



CARRIS

Plano de Atividades e Orçamento **2022**

MAIS MOBILIDADE, MAIS SUSTENTABILIDADE, MAIS CIDADE

Dezembro 2021



Handwritten signature and initials in blue ink:
J. Santos
FM
de

Handwritten signatures and initials in blue ink, including the name "J. Santos" and initials "JM", "R", and "VR".

Índice

I.	Nota de Enquadramento	5
1.	Apresentação / Evolução histórica da Empresa	9
2.	Missão, Visão e Valores	10
3.	Estrutura Organizacional e Organograma	12
II.	Pressupostos de Referência	13
1.	Orientações para a elaboração dos IPG.....	13
2.	Indicadores macroeconómicos.....	13
III.	Estratégia de desenvolvimento para a CARRIS.....	14
1.	Enquadramento estratégico	14
1.1.	Três objetivos para os Transportes Públicos da cidade de Lisboa.....	18
1.2.	Pilares Estratégicos para uma CARRIS ao serviço da Cidade de Lisboa.....	19
2.	Linhas de Ação de suporte aos pilares estratégicos definidos	19
3.	Ponto de situação das medidas identificadas e projetos prioritários para 2022	21
IV.	Plano de Investimentos.....	28
V.	Plano de Atividades Anual	31
1.	Atividade Operacional	31
1.1.	Indicadores de Atividade	31
2.	Segurança, Qualidade e Ambiente	34
3.	Gestão de Recursos	38
3.1.	Recursos Humanos	38
3.2.	Recursos Materiais	40
4.	Gestão Económica e Financeira.....	42
4.1.	Projeções Económicas e Financeiras	42
4.2.	Necessidades de Financiamento	48
VI.	Painel de Indicadores.....	50
	ANEXOS.....	51

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência	13
Tabela 2 – Indicadores 2015-2020.....	15
Tabela 3 - Linhas de Ação	21
Tabela 4 - Plano de Investimentos 2022 – Projetos	28
Tabela 5 - Plano de Investimentos Plurianual 2022-2025	30
Tabela 6 - Plano de Aquisição de Frota 2022-2025	30
Tabela 7 - Indicadores Globais de Oferta – Modo AUTOCARRO e Modo ELÉTRICO	32
Tabela 8 - Indicadores de Oferta – Rede de Bairro.....	32
Tabela 9 - Indicadores de Procura	34
Tabela 10 - Indicadores de Segurança	34
Tabela 11 - Indicadores de Eficiência Energética – Modo Elétrico.....	35
Tabela 12 - Indicadores de Eficiência Energética – Modo Autocarro.....	36
Tabela 13 - Indicadores de Consumos de Combustíveis – Modo Autocarro.....	36
Tabela 14 - Frota de Autocarros	37
Tabela 15 - Frota de Elétricos	37
Tabela 16 – Indicadores de Recursos Humanos	40
Tabela 17 - Síntese de Gastos e Rendimentos.....	43
Tabela 18 - Síntese de Resultados (DRN).....	43
Tabela 19 - Resultados Operacionais- Previsão 2022.....	44
Tabela 20 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2022	45
Tabela 21 - Rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços - Detalhe.....	45
Tabela 22 – Gastos Operacionais - Previsão 2022.....	46
Tabela 23 - Custo Matérias Consumidas	46
Tabela 24 – Fornecimentos e Serviços Externos	47
Tabela 25 – Gastos com Pessoal.....	48

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da oferta em Veículos*Km SP (10 ³)	15
Gráfico 2 - Evolução da procura em passageiros transportados com título válido.....	16
Gráfico 3 - Plano de Investimentos 2022 (Capitalização – 10 ³ €) – Estrutura	28
Gráfico 4 – Indicadores de Oferta (Lugares x km) Autocarro / Elétrico	32
Gráfico 5 – Indicadores de Procura (Passageiros com título pago) Autocarro / Elétrico	34

Handwritten signatures and initials in blue ink, including the word "Estado" and other illegible marks.

I. Nota de Enquadramento

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) assumiu como compromisso promover uma melhoria da mobilidade na cidade, através da implementação de medidas que incentivem, nomeadamente, a utilização dos transportes públicos e dos modos ativos, promovendo um ecossistema de mobilidade mais sustentável, inclusivo, seguro, eficiente e integrado.

Em alinhamento com as linhas estratégicas definidas pelo Executivo Municipal foram, desta forma, identificadas as principais medidas a implementar pela CARRIS, referenciadas no presente Plano de Atividades e Orçamento para o quadriénio 2022-2025, tendo também em consideração as alterações que poderão advir, no futuro, da situação vivida mundialmente por efeito da Pandemia COVID-19. De facto, se por um lado a estratégia a seguir prende-se com a melhoria das condições de utilização do transporte público, através da oferta adequada, acessível e regular, com maior comodidade e conforto, e promovendo também benefícios complementares que melhorem a experiência para o cliente, por outro, é necessária a adequação do presente plano para um futuro que se caracteriza como incerto, dado que não é possível prever o comportamento da procura do serviço de transportes públicos, mas é expectável que o impacto nos anos doravante analisados em termos de procura (passageiros) e receita seja ainda condicionado, tal como se verificou, quer no ano transato de 2020, quer no presente ano de 2021.

