,8 | 2,3 | 0,8 | 0,6 | 0,6 |
| Investimento (FBCF) | 8,7 | 2,9 | 3,6 | 5,0 | 3,5 | 3,3 |
| Exportações | 13,5 | 18,1 | 3,7 | 3,3 | 3,2 | 3,2 |
| Importações | 13,3 | 12,0 | 4,0 | 3,6 | 3,1 | 2,9 |
| Taxa de desemprego (% da população ativa) | 6,6 | 5,6 | 5,6 | 5,1 | 5,1 | 5,0 |
| Índice Harmonizado de Preços no Consumidor | 0,9 | 7,4 | 4,0 | 2,2 | 1,9 | 1,9 |

Fonte:

2021 - Dados do Instituto Nacional de Estatística

2022 e 2023 - Estimativa e Previsão do Ministério das Finanças, Outubro 2022

2024 e Seguintes - Projeções do Conselho das Finanças Públicas, Setembro 2022



3. Princípios financeiros

As projeções económico-financeiras da TML, incluídas nos instrumentos previsionais relativos ao período de 2023-2026, traduzem os impactos previstos pelo plano de atividades que a empresa se propõe desenvolver nos próximos exercícios, no âmbito da estratégia definida em parceria com o seu acionista único – a AML.

Da análise dos indicadores definidos nas alíneas a) a d) do n.º 1 do artigo 62.º do Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais (RJAEL), cujo incumprimento determina a dissolução das empresas locais, **conclui-se que a TML é uma empresa com viabilidade económico-financeira.**

Tabela 5 - Indicadores económico-financeiros

| Princípio | Descrição | Cumprimento |
|---|---|-------------|
| Lei 50/2012, Art. 62º, nº 1, al. a) | (Vendas + Prestação de Serviços) / Gastos Totais (mínimo de 50% durante os últimos 3 anos) | ✓ |
| Lei 50/2012, Art. 62º, nº 1, al. b) | Subsídios à Exploração / Receitas Totais (máximo de 50% durante os últimos 3 anos) | ✓ |
| Lei 50/2012, Art. 62º, nº 1, al. c) | Resultado Operacional - Amortizações e Depreciações (não pode ser negativo nos últimos 3 anos) | ✓ |
| Lei 50/2012, Art. 62º, nº 1, al. d) | Resultado Líquido não pode ser negativo nos últimos 3 anos | ✓ |
| Código das Sociedades Comerciais, Art. 35º | Capital próprio não deve ser igual ou inferior a metade do capital social | ✓ |

No seguimento do que está previsto no Orçamento de Estado para 2023 quanto à intenção do Governo de proceder à revisão do Programa de Apoio à Redução Tarifária, aprovado em abril de 2019, a TML tem consciência do impacto que esta alteração pode trazer e vai trabalhar no desenvolvimento de uma proposta para a implementação de um novo modelo de financiamento das suas competências, enquanto autoridade de transportes, de forma a garantir a sustentabilidade financeira do sistema de transporte público na área metropolitana de Lisboa. O que se pretende assegurar, em termos gerais, é uma maior previsibilidade das verbas afetas a este programa e uma maior autonomia por parte das autoridades de transporte na alocação dessas verbas à promoção do transporte público, seja na componente tarifária, seja no reforço da oferta ou noutros investimentos estruturantes.

Em particular, considerando que os efeitos da pandemia na procura de transporte público se continuarão a fazer sentir ao longo de 2023 e, eventualmente, após essa data, esta quebra de receita tarifária também deverá ser tida em conta no âmbito do novo modelo a propor.

Além disso, e em face do previsível prolongamento do Decreto-Lei n.º 14-C/2020, de 7 de abril, deverá ser considerada na proposta uma distinção entre os efeitos decorrentes: i) da perda de procura por efeitos da pandemia; e ii) dos aumentos de oferta considerados essenciais pelas autoridades de transporte na indução de um crescimento da procura, designadamente no âmbito dos contratos da Carris Metropolitana.

Finalmente, para assegurar a cobertura dos efeitos da inflação nos fatores de produção do transporte público e a manutenção do preço dos passes e dos títulos ocasionais na área metropolitana de Lisboa, o exercício também deve acautelar um reforço das verbas do PART relativamente ao montante atribuído em 2022.

Assim que seja oportuno, a TML poderá, também, promover uma reflexão sobre o seu modelo de negócio e avaliar a estrutura de receitas no domínio da gestão do sistema tarifário e de bilhética, com o propósito de dar sustentabilidade às competências que lhe têm vindo a ser delegadas pelas diversas autoridades de transporte.

O principal propósito deste exercício é o de acomodar, da melhor forma possível, um conjunto de encargos incorridos pela TML, designadamente no que respeita a: i) disponibilização de uma plataforma de bilhética comum a todos os operadores do serviço público de transporte de passageiros no âmbito da área metropolitana de Lisboa; ii) emissão e gestão de cartões de suporte à bilhética e respetiva base de clientes; iii) tratamento da informação dos sistemas de bilhética interoperável, incluindo, nomeadamente, a informação sobre as vendas e validações dos operadores; iv) gestão do financiamento dos sistemas de bilhética interoperável, da rede de vendas, da distribuição e partilha de receitas e dos pagamentos aos operadores de transporte das compensações devidas pelo cumprimento de obrigações de serviço público, definidas no âmbito das bonificações do sistema tarifário; e v) desenvolvimento de uma plataforma integradora dos serviços e sistemas de transportes com vista a promover, entre outras coisas, soluções na ótica da mobilidade como um serviço.

As situações descritas podem introduzir alterações significativas na estrutura financeira da TML durante o exercício de 2023. Caso isso venha a mostrar-se necessário, será feita a revisão dos instrumentos previsionais.



III. Objetivos da TML para 2023

I. Eixos de atuação da TML

A AML definiu em 2021, para o quadriénio 2021-2024, cinco Orientações Estratégicas (OE):


- OE.1 – Afirmar a mobilidade como um direito que contribua para a evolução dos padrões de vida da AML;
- OE.2 – Atender ao papel central das políticas públicas de mobilidade em matéria de desenvolvimento económico, seja no garante do acesso com qualidade e fiabilidade aos postos de trabalho, seja nas dinâmicas de turismo e lazer;
- OE.3 – Responder ativamente à agenda climática, particularmente no contributo para a redução das emissões de gases com efeito de estufa;
- OE.4 – Contribuir de forma consistente para uma política de ordenamento do território que fomente a coesão territorial da AML, particularmente desempenhando um papel ativo no acompanhamento dos investimentos previstos no Plano de Recuperação e Resiliência, Plano Nacional de Investimentos e Portugal 2030;
- OE.5 – Prosseguir com o conjunto de desenvolvimentos tecnológicos de bilhética, de informação ao público, de gestão das atuais Autorizações Provisórias e de preparação para a operacionalização do contrato de serviço público rodoviário, executados até aqui pela AML, alargando progressivamente a novos sistemas e serviços de transporte e mobilidade.

Para dar resposta a estas Orientações Estratégicas, a TML traçou cinco Eixos de Atuação (EA), para os quais definiu o conjunto de ações-chave, que devem nortear a atividade desenvolvida pela empresa. As ações-chave são objeto de revisão regular através de aditamentos ao Contrato-Programa, estando atualmente em vigor as que constam do segundo aditamento, assinado a 22 de fevereiro de 2022, e que se passam a discriminar:

EA 1 Preparação da entrada em funcionamento e gestão dos "Contratos para Aquisição do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros na AML"

Ações-chave associadas:

- Garantir as atividades que incumbem ao contraente público na fase de transição para a operação ao abrigo da marca Carris Metropolitana, nomeada mas não exclusivamente, emitir orientações, disponibilizar peças contratuais como as referentes à identidade da Carris Metropolitana, verificar a aplicação do disposto relativamente aos recursos humanos dos operadores, apoiar na definição e garantir a implementação das ferramentas tecnológicas de gestão e planeamento e definir o primeiro plano de oferta anual;

- 
- Garantir as atividades que contratualmente incumbem ao contraente público na fase de operação ao abrigo da marca Carris Metropolitana, nomeada mas não exclusivamente, garantir a disponibilidade por parte dos operadores dos bens necessários à prestação de serviços no termos contratados, garantir o cumprimento do plano de frota e sua adequação às exigências ambientais e energéticas estabelecidas, definir o tarifário, dirigir e fiscalizar os contratos, avaliar através de indicadores de desempenho, reporte e monitorização e da qualidade de serviço e apurar penalidades por incumprimento, estabelecer procedimentos de proteção da receita, apurar atempadamente os pagamentos devidos, bem como elaborar o plano de oferta e verificar a conformidade dos planos de operação anuais e mensais.

EA 2 Sistema de bilhética integrada


Ações-chave associadas:

- Manter o fornecimento de cartões (personalizados e ocasionais), os canais de vendas partilhados e os serviços de carregamentos remotos;
- Garantir a manutenção do Sistema de Informação Intermodal de Transportes (SIIT), com a geração e disponibilização dos mapas de repartição de receitas relacionados com bilhética, e a sua evolução, contemplando a integração dos cálculos das compensações de responsabilidade prévia da AML (PART, social+ e antigo combatente);
- Garantir a uniformização de Interfaces de Programação de Aplicações (API) através da criação de uma API Embarcada, a instalar nos validadores dos sistemas de bilhética de cada um dos operadores, que permita a obtenção da informação necessária para a gestão central do sistema;
- Criar as condições técnicas para que outros fornecedores possam configurar-se como parceiros, num quadro de referência regulado que garanta a livre concorrência e um modelo de remuneração justa para a TML.

EA 3 Capacitação tecnológica de suporte à atividade

Ações-chave associadas:

- Criar uma plataforma tecnológica integradora de serviços e sistemas inteligentes de transportes, que habilite a TML para o exercício das suas funções de autoridade de transportes, bem como o desempenho das funções de entidade gestora do sistema tarifário integrado, das obrigações e objetivos de entidade contratante do serviço de transporte público rodoviário de passageiros, da promoção e disponibilização de serviços ao passageiro e da criação de condições para um ambiente inovador de prestação de serviços de mobilidade e desenvolvimento de potenciais soluções de modelo de negócio associados a fornecedores distintos;
- Criar uma plataforma de gestão de clientes (CRM) que estabeleça a relação com o passageiro, suportada num Portal do Passageiro, e que faça a gestão das reclamações,



listas negras e verdes, etc., devendo estar pensada para permitir o desenvolvimento de uma “conta da mobilidade” e soluções do tipo *Mobility as a Service* (MaaS);

- Criar os canais de interação e informação ao público, seja através de quiosques de emissão de cartões e venda de títulos de transporte, seja através de painéis para colocação nas paragens e interfaces, assentes, preferencialmente, em informação em tempo real e na funcionalidade de emissão de mensagens variáveis;
- Manter uma atividade consequente de inovação, para assegurar à TML a melhoria contínua dos seus sistemas de suporte tecnológico.

EA 4 Estudos e projetos de suporte à atividade e de apoio a investimentos e investigação



Ações-chave associadas:

- Elaborar um conjunto de estudos de suporte, que permitam criar condições para a melhoria contínua da atividade da TML, nomeada mas não exclusivamente, a elaboração do Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana Sustentável (revisão do PAMUS) , a elaboração da revisão da rede concursada e definição do plano de oferta (a realizar anualmente) e a revisão do Regulamento tarifário;
- Manter e alargar a participação da TML em estudos de investigação e desenvolvimento, bem como estudos de caso e ações de inovação, que permitam criar conhecimento sobre boas práticas em temas como, nomeada mas não exclusivamente, a partilha de dados, auscultação do passageiro e participação pública.

EA 5 Marketing, Comercial e Passageiros

Ações-chave associadas:

- Afirmar as marcas TML, navegante e Carris Metropolitana, através de um plano estruturado de criação de documentos de identidade, bem como formas de comunicação institucional e eventos públicos de divulgação de datas e elementos estruturantes da relação entre o passageiro e o sistema de transportes;
- Comunicar práticas de mobilidade sustentável e incentivo à utilização dos transportes coletivos, através de campanhas, tendo em vista gerar a perceção de segurança no contexto COVID-19, associar a utilização do transporte público a práticas de mobilidade sustentável, à melhoria de indicadores ambientais e a comportamentos ambientalmente responsáveis e relacionar o transporte coletivo com o direito à mobilidade, ao lazer e ao turismo;
- Promover uma cultura TML que potencie o apoio e a cooperação com os municípios e a AML em matéria de mobilidade e transportes e mantenha e melhore a relação com os operadores de transporte, através da criação de processos regulares de comunicação;

- 
- 
- Criar uma ligação forte com o passageiro através de ferramentas como o Portal do Passageiro e o estabelecimento de um conjunto de procedimentos comerciais internos que permitam a gestão dessa relação.

De referir que os Eixos de Atuação não têm uma relação de um para um com as Orientações Estratégicas, podendo dar resposta a mais do que uma.

Da mesma forma há ações que se desenvolvem num determinado eixo, mas que são importantes para vários outros (o exemplo mais claro prende-se com as ações a desenvolver no Eixo EA.3 – Capacitação Tecnológica, cuja aplicação e concretização ocorre normalmente em outros eixos).

É também relevante referir que foi decidido não criar um Eixo de Atuação específico para o cumprimento das funções de autoridade de transportes porque estas, dada a sua transversalidade, se concretizam em todos os eixos, ainda que com ligeiro relevo, no eixo EA.1 – Preparação da entrada em funcionamento e gestão dos “Contratos para Aquisição do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros na Área Metropolitana de Lisboa”.



2. Ações estruturantes para 2023

Está previsto no Contrato-Programa, e nos respetivos aditamentos, que a AML deve monitorizar a atividade da TML quanto ao cabal cumprimento da sua missão e das responsabilidades assumidas nesses documentos, mediante a aplicação de indicadores de desempenho a um elenco de ações estruturantes, acordadas anualmente entre as partes, de modo a concretizar as Ações-Chave de cada um dos Eixos de Atuação.