Desta forma, a tendência que se verificava, desde 2017, de crescimento progressivo, quer da oferta disponibilizada, quer do acentuado acréscimo de clientes, com principal enfoque em 2019 potenciado pela implementação do novo sistema tarifário associado ao Programa de Apoio à Redução Tarifária (PART), sofreu uma quebra no ano de 2020, em particular no que respeita à procura (verificou-se uma perda de - 60 Milhões de passageiros face a 2019; - 68 Milhões de passageiros perdidos relativamente à evolução que se previa no PAO 2020) e impacto na receita, tendo esta tendência se mantido em 2021, com uma ligeira melhoria verificada a partir de julho, prevendo-se concluir o ano de 2021 com um aumento superior a 12,8 milhões de passageiros com título válido face a 2020, ficando ainda aquém dos valores previstos no PAO de 2021, assim como dos resultados alcançados em 2019. Conclui-se desta forma que os anos de 2020 e 2021 se apresentaram totalmente atípicos, não só para a CARRIS, como para toda a economia nacional e mundial, dadas as medidas implementadas pela maioria dos países do mundo, como resposta à propagação do vírus SARS-COV-2.

De facto, a expectativa para o ano de 2020 era alta, considerado como um ano de crescimento e expansão e cujos resultados estariam em consonância com as medidas adotadas quer em reforços de meios, humanos e materiais, quer pela respetiva modernização tecnológica, cada vez mais importante nas novas gerações e consequentemente nos novos clientes a captar. No entanto, devido à Pandemia COVID-19, declarada em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde, e consequentes medidas restritivas de circulação de pessoas, encerramento de estabelecimentos, assim como à adoção de novas formas de trabalho – teletrabalho, horários desfasados, lay-off, entre outros – que promoveram uma diminuição do número de pessoas que recorreram ao meio de transporte coletivo, o sector sofreu uma grande quebra, sem precedentes, da procura e consequentemente da receita tarifária.

FM
proposto
AL
BR

No âmbito das medidas aprovadas pelo Governo referentes ao setor dos transportes, de forma a reduzir os riscos de contágio entre os utilizadores e os tripulantes (no caso da CARRIS motoristas e guarda-freios), bem como outros trabalhadores com impacto no transporte (fiscais, inspetores, entre outros), foram implementadas, pelas Autoridades de Transporte, no quadro da Área Metropolitana de Lisboa (AML), entre elas a Autoridade de Transporte da CARRIS, o Município de Lisboa, medidas de contingência a aplicar ao serviço público de transporte rodoviário de passageiros. Entre as medidas que tiveram mais impacto no âmbito da atividade desenvolvida pela CARRIS, destacam-se a diminuição da lotação máxima dos veículos, suspensão das carreiras de Ascensores e Elevador, suspensão da venda de tarifas de bordo e não obrigatoriedade das validações de títulos de transporte num período crítico da pandemia, entre março e abril de 2020.

Posteriormente, assistiu-se a uma melhoria do estado da pandemia em Portugal, tendo sido possível o alívio de algumas restrições, e o regresso gradual ao normal funcionamento do país, respeitando todas as medidas de higiene e segurança que minimizem o impacto da pandemia. Assim, uma das medidas mais importantes no processo de desconfinamento para a CARRIS foi o retorno à obrigatoriedade da validação de títulos de transporte, que durante o primeiro estado de emergência era facultativo, e que condicionou o controlo de passageiros transportados nesse período, e consequentemente a venda de títulos de transporte, a bordo dos veículos e nas lojas, que também retomaram ao serviço, bem como nos restantes canais de venda de títulos. Por outro lado, o aumento da lotação dos veículos para dois terços da sua capacidade veio dar início à recuperação, lenta, da procura, dado que a oferta da CARRIS se manteve ao longo de todo o período adequada à procura, com os devidos ajustamentos, e reforços quando necessário, de forma a responder às lotações definidas pelas Autoridades.

A partir do final de 2020 a situação voltou a agravar-se, tendo sido novamente decretado um novo estado de emergência com novas medidas, relacionadas com a proibição de circulação na via pública, tendo o pico desta nova fase da pandemia sido em meados de janeiro de 2021, levando a um início de novos confinamentos a partir de 15 de janeiro. Com o objetivo primordial de limitar a propagação da pandemia e proteger a saúde dos portugueses, o Governo decretou medidas extraordinárias, assegurando as cadeias de abastecimento dos bens e serviços essenciais.

Destas medidas, destaca-se o dever geral de recolhimento domiciliário, o encerramento de um conjunto de instalações e estabelecimentos, a obrigatoriedade da adoção do regime de teletrabalho sempre que as funções profissionais o permitissem, assim como a suspensão de atividades de comércio a retalho e de prestação de serviços em estabelecimentos abertos ao público, com exceção dos estabelecimentos autorizados. A partir de 15 de março deu-se início ao processo de desconfinamento progressivo, com abertura das escolas até ao 1º ciclo, mas ainda com restrições nas deslocações, sobretudo na semana da Páscoa. A partir desse período, foram retomando à normalidade a maioria dos serviços, restaurantes e estabelecimentos de ensino, com as devidas precauções e medidas, com revisão semanal, para minimizar o impacto do vírus no país. A 30 de abril do ano de 2021 verificou-se, por decreto do Governo, o término do estado de emergência ativo durante 173 dias no país.

O processo de vacinação e testagem massiva, permitiu retomar, ainda que de forma contida, a vida dos portugueses, tendo sido revistas a maioria das medidas restritivas que estavam em vigor. No caso dos



transportes, foi possível voltar a operar com lotação completa nos veículos a partir de agosto de 2021, dando sinal de um possível regresso à normalidade.

Por parte da CARRIS serão mantidas todas as condições de higiene e segurança, reforçando, se necessário, os meios para tal, no sentido de prevenir possíveis contágios, quer de colaboradores, quer de clientes. Esta nova condicionante na atividade da empresa terá certamente impacto nos resultados financeiros no futuro, como vem sendo comprovado desde 2020, por um lado pelo aumento de gastos por via do reforço de medidas de proteção, inevitáveis como forma de promoção da saúde pública e, por outro, relacionado com novas dinâmicas empresariais adotadas recentemente por diversas entidades em Lisboa, como é o caso da adoção do teletrabalho, que vem impactar os níveis de procura futuros, e consequentemente a receita da empresa.

Apesar das condicionantes relacionadas com o contexto associado à pandemia COVID-19, a CARRIS tem promovido todos os esforços de manter a sua estratégia em andamento, tendo vindo a alcançar resultados positivos no que diz respeito à oferta de serviço ao cliente, e com condições melhoradas. Tal só é possível devido à recuperação da capacidade de investimento da CARRIS. Sem o processo de renovação de frota, de contratação de motoristas e guarda-freios e de modernização que permitiu a disponibilização de novos serviços, não teria sido possível repor e melhorar a regularidade, comodidade, conforto, acessibilidade e sustentabilidade, assim como, no futuro garantir uma oferta de serviço que assegure a segurança e retoma de confiança dos clientes na CARRIS na difícil situação pandémica.

A transferência da CARRIS para a CML tornou possível concretizar a visão de uma maior proximidade e integração entre a CARRIS e a Cidade de Lisboa, assim como, com os vários serviços geridos pela CML, com destaque para a Direção Municipal da Mobilidade, para além da Empresa de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa (EMEL) e da Polícia Municipal (PM). Esta proximidade e sinergia tem já demonstrado resultados favoráveis, nomeadamente, ao nível do cumprimento de serviço e da duração da imobilização de veículos na via por estacionamento indevido.

Em suma, a Administração da CARRIS desenvolveu o presente Plano de Atividades e Orçamento mantendo o foco em três pilares estratégicos, com vista a reforçá-los e consolidá-los, com os devidos ajustamentos que advêm da aprendizagem adquirida neste último ano e meio: 1) promover um serviço focado no cliente; 2) modernizar e qualificar a Empresa e 3) aumentar a eficiência e a sustentabilidade. O plano assenta na adequação do serviço prestado, ajustando-o ao novo paradigma de mobilidade, promotor de um distanciamento físico como medida de prevenção e que coloca os modos de mobilidade suaves com especial destaque, mas com o principal objetivo de reforço da segurança e higiene de proteção geral, como são exemplos a utilização de meios de proteção obrigatórios (máscaras) e o reforço de medidas de higienização e limpeza de veículos como fator preponderante no aumento da segurança e da confiança dos clientes no serviço de transporte prestado pela CARRIS.

FR
gestão
LL
be

O Conselho de Administração



Eng.º Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias



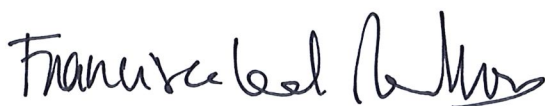
Dr. José Realinho de Matos



Dr. António Manuel Domingues Pires



Dra. Helena Maria Pereira Caria



Dra. Francisca Leal da Silva Ramalhosa

1. Apresentação / Evolução histórica da Empresa



A Companhia Carris de Ferro de Lisboa foi fundada em 18 de setembro de 1872, visando a criação de um sistema de transporte do tipo “americano” (carruagens sobre carris movidas a tração animal), tendo sido inaugurada a sua primeira linha em 1873. Na década seguinte surgiu um novo tipo de veículo – ascensor - que veio facilitar os acessos nas zonas mais íngremes da cidade. Entre os atualmente existentes, o ascensor do Lavra foi o primeiro a ser inaugurado em 1884, seguindo-se o da Glória em 1885 e, por fim, o da Bica em 1892. O elevador de Santa Justa apareceu apenas

em 1902, acompanhando outras inovações no sistema de transportes da altura.

Em 1901, fruto da convergência de dezenas de anos de esforços e transformações notáveis, surgiu o primeiro carro elétrico cuja rede foi rapidamente estendida a toda a cidade.

Pelos anos 40, tendo a Empresa vários autocarros na sua frota, inaugurou oficialmente, em 1944, o serviço de transporte em autocarro. A partir do final da década de 50, coincidindo com a inauguração e crescimento da rede do metropolitano, esta rede de autocarros foi sendo aumentada, em detrimento da rede de elétricos.