As ações estruturantes que a TML se propõe realizar durante o ano de 2023, e que serão objeto de novo aditamento ao Contrato-Programa, a formalizar em tempo oportuno, são as que a seguir se descrevem. Note-se que existem ações estruturantes que, pela sua natureza, contribuem para mais do que um Eixo de Atuação:

EA 1 Preparação da entrada em funcionamento e gestão dos “Contratos para Aquisição do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros na AML”

- Instalar os Painéis de Informação ao Público (PIPs) em tempo real
- Iniciar a operação da Carris Metropolitana nos *timings* contratualizados
- Realizar um inquérito aos passageiros
- Executar, pelo menos, duas ações trimestrais de fiscalização/inspeção/auditoria por contrato
- Elaborar os relatórios trimestrais de acerto de remuneração dos operadores dentro dos prazos contratuais
- Executar os planos de oferta e apreciar os planos de operação apresentados pelos operadores
- Lançar o procedimento relativo à exploração da publicidade na frota
- Realizar, pelo menos, uma campanha de promoção da Carris Metropolitana
- Lançar a app Carris Metropolitana

EA 2 Sistema de bilhética integrada

- Desenvolver e lançar um projeto piloto para a utilização de cartões virtuais em aplicações móveis
- Elaborar as especificações e lançar um novo procedimento para a aquisição de cartões navegante personalizados
- Concluir a operação da Plataforma Central de Gestão Integrada em todos os operadores da Carris Metropolitana


- 
- Concluir a operação da API embarcada do sistema de bilhética em todos os operadores da Carris Metropolitana
 - Desenvolver a integração de *tokens* universais de pagamentos no sistema de bilhética e lançar os primeiros projetos piloto

EA 3 Capacitação tecnológica de suporte à atividade

- Iniciar a operação da infraestrutura própria de suporte aos sistemas tecnológicos da TML
- Concluir a entrada em operação dos terminais de fiscalização para utilização em todos os operadores da Carris Metropolitana
- Concluir a entrada em operação da plataforma CRM em todos os operadores da Carris Metropolitana
- Colocar em operação a aplicação *mobile* navegante
- Colocar em operação os *websites* da marca navegante
- Iniciar a operação dos pontos navegante assistidos
- Iniciar a operação das novas funcionalidades nos pontos navegante autónomos
- Desenvolver especificações e lançar procedimento para o desenvolvimento de soluções para transporte a pedido

EA 4 Estudos e projetos de suporte à atividade e de apoio a investimentos e investigação

- Iniciar os trabalhos para a elaboração do Plano Metropolitano para a Mobilidade Urbana Sustentável (revisão do PAMUS)
- Rever o Regulamento do Sistema Tarifário em vigor na área metropolitana de Lisboa, determinando as formas de compensação financeira pelas obrigações tarifárias de serviço público, a aplicar após a revogação do mecanismo de resposta à situação pandémica definido pelo Decreto-Lei n.º 14-C/2020, na sua redação atual
- Iniciar e/ou acompanhar, pelo menos, um estudo relativo a um projeto para a expansão ou novo serviço de transporte em sítio próprio na área metropolitana de Lisboa
- Assegurar a gestão do PART, incluindo o plano de aplicação inicial e o relatório de avaliação, garantir a apresentação de candidaturas ao Fundo Ambiental, para financiamento, nos prazos estabelecidos e assegurar o cumprimento dos reportes obrigatórios à AMT, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 14-C/2020, na sua redação atual
- Efetuar os cálculos dos pagamentos por conta aos operadores, até, no máximo, ao dia 25 do mês subsequente àquele a que respeitam

- 
- Cumprir as obrigações de reporte definidas pelo Regulamento n.º 430/2019 da AMT e pelo Regulamento (CE) n.º 1370/2007, com resposta à AMT, e publicação do relatório relativo ao ano de 2022, incluindo elementos para o Observatório da AMT
 - Garantir o cumprimento dos projetos internacionais em que a TML participa, e que se encontram aprovados no âmbito dos Avisos para financiamento, assegurando a execução das ações e a utilização dos recursos aí definidos (incluindo as que resultarem de alterações assumidas e aceites no âmbito da gestão do projeto)
 - Promover a participação em, pelo menos, um consórcio para a apresentação de uma candidatura a Avisos, caso sejam abertos para projetos em temas da competência da TML
 - Concretizar a modelação das externalidades do sistema de transportes e mobilidade, dotando a TML de uma ferramenta capaz de avaliar a sua evolução e suportar os cálculos dos impactos de medidas a implementar
 - Desenvolver, em articulação com os municípios da área metropolitana de Lisboa, um sistema de informação geográfica, que integre a ocupação e uso do solo, bem como os instrumentos de planeamento em vigor, e que permita articular com as infraestruturas e serviços de transporte existentes, tendo em vista possibilitar a definição de políticas metropolitanas de ordenamento do território, para além da oferta e infraestruturas de transportes e mobilidade

EA 5 *Marketing, Comercial e Passageiros*

- Concretizar a digitalização/desmaterialização de, pelo menos, um procedimento que tenha impacto positivo no cliente
- Aumentar a funcionalidade dos espaços navegante da Carris Metropolitana, melhorando a gestão de fluxos das pessoas nas lojas e as marcações de atendimento, através da implementação de um sistema de gestão de filas e atendimento personalizado
- Implementar um método de avaliação das respostas ao cliente em pelo menos 1 canal
- Implementar ferramentas que permitam efetuar o suporte ao cliente, independentes do canal de contacto
- Implementar um novo canal de contacto direto com o cliente
- Rever as regras comerciais dos títulos navegante
- Concretizar o desenvolvimento do Portal do Passageiro
- Concretizar o desenvolvimento do navegante empresas, através do Portal do Parceiro

- Continuar a afirmar o conceito NaaS (conta da mobilidade, plataforma integradora de comunicação ao público, etc.) na área metropolitana de Lisboa, promovendo ou participando em, pelo menos, uma ação neste âmbito
- Concretizar a definição/execução de um programa promotor da utilização do transporte público numa vertente corporativa
- Realizar, pelo menos, uma campanha de incentivo à utilização do transporte público
- Concretizar o desenvolvimento e a apresentação de indicadores de mobilidade para consulta dos cidadãos
- Concretizar o lançamento de uma publicação periódica sobre mobilidade
- Restruturar acordos de adesão ao sistema navegante





IV. Mobilidade e transportes

I. Carris Metropolitana

Para cumprir as atribuições contratuais, bem como garantir o cumprimento das obrigações dos operadores da Carris Metropolitana, a TML estará focada, desde no primeiro instante, nas seguintes atividades prioritárias:

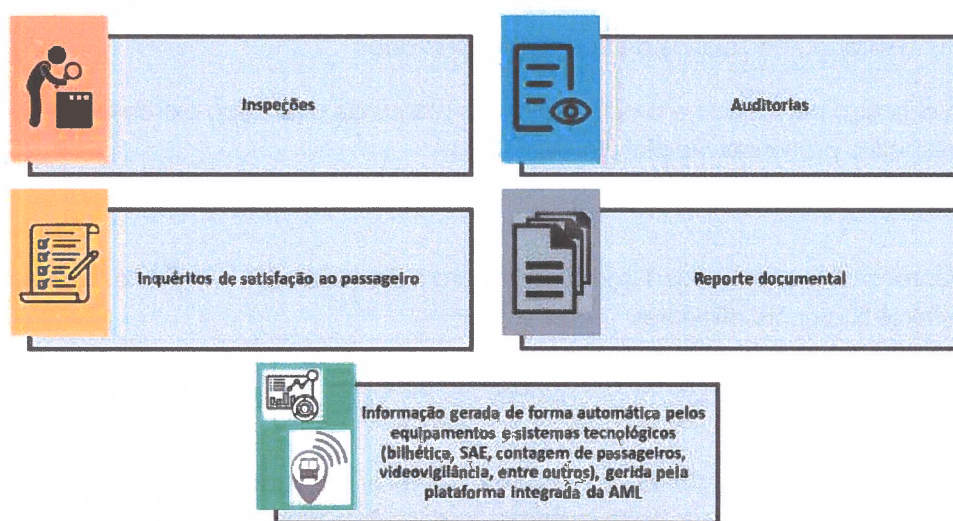
1. Acompanhar o desenvolvimento e desenvolver (ou rever) os planos de oferta na fase de operação, tendo subjacente um planeamento e ajustamento do serviço às necessidades identificadas pelos vários *stakeholders* (municípios, passageiros, operadores, etc.);
2. Avaliar os planos de operação anuais e mensais ordinários e extraordinários apresentados pelos operadores, em termos de conformidade com os planos de oferta em vigor, e a pertinência e a viabilidade dos planos extraordinários;
3. Garantir a disponibilidade, por parte dos operadores, dos bens necessários às prestações de serviços no termos contratados (frota, parques de máquinas e oficinas, veículos de apoio à exploração, pontos de venda e atendimento ao passageiro (espaços navegante Carris Metropolitana) e elementos de sinalização das paragens, designadamente postes, postaletes, bandeiras e suportes de informação) com a qualidade, a imagem e o desempenho ambiental exigidos contratualmente;
4. Acompanhar a disponibilização dos sistemas e equipamentos tecnológicos da responsabilidade do contraente público e assegurar a disponibilidade dos sistemas e equipamentos tecnológicos sob responsabilidade dos operadores e garantir a integração funcional entre ambos, necessária ao cumprimento das obrigações contratuais;
5. Gerir a operação de forma eficaz e eficiente;
6. Cumprir perante terceiras entidades, nos termos da legislação aplicável, e garantir que os operadores cumprem as obrigações de reporte previstas contratualmente;
7. Assegurar a remuneração dos operadores nos termos contratuais;
8. Proporcionar e garantir a máxima eficiência da coleta de receitas associadas aos contratos e, conseqüentemente, da TML;
9. Assegurar uma prestação de um serviço com o foco no passageiro, incluindo a componente de informação ao público, reclamações e realização de inquéritos de satisfação ao passageiro;
10. Garantir a existência de procedimentos e mecanismos contratuais de monitorização e

23

fiscalização do cumprimento dos contratos não contemplados acima, designadamente inspeções, auditorias ou outras ações que se revelem necessárias;

11. Gerir incumprimentos contratuais e aplicar sanções contratuais pecuniárias, nos termos dos contratos;
12. Garantir o cumprimento de outras obrigações contratuais das partes.

Figura 2 – Modelo do monitorização e fiscalização da Carris Metropolitana



De modo mais detalhado, a gestão dos contratos Carris Metropolitana pressupõe o conjunto de tarefas abaixo listado.

Planos de oferta e planos de operação

- Acompanhar a elaboração dos planos de oferta anuais ordinários e elaborar os planos de oferta extraordinários, incluindo as interações com os municípios e determinar a alocação a linhas específicas de veículos com determinada tipologia (5%), com determinada tecnologia de propulsão (5%), com sistema de contagem de passageiros (10%), sistema de videovigilância (20%), com transporte de bicicletas (linhas e percursos) (5%) e soluções de linha azul;
- Transmitir os planos de oferta aos operadores no formato GTFS, via plataforma no módulo referente ao sistema de modelação de transportes;
- Avaliar a conformidade dos parâmetros dos planos de oferta e de operação anuais e mensais definidos no concurso da plataforma e apresentar sugestões, caso aplicável;
- Verificar a conformidade dos planos de operação elaborados pelos operadores com os planos de oferta e emitir a respetiva pronúncia;



- Emitir instruções vinculativas que determinam a sua reformulação ou correção caso se verifique alguma desconformidade ou aprovar os planos de operação anuais e mensais apresentados pelos 4 operadores, no prazo de 30 e 15 dias, respetivamente;
- Recolher o parecer dos municípios e CIMs confinantes (Alentejo Central e Oeste) e emitir pronúncia sobre as alterações significativas aos planos de oferta apresentadas em sede dos planos de operação eventualmente apresentadas;
- Elaborar os eventuais planos de oferta anuais extraordinários na sequência de variações pontuais de procura previsíveis, eventos não previstos, ajustamentos pontuais e necessidade de variação quilométrica em geral e garantir e avaliar, no prazo de 15 dias, a adaptação dos planos de operação aprovados;
- Verificar a pertinência e a viabilidade dos planos de operação extraordinários e emitir a respetiva pronúncia, via plataforma.

Frota

- Garantir que a frota dos 4 contratos integra pelo menos 5% de veículos não poluentes e energeticamente eficientes;
- Durante o primeiro ano contratual, garantir que a frota a afetar à operação inclua, no mínimo, 90% de veículos com classe de emissões EURO V ou superior;
- Verificar a utilização da tipologia de veículos mais adequada, tendo em conta o nível de procura do serviço e as condições rodoviárias que caracterizam cada percurso associado à rede;
- Garantir o cumprimento dos requisitos de idade média da frota afeta à operação;
- Avaliar, no prazo de dez dias, a substituição de veículos, garantindo o cumprimento da manutenção ou redução da idade média, que a idade do veículo substituído, à data da substituição, seja mantida ou reduzida pelo veículo que o substitui, que os novos veículos apresentem, no mínimo, a classe de emissões EURO VI em cada um dos contratos;
- Garantir que toda a frota alocada à operação está de acordo com os requisitos definidos no Anexo II dos contratos, designadamente no que respeita a características interiores e exteriores como a ergonomia, a lotação, os bancos, as campainhas, as tampas, corrimões e pegas, janelas e vidros, para-brisas, entradas e saídas, acessibilidade, sistemas de climatização e ventilação, luminosidade e iluminação, nível sonoro e ruído, proteção contra incêndios, comunicação com o motorista, inscrições e informações ao passageiro, instalação elétrica e eletrónica, pontos USB, sistemas e equipamentos de segurança, emergência e transporte de bicicletas e conformidade com o manual de imagem, identidade e normas gráficas das marcas Carris Metropolitana e navegante;
- Emitir parecer relativamente a eventuais requerimentos fundamentados apresentados pelos operadores nas situações permitidas, designadamente quanto à possibilidade de



transporte de passageiros em pé em percursos reduzidos ou em veículos urbanos, proporção veículos da Classe I (tipo urbano) em cada uma das áreas, soluções adequadas para colocação de cadeira de rodas e carrinhos de bebé, opções tecnológicas ou de materiais em geral, existência de apoio de braço, utilização de material equivalente ao aço inox nos varões interiores, balaústres e estrutura de suporte das divisórias transversais em vidro junto às entradas e saídas, dimensão e espessura dos tubos de balaústres, cobertura dos balaústres horizontais, sistema de abertura de portas, tensão associada à iluminação exterior do veículo, etc.;

- Colaborar com os operadores no sentido de maximizar o recurso a veículos “com nível nulo de emissões” atendendo aos programas de financiamento aplicáveis;
- Estabelecer as exigências de espaço na zona frontal inferior do veículo, reservado para emissor de solicitação de prioridade ao sistema semafórico de gestão de tráfego;
- Aprovar e garantir o cumprimento dos planos de manutenção e de higienização da frota;
- Verificar anualmente os inventários da frota a apresentar pelos operadores;
- Garantir que os eventuais contratos celebrados pelos operadores com vista à aquisição dos direitos de utilização da frota incluem a autorização da contraparte dos operadores para a cessão ao contraente público da posição contratual daquele nesses contratos, a possibilidade da sua renovação após o termo dos contratos e prestações de capital e juros não crescentes;

Veículos de apoio à exploração e parques de materiais e oficinas (PMO)

- Assegurar que os PMO disponibilizados pelos operadores se adequam à operação, se encontram devidamente licenciados e inventariados, e que estes incluem áreas devidamente dimensionadas e equipadas para estacionamento e lavagem da frota, tratamento de resíduos, posto de abastecimento/carregamento de veículos e oficinas e infraestruturas de apoio ao pessoal;
- Assegurar que os operadores dispõem dos direitos necessários à utilização dos parques e que suportam todos os encargos associados a esses direitos, quando aplicável;
- Garantir que os operadores mantêm e reportam atualizado o cadastro dos parques e telas finais de todas as alterações, renovações, substituições ou intervenções realizadas nos PMO;
- Verificar anualmente os inventários dos veículos de apoio à exploração e PMO;
- Aprovar e garantir que os operadores cumprem o plano de manutenção destes elementos;
- Garantir o cumprimento do manual de imagem, identidade e normas gráficas da marca Carris Metropolitana nos veículos de apoio à exploração;




- Garantir que os eventuais contratos celebrados pelos operadores com vista à aquisição dos direitos de utilização dos PMO incluem a autorização da contraparte dos operadores para a cessão ao contraente público da posição contratual daquele nesses contratos, bem como a possibilidade da sua renovação após o termo dos contratos;

Espaços navegante Carris Metropolitana (ENCM)

- Estabilizar a localização dos vários ENCM dos operadores, após recolha de parecer dos municípios;
- Aprovar e garantir o cumprimento dos planos de manutenção e higienização dos ENCM apresentados pelos operadores;
- Garantir que os operadores cumprem com os horários de atendimento presencial ao público (8h-19h, dias úteis e 8h-21h, todos os dias, nos locais de horário alargado);
- Garantir o cumprimento do manual de imagem, identidade e normas gráficas das marcas Carris Metropolitana e navegante e aprovar os respetivos *layouts*;
- Verificar anualmente o inventário dos ENCM;
- Garantir que os eventuais contratos celebrados pelos operadores com vista à aquisição dos direitos de utilização dos ENCM incluem a autorização da contraparte dos operadores para a cessão ao contraente público da posição contratual daquele nesses contratos, bem como a possibilidade da sua renovação após o termo dos contratos;
- Autorizar a venda de produtos de *merchandising* que eventualmente venha a ser solicitada pelos operadores;
- Contratualizar e instalar nos ENCM os écrans, os tablets e quiosques de gestão de filas;
- Definir a estrutura do relatório de acompanhamento com estatísticas do número de atendimentos, de pedidos de informação e de sugestões e reclamações, segmentados por temas e pelos diferentes canais de receção, incluindo a apresentação do tempo médio de resposta nos casos de atendimento não presencial;

Elementos de sinalização das paragens

- Verificar que os elementos supracitados se adequam aos planos de operação em vigor na Carris Metropolitana;
- Efetuar sugestões e solicitar correções sobre a localização dos vários elementos, caso aplicável;
- Garantir que todos os elementos cumprem com o manual de imagem identidade e normas gráficas das marcas Carris Metropolitana e navegante, incluindo os modelos e *layouts*;

- 
- Aprovar e garantir cumprimento do plano de manutenção dos vários elementos apresentados pelos operadores;
 - Verificar anualmente o inventário destes elementos;

Operação

- Realizar, com a antecedência mínima de 30 dias, os pedidos de ajustamento pontuais ao abrigo do RJSPT a partir do início da operação (sem direito a remuneração adicional dos operadores);
- Autorizar e gerir a variação da produção quilométrica associada às alterações nos planos de operação e na operação *per si*, aferindo no momento de cada pedido ou autorização e considerando a produção quilométrica já realizada até à data do pedido ou autorização e a produção quilométrica prevista no plano de operação para a duração remanescente do Ano Contratual, não exceda 10%;
- Acompanhar a execução de quilómetros em vazio, propondo, caso aplicável, medidas de minimização;
- Na gestão de variações pontuais de procura previsíveis (com direito a remuneração adicional), garantir que os operadores apenas podem adotar medida diferente da utilização de frota com maior capacidade de passageiros quando não exista disponibilidade de frota com essas características no horário em causa, mediante demonstração aceite pelo contraente público no prazo de 5 dias;
- Na gestão de variações pontuais de procura previsíveis, garantir que os operadores procedem, por iniciativa própria, ao reforço da oferta para satisfazer o aumento ocasional de procura que não consubstancia uma alteração permanente da oferta;
- Garantir que os operadores fiscalizam mensalmente o cumprimento pelos passageiros das condições jurídicas de utilização do título de transporte válido, incluindo a respetiva validação, designadamente as previstas na Lei n.º 28/2006, de 4 de julho, numa percentagem não inferior a 0,5% do total de passageiros transportados, por Linha, nesse período;
- Garantir que os operadores dão conhecimento imediato da ocorrência de qualquer ato de terceiro que tenha impacto na normalidade da realização do serviço de transporte e implementam as medidas para a rápida reposição da normalidade da situação;
- Gerir situações de emergência que possam ocorrer, garantindo o cumprimento dos planos de emergência em vigor e avaliar as diligências efetuadas ou que virão a ser efetuadas pelos operadores quando a funcionalidade dos bens disponibilizados seja afetada pela ocorrência deste tipo de situações;
- Analisar e emitir parecer fundamentado sobre as medidas propostas para a reposição da normalidade propostas pelos operadores;



- Garantir que na gestão de eventos imprevistos (com direito a remuneração adicional), dispensada de autorização prévia do contraente público, apenas é exonerada a adaptação ao plano de operação em vigor quando a mesma não seja compatível com a ocorrência dos eventos em causa, mas que é comunicada imediatamente, ou no mesmo dia em que ocorra, através do sistema de apoio à exploração (SAE);
- Garantir a prestação de informações adequadas e apoio aos passageiros nas situações de interrupção e/ou suspensão do serviço e atualização da sinalética por parte dos operadores;
- Gerir, em articulação com os operadores, as situações de interrupções ou suspensões do serviço, com a emissão da devida (não) autorização;
- Garantir que a receção dos dados de oferta provenientes da plataforma, de ajustamentos pontuais de circulações provenientes da plataforma não atinge os atrasos máximos estabelecidos até à difusão pelos sistemas embarcados envolvidos nas circulações ajustadas, e que a transmissão da informação sobre localizações e os eventos cheguem em tempo real e os alarmes e que informação sobre eco condução cumpre as latências máximas definidas contratualmente;
- Assegurar que qualquer anomalia detetada com origem suspeita nos elementos tecnológicos disponibilizados pelo contraente público é transmitida pelos operadores, facultando todos os elementos que justifiquem a suspeita da origem da anomalia em causa;
- Gerir, junto dos municípios, as comunicações da ocorrência de qualquer facto que determine a necessidade de manutenção dos terminais ou abrigos por parte dos operadores;
- Instalar um centro de acompanhamento da operação (terminal de visualização das circulações dos veículos), conectado com a plataforma;
- Acompanhar, conjuntamente com os municípios aplicáveis, a utilização dos interfaces e terminais por parte dos operadores;

Reporte dos operadores e do contraente público perante terceiros

- Recolher mensalmente, através da plataforma (SAE e Sistema de bilhética) e de outras fontes de informação, os indicadores de reporte e monitorização a transmitir pelos operadores, designadamente sobre as circulações, a lotação, a velocidade, a regularidade, a pontualidade, os passageiros transportados, a fraude, o conforto, as reclamações, a segurança, a informação aos passageiros, o apoio ao passageiro, a satisfação, a limpeza da frota, as características dos veículos, a acessibilidade, a energia, as emissões, a imobilização, as receitas, os gastos e os recursos humanos;
- Garantir a disponibilização anual, verificar a conformidade do reporte financeiro (relatório financeiro, documentos de prestação de contas intercalar e relativa ao ano fiscal

precedente, descrição de operações de financiamento relevantes, orçamentos de exploração e de investimentos e balancetes analíticos) e acompanhar o desempenho financeiro dos operadores;

- Garantir a entrega por parte de cada um dos operadores dos relatórios associados a deveres de informação e comunicação, dentro dos formatos requeridos e nos *timings* previstos nos contratos ou na lei em vigor ao longo da vigência dos mesmos:
 - Relatórios trimestrais circunstanciados e fundamentados das situações ocorridas com interferência na prestação de serviço;
 - Relatórios mensais dos atendimentos, dos pedidos de informação, das reclamações e das sugestões recebidas dos passageiros, das melhorias ou medidas de correção introduzidas, com tratamento estatístico, informação sobre o canal utilizado e o tempo médio de resposta nos casos de atendimento não presencial;
 - Caso sejam solicitados pela TML, relatórios anuais com todas as informações desagregadas (por Linha) previstas no anexo ao Regulamento n.º 430/2019, da AMT, e todas as informações necessárias ao reporte do contraente público ao abrigo do Regulamento (CE) n.º 1370/2007;
- Acompanhar as alterações de tarifário que ocorram;

Remuneração e avaliação do desempenho e da qualidade de serviço

- Calcular e comunicar aos operadores os valores mensais previstos do pagamento por conta até 10 dias antes do início do Ano Contratual, calculado com base na produção de referência anual, medida em veículos quilómetro (veic.km);
- Apurar mensal, trimestral ou anualmente os valores dos Indicadores de Desempenho e Qualidade de Serviço de acordo com o Anexo VII dos contratos, designadamente o indicador de regularidade dos serviços (IRS); o indicador de pontualidade dos serviços (IPS); o indicador de reclamações dos passageiros (IRP); o índice de fraude dos passageiros (IFP); e o índice de satisfação dos passageiros (ISP) (proveniente do Inquérito à Satisfação);
- Proceder à avaliação das prestações de serviços de cada um dos quatro operadores de acordo com os indicadores obtidos e elaborar os respetivos relatórios periódicos trimestrais;
- Atualizar mensalmente o valor da produção quilométrica efetivamente realizada com vista ao apuramento do valor trimestral e respetivos acertos do pagamento por conta;
- Calcular mensalmente o Índice Global de Penalidades e dos coeficientes de penalidade, com base nos resultados da avaliação de desempenho e qualidade de serviço, para apuramento do valor trimestral das penalizações a aplicar ao pagamento por conta;





- Elaborar o resumo trimestral preliminar sobre as Penalizações a aplicar aos operadores, para respetiva inclusão nos relatórios trimestrais do mesmo ano;
- Obter e apurar o número de validações correspondentes a deslocações efetivas, através do Sistema de Bilhética, para a obtenção do número de passageiros transportados no ano corrente;
- Calcular o número de passageiros por veíc.km, com base no apuramento das validações e na produção quilométrica anual, e a obter a respetiva diferença face ao valor do ano anterior;
- Apurar, no último trimestre de cada Ano Contratual, o valor das bonificações por incentivo de procura a ter em conta no cálculo da renumeração, baseadas no aumento do número de passageiros por veículos quilómetro, face ao número de passageiros por veículos quilómetro no Ano Contratual anterior;
- Elaborar e enviar aos operadores os relatórios trimestrais, até ao último dia do mês subsequente ao termo de cada trimestre (contendo informação sobre produção quilométrica prevista e efetiva, respetivos desvios, valores de acerto, valores das penalizações e bonificações);
- Avaliar a pronúncia de cada um dos quatro operadores sobre os relatórios periódicos, a qual terá de ser recebida no prazo de 10 dias úteis após a receção do relatório trimestral por parte do operador;
- Realizar os acertos trimestrais, para ajustamento da remuneração, com base nas atividades definidas nos pontos anteriores (apuramento da produção quilométrica efetivamente realizada, cálculo de penalizações e bonificações (apenas último trimestre) e comunicação com os operadores);
- Validar os montantes das faturas emitidas pelos operadores e solicitar o respetivo pagamento;
- Garantir o pagamento das faturas no prazo contratual (15 dias úteis);
- Atualizar anualmente o preço unitário por veículos quilómetro em função do valor máximo da TAT a divulgar e publicitar pela AMT nos termos da Portaria n.º 298/2018, de 19 de novembro;
- Acompanhar eventuais determinações de alteração de frota e verificar o respetivo valor do diferencial nos custos efetivamente incorridos, e demonstrados, pelo operador, calculado em termos de *total cost of ownership*, numa base de ciclo de vida, em cada ano de vigência dos Contratos em que o agravamento se verificar;
- Analisar eventuais pedidos, por parte do operador, do pagamento devido à realização de veículos quilómetro a mais associados aos serviços complementares, por aumento de custos por veículos quilómetro, incorridos e demonstrados pelo operador;

- Calcular o valor de majoração do preço unitário a aplicar, em função da medida, expressa em valor percentual, do aumento do custo por veículos quilómetro referido no ponto anterior, a qual não pode, em caso algum, ser superior a 10%. O pagamento dos serviços complementares deve ocorrer em simultâneo com o pagamento do incentivo por aumento da procura;
- Avaliar todas as alterações ao contrato com impacte nos custos dos operadores e as respetivas implicações em termos de direito de reposição do equilíbrio económico-financeiro, a ocorrer em casos legalmente impostos ou expressamente previstos nas cláusulas dos 4 contratos;
- Apreciar eventuais pedidos de reposição do equilíbrio financeiro apresentados pelos operadores;

Condições gerais de transporte e direitos e deveres dos passageiros

- Proceder, caso se afigure necessário, à revisão das Condições Gerais de Transporte, incluindo os Direitos e Deveres dos Passageiros, em matéria tarifária e de relação com o passageiro na prestação de serviços, atendendo às disposições legais aplicáveis, com informação sobre os títulos (suportes, títulos e modalidades) e venda de títulos - canais de venda, tarifários, descontos, condições de reembolso, condições de transporte, etc.;
- Submeter eventuais alterações ao documento à aprovação do IMT;
- Garantir a publicitação de eventuais alterações no site da TML, no site dos operadores, nos ENCM e na frota;

Inquérito à satisfação dos passageiros


- Planear e implementar anualmente o inquérito à satisfação do passageiro, contemplando o seguinte:
 - Elaborar o desenho final para a implementação e obtenção de resultados do Inquérito de Satisfação: *layout* do inquérito; *software* para coleta de dados; dimensionamento da amostra; listagem de material de apoio e recursos humanos necessários à sua implementação e calendarizar a sua realização anual;
 - Comunicar aos operadores a data prevista para a realização do Inquérito à Satisfação, com a antecedência mínima de 30 dias em face da data da sua realização efetiva;
 - Comunicar publicamente a realização do Inquérito à Satisfação para cada uma das áreas, a sua finalidade e entidade contratada para o efeito, com uma antecedência mínima de 5 dias em face da data da sua realização;
 - Comunicar aos operadores o resultado do inquérito no prazo de 30 dias após o seu termo;



- Submeter à aprovação do CA e notificar os operadores do resultado definitivo do inquérito 20 dias após a pronúncia do operador (caso exista);
- Calcular o valor do Índice de Satisfação Global dos Passageiros (ISGP) com base no resultado definitivo dos inquéritos notificados aos operadores;
- Divulgar publicamente o resultado e sumário dos inquéritos;

Outras questões relacionadas com a relação com os passageiros

- Produzir as informações sobre serviços e conteúdos: i) de publicidade no exterior dos veículos; ii) multimédia a exibir nos monitores de bordo, iii) dos cartazes e folhetos (dobráveis) relacionados com a divulgação de informação e de campanhas institucionais e publicitárias (frota e ENCM) e iv) garantir a colocação e a remoção no interior dos veículos e nos ENCM por parte dos operadores;
- Garantir que o site, aplicação móvel e redes sociais da TML contêm as informações estáticas relativas aos mapas da rede, espinhas das linhas, quadros de horários, tarifários, contactos telefónicos e de e-mail, localização e contactos de todos os ENCM e/ou outras informações consideradas pertinentes;
- Garantir que o site, aplicação móvel e redes sociais da TML contêm as informações dinâmicas, em tempo real, relativas aos tempos de espera nas paragens;
- Assegurar que os operadores cumprem genericamente as suas obrigações contratuais no que respeita à relação com o passageiro, designadamente fiscalizar o cumprimento pelos passageiros das condições de utilização dos transportes coletivos constantes da legislação aplicável, proporcionar, de maneira não discriminatória, o acesso ao serviço, exigir que todos os passageiros detenham títulos de transporte válidos e realizem a respetiva validação, instalar canais de fácil acesso para esclarecimento das dúvidas, apresentação de reclamações e sugestões e comunicação e pesquisa dos bens perdidos e achados, entre outros;
- Garantir que o operador possui um atendimento de qualidade em todos os ENCM e em todos os outros canais de comunicação, com colaboradores devidamente formados e capazes de responder a todas as situações que lhes são colocadas;
- Garantir que o operador disponibiliza todas as informações relevantes para os passageiros nos vários modos de comunicação (impressa, eletrónica/digital e verbal);
- Garantir que o operador assegura todos os direitos previstos para Pessoas com Mobilidade Reduzida e que os seus colaboradores prestam auxílio a estes passageiros no momento de acesso e desembarque dos veículos;
- Garantir a receção atempada e a análise mensal os relatórios de reclamações e sugestões enviados pelos operadores;

- 
- Acompanhar continuamente as sugestões e reclamações realizadas pelos passageiros, assim como a tramitação sequente dada às mesmas, nomeadamente o respetivo encaminhamento, tratamento, gestão e resposta, incluindo as reclamações endereçadas aos municípios e à AMT;
 - Efetuar recomendações aos respetivos relatórios e acompanhar as medidas implementadas pelos operadores na sequência das reclamações;
 - Analisar informações enviadas pelo operador e recolhidas junto dos passageiros com vista à melhoria do sistema de bilhética;
 - Garantir a prestação de informações adequadas e apoio aos passageiros nas situações de interrupção e atualização da sinalética por parte dos operadores;
 - Acompanhar a implementação do CRM, de modo a garantir os aspetos contratuais da relação com o passageiro na Carris Metropolitana;

Comunicação

- Garantir a execução das campanhas de promoção e divulgação ao público dos serviços de transporte da Carris Metropolitana apresentadas pelos operadores, garantido que cumprem as informações mínimas estabelecidas contratualmente (início de operação, títulos, tarifário, serviços e ENCM) e as normas gráficas das marcas TML, Carris Metropolitana e navegante;
- Implementar as campanhas de divulgação ao público dos serviços de transporte da Carris Metropolitana, em geral, e aplicadas a cada município em específico;
- Finalizar os diagramas/mapas de rede Carris Metropolitana em cada município, que contempla todas as linhas e paragens existentes no território, além de incluir equipamentos (ex. escolas, hospitais, etc.), pontos de interesse (ex. pontos turísticos) e representação dos terminais e interfaces;
- Implementar uma campanha de divulgação dos serviços aos estabelecimentos de ensinos previamente ao arranque do ano escolar;