Após várias décadas sob a direção estratégica do município de Lisboa, o serviço público de transporte coletivo de passageiros à superfície em Lisboa passou, no âmbito do processo de nacionalizações subsequente ao 25 de Abril de 1974, para a titularidade do Estado português.

Concretamente, em 1975, o Estado, além de determinar a nacionalização da participação social do município de Lisboa na CARRIS, assumiu todas as situações jurídicas que o município detinha em relação à CARRIS.

A 1 de fevereiro de 2017, em cumprimento do disposto no Decreto-Lei nº 86-D/2016 de 30 de dezembro, foi concretizada a restituição ao município de Lisboa da plenitude das atribuições e competências de autoridade de transportes relativamente ao serviço explorado pela CARRIS, assim como transmitida a totalidade das ações representativas do capital social da CARRIS, do Estado para o Município de Lisboa.

Para fazer frente aos desafios colocados pelo Município, a Empresa disponibiliza à cidade de Lisboa, à data de elaboração do presente documento, 97 carreiras de autocarros (incluindo 24 carreiras de bairro), 6 carreiras de elétricos, 3 ascensores e 1 elevador. Dispõe ainda de um serviço especial para pessoas com mobilidade condicionada, mediante marcação.

Tr
gestão
bc

2. Missão, Visão e Valores

Missão

A missão da CARRIS é a prestação do serviço de transporte público urbano de superfície de passageiros, orientada por critérios de Sustentabilidade, contribuindo para um desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

Visão

A CARRIS assume, de forma consciente, a sua responsabilidade como agente económico e social que atua no domínio da mobilidade urbana, contribuindo para o desenvolvimento e sustentabilidade de Lisboa e da sua área metropolitana, ajustando a sua atividade às necessidades do mercado, otimizando a utilização dos recursos com vista ao aumento da sua eficiência empresarial e à permanente melhoria da qualidade do serviço que presta.

Princípios e Valores estruturantes

A CARRIS tem como princípios estruturantes da sua missão, o desenvolvimento sustentável, os valores e compromissos do Pacto Mundial das Nações Unidas, “*Global Compact*”, nomeadamente:

- Respeito e proteção dos direitos humanos;
- Conduta ética;
- Cumprimento da lei e da outra regulamentação aplicável à atividade;
- Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- Respeito pelas partes interessadas;
- Responsabilização;
- Responsabilidade na defesa e proteção do meio ambiente;
- Integração dos aspetos da responsabilidade social no sistema de gestão integrado;
- Atuação com transparência em todas as relações internas e externas.

A CARRIS, na sua atividade, tem como valores estruturantes:

- Excelência;
- Qualidade;
- Inovação;
- Rigor;
- Sustentabilidade.

Os valores pelos quais a Empresa se pauta encontram-se consagrados no Código de Ética da CARRIS, constituindo uma referência fundamental para o desempenho da Empresa e dos seus colaboradores, bem como para o seu relacionamento social, institucional e ambiental. A CARRIS mantém na sua política interna um tratamento equitativo, promovendo sempre a igualdade de género, quer para com os seus colaboradores, quer para com aqueles que possam vir a pertencer à empresa.

Handwritten signatures and initials in blue ink, including the letters 'FM' and 'R'.

A CARRIS pretende contribuir para a implementação e desenvolvimento de um novo e dinâmico modelo empresarial, com foco na melhoria da intermodalidade, eficiência e aumento da qualidade dos serviços prestados.

Visando reforçar o diálogo com os seus Clientes, a CARRIS, através da “Carta do Cliente”, assume os seguintes compromissos:

- Fornecer um serviço de qualidade e adequado às expectativas do cliente;
- Assegurar o serviço a toda a população da cidade de Lisboa, garantindo a existência de uma paragem a uma distância aceitável e contribuindo para a articulação intermodal;
- Disponibilizar uma informação clara e correta sobre o serviço prestado, em situações normais ou de perturbação do serviço, nos devidos suportes de comunicação com o cliente;
- Definir os horários de forma ajustada à procura, adotando rapidamente medidas corretivas que se revelem necessárias, no quadro do serviço público que realiza;
- Adotar medidas que assegurem a regularidade, em articulação com as entidades responsáveis pela gestão da via pública;
- Promover e aplicar ações necessárias para garantir elevados padrões de segurança no serviço de transporte e na sua utilização, de forma a garantir a segurança do cliente;
- Garantir uma adequada rede de vendas e as melhores formas para facilitar a aquisição de títulos de transporte;
- Manter as infraestruturas da CARRIS e os veículos em bom estado de conservação e limpeza;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários de forma a prestar um serviço ao cliente com a qualidade pretendida;
- Em colaboração com as entidades competentes, assegurar que o serviço prestado possa ser facilmente utilizado por todos, implementando as medidas necessárias para permitir a acessibilidade daqueles clientes cuja mobilidade se encontre, por algum modo, reduzida;
- Promover critérios de eficiência energética e de redução da emissão de poluentes na frota, contribuindo para a proteção do meio ambiente;
- Procurar conhecer os pontos de vista do cliente, nomeadamente o seu grau de satisfação, disponibilizando os meios para tal;
- Considerar as reclamações e sugestões do cliente como fonte de informação para a melhoria contínua do serviço.

Em contrapartida, o Cliente deve:

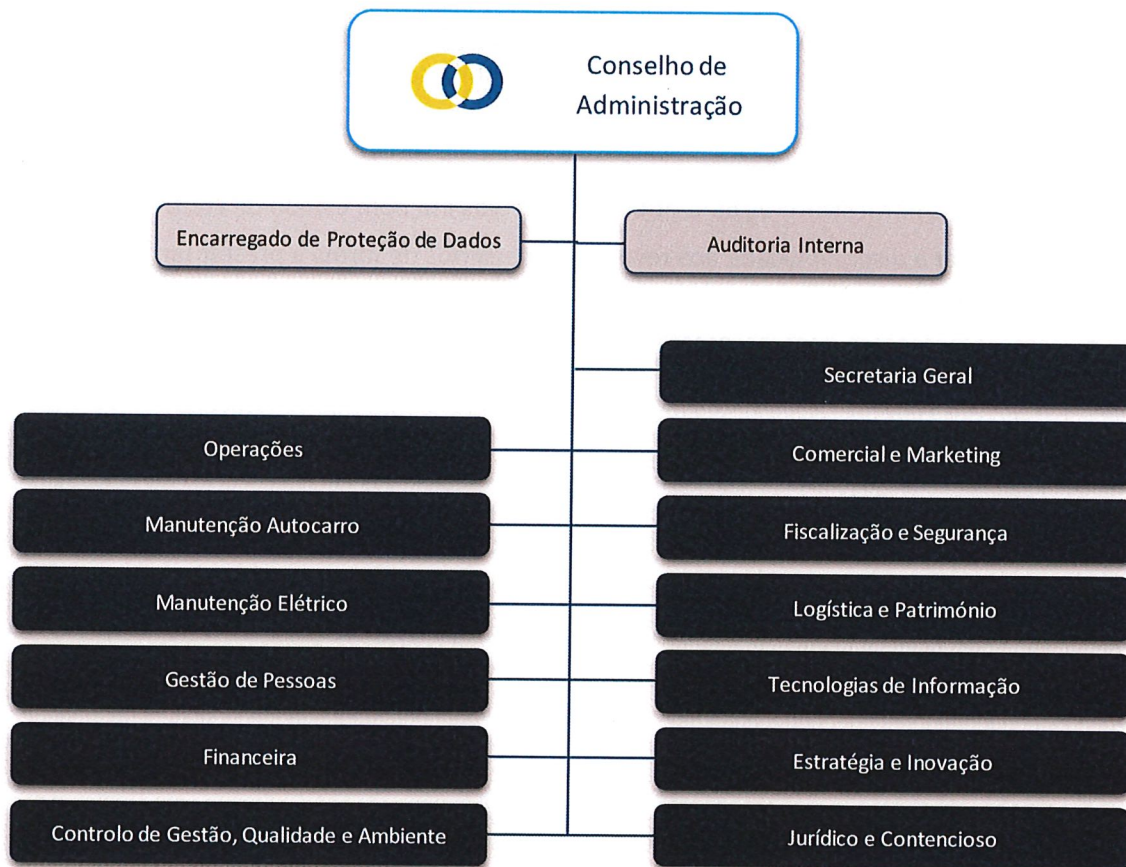
- Viajar com título de transporte válido, o qual deverá ser validado no início de cada viagem, apresentando-o aos agentes ao serviço sempre que for solicitado; caso não valde o título, o cliente incorre numa situação de transgressão;
- Não fumar no interior dos veículos. Caso o faça, o cliente estará a incorrer em infração prevista e punida por lei;
- Respeitar as normas existentes relativas ao transporte de animais, bicicletas e outros objetos particulares, que, pelo seu volume ou conteúdo, possam causar incómodo ou constituir perigo;
- Utilizar os equipamentos de forma adequada, respeitando as indicações e regras de utilização;
- Respeitar o sinal de fecho de portas e respetivos avisos de segurança;

prato
de
FV
R

- Respeitar os clientes prioritários e de mobilidade condicionada, auxiliando-os sempre que necessário e respeitando os lugares que lhes são destinados;
- Ajudar a manter os veículos limpos, não depositando nestes os resíduos por si produzidos;
- Evitar produzir ruído que possa incomodar os outros passageiros;
- Comportar-se de um modo responsável e cumpridor, seja em relação a outros clientes, como aos agentes ao serviço da empresa, respeitando sempre as indicações que estes transmitam;
- Alertar os agentes ao serviço da empresa para a existência de alguma situação anómala ou perigosa.

3. Estrutura Organizacional e Organograma

A CARRIS apresenta a seguinte estrutura organizacional, adequada à natureza das suas atividades.



Handwritten notes in blue ink:
gratuito
re
try
AL

II. Pressupostos de Referência

1. Orientações para a elaboração dos IPG

Os Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG) da CARRIS compreendem o Plano de Atividades e Orçamento (PAO), o Plano de Investimentos e as Demonstrações Financeiras Previsionais para o período 2022-2025.

Para a sua elaboração foram tidas em consideração as diretrizes do seu acionista – Município de Lisboa. O plano de atividades e as projeções económicas e financeiras procuraram refletir dessa forma as orientações estratégicas do Município.