Monitorização e fiscalização via plataforma de gestão integrada da TML

- Monitorizar/Fiscalizar o cumprimento do contrato através da plataforma;
- Aceder aos sistemas de informação tecnológicos dos operadores, caso se afigure necessário;
- Exigir a prestação de outras informações sobre as matérias inerentes ao objeto do contrato;



Fiscalização via reporte documental

- Monitorizar/fiscalizar o cumprimento do contrato através do reporte documental;
- Assegurar a apresentação periódica dos documentos contratuais obrigatórios pelos operadores;
- Verificar a conformidade da documentação, incluindo a financeira, enviada pelos operadores;
- Obter, através de inquéritos aos passageiros e ao público em geral dos relatórios de reclamações, informações sobre a qualidade dos serviços prestados e atuar em conformidade;

Fiscalização e auditoria presencial

- Planear a realização de inquéritos, auditorias e inspeções programadas e não programadas à atividade dos operadores extra plataforma;
- Requerer que sejam efetuados ensaios, auditorias ou inspeções para avaliar as condições de funcionamento, segurança, salubridade e estado de conservação dos bens usados na Prestação de Serviços, incluindo designadamente a frota, os veículos de apoio à exploração e equipamentos;
- Aceder, de modo irrestrito, imediato e permanente, a toda a documentação e a todos os registos possuídos pelo operador relativos a quaisquer operações relacionadas com as atividades da prestação de serviços, independentemente do suporte em que se encontrem ou da forma sob a qual estejam arquivados;
- Fiscalizar a conformidade dos bens afetos pelos operadores aos contratos [veículos, meios de comunicação (suportes físicos), ENCM, etc.];
- Realizar os relatórios resultantes das ações de fiscalização e submeter à aprovação do CA os relatórios das ações programadas e não programadas e atuar em conformidade, designadamente no que respeita à aplicação de sanções;
- Contratar e coordenar o trabalho de entidades terceiras para exercer, em representação da TML, o cumprimento dos poderes de fiscalização dos títulos de transporte;

Outras obrigações contratuais das partes

- Avaliar as eventuais alterações ao plano de manutenção a apresentar pelos operadores;
- Analisar os pedidos de subcontratação apresentados pelos operadores em conformidade com o disposto no artigo 318.º do CCP;
- Verificar o cumprimento dos requisitos cumulativos contratualmente previstos no que respeita aos procedimentos de prevenção, controlo e gestão de riscos apresentados



pelos operadores;

- Garantir anualmente a receção da atualização do plano de proteção e segurança atualizado até ao termo do primeiro mês de cada Ano Contratual e emitir pronúncia de apreciação, nos prazos contratuais;
- Verificar a conformidade dos documentos comprovativos das apólices de seguros contratadas;
- Avaliar anualmente os planos de segurança, higiene e saúde no trabalho a apresentar por cada operador;
- Aprovar, e que garantir que se mantém em vigor, o plano de sustentabilidade ambiental e a respetiva execução anual apresentados pelos operadores, verificando a conformidade com o respetivo conteúdo mínimo: medidas para a redução de poluentes atmosféricos por veículos em circulação, ruído interior e exterior do veículo, consumos energéticos e Impacte ambiental e energético de todas as atividades de acordo com orientações do EMAS – Sistema Comunitário de Eco gestão e Auditoria;
- Avaliar o plano para a implementação de medidas de eco condução e a respetiva execução anual apresentado pelos operadores;
- Garantir a disponibilização, por parte dos operadores, dos comprovativos das certificações NP e ISO em matéria de ambiente, qualidade e segurança e emitir os pareceres fundamentados de aprovação;
- Avaliar relatórios de sustentabilidade de acordo com as diretrizes do *Global Reporting Initiative*;
- Definir os representantes na equipa de gestão do conhecimento, em articulação com os operadores;
- Avaliar e submeter a decisão superior situações de execução da caução, alteração das posições jurídicas dos operadores nos contratos, casos de força maior, resolução e extinção contratual;
- Avaliar e submeter a decisão superior a reversão e transferência dos bens usados na prestação de serviços;

Campanha de formação dos motoristas da Carris Metropolitana

- Em parceria com os operadores, promover e implementar uma campanha de valorização dos motoristas da Carris Metropolitana, centrada em ações de formação e incentivos associados ao desempenho profissional.



2. Mobilidade sustentável

A promoção de estudos e o aprofundamento do conhecimento sobre o sistema de mobilidade e transportes são estruturantes para o planeamento de novos projetos e soluções, garantindo a coerência das políticas e medidas no sector, bem como o reforço da sua eficiência e eficácia.

A par da consolidação do serviço da Carris Metropolitana em toda a área metropolitana de Lisboa, com os níveis de serviço definidos nos contratos, é necessário conhecer e rever todas as alterações e implicações que decorreram, não só das medidas adotadas nos últimos anos (por exemplo, o novo sistema tarifário dos passes navegante e títulos ocasionais, o serviço da Carris Metropolitana e o desenvolvimento de uma plataforma integradora de sistemas inteligentes de transportes), como também das mudanças originadas pela pandemia e pela situação económica e energética.



Naturalmente, os estudos e planos a desenvolver são encarados numa perspetiva de permanente reavaliação, atualização e renovação, no sentido de integrar as alterações que se sucedem e a inovação que é constante. Nesse sentido, os estudos e planos previstos para o quadriénio têm uma estabilidade que resulta da continuidade desses trabalhos – o plano de oferta do serviço da Carris Metropolitana tem um carácter anual – evoluindo-se progressivamente para novos estudos e a definição de medidas de maior escala.

Importa garantir, desde já, que todos os estudos e planos a realizar incluam as duas seguintes perspetivas:

- Definição de indicadores e mecanismos de monitorização, que permitam assegurar uma caracterização e a sua permanente atualização, consubstanciando-se também num observatório da mobilidade e transportes;
- Desenvolvimento de ferramentas que integrem a modelação dos sistemas e capacitem a TML e os municípios para, de forma permanente e tecnicamente sustentada, poderem responder em tempo útil à inovação e a todas as solicitações que se coloquem.

A definição dos estudos e planos a promover no quadriénio 2023-2026 devem estar sujeitos ao seguinte enquadramento:

- Suporte: estruturação, de forma articulada e complementar entre si, de todo o conhecimento e caracterização das diversas componentes do sistema, enquadrando e definindo as políticas e medidas com relevância para a mobilidade, acessibilidade e transportes e a sua articulação com a qualidade de vida e as atividades neste território;
- Investimento: desenho e fundamentação das soluções e propostas para a concretização de programas e instrumentos de financiamento, assim como projetos estruturantes que requeiram significativo investimento de capital;

- 
- 
- Investigação: participação em associações e entidades nacionais e internacionais do setor, estruturação da informação de mobilidade e transportes, e respetiva partilha com todos os interessados, e colaboração em projetos de investigação e desenvolvimento, nomeadamente na concretização de projetos piloto, que permitam o reforço da identificação, capacitação e implementação de soluções inovadoras e da afirmação da TML, da AML e dos municípios que a compõem.

Neste sentido, na definição dos estudos e planos a concretizar, são considerados os seguintes pressupostos:

- Identificar soluções de financiamento e novos modelos de negócio, que assegurem a estabilidade e previsibilidade da TML e do sistema de mobilidade e transportes;
- Constituir um conjunto de planos e instrumentos de apoio, que identifiquem as prioridades futuras, garantindo a coerência das diversas políticas e intervenções e permitindo, igualmente, enquadrar candidaturas de projetos aos diferentes instrumentos financeiros, quer sejam candidaturas nacionais ou da TML;
- Dar continuidade aos estudos e projetos que já se encontram em curso e foram definidos no âmbito da AML, assegurando os elementos necessários para a concretização dos contratos de serviço rodoviário;
- Alavancar as atividades da TML e dos municípios, contribuindo para a definição de conceitos, projetos, soluções técnicas e prioridades e, assim, elencar iniciativas a concretizar também pelos municípios ou outros parceiros, que podem ter impacto na mobilidade e nas infraestruturas locais, com possibilidade de captação de financiamento;
- Promover os desenvolvimentos técnicos necessários e os projetos para a concretização do PRR, do PNI2030 e dos Fundos de Coesão;
- Contribuir para a afirmação e capacidade de resposta da TML, numa abordagem interdepartamental.

Destacam-se de seguida, pela sua relevância estruturante, os principais projetos previstos para o quadriénio 2023-2026:

- Elaboração do Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana Sustentável – revisão do Plano de Ação de Mobilidade Urbana Sustentável – um instrumento que caracteriza a situação e as dinâmicas e define as prioridades relativamente às diversas componentes do sistema de mobilidade e transportes, sendo, simultaneamente, condicionante no acesso a diversos instrumentos de financiamento internacional e nacional, do poder central, regional, intermunicipal e municipal;
- Elaboração dos planos de oferta da Carris Metropolitana, procedendo à revisão da rede do serviço de transporte rodoviário contratualizado pela TML, conforme obrigação dos



próprios contratos. Estes planos vão definir os serviços a prestar no ano subsequente e devem avaliar e integrar o efeito da situação pandémica e a progressiva adesão aos serviços, tendo de ser apresentados anualmente aos operadores, o que implica uma capacitação progressiva da TML para a realização independente desta atividade;

- Revisão do regulamento do sistema tarifário, adotado para a implementação do tarifário navegante e que se previa ter sido revisto no final do primeiro ano, mas que a pandemia e o consequente Decreto-Lei n.º 14-C/2020 fizeram perdurar. Impõe-se rever a metodologia de compensação e partilha de benefícios vertida no Anexo V da versão atual do Regulamento n.º 278-A/2019, que, não esquecendo as alterações profundas geradas nos padrões de utilização dos diferentes operadores de transporte da área metropolitana de Lisboa e não sendo totalmente disruptiva com a realidade atual, possa também vir a refletir nas receitas a atribuir a cada operador, em cada momento, a real utilização dos serviços de cada um;
- Promoção e/ou participação nos estudos relativos aos serviços de transporte em sítio próprio, em articulação com as diferentes autoridades e operadores de transporte e com os municípios, contribuindo igualmente para a efetivação de todos os investimentos previstos no PRR e no PNI2030;
- Estudo e modelação das externalidades da mobilidade e transportes, capacitando os decisores e os técnicos para avaliar o impacto das alterações ao nível da mobilidade, das emissões de gases com efeito de estufa e outros poluentes, dos consumos energéticos, dos efeitos económicos e sociais, da sinistralidade, da saúde e demais indicadores;

Os estudos e planos elencados não esgotam todas as necessidades já identificadas e que deverão vir a merecer, igualmente, novos desenvolvimentos, em função das alterações que se irão registando e da consolidação dos estudos, assim como da redefinição das medidas e necessidades e da informação disponibilizada pelas novas ferramentas de integração de dados e o seu respetivo tratamento. É, ainda, importante que a TML explore os diferentes estudos e inquéritos à mobilidade realizados, complementando-os com inquéritos próprios sobre as preferências reveladas e declaradas, para conhecer melhor as determinantes da escolha modal e, com isso, potenciar as ações tendentes a uma maior transferência para modos ambiental e energeticamente mais eficientes.

A TML, de acordo com as conclusões da 1.ª Cimeira das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, não deixará, também, de promover os estudos necessários para a avaliação da possibilidade de assunção de responsabilidades das autoridades de transportes, e em que condições, ou da integração de atuais operadores públicos ou concessões de serviços de transporte do Estado. Nesse sentido, importa identificar e avaliar novos modelos de negócio associados, não só às funções de autoridade de transportes, mas também decorrentes das novas capacidades e funcionalidades disponibilizadas pela plataforma tecnológica.

Numa lógica instrumental, de reforço da capacidade interna da TML e aumento significativo da eficiência dos seus recursos, bem como de partilha e valorização do potencial contributo dos demais interessados, também deverão ser promovidos dois outros projetos:

- Estudo e modelação da área metropolitana, articulando o ordenamento do território com a mobilidade e transportes, que deverá ser realizado em parceria com a AML e todos os municípios, constituindo-se num sistema de informação geográfica que integre toda a informação sobre o ordenamento do território e uso do solo, a localização de equipamentos e polos geradores e atratores de deslocações e a rede e infraestruturas de transportes, permitindo, assim, uma modelação de transportes e demais utilidades para a TML e os municípios;
- Criação do Observatório da Mobilidade, ainda que numa lógica de desenvolvimento progressivo, mas permitindo passar a ter de forma sistemática e permanentemente atualizada a informação sobre mobilidade e transportes necessária à tomada de decisão, ao cumprimento dos reportes obrigatórios, às funções de autoridade de transportes, à gestão do sistema tarifário e à disponibilização de informação ao público e a sectores de investigação, inovação e desenvolvimento.

A TML continuará a participar ativamente, beneficiando e contribuindo para os estudos e a partilha de conhecimentos e experiências, que são relevantes para a sua capacitação e desempenho, afirmando-se também como interlocutor em projetos e candidaturas, nas duas organizações internacionais que a AML já integrava e que são as seguintes:

- UITP - União Internacional de Transportes Públicos;
- EMTA - *European Metropolitan Transport Authorities*.

A TML deverá, ainda, avaliar a sua integração noutras organizações, desde que isso constitua uma oportunidade de reforço da sua capacitação e da sua afirmação e influência, assim como participar nos eventos mais importantes para o setor (e.g., congressos, seminários e workshops), almejando, tanto quanto possível, apresentar comunicações e contributos relevantes, de forma a afirmar-se como entidade de referência nacional e internacional.

Pretendemos, também, dar continuidade aos projetos em curso, nomeadamente DATA4PT (no âmbito do EIT *Urban Mobility*), Smarthubs, VoxPop e UPPER, e avaliar positivamente, sempre que adequado, a possibilidade de apresentar candidaturas próprias ou participar em novos consórcios para projetos nacionais e internacionais, nas áreas da investigação e inovação.

No âmbito da afirmação internacional da TML, e contribuindo igualmente para a valorização da área metropolitana de Lisboa, envidaremos esforços no sentido de realizar, pelo menos, um evento de uma entidade internacional em Lisboa.



V. Plano de atividades da TML

1. Projetos de interação com o passageiro

A interação com o passageiro é uma vertente de comunicação fundamental. A TML continuará empenhada em oferecer diversas soluções tecnológicas inovadoras, não apenas na área da mobilidade e transportes, nomeadamente no apoio ao serviço prestado pela Carris Metropolitana, mas também nos sistemas de suporte à bilhética e no apoio ao passageiro. O desenvolvimento colaborativo de diversos projetos – dos quais se descrevem a seguir os mais importantes – visa proporcionar um conjunto de ferramentas que facilitem, por um lado, o acesso, em tempo real, à informação associada à mobilidade e transportes na área metropolitana de Lisboa e, por outro lado, o processo de tomada de decisão, tanto de operadores como de utilizadores de transportes, melhorando, em última instância, a qualidade de vida das pessoas que habitam, trabalham, estudam e se deslocam nesta região.

Painéis de Informação ao Público – PIPs

A partir do início de 2023, serão instalados cerca de 370 PIPs em paragens e interfaces de transporte na área metropolitana de Lisboa – 320 exteriores e 50 interiores, para informação ao público sobre o tempo de espera dos transportes, em tempo real, e com possibilidade de apresentar mensagens variáveis.

Num projeto cofinanciado pela CCDR-LVT, estes painéis informativos desempenham um papel crucial na promoção da qualidade e na modernização e transformação digital do transporte público na área metropolitana de Lisboa, uma vez que aumentam a confiança dos passageiros na fiabilidade e pontualidade dos transportes e, como tal, reforçam a sua atratividade.

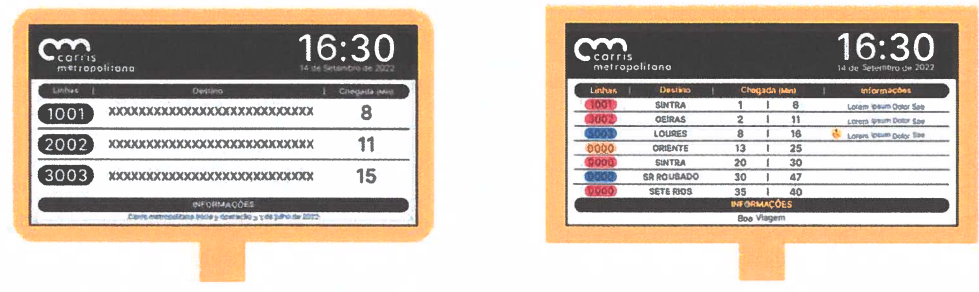
A colocação dos painéis ocorrerá em espaço público sob a gestão de cada um dos 18 municípios e deverá começar na margem sul, onde se iniciou a operação da Carris Metropolitana. Os modelos exteriores estarão dispostos na via pública, tipicamente junto de locais de disponibilização do serviço de transporte público, por exemplo, paragens e zonas envolventes das estações de interface. Os modelos interiores ficarão situados em locais públicos de grande afluência, por exemplo, hospitais, lojas do cidadão e nos interiores das estações de interface.

Figura 3 – Maqueta dos PIPs



8
FE

Figura 4 – Modelo exterior (esquerda) e modelo interior (direita) dos PIPs

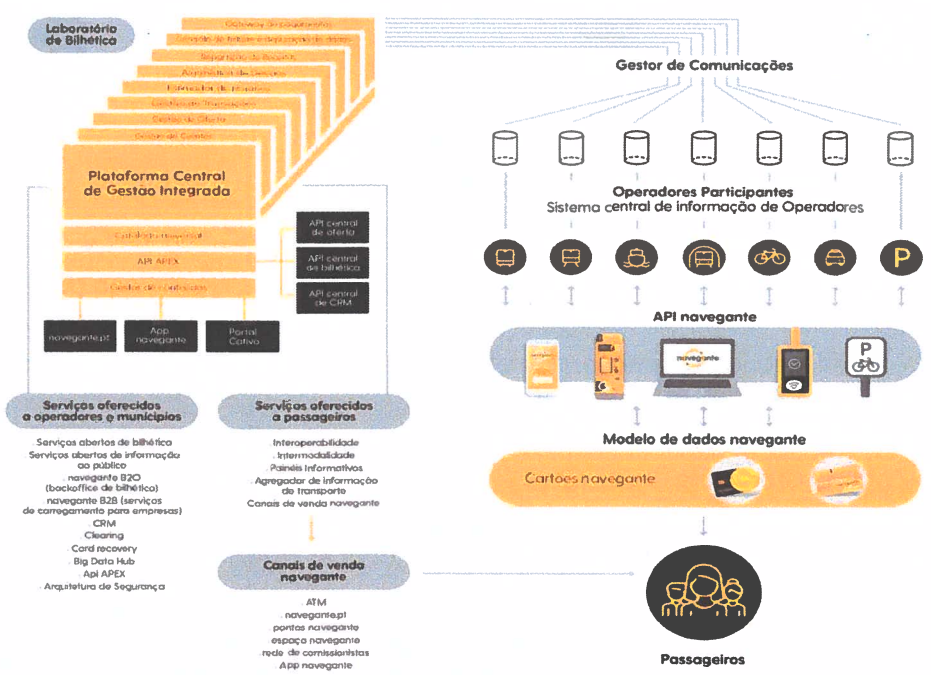


Navegante as a Service (NaaS)

O conceito NaaS que se pretende implementar vem evidenciar a abrangência e as diferentes competências do navegante, tratando-se de uma evolução da marca, que deixa de estar associada apenas a um produto e passa para um conceito de serviço, criado para dar resposta a um direito de mobilidade das pessoas.

O NaaS vem materializar a ideia de um ecossistema integrado, gerido pela TML, no âmbito das responsabilidades atribuídas na gestão de um sistema central de bilhética e no estudo e implementação de políticas de acessibilidade, mobilidade e transportes. Este projeto tem como objetivo alterar o modo como o cidadão seleciona as suas opções de mobilidade, interligando-as num ecossistema navegante, onde cooperam as diferentes ferramentas e plataformas tecnológicas que possibilitam a interoperabilidade da bilhética. Uma iniciativa que pretende tornar as opções de mobilidade numa experiência contínua e integrada.

Figura 5 – Modelo do sistema navegante





O NaaS vem, portanto, facilitar um acesso transversal aos diferentes modos de mobilidade e transportes na área metropolitana de Lisboa, bem como contribuir para o incentivo à utilização do transporte público, permitindo uma forma de viajar mais fácil, intuitiva e sustentável.

Mupis interativos navegante

A complexidade da operação da Carris Metropolitana implica que se crie uma comunicação próxima e acessível com os utilizadores do serviço, através da disponibilização de ferramentas que permitam um conhecimento, não apenas global, mas sobretudo específico, da rede de transportes, dando-lhes, por exemplo, a possibilidade de escolher o modo como pretendem visualizar e compreender essa mesma rede.

Os mupis interativos são um equipamento de mobiliário urbano composto por um conjunto completo, quer ao nível das aplicações (*software*) quer dos equipamentos (*hardware*), que torna possível essa comunicação entre os utilizadores e a solução de sinalização digital, permitindo uma experiência de rede e de serviço simples e próxima, com informação completa sobre a rede integrada de transportes a nível metropolitano.

Figura 6 – Maqueta dos mupis interativos



Customer Relationship Management (CRM)

O CRM pretende disponibilizar um serviço mais efetivo e personalizado, através de uma visão 360° sobre as interações do passageiro, garantindo a segurança e proteção dos seus dados pessoais, ao mesmo tempo que assegura uma melhor experiência na gestão da relação com o mesmo, melhorando a qualidade e a eficiência das suas interações com o sistema de transportes da área metropolitana de Lisboa e garantindo a simplificação de processos e procedimentos, proporcionando assim maior satisfação ao passageiro. No âmbito dos sistemas de informação operacionais diretamente relacionados com os passageiros e com os meios colocados ao seu serviço, o CRM desempenhará um papel relevante na gestão da relação com o cliente, no suporte ao *marketing* (relacional, analítico e estratégico) e nos serviços de suporte (registo e acompanhamento de questões, problemas, reclamações, sugestões, pedidos



de informação, etc.), disponibilizando os meios tecnológicos necessários para aproximar os serviços de transporte às necessidades de cidadãos e passageiros.

Portais do passageiro e do parceiro

O *navegante.pt* será o portal dedicado ao passageiro, funcionando como um agregador de informação dos serviços de transporte da área metropolitana de Lisboa e, em simultâneo, como plataforma de *e-commerce*, que possibilitará o acesso a carregamentos online de títulos de transporte, pedidos de emissão de cartões *navegante*, consultas de movimentos do cartão, descontos e outras funcionalidades.

O *website* *navegante* empresas passará a ser a plataforma de apoio e de acesso à mobilidade corporativa, dedicada a municípios, escolas, entidades públicas e empresas, públicas e privadas, disponibilizando o acesso a carregamentos de títulos de transporte e pedidos de emissão de cartões para colaboradores. Esta plataforma visa promover a mobilidade corporativa através de uma linha de comunicação própria, que explore o quadro de benefícios fiscais disponíveis para as empresas que disponham de planos de mobilidade para os seus colaboradores.

Pontos *navegante* assistidos

O desenvolvimento dos pontos *navegante* assistidos visam dotar os municípios da capacidade de prestar diretamente aos seus munícipes os serviços associados aos transportes e ao sistema *navegante*, nomeadamente a emissão de cartões, o carregamento de títulos, a renovação de perfis bonificados, entre outros. Estes postos integram um número variável de equipamentos, de modo a permitir responder às diferentes necessidades de cada espaço onde são instalados.

Cashless Universal Token (CUT)

O projeto CUT visa o desenvolvimento e integração dos transportes com diversos sistemas de pagamentos, de maneira a permitir a validação de *tokens* bancários (por exemplo, cartões da rede Visa ou Mastercard, GooglePay, ApplePay, etc.) diretamente nos equipamentos de bilhética, com a possibilidade de definir pacotes de mobilidade integrados e intermodais associados à utilização desses *tokens* bancários, facilitando, assim, o acesso de um passageiro ocasional ao sistema de transportes.

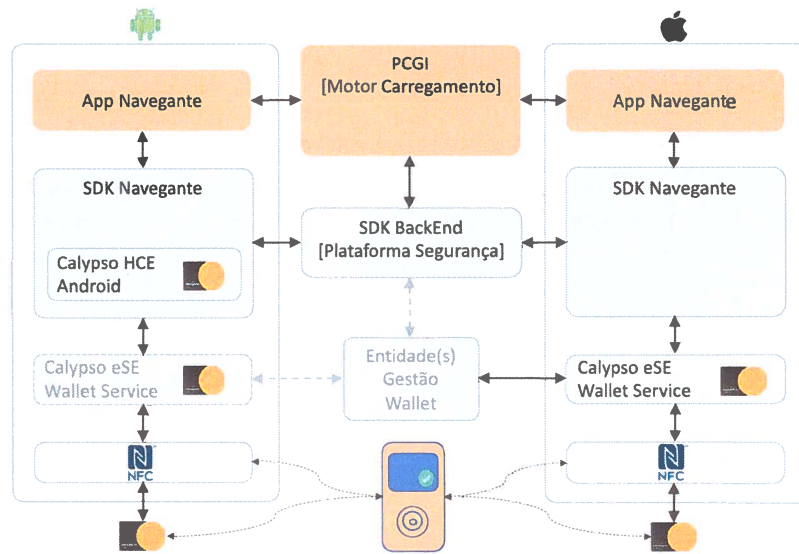
Software Development Kit (SDK)

O projeto SDK prevê adquirir uma componente de software para aplicações móveis que permita o carregamento de cartões *navegante* personalizados (físicos), bem como a criação



de cartões virtuais, de modo a que o suporte utilizado para validação seja o telefone e não um cartão físico. Esta funcionalidade será integrada na app navegante e estará disponível para integração em aplicações de terceiros que queiram incorporar as funcionalidades associadas à utilização de cartões virtuais. Inicialmente, a componente de *software* será disponibilizada em telefones Android e, posteriormente, em telefones IOS.

Figura 7 – Esquema de integração das plataformas para a criação de cartões virtuais



App navegante

A Aplicação navegante vai oferecer aos passageiros a possibilidade de carregar cartões navegante através de um smartphone, seja através de uma virtualização de um cartão, seja no cartão físico. A aplicação permitirá, também, fazer o carregamento e a validação de cartões virtuais, possibilitando a viagem em todos os transportes da área metropolitana de Lisboa.

Figura 8 – App navegante em telemóvel



Sistema de gestão de filas nos Espaços navegante

A rede de vendas da Carris Metropolitana passará a dispor, a partir do início de 2023, de um sistema de gestão de filas com a possibilidade de obter indicadores, em tempo real, sobre os níveis de afluência e a tipificação das situações que levam passageiros a visitar estes espaços,



permitindo também avaliar a qualidade do atendimento ao passageiro, que pretende ser um fator diferenciador dos 26 Espaços navegante Carris Metropolitana.

A instalação do Sistema de Gestão de Atendimento visa também:

- Monitorizar em tempo real o atendimento em loja, permitindo uma mais rápida reação do operador e da TML na reafecção do atendimento aos gestores disponíveis;
- Obter a avaliação do cliente pelo serviço prestado;
- Realizar a marcação online do atendimento através do website ou apps para telemóvel;
- Submeter previamente documentação que será, depois, verificada no atendimento;
- Difundir informação ao passageiro nos ecrãs de chamada da fila de espera.

API-APEX

A API de bilhética embarcada denominada APEX deverá continuar a evoluir no sentido de introduzir novas funcionalidades para os passageiros da área metropolitana de Lisboa, bem como as adaptações necessárias à sua adoção a nível nacional, garantindo-se assim uma normalização das funcionalidades de bilhética disponibilizadas em todo país e, ao mesmo tempo, a interligação dos sistemas das várias regiões aderentes.



2. Gestão dos recursos humanos

Apesar dos enormes desafios do primeiro ano de existência da TML, 2022 constituiu um ano de grandes avanços em matéria de recursos humanos. Destaca-se, para além do empenho real e sério de todas as equipas, a vontade que a TML contribua ativamente para a melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas que vivem ou se deslocam na área metropolitana de Lisboa. Neste contexto, foi possível, no que aos recursos humanos da empresa diz respeito:

- Atrair, recrutar e reter perfis técnicos altamente especializados, que trazem um elevado dinamismo e melhoria no desempenho da organização. Acreditamos que nos anos vindouros representarão um efetivo acréscimo de valor, que permitirá a concretização da nossa missão;
- Desenhar, com vista à sua implementação, um instrumento de avaliação de desempenho incorporando-o no Regulamento de Carreiras, baseado no estabelecimento de objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com tempo definido, a nível técnico e comportamental) alinhados com as ações estruturantes da TML. É com base nesta ferramenta que se perspetiva o desenvolvimento e a evolução anual dos profissionais da empresa, tendo como principal objetivo formar uma equipa coesa, empenhada, motivada, comprometida e orientada para os resultados;
- Estudar e implementar o plano de formação anual para 2022, apesar de todos os desafios de sobrecarga de trabalho das equipas. Este plano de formação visava um conjunto de temáticas desenhadas à medida das necessidades da empresa, de forma a potenciar as capacidades da equipa, bem como ir ao encontro dos objetivos de cada trabalhador(a), cumprindo as prerrogativas legais de formação.

Regulamento de carreiras

As empresas do setor público empresarial (nos termos do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual, o setor público empresarial abrange o setor empresarial do Estado e o sector empresarial local, onde a TML se inclui) devem dispor de instrumentos que prevejam mecanismos de valorização dos seus trabalhadores, de desenvolvimento de carreiras e de avaliação do desempenho com diferenciação de mérito, bem como de eventual atribuição de prémios de desempenho. Estes devem ser aprovados nos termos do artigo 25.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual, que, na ausência de regulamento de contratação coletiva, deve ser previsto em regulamento interno. O ano de 2023 será o primeiro período de implementação do Regulamento de Carreiras, aprovado nos termos do presente instrumento de gestão, de acordo com a proposta anexa.

se



O Regulamento de Carreiras visa, essencialmente:

- Atrair, reter e desenvolver recursos qualificados, garantindo que os mesmos possuem o perfil adequado e as competências técnico-profissionais necessárias;
- Suportar e reforçar uma cultura de meritocracia;
- Enquadrar e clarificar as perspetivas e critérios de evolução profissional, garantindo a transparência, objetividade e equidade do processo;
- Promover o desenvolvimento profissional dos(as) trabalhadores(as), alinhando as expectativas de evolução individual com as oportunidades e necessidades da TML;
- Valorizar e reconhecer o desempenho individual e coletivo, bem como os conhecimentos e competências demonstrados pelos(as) trabalhadores(as);
- Incentivar ao compromisso e empenho dos(as) trabalhadores(as) no cumprimento dos objetivos da empresa (ações estruturantes) e reconhecer o contributo individual e coletivo na respetiva realização;
- Assegurar um ambiente na empresa alicerçado em valores humanistas, bem como incentivar o espírito de equipa, o trabalho conjunto e a colaboração ativa entre todas as áreas funcionais (e/ou departamentos).

O Regulamento estabelece as regras aplicáveis aos processos associados a uma política de recursos humanos, nomeadamente em termos de admissão e recrutamento, ingresso nas carreiras profissionais existentes, evolução profissional, mobilidade interna, remuneração, premiação do mérito e avaliação de desempenho. Ele vigorará por tempo indeterminado, implicando efeitos nos próximos anos e devendo, neste contexto, sem prejuízo da sua avaliação periódica e eventual atualização e revisão, ser agora aprovado pelo acionista.