2. Indicadores macroeconómicos

Os pressupostos macroeconómicos de referência considerados na elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão de 2022 foram os seguintes:

	2020	2021*	2022*	2023*	2024*	2025*
PIB (%)	-7,6	4,0	4,9	2,8	2,4	2,2
Consumo privado (%)	-5,9	2,8	3,7	2,2	2,1	2,1
Evolução dos Preços						
IPC (%)	-0,1	0,8	0,9	1,1	1,3	1,4
Preço do petróleo (€) ⁽¹⁾	37,1	54,5	53,3	51,1		

*previsional

Fonte: Programa de Estabilidade 2021-2025

(1) Fonte: Banco de Portugal | BEjun2021

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência

FR
 BE
 BE

III. Estratégia de desenvolvimento para a CARRIS

1. Enquadramento estratégico

Nas últimas décadas tem se assistido a grandes alterações na Área Metropolitana de Lisboa no que respeita a políticas de mobilidade urbana. Tem sido dada especial atenção à criação de condições que permitam uma melhor articulação entre os transportes públicos e os meios suaves de transporte, assim como uma reorganização das infraestruturas que possibilitem a circulação segura destes meios. A aposta na melhoria da circulação em Lisboa visa não só a redução do congestionamento na cidade, mas também responder de forma positiva às alterações climáticas globais e a continuada dependência do petróleo, através de uma estratégia de descarbonização progressiva da sociedade.

Os objetivos das Nações Unidas são claros e concisos, referindo a necessidade de se providenciar acesso a um sistema de transportes seguro, económico, sustentável e acessível para todos, melhorando a segurança rodoviária, alargando a rede de transportes públicos, prestando especial atenção às necessidades daqueles em situações mais vulneráveis, como mulheres, crianças, pessoas com mobilidade condicionada e idosos, até 2030. Desta forma, a cidade de Lisboa assumiu este desafio como uma das suas principais áreas de intervenção, estando comprometida em desenvolver medidas alinhadas, não só com o Desafio das Nações Unidas para as Cidades Sustentáveis, mas também com o Acordo de Paris e com o Pacto dos Autarcas, promovendo uma visão de mobilidade urbana mais limpa e descarbonizada, com consequente melhoria do ambiente urbano e qualidade de vida.

Desta forma, desde 2017, ano em que o Município de Lisboa passou a acionista único da CARRIS, foram revistas as opções estratégicas da empresa, no sentido de melhor responder às necessidades da cidade e dos seus habitantes e visitantes e contribuir para a concretização dos objetivos traçados para Lisboa. Esta nova visão tem se traduzido em resultados positivos ao nível da oferta de serviço, não só no aumento da oferta, mas também na qualidade apresentada, tendo sido a aposta primordial a melhoria do conforto e da experiência na utilização do transporte público, através, por um lado, pela disponibilização de nova frota, mais moderna e confortável, mas também na apresentação de novas soluções mais dinâmicas, modernas e sustentáveis que reforçam a satisfação de quem utiliza diariamente a CARRIS. Apesar de todas as condicionantes relacionadas com a Pandemia, a CARRIS manteve o mesmo foco entre 2020 e 2021¹, tendo conseguido aumentar a sua oferta ao cliente, em veículos.km, em 3,8% e 8%, face aos períodos homólogos, respetivamente.

Apesar da resposta da CARRIS à pandemia, a empresa registou um grande impacto com a mesma, no que concerne à procura. Desta forma, registaram-se perdas de passageiros, em 2020, na ordem de -43,2%, havendo, no entanto já uma melhoria em 2021¹, apresentando um aumento na ordem dos 4,8% relativamente aos períodos homólogos, não conseguindo, ainda, atingir os níveis registados em 2019, com consequente perda de receita tarifária.

¹ Valor de referência: 3º trimestre de 2021

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VeículosxKm (SP) (10 ³)	30 740	28 758	29 478	30 871	32 903	34 166
Passageiros Transportados (10 ³)	127 148	121 012	122 374	125 684	139 496	79 289
Aumento médio de Tarifário (Todos os títulos)	---	---	---	---	JAN: 0,56%	0,1%
Nº Autocarros*	600	599	600	608	706	724
Idade Média da Frota (Autocarros)	10,40	11,31	12,31	13,50	10,00	10,60
Nº Elétricos**	56	56	56	56	56	56
Idade Média da Frota (Elétricos)	20,09	21,09	22,09	23,25	24,24	25,14
Nº de efetivos a 31 de dezembro	1 995	2 027	2 112	2 321	2 450	2 588
Massa Salarial (m€)	38 406	36 487	40 430	45 387	50 548	53 889
Valor do Investimento Realizado (M€)	2,981	2,504	4,118	32,388	30,118	15,957