O Regulamento é um instrumento de gestão de recursos humanos que dispõe e define uma série de pressupostos relativos à carreira dos(as) trabalhadores(as). Os intervenientes são todos os(as) trabalhadores(as) da TML, sendo que cada um tem uma responsabilidade específica, seja ela de avaliador ou avaliado.

Os principais conceitos que se densificam no Regulamento de Carreiras e que permitem o estabelecimento das regras de admissão de trabalhadores(as) e, posteriormente, da sua evolução profissional, são:

- Carreira profissional: trajetória profissional de cada trabalhador(a);
- Categoria profissional: posição de cada trabalhador(a), que corresponde ao quadro funcional de tarefas e responsabilidades atribuídas a cada um;
- Tabela salarial: conjunto de bandas salariais aplicáveis a cada categoria profissional;



- Nível de remuneração: vencimento auferido por cada trabalhador(a), sendo enquadrado pela sua categoria profissional e respetiva banda salarial;
- Evolução profissional: alterações do enquadramento profissional de um trabalhador(a) na TML, dentro de cada carreira, categoria ou nível de remuneração e que dependem da avaliação de desempenho e/ou de um processo de mobilidade interna;
- Avaliação de desempenho: processo em que se pretende mensurar o desempenho de cada trabalhador(a) durante um determinado período.

O Regulamento de Carreiras integra a metodologia de avaliação de desempenho, que assenta em quatro pilares fundamentais:


- Competências comportamentais: são definidas 6 competências transversais e iguais para todos(as) trabalhadores(as);
- Competências técnico-profissionais: são definidas 6 competências específicas inerentes às funções de cada trabalhador(a);
- Objetivos individuais: são definidos individualmente entre 4 e 6 objetivos por cada trabalhador(a);
- Objetivos corporativos: grupo de objetivos, igual para todos os trabalhadores, que está alinhado com os indicadores de desempenho definidos no âmbito do Contrato-Programa celebrado entre a AML e a TML.

O processo de avaliação de desempenho que o Regulamento de Carreiras preconiza tem as seguintes características específicas:

- Periodicidade anual, respeitante ao trabalho evidenciado no período de abril a março do ano seguinte;
- Avaliação de todos(as) os(as) trabalhadores(as) que exerçam funções na TML durante um período mínimo de 6 meses à data da avaliação, independentemente da carreira em que estão integrados;
- Possibilidade de decorrerem do processo evoluções profissionais (com ou sem impacto remuneratório) e premiação por mérito (remunerada ou não).

Por ser um processo extenso, a avaliação de desempenho da TML irá desenrolar-se através das seguintes etapas:

- Definição de objetivos;
- Sistematização da informação;
- Preenchimento da ficha de autoavaliação;

- 
- Preenchimento da ficha por parte do avaliador;
 - Análise da ficha de avaliação, relatório e preparação;
 - Consolidação das avaliações;
 - Decisão sobre evolução profissional e premiação;
 - Entrevista de avaliação de desempenho;
 - Tratamento, divulgação e arquivo.

Da ponderação dos critérios enunciados acima resulta uma nota final, que pretende transmitir a cada trabalhador(a) uma avaliação qualitativa do seu desempenho, sendo que as notas obtidas se enquadram dentro dos cinco parâmetros previstos: i) muito aquém das expectativas; ii) abaixo das expectativas; iii) dentro das expectativas; iv) acima das expectativas; e v) muito acima das expectativas.

Quadro de pessoal

Dadas as responsabilidades assumidas pela empresa no âmbito do Contrato Interadministrativo de Delegação e Subdelegação de Competências, assinado com a AML em 3 de março de 2021 e aditado a 30 de junho de 2021, e considerando a importância estratégica do serviço público de transporte rodoviário de passageiros prestado pela Carris Metropolitana na área metropolitana de Lisboa, a TML vai ter necessidade de adequar o seu quadro de pessoal aos desafios que lhe estão cometidos, nomeadamente através do reforço de algumas equipas, de molde a dar uma resposta mais eficaz e a melhorar o seu desempenho.

Na verdade, quando o Estudo de Viabilidade Económico-Financeira foi realizado e se estimou que a TML deveria dispor de um quadro de pessoal de 69 elementos, não foram tidas em consideração algumas das tarefas que, por força das suas obrigações contratuais, a TML teve, entretanto, de assumir, designadamente:

- a gestão do atendimento ao passageiro/cliente e o conseqüente apetrechamento da equipa comercial para que esta tarefa se tornasse efetiva e responsiva;
- a criação de uma equipa de fiscalização do serviço público de transporte rodoviário de passageiros, conforme está previsto nos contratos com os operadores.

Por outro lado, a gestão do sistema de bilhética, realizada no âmbito das responsabilidades da TML enquanto autoridade de transportes, bem como a gestão dos contratos de serviço público de transporte de passageiros da área metropolitana de Lisboa, requerem, para além de um significativo investimento na melhoria da infraestrutura tecnológica, uma equipa com competências necessárias para responder a uma mudança de paradigma face às tarefas anteriormente realizadas pela OTLIS, de onde provém a equipa técnica associada aos temas conexos com bilhética e sistemas inteligentes. Refere-se, nomeadamente, perfis técnicos muito

específicos, atualmente em número insuficiente na empresa, e de difícil recrutamento, num mercado com procura crescente e em que a oferta é muito volátil. Tal motivou a decisão de concentrar o foco no recrutamento de jovens qualificados, apostando na sua formação complementar em contexto de empresa e desafiando-os em projetos tecnologicamente complexos, o que se pretende fazer através de um programa de estágios / incubadora de talentos.

Tabela 6 – Evolução do Quadro de Pessoal da TML

| Departamentos | Aprovado (1) | Real Out 2022 | Estimado | | Variação de Pessoal | |
|------------------------|-----------------|------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------------|
| | | | 2023 (2) | 2024 (3) | 2023 (2) - (1) | 2024 (3) - (2) |
| CA | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| EPD | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| CMC | 4 | 11 | 15 | 15 | 11 | 0 |
| DSS | 16 | 9 | 11 | 11 | 2 | 0 |
| DJR | | 6 | 7 | 8 | | |
| DFF | | | | | | 1 |
| ITS | 17 | 14 | 18 | 20 | 1 | 2 |
| DEP | 14 | 9 | 10 | 11 | -4 | 1 |
| DGC | 15 | 12 | 15 | 17 | 0 | 2 |
| Equipa de Fiscalização | 0 | 1 | 12 | 12 | 12 | 0 |
| Total | 69 | 66 | 92 | 98 | 23 | 6 |
| Estagiários | | | 5 | 5 | | |

Plano de formação

Em termos de formação dos recursos humanos, o ano de 2023 acompanhará a estratégia seguida em 2022, com a execução de ações de formação internas e externas que promovam, não só o desenvolvimento das competências técnicas, como também das competências comportamentais dos(as) trabalhadores(as) da TML. Para além disso, continuaremos a apostar em ações de formação feitas à medida das necessidades da empresa, bem como iremos valorizar a presença em eventos de formação nas áreas da mobilidade e transportes, com o objetivo de garantir que o investimento realizado proporciona um retorno efetivo para todos.

O plano de formação entrará em vigor no primeiro trimestre de 2023, na sequência do levantamento das necessidades de formação, envolvendo todos os(as) trabalhadores(as) da TML. O DJR dará prioridade às ações de formação solicitadas, tendo em conta o orçamento aprovado, a missão da empresa e as necessidades de desenvolvimento de determinados recursos ou áreas.

A TML mantém-se, ainda, comprometida em assegurar que cumpre o requisito legal relativo ao número de horas de formação anual.

Incubadora de talento

A TML também considera estratégico criar uma incubadora de talentos para o recrutamento de um grupo de jovens na área das TI, prevendo-se que sejam inicialmente 5, pelo período máximo de 12 meses, mediante contratos de estágio profissional.

Os objetivos para este projeto são os seguintes:

- Referenciar a TML como uma empresa que valoriza a formação e acolhe profissionais em início de carreira e/ou em fase de conclusão dos seus estudos;
- Interagir e firmar parcerias com instituições de ensino que fomentem a inovação e a criatividade, criando, assim, valor acrescentado à nossa sociedade e aos profissionais;
- Promover e gerar oportunidades de crescimento a novos e/ou jovens profissionais;
- Combater as dificuldades de recrutamento na área das TI e garantir que os projetos não sofrem atrasos por falta de recursos humanos (o mercado de trabalho na área das TI debate-se atualmente com a escassez de recursos, pelo que o recrutamento de perfis sénior é bastante desafiante);
- Criar a figura do orientador, que permitirá maior comprometimento e responsabilização da equipa existente, para que cada jovem seja acompanhado na concretização de objetivos, bem como no desenvolvimento de ferramentas úteis à TML.



3. Gestão dos recursos financeiros

As projeções económico-financeiras para 2023 apontam para um resultado líquido positivo de cerca de 137 mil euros, num ano que ficará marcado pela conclusão da implementação do serviço público de transporte rodoviário de passageiros prestado pela Carris Metropolitana. Os resultados estimados advêm de um total de rendimentos previsto de 199,9 M€ e o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) será de aproximadamente 2 M€ (cf. Anexo II – Demonstração de resultados previsional).

Deve, no entanto, reiterar-se que o atual cenário macroeconómico está sujeito a um elevado grau de incerteza, devido à deterioração das perspetivas de crescimento da atividade económica a nível global e de evolução dos preços, nomeadamente o impacto na economia nacional da inflação, da política monetária na Zona Euro e do conflito na Ucrânia.

Os dados referentes ao ano de 2022, incluídos nas tabelas subsequentes, constituem uma previsão dos valores, para cada uma das rubricas, a 31 de dezembro, previsão assente em dados reais a 30 de setembro de 2022, extrapolados.

Rendimentos operacionais

Os rendimentos operacionais da TML contemplam, essencialmente, rendimentos provenientes da receita tarifária e do sistema de bilhética, compensações referentes aos títulos de transporte subsidiados (passes 4-18, sub_23, social+ e antigo combatente) e compensações previstas no âmbito da aplicação do PART (em conjunto, as compensações tarifárias), bem como os subsídios à exploração a receber da AML. Em 2023 e 2024 têm ainda expressão as verbas recebidas no âmbito dos Contratos de Mandato celebrados entre a AML e a TML.

Tabela 7 – Rendimentos operacionais 2023-2026

(valores em Euros)

| Rendimentos operacionais | 2022 | Proposta | | | |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | (estimativa) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Vendas | 3 965 342 | 7 434 712 | 5 801 607 | 5 258 366 | 5 532 745 |
| Prestação de serviços | 22 557 438 | 137 127 170 | 148 416 362 | 150 038 401 | 153 377 356 |
| Receitas da bilhética | 9 040 996 | 70 885 786 | 75 368 779 | 78 567 430 | 81 661 416 |
| Compensações tarifárias | 11 700 404 | 58 083 234 | 64 992 694 | 67 781 714 | 67 967 247 |
| Contratos de mandato | 131 837 | 4 630 138 | 4 431 857 | 0 | 0 |
| Comissões dos canais de venda | 1 424 624 | 933 789 | 954 333 | 972 465 | 990 942 |
| Receitas publicitárias | 0 | 681 600 | 685 008 | 688 416 | 691 824 |
| Outras prestações de serviços | 259 576 | 1 912 623 | 1 983 691 | 2 028 376 | 2 065 928 |
| Subsídios à exploração | 12 921 331 | 54 717 955 | 53 572 989 | 53 572 989 | 53 572 989 |
| Outros rendimentos | 14 057 | 467 131 | 509 823 | 508 550 | 774 031 |
| Total | 39 458 168 | 199 746 969 | 208 300 781 | 209 378 305 | 213 257 121 |

As vendas da TML refletem a comercialização de passes (cartões navegante mensais/frequentes/personalizados), títulos de viagem (cartões navegante ocasionais/não personalizados) e outros suportes de apoio à mobilidade dos passageiros na área metropolitana de Lisboa.

Tabela 8 – Vendas 2023-2026

(valores em Euros)

| Vendas | 2022 | Proposta | | | |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | (estimativa) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Navegante personalizado | 2 311 924 | 5 450 539 | 3 815 377 | 3 270 322 | 3 542 851 |
| Navegante ocasional | 1 574 241 | 1 890 705 | 1 890 705 | 1 890 705 | 1 890 705 |
| Equipamento | 79 177 | 93 468 | 95 524 | 97 339 | 99 189 |
| Total | 3 965 342 | 7 434 712 | 5 801 607 | 5 258 366 | 5 532 744 |

A estimativa de venda de cartões navegante personalizados em 2023 refletem um elevado crescimento face ao ano corrente, devido ao facto de os títulos adquiridos em 2019 (ano em que se verificou a introdução do atual sistema tarifário) cessarem a sua validade no próximo ano, sendo, por isso, expectável uma elevada procura destes cartões de transporte.

Nos cartões navegante ocasional também se espera um crescimento das vendas, em virtude do fim das restrições sanitárias e da expectativa de maior circulação de pessoas, também fruto do incremento de eventos que se irão realizar na área metropolitana de Lisboa, nomeadamente a Jornada Mundial da Juventude, em agosto de 2023.

A TML, enquanto proprietária e gestora de um sistema central de bilhética interoperável, baseado numa arquitetura tecnológica aberta e segura, dispõe de ferramentas próprias que garantem a interoperabilidade, intermodalidade e flexibilidade dos sistemas de rede no âmbito da mobilidade e transportes, disponibilizando, para o efeito, um conjunto de produtos e equipamentos que comercializa aos operadores, nomeadamente leitores, SAMs, entre outros.

A rubrica de **prestação de serviços** reflete, essencialmente, as receitas referentes à receita da bilhética, às compensações tarifárias, às comissões cobradas pela venda de passes, aos Contratos de Mandato celebrados e à publicidade associada à Carris Metropolitana.

Tabela 9 – Receitas da bilhética 2023-2026

(valores em Euros)

| Receitas da bilhética | 2022 | Proposta | | | |
|-----------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | (estimativa) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Venda de passes | 6 202 433 | 51 335 486 | 55 427 473 | 58 227 298 | 60 914 481 |
| Tarifas de bordo | 2 438 812 | 16 275 376 | 16 600 884 | 16 932 902 | 17 271 560 |
| Navegante escolas | 399 751 | 3 274 923 | 3 340 422 | 3 407 230 | 3 475 375 |
| Total | 9 040 996 | 70 885 786 | 75 368 779 | 78 567 430 | 81 661 416 |

No ano de 2023, com o início da operação da Carris Metropolitana nas Áreas 1 e 2, as receitas da bilhética que estavam repartidas pelos vários operadores que garantiam o serviço público de transporte rodoviário nessas regiões vão passar a reverter para a TML, no âmbito da contratualização do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros. Estas receitas são, essencialmente, compostas pela venda de passes e tarifas de bordo, com uma contribuição adicional, mas em menor escala, do serviço de transporte escolar.

Relativamente às receitas da bilhética, o incremento que se estima obter considera um crescimento no número de passageiros na ordem dos 3,2% em 2023 e 2% nos anos seguintes, consequência, sobretudo, do aumento da oferta que irá ser garantido pela Carris Metropolitana. Não foi prevista qualquer alteração ao preço das tarifas de bordo, uma vez que a lógica do tarifário destes títulos ocasionais, trazendo uma maior simplificação, mas também alterações - positivas e negativas - relativamente ao valor sentido pelo passageiro, foi revisto em 2022 e ainda não aplicado nas áreas 1 e 2.

Tabela 10 – Compensações tarifárias 2023-2026

(valores em Euros)

| Compensações tarifárias | 2022 (estimativa) | Proposta | | | |
|--------------------------|----------------------|------------|------------|------------|------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Compensações PART | 10 794 004 | 50 767 534 | 57 415 939 | 60 163 012 | 60 203 790 |
| Passes 4-18 e sub_23 | 511 186 | 4 064 600 | 4 154 021 | 4 232 948 | 4 313 374 |
| Passes social+ | 137 294 | 697 600 | 712 947 | 726 493 | 740 297 |
| Passes antigo combatente | 257 921 | 2 553 500 | 2 709 787 | 2 659 261 | 2 709 787 |
| Total | 11 700 404 | 58 083 234 | 64 992 694 | 67 781 714 | 67 967 247 |

De referir que a referida proposta de LOE para 2023 contempla uma verba para o PART que ascende a 138,6 M€ a distribuir por todo o país. Historicamente, cerca de 65% desse valor é atribuído à área metropolitana de Lisboa (cerca de 90 M€), sendo que a este acresce 20% financiado pelos dezoito municípios da área metropolitana de Lisboa (cerca de 18 M€). Embora à data não sejam conhecidas as percentagens de distribuição das verbas do PART, adotou-se, como pressuposto para efeitos de elaboração do PAO, a mesma taxa de afetação de verbas fixada nos anos transatos.

Esta compensação visa garantir a sustentabilidade financeira do sistema de transporte público na sequência da decisão de fixação do preço dos passes mensais no valor de 30 € (municipal) e 40 € (intermunicipal ou metropolitano). Adicionalmente, o Governo previu no Orçamento de Estado para 2023 uma verba adicional de 50 M€, destinada a compensar os operadores de transporte pelo congelamento dos preços dos passes mensais, medida que visa atenuar os efeitos da inflação no orçamento das famílias.

Atendendo que a receita de bilhética, associada à operação da Carris Metropolitana, é da TML, as compensações pela venda de passes 4_18, sub_23, social + e Antigos Combatentes, na

ordem dos 7,5 M€, é receita da TML. As compensações 4-18, sub_23 e social+ são recebidas diretamente do Orçamento de Estado no âmbito das políticas sociais definidas, enquanto os passes dos antigos combatentes são financiados pelo Ministério da Defesa.

Tabela II – Subsídios à exploração 2023-2026

(valores em Euros)

| Subsídios à exploração | 2022 (estimativa) | Proposta | | | |
|---------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Despesas de Funcionamento | 12 182 651 | 13 760 000 | 13 760 000 | 13 760 000 | 13 760 000 |
| Aumento Oferta | 738 680 | 16 959 153 | 16 485 066 | 16 485 066 | 16 485 066 |
| Comparticipação Preço | 11 700 404 | 23 998 802 | 23 327 923 | 23 327 923 | 23 327 923 |
| Total | 24 621 735 | 54 717 955 | 53 572 989 | 53 572 989 | 53 572 989 |

A LOE de 2023 prevê também uma verba Extra-PART de 60 M€, a nível nacional, para assegurar os níveis de oferta nos sistemas de transporte público abrangidos pelo PART que ainda estejam a ser afetados pelos efeitos da perda de procura decorrente da pandemia. Esta verba será sujeita a candidaturas trimestrais durante o ano, conforme despacho a publicar pelos responsáveis das finanças e do ambiente e ação climática.

As estimativas da TML para 2023 consideram uma perda de procura na área metropolitana de Lisboa, face ao ano de referência de 2019, de 7,7% e 9,9%, respetivamente nos passes mensais e nos títulos ocasionais.

Salienta-se, no entanto, que embora esta verba esteja a ser considerada como receita no PAO da TML, o recebimento da mesma está sujeito ao seu efetivo recebimento pela AML.

Relativamente às outras rubricas de menor dimensão nos rendimentos operacionais, segue-se uma breve descrição sobre o conteúdo das mesmas:

- Os Contratos de Mandato, assinados a 22 de fevereiro de 2022, preveem que a TML desenvolva um conjunto de atividades de âmbito metropolitano ligadas à mobilidade e transportes, financiadas pela AML e previamente acordadas entre as partes. Estas atividades iniciaram-se em 2022 e deverão estar concluídas em 2024, tendo existido atraso no seu arranque devido às dúvidas levantadas sobre a necessidade de os contratos terem de ser sujeitos a aprovação prévia do Tribunal de Contas e, também, ao adiamento da entrada em funcionamento das Áreas 1 e 2 da Carris Metropolitana;
- As comissões dos canais de venda de títulos de transporte advêm das vendas de passes mensais nos diversos canais disponibilizados pela TML, nomeadamente a rede ATM, o Portal VIVA e os pontos navegante. Prevê-se uma redução destes proveitos, quando comparados com 2022, devido ao facto de uma parte da receita tarifária proveniente dos canais de venda passar a constituir receita própria da Carris Metropolitana;



- As receitas publicitárias resultam, essencialmente, da afixação de anúncios nas molduras instaladas nos autocarros e da passagem de spots nas televisões dos autocarros da Carris Metropolitana;
- Em outras prestações de serviços, encontra-se a comissão de 1% do valor anual pago aos concessionários da Carris Metropolitana, devida por estes à TML como contrapartida pela gestão dos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros, bem como as mensalidades cobradas aos operadores de transporte relativas ao licenciamento de dispositivos e produtos solicitados para ligação segura ao sistema e às suas interfaces de serviço.

Gastos operacionais

Na estrutura de gastos operacionais destacam-se os custos associados ao custo das mercadorias vendidas, aos fornecimentos e serviços externos e aos gastos com pessoal.

Tabela 12 – Gastos operacionais 2023-2026

(valores em Euros)

| Gastos operacionais | 2022 (estimativa) | Proposta | | | |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Custo das mercadorias vendidas | 941 611 | 2 251 734 | 2 028 092 | 1 954 291 | 1 993 012 |
| Fornecimentos e serviços externos | 34 772 897 | 191 215 229 | 198 796 712 | 199 857 353 | 203 565 984 |
| Gastos com pessoal | 2 856 782 | 4 265 586 | 4 724 526 | 4 816 776 | 4 907 355 |
| Outros gastos | 41 128 | 45 718 | 46 724 | 47 611 | 48 516 |
| Total | 38 612 418 | 197 778 267 | 205 596 053 | 206 676 032 | 210 514 868 |

Tabela 13 – Custo das mercadorias vendidas 2023-2026

(valores em Euros)

| Custo das mercadorias vendidas | 2022 (estimativa) | Proposta | | | |
|--------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Navegante personalizado | 246 159 | 750 000 | 525 000 | 450 000 | 487 500 |
| Navegante ocasional | 640 847 | 1 440 000 | 1 440 000 | 1 440 000 | 1 440 000 |
| Equipamento | 54 605 | 61 734 | 63 092 | 64 291 | 65 512 |
| Total | 941 611 | 2 251 734 | 2 028 092 | 1 954 291 | 1 993 012 |

O aumento previsto no custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas está relacionado com o aumento prospetivado da venda de cartões em 2023 e é resultado do aumento do preço de compra de cartões que se tem vindo a verificar e que se espera que se mantenha devido à conjuntura económica internacional, impactada pela inflação (crescente) e pela escassez de componentes.

Foram igualmente considerados, os custos associados à compra para revenda de outros equipamentos como sejam leitores de cartões, SAMs, etc.

Tabela 14 – Fornecimentos e serviços externos 2023-2026

(valores em Euros)

| Fornecimentos e serviços externos | 2022 (estimativa) | Proposta | | | |
|--|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Subcontratos | 30 971 562 | 177 912 432 | 187 187 711 | 191 457 760 | 194 994 782 |
| Subcontratos - Área 1 | 0 | 58 150 841 | 61 595 160 | 63 020 974 | 64 161 625 |
| Subcontratos - Área 2 | 0 | 53 601 644 | 56 736 834 | 58 026 308 | 59 057 886 |
| Subcontratos - Área 3 | 16 991 765 | 38 684 158 | 40 273 577 | 41 223 425 | 41 983 304 |
| Subcontratos - Área 4 | 13 979 797 | 27 475 789 | 28 582 140 | 29 187 053 | 29 791 966 |
| Trabalhos especializados | 1 514 035 | 9 239 415 | 8 492 521 | 5 025 917 | 5 149 636 |
| Comissões | 876 979 | 1 107 884 | 1 103 323 | 1 127 254 | 1 151 341 |
| Conservação e reparação | 795 | 933 899 | 26 879 | 27 389 | 27 910 |
| Serviços bancários | 5 226 | 12 699 | 12 978 | 13 225 | 13 476 |
| Materiais | 35 033 | 210 318 | 212 069 | 348 615 | 345 191 |
| Energia e fluidos | 2 663 | 28 849 | 29 484 | 30 044 | 30 615 |
| Deslocações, estadas e transportes | 33 353 | 55 921 | 52 982 | 53 989 | 55 015 |
| Rendas e alugueres | 212 811 | 249 606 | 201 027 | 243 331 | 245 679 |
| Comunicação | 31 200 | 302 066 | 302 111 | 302 152 | 302 192 |
| Seguros | 4 154 | 5 044 | 5 155 | 5 253 | 5 353 |
| Contencioso e notariado | 2 002 | 17 516 | 18 357 | 23 658 | 23 965 |
| Limpeza, higiene e conforto | 3 310 | 14 180 | 14 492 | 14 767 | 15 048 |
| Outros fornecimentos e serviços externos | 1 079 775 | 1 125 401 | 1 137 621 | 1 183 999 | 1 205 782 |
| Total | 34 772 897 | 191 215 229 | 198 796 712 | 199 857 353 | 203 565 984 |

A previsão dos fornecimentos e serviços externos para 2023, no montante de 191 M€ reflete um incremento de 159 M€ (+459,3%) relativamente ao valor esperado para 2022. Esta variação deve-se essencialmente, ao incremento estimado no valor a pagar nos subcontratos, que contempla a remuneração dos operadores Carris Metropolitana pela produção quilométrica realizada. Em 2023, a operação de serviço público de transporte rodoviário de passageiros estará em funcionamento em pleno, em toda a área metropolitana, enquanto em 2022 apenas duas áreas iniciaram operação e em parte do ano. De referir, que o valor dos subcontratos incorpora uma atualização de 6,11% (TAT) e considera uma taxa de execução do contrato a rondar os 99% dos serviços entre 2023 e 2026, não obstante o ponto de partida da operação corresponder ao incremento da oferta de cerca de +40% face ao serviço prestado antes do início da operação da Carris Metropolitana.

Relativamente à componente de trabalhos especializados, refere-se que parte do valor apresentado em 2023 e 2024 corresponde às verbas previstas nos Contratos de Mandato (4,4 M€). Destaca-se também o valor previsto para consultoria (1,4 M€) em serviços de melhoria dos processos, apoio informático e desenvolvimento comunicacional.



Os valores previstos em conservação e reparação em 2023 (0,9 M€) contemplam as obras de renovação das instalações da sede da TML e nos anos seguintes incluem os gastos com a manutenção previsível dos PIPs e dos pontos navegante autónomos e assistidos da TML, bem como dos servidores e restantes infraestruturas informáticas.

Destacam-se ainda, as comissões (1,1 M€) pagas, correspondentes às comissões cobradas pelas entidades bancárias e SIBS pelas vendas estimadas nos diversos canais.

Relativamente aos restantes fornecimentos e serviços externos estes acomodam o valor pago com a personalização dos cartões navegante pelos operadores de transporte (não rodoviários e os rodoviários municipais).

Tabela 15 – Gastos com pessoal 2023-2026

(valores em Euros)

| Gastos com pessoal | 2022 (estimativa) | Proposta | | | |
|---------------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Remunerações | 2 287 711 | 3 314 279 | 3 680 416 | 3 750 343 | 3 821 600 |
| Remunerações dos órgãos sociais | 231 399 | 235 134 | 240 307 | 244 873 | 249 525 |
| Remunerações do pessoal | 2 056 312 | 3 079 145 | 3 440 109 | 3 505 471 | 3 572 075 |
| Encargos sobre remunerações | 528 219 | 757 519 | 842 723 | 858 735 | 875 051 |
| Seguro acidentes de trabalho | 11 141 | 29 970 | 31 788 | 32 392 | 33 008 |
| Outros gastos com pessoal | 29 711 | 163 818 | 169 598 | 175 305 | 177 697 |
| Total | 2 856 782 | 4 265 586 | 4 724 525 | 4 816 776 | 4 907 356 |

A previsão de **gastos com pessoal**, que representa um incremento face ao valor orçamentado no ano transato, reflete:

- o aumento do quadro de pessoal estimado até 92 recursos em 2023 e 98 recursos em 2024;
- os custos associados aos estagiários que irão integrar a incubadora de talento;
- aumentos salariais em linha com o previsto para a função pública;
- o compromisso de, nas novas admissões, se manter a tendência de estabilização do valor de retribuição médio.

Este é o dimensionamento perspectivado como adequado para o desempenho das tarefas acometidas à TML, contudo, apenas com o início da operação de serviço público de transporte rodoviário das áreas 1 e 2 será possível perceber se estão adequadas com as necessidades.

Plano de Investimentos

O plano de investimento da TML idealizado para o quadriénio 2022-2026 reflete a aposta da TML na capacitação e integração tecnológica, estruturante para a atividade e cumprimento dos seus objetivos.

Tabela 16 – Plano de investimentos 2023-2026

(valores em Euros)

| Plano de investimentos | 2022 (estimativa) | Proposta | | | |
|-------------------------------|----------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Ativos fixos tangíveis | 1 201 430 | 2 946 069 | 855 759 | 465 759 | 465 759 |
| Equipamento básico | 1 108 105 | 1 874 330 | 360 000 | 50 000 | 50 000 |
| Equipamento administrativo | 93 187 | 258 759 | 115 759 | 115 759 | 115 759 |
| Outros ativos fixos tangíveis | 138 | 812 980 | 380 000 | 300 000 | 300 000 |
| Ativos intangíveis | 1 818 592 | 2 375 066 | 1 290 000 | 190 000 | 40 000 |
| Projetos de desenvolvimento | 1 548 335 | 1 132 066 | 40 000 | 40 000 | 40 000 |
| Outros ativos intangíveis | 270 257 | 1 243 000 | 1 250 000 | 150 000 | 0 |
| Total | 3 020 021 | 5 321 135 | 2 145 759 | 655 759 | 505 759 |

Refere-se que o elevado volume de investimentos, que se verifica nos exercícios de 2022 e 2023, refletem o investimento necessário à instalação, e em grande parte é realizado no âmbito de uma candidatura submetida à CCDD-LVT, cuja execução ainda se encontra em curso e que prevê, para o investimento elegível, uma comparticipação de 50%.

O investimento proposto para 2023 totaliza cerca de 5,3 M€, valor que tende a reduzir nos anos subsequentes. Esta previsão poderá ser ajustada em Planos de Atividades e Orçamentos posteriores à medida que as evoluções e necessidades, em termos de capacitação tecnológica e atualização do investimento, o exigam.

Em 2023, os investimentos tangíveis com maior peso nos investimentos totais, são os investimentos nos mupis interativos, num valor esperado de 750 mil euros, e nos PIPs, no valor 934 mil euros. Relativamente aos investimentos intangíveis, destaca-se a aposta em soluções que permitem ao cliente carregar o passe no telemóvel e/ou utilizar o telemóvel para validar títulos de transporte nos operadores (projeto SDK, no valor estimado de 743 mil euros) ou utilizar o cartão bancário como título de transporte (projeto CUT no valor estimado de 535 mil euros).