* Não inclui 3 viaturas de transporte de Passageiros com Mobilidade Reduzida

** Não inclui os veículos de turismo ao serviço da CARRISTUR

Tabela 2 – Indicadores 2015-2020

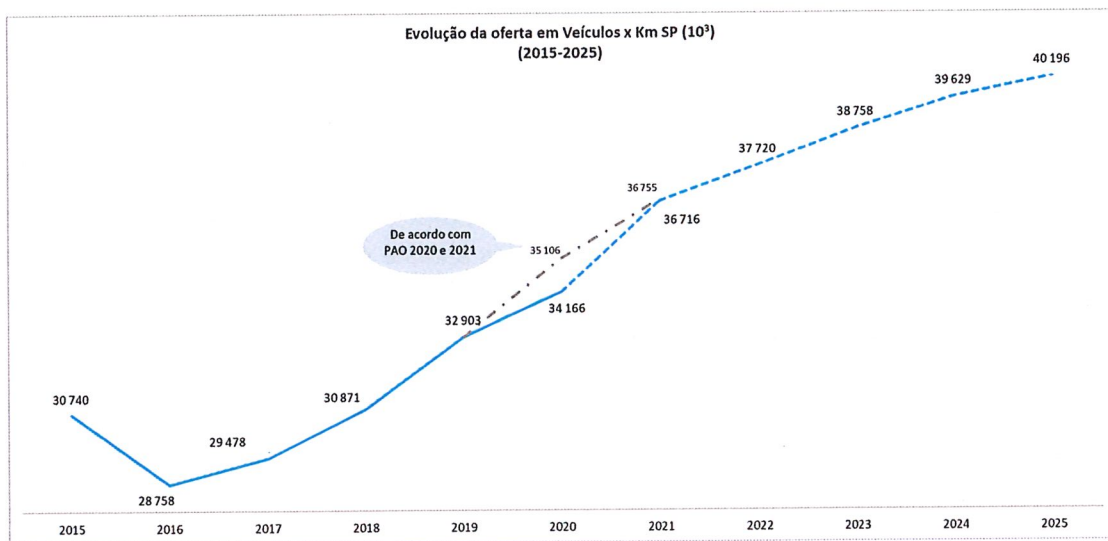


Gráfico 1 - Evolução da oferta em Veículos*Km SP (10³)

Handwritten signatures and initials in blue ink.

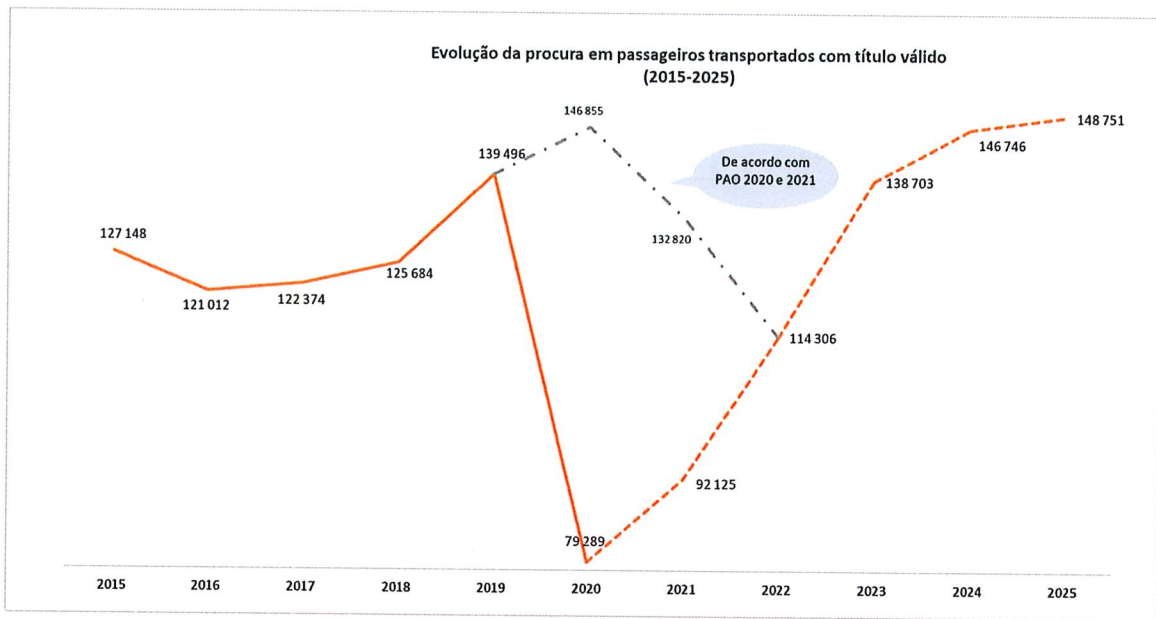


Gráfico 2 - Evolução da procura em passageiros transportados com título válido

A estratégia definida para a CARRIS, a longo prazo, assenta no aumento da oferta, focado no seu ajustamento face à procura verificada, avaliando sempre a possibilidade de integração com outras soluções do ecossistema de mobilidade urbana e apostando na melhoria da velocidade comercial e da regularidade dos serviços prestados, características críticas para a qualidade do serviço e valorizadas pelos clientes, assim como, para a otimização da oferta de serviço público de transporte de passageiros e da frota disponível em cada momento. No sentido de tornar possível a concretização destes planos é necessária uma estreita articulação com diversas entidades locais, nomeadamente, e em primeiro lugar, a Câmara Municipal de Lisboa, mas também a Polícia Municipal e a EMEL, nas respetivas áreas e competências e ainda o investimento num trabalho conjunto com os restantes municípios, operadores de transporte público e Autoridades de Transporte da Área Metropolitana de Lisboa.