Anexos

I. Plano plurianual de investimentos

(valores em Euros)

| Investimento | Proposta | | | |
|--|------------------|------------------|----------------|----------------|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Aquisição de SAMs | 60 000 | 60 000 | 50 000 | 50 000 |
| Aquisições de computadores portáteis | 81 429 | 81 429 | 81 429 | 81 429 |
| Aquisições de acessórios informáticos | 24 329 | 24 329 | 24 329 | 24 329 |
| Equipamentos para salas de reuniões | 50 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| Aquisição de ponto navegante móvel para produção de cartões | 30 000 | 30 000 | 0 | 0 |
| Aquisição de servidores e outros equipamentos para suporte de aplicações desenvolvidas | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Equipamentos multimédia | 40 000 | 0 | 0 | 0 |
| Painéis de informação ao público para paragens e outros espaços | 634 330 | 0 | 0 | 0 |
| Painéis de informação ao público para paragens (100 unidades adicionais) | 300 000 | 300 000 | 0 | 0 |
| Equipamento para suporte informativo (ecrans televisivos e quiosques) para os ENCM | 75 000 | 0 | 0 | 0 |
| Mupis interativos | 750 000 | 0 | 0 | 0 |
| Equipamento para impressão em vinil | 3 000 | 0 | 0 | 0 |
| Equipamentos para registos de fiscalização do cumprimento contratual | 15 000 | 0 | 0 | 0 |
| Mobiliário de escritório | 100 000 | 0 | 0 | 0 |
| Bicicletários para projeto UPPER | 80 000 | 0 | 0 | 0 |
| Projeto CRM | 125 000 | 0 | 0 | 0 |
| Internet procedimental | 6 000 | 0 | 0 | 0 |
| Desenvolvimentos no âmbito do CRM (omnicanal) | 200 000 | 150 000 | 100 000 | 100 000 |
| Desmaterialização de formulários | 100 000 | 0 | 0 | 0 |
| Planeador de viagens | 50 000 | 0 | 0 | 0 |
| Desenvolvimentos do módulo PGCI e integração com o módulo Primavera | 10 000 | 0 | 0 | 0 |
| Facturação electrónica: integração dos módulos Primavera e Filedoc | 10 000 | 0 | 0 | 0 |
| Plataforma de faturação electrónica: eDoc Exchange | 1 980 | 0 | 0 | 0 |
| Ativos fixos tangíveis | 2 946 069 | 855 759 | 465 759 | 465 759 |
| SDK (software development kit) | 743 000 | 0 | 0 | 0 |
| Transporte a pedido | 500 000 | 0 | 0 | 0 |
| Plataforma de gestão geográfica | 0 | 750 000 | 0 | 0 |
| Evoluções para account based ticketing e ligação ao NaaS | 0 | 250 000 | 0 | 0 |
| Interligação com outras regiões (e adaptações para a Bilhética Nacional) | 0 | 250 000 | 0 | 0 |
| Ligação a outros serviços: escolas, museus, etc. | 0 | 0 | 150 000 | 0 |
| CUT (Cashless universal token) | 535 066 | 0 | 0 | 0 |
| Integração de painéis de informação ao público de operadores incumbentes e outros operadores | 77 000 | 0 | 0 | 0 |
| Desenvolvimento de base de dados colaborativa de paragens assente em ArcGIS | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| App kiosks e pontos navegante | 150 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| Software de gestão de informação dos percursos | 50 000 | 0 | 0 | 0 |
| Software de otimização da informação a apresentar nos quiosques dos ENCM | 50 000 | 0 | 0 | 0 |
| Software de gestão das notificações contratuais | 40 000 | 0 | 0 | 0 |
| Software de registo e gestão da informação recolhida na fiscalização | 50 000 | 0 | 0 | 0 |
| Software de comunicação com os municípios | 20 000 | 0 | 0 | 0 |
| Aquisição de dispositivos (bicons) | 20 000 | 0 | 0 | 0 |
| Software de planeamento (produção de GTFS) e otimização da produção na rede | 120 000 | 0 | 0 | 0 |
| Ativos intangíveis | 2 375 066 | 1 290 000 | 190 000 | 40 000 |
| Total do investimento | 5 321 135 | 2 145 759 | 655 759 | 505 759 |

II. Demonstração de resultados previsional

| Rendimentos e Gastos | 2022 (estimativa) | Proposta | | | Variação 23/22 | | |
|---|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | valor | % |
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | valor | % |
| Vendas e serviços prestados | 26 522 780 | 144 561 882 | 154 217 969 | 155 296 767 | 158 910 101 | 118 039 102 | 445,0% |
| Subsídios à exploração | 12 921 331 | 54 717 955 | 53 572 989 | 53 572 989 | 53 572 989 | 41 796 624 | 323,5% |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Variação de inventários na produção | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Trabalhos para a própria entidade | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas | -941 611 | -2 251 734 | -2 028 092 | -1 954 291 | -1 993 012 | -1 310 123 | 139,1% |
| Fornecimentos e serviços externos | -34 772 897 | -191 215 229 | -198 796 712 | -199 857 353 | -203 565 984 | -156 442 332 | 449,9% |
| Gastos com pessoal | -2 856 782 | -4 265 586 | -4 724 526 | -4 816 776 | -4 907 355 | -1 408 804 | 49,3% |
| Imparidades de inventários (perdas/reversões) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Provisões (aumentos/reduções) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizáveis (perdas/reversões) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Outros rendimentos | 14 057 | 467 131 | 509 823 | 508 550 | 774 031 | 453 074 | 3223,1% |
| Outros gastos | -41 128 | -45 718 | -46 724 | -47 611 | -48 516 | -4 589 | 11,2% |
| Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos | 845 750 | 1 968 701 | 2 704 728 | 2 702 274 | 2 742 253 | 1 122 952 | 132,8% |
| Gastos / reversões de depreciação e de amortização | -806 870 | -1 837 777 | -2 521 596 | -2 591 414 | -2 549 388 | -1 030 906 | 127,8% |
| Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas/reversões) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) | 38 879 | 130 925 | 183 132 | 110 860 | 192 865 | 92 045 | 236,7% |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 0 | 150 000 | 153 300 | 156 213 | 159 181 | 150 000 | -- |
| Juros e gastos similares suportados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Resultado antes de impostos | 38 879 | 280 925 | 336 432 | 267 072 | 352 046 | 242 045 | 622,6% |
| Imposto sobre o rendimento do exercício | -17 496 | -144 013 | -176 530 | -160 924 | -170 668 | -126 517 | 723,1% |
| Resultado líquido do exercício | 21 384 | 136 912 | 159 902 | 106 148 | 181 377 | 115 529 | 540,3% |

III. Balanço previsional

| Ativo | 2022 (estimativa) | Proposta | | | Variação 23/22 | | |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|--------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | valor | % | |
| | | 2026 | 2025 | 2026 | | | |
| Ativos fixos tangíveis | 1 081 037 | 3 301 286 | 2 998 587 | 2 224 828 | 1 344 719 | 2 220 249 | 205.4% |
| Propriedades de investimento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Goodwill | 3 957 668 | 3 468 059 | 2 978 451 | 2 488 842 | 1 999 234 | -489 608 | -12.4% |
| Ativos intangíveis | 1 415 732 | 3 168 449 | 3 584 919 | 2 912 632 | 2 238 720 | 1 752 717 | 123.8% |
| Participações financeiras (método de equivalência patrimonial) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Outros investimentos financeiros | 20 478 | 20 478 | 20 478 | 20 478 | 20 478 | 0 | 0.0% |
| Ativos por impostos diferidos | 105 572 | 160 653 | 215 734 | 270 815 | 325 896 | 55 081 | 52.2% |
| Ativo não corrente | 6 580 487 | 10 118 925 | 9 798 169 | 7 917 595 | 5 929 047 | 3 538 439 | 53.8% |
| Inventários | 429 494 | 375 339 | 383 597 | 390 885 | 398 312 | -54 155 | -12.6% |
| Clientes | 1 611 404 | 8 125 940 | 8 808 102 | 8 928 740 | 9 160 249 | 6 514 536 | 404.3% |
| Estado e outros entes públicos | 1 599 114 | 4 315 000 | 6 290 051 | 7 085 822 | 7 240 194 | 2 715 887 | 169.8% |
| Outros créditos a receber | 2 268 436 | 873 863 | 955 342 | 1 026 089 | 1 098 185 | -1 394 573 | -61.5% |
| Diferimentos | 13 518 | 10 452 | 9 335 | 9 513 | 9 693 | -3 066 | -22.7% |
| Ativos financeiros detidos para negociação | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Outros ativos financeiros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Caixa e depósitos bancários | 68 031 315 | 59 849 313 | 57 195 607 | 57 876 499 | 59 529 825 | -8 182 002 | -12.0% |
| Ativo corrente | 73 953 281 | 73 549 908 | 73 642 034 | 75 317 547 | 77 436 458 | -403 373 | -0.5% |
| Total do ativo | 80 533 768 | 83 668 834 | 83 440 203 | 83 235 142 | 83 365 505 | 3 135 066 | 3.9% |

| Capital Próprio e Passivo | 2022 | | | | | Proposta | | | Variação 23/22 | |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|----------------|--|
| | 2022 (estimativa) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2023 | | 2026 | | |
| | | | | | | valor | % | valor | % | |
| Capital subscrito | 25 000 000 | 25 000 000 | 25 000 000 | 25 000 000 | 25 000 000 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| Reservas legais | 1 250 | 2 319 | 9 165 | 17 160 | 22 467 | 1 069 | 85,5% | 1 069 | 85,5% | |
| Outras reservas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Resultados transitados | 21 526 | 41 840 | 171 907 | 323 814 | 424 654 | 20 315 | 94,4% | 20 315 | 94,4% | |
| Ajustamentos e outras variações no capital próprio | 570 872 | 1 328 486 | 981 172 | 633 858 | 318 835 | 757 614 | 132,7% | 757 614 | 132,7% | |
| Resultado líquido do exercício | 21 384 | 136 912 | 159 902 | 106 148 | 181 377 | 115 529 | 540,3% | 115 529 | 540,3% | |
| Capital próprio | 25 615 031 | 26 509 558 | 26 322 145 | 26 080 979 | 25 947 334 | 894 526 | 3,5% | 894 526 | 3,5% | |
| Provisões | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Financiamentos obtidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Passivo por impostos diferidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Outras dívidas a pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Passivo não corrente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Fornecedores | 12 223 308 | 13 613 386 | 14 528 555 | 14 607 995 | 14 879 250 | 1 390 078 | 11,4% | 1 390 078 | 11,4% | |
| Adiantamentos de clientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Estado e outros entes públicos | 123 539 | 297 062 | 345 146 | 331 720 | 343 654 | 173 522 | 140,5% | 173 522 | 140,5% | |
| Financiamentos obtidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Outras dívidas a pagar | 38 392 213 | 39 596 166 | 38 511 333 | 38 410 499 | 38 319 041 | 1 203 953 | 3,1% | 1 203 953 | 3,1% | |
| Diferimentos | 4 179 676 | 3 652 663 | 3 733 024 | 3 803 948 | 3 876 225 | -527 013 | -12,6% | -527 013 | -12,6% | |
| Passivos financeiros detidos para negociação | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Outros passivos financeiros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | -- | |
| Passivo corrente | 54 918 736 | 57 159 276 | 57 118 058 | 57 154 163 | 57 418 171 | 2 240 540 | 4,1% | 2 240 540 | 4,1% | |
| Passivo | 54 918 736 | 57 159 276 | 57 118 058 | 57 154 163 | 57 418 171 | 2 240 540 | 4,1% | 2 240 540 | 4,1% | |
| Total do capital próprio e passivo | 80 533 768 | 83 668 834 | 83 440 203 | 83 235 142 | 83 365 505 | 3 135 066 | 3,9% | 3 135 066 | 3,9% | |

IV. Demonstração dos fluxos de caixa previsional

(valores em Euros)

| Fluxos de caixa | 2022 (estimativa) | Proposta | | | |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Recebimentos de Clientes | | 205 529 729 | 220 117 154 | 222 005 599 | 226 339 130 |
| Pagamentos a Fornecedores | | -206 262 563 | -214 287 586 | -215 610 028 | -219 426 333 |
| Pagamentos ao Pessoal | | -4 273 661 | -4 708 959 | -4 814 596 | -4 905 165 |
| Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento | | -34 117 | -319 285 | -262 503 | -210 437 |
| Outros recebimentos/pagamentos | | 62 282 | 14 952 | 12 791 | 319 034 |
| Fluxos de caixa das atividades operacionais (1) | | -4 978 330 | 816 277 | 1 331 263 | 2 116 228 |
| Pagamentos respeitantes a: | | | | | |
| Ativos fixos tangíveis | | -3 254 665 | -1 421 583 | -572 883 | -572 883 |
| Ativos intangíveis | | -2 306 331 | -2 201 700 | -233 700 | -49 200 |
| Investimentos financeiros | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros Ativos | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Recebimentos provenientes de: | | | | | |
| Ativos fixos tangíveis | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ativos intangíveis | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Investimentos financeiros | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros Ativos | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subsídios ao investimento | | 2 207 324 | 0 | 0 | 0 |
| Juros e rendimentos similares | | 150 000 | 153 300 | 156 213 | 159 181 |
| Dividendos | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fluxos de caixa das atividades de investimento (2) | | -3 203 672 | -3 469 983 | -650 371 | -462 903 |
| Recebimentos provenientes de: | | | | | |
| Financiamentos obtidos | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cobertura de prejuízos | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outras operações de financiamento | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pagamentos respeitantes a: | | | | | |
| Financiamentos obtidos | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Juros e gastos similares | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outras operações de financiamento | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3) | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Variação de caixa e seus equivalentes (1 + 2 + 3) | | -8 182 002 | -2 653 706 | 680 892 | 1 653 325 |
| Caixa e seus equivalentes no início do período | | 68 031 315 | 59 849 313 | 57 195 607 | 57 876 499 |
| Caixa e seus equivalentes no fim do período | | 59 849 313 | 57 195 607 | 57 876 499 | 59 529 825 |



V. Quadro de indicadores económico-financeiros

| Rácios | 2022 | Previsão | | | |
|--|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | (estimativa) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Rendibilidade | | | | | |
| Rendibilidade Financeira | 0.1% | 0.5% | 0.6% | 0.4% | 0.7% |
| Rendibilidade Económica | 0.0% | 0.2% | 0.2% | 0.1% | 0.2% |
| Rendibilidade Vendas + Prestações de Serviços | 0.1% | 0.1% | 0.1% | 0.1% | 0.1% |
| Estrutura | | | | | |
| Solvabilidade | 146.6% | 128.7% | 128.9% | 131.8% | 134.9% |
| Autonomia Financeira | 31.8% | 31.7% | 31.5% | 31.3% | 31.1% |
| Endividamento | 68.2% | 68.3% | 68.5% | 68.7% | 68.9% |
| Liquidez | | | | | |
| Liquidez Geral | 134.7% | 128.7% | 128.9% | 131.8% | 134.9% |
| Liquidez Reduzida | 133.9% | 128.0% | 128.3% | 131.1% | 134.2% |
| Liquidez Imediata | 123.9% | 104.7% | 100.1% | 101.3% | 103.7% |
| Funcionamento | | | | | |
| Rotação do Ativo | 32.9% | 172.8% | 184.8% | 186.6% | 190.6% |
| Rotação de inventários | 6175.4% | 38515.0% | 40203.1% | 39729.5% | 39895.9% |
| Prazo médio de pagamentos | 32 | 27 | 26 | 25 | 25 |
| Prazo médio de recebimentos | 22 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Legais | | | | | |
| Lei 50/2012, de 31 Agosto, Art. 62º, Nº 1, Alínea A) | 37.6% | 72.4% | 74.1% | 74.2% | 74.6% |
| Referência: % mínima | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| Lei 50/2012, de 31 Agosto, Art. 62º, Nº 1, Alínea B) | 62.4% | 27.4% | 25.7% | 25.6% | 25.1% |
| Referência: % máxima | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| Lei 50/2012, de 31 Agosto, Art. 62º, Nº 1, Alínea C) | 845 750 | 1 968 701 | 2 704 728 | 2 702 274 | 2 742 253 |
| Referência: mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Lei 50/2012, de 31 Agosto, Art. 62º, Nº 1, Alínea D) | 21 384 | 136 912 | 159 902 | 106 148 | 181 377 |
| Referência: mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Código das Sociedades Comerciais Art. 35º | 204.9% | 201.0% | 201.2% | 200.8% | 201.4% |
| Outros | | | | | |
| Gastos com o pessoal, nos gastos totais | 7.2% | 2.1% | 2.3% | 2.3% | 2.3% |
| Remuneração média anual | 36 049 | 33 626 | 33 652 | 34 311 | 34 956 |