A CARRIS mantém a intenção de tornar o transporte público, no que de si depende, mais regular, acessível, fiável, confortável, seguro, sustentável e ajustado às necessidades da cidade e sua população, procurando assim aumentar a sua utilização e diminuir os impactos que o uso do transporte individual contempla. Desta forma, no período de 2022-2025 a empresa manterá ativo o seu plano de renovação da frota – processo que representa, ainda, um elevado esforço financeiro, mas que se pretende que se possa tornar num processo corrente, de menor dimensão e com menor impacto financeiro – e de recrutamento de pessoal, sendo que para 2022, será efetuada de forma cautelosa, face à incerteza das condições de utilização do transporte público, pelo que será essencialmente para reposição dos níveis de efetivo tendo em consideração as saídas naturais.

De facto, continua a ser necessário um forte investimento em soluções de partilha: do espaço, dos equipamentos e dos seus transportes, por forma a que as cidades alcancem melhores níveis de eficiência e sustentabilidade, e em particular da mobilidade urbana. A aproximação da gestão da rede de transportes públicos urbanos e de proximidade da CARRIS com a gestão do espaço urbano assegurada pelo Município veio fomentar a oportunidade de inverter a utilização massiva do transporte individual. É assim pretendido

gratuito
de
TR

pela CARRIS aprofundar a sua colaboração com os demais atores Municipais, nomeadamente, a CML, a PM e a EMEL, concentrando esforços em:

- **Potenciar o uso dos Transportes Públicos e dos modos ativos** em detrimento do veículo particular, contrariando uma tendência que se prevê crescente associada à situação de pandemia e informação, veiculada por diversos meios e canais de comunicação:
 - Implementando uma **abrangente rede de transportes públicos integrada** no ecossistema de mobilidade alternativa ao veículo particular, com foco na oferta de serviço como elemento diferenciador e nas características de segurança, nos seus diversos níveis, já anteriormente privilegiadas pela CARRIS, acrescendo agora os procedimentos de segurança reforçados, nomeadamente de limpeza e higienização dos veículos e nível de oferta que permitam elevados níveis de proteção e, em consequência, aumentar a confiança dos clientes;
 - Adotando uma **rede da CARRIS mais eficiente, coerente, rápida, funcional** e que cubra quer os eixos estruturantes, quer as zonas de bairro;
 - Colaborando para a simplificação do **sistema bilhética e tarifário**, tornando-o **mais versátil, integrado, apelativo, desmaterializado e equitativo**, em alinhamento com a estratégia do executivo Municipal em termos de alargar a gratuidade dos transportes públicos na Cidade de Lisboa, nomeadamente a residentes com mais de 65 anos e residentes estudantes até aos 23 anos de idade;
 - Avaliando o **potencial de desenvolvimento de soluções de transporte flexível**, da mobilidade como um serviço (MaaS);
 - Apostar em projetos inovadores que promovam uma visão da empresa como o maior operador público de transporte rodoviário nacional e uma empresa pública de excelência;
- Implementar, em parceria com a CML, medidas que **maximizem a velocidade comercial dos Transportes Públicos à superfície**, designadamente, através da criação de novos corredores BUS, da implementação de corredores de elevado desempenho, da interação com o sistema de gestão semaforica, de um aumento de fiscalização das vias, do estacionamento indevido e das faixas BUS em articulação com a EMEL e a PM e de uma melhor gestão do tráfego urbano. De salientar que as medidas com impacto positivo na velocidade comercial, sendo sempre de grande relevância para a CARRIS, são particularmente importantes na situação atual e futura de registo pandémico, dado o reflexo que têm quer na otimização da frota e da oferta de serviço, quer ao nível dos custos operacionais;
- Avaliar e adotar medidas e soluções que, em integração com o transporte público, **incentivem a partilha** das ruas, dos carros, dos passeios, dos parques e das bicicletas;
- Incentivar a utilização de **veículos movidos a energias mais limpas**, nomeadamente recorrendo a combustíveis alternativos e, em particular, **propulsão elétrica**, alicerçado na experiência da CARRIS na operação de veículos elétricos para caminhar no sentido de uma solução de emissões zero, através de novas parcerias e projetos piloto com novos veículos;
- Reforçar a **atenção ao cliente** e investir na melhoria de informação ao passageiro, em particular dos processos de informação proactivos e em tempo real, tornando a experiência na utilização do serviço mais atrativa;
- Articulação para atuação da PM em ações de fiscalização do cumprimento das condições de segurança obrigatórias, como seja, por exemplo, o uso de máscaras por todos os utilizadores do

transporte coletivo de passageiros, no sentido de garantir a prevenção e proteção de contágio quer dos clientes quer dos tripulantes da CARRIS, assim como a proteção dos tripulantes da CARRIS no que se refere a agressões por parte dos utilizadores.

Dada a atual situação pandémica e todo o nível de incerteza futuro, a CARRIS encontra-se sensibilizada para manter ativas algumas das medidas, já implementadas, que permitam dar continuidade à estratégia iniciada anteriormente, de forma criteriosa e com sentido de responsabilidade, uma vez que o impacto dos acontecimentos recentes deve ser tido em consideração. Desta forma, apesar do possível controlo da pandemia num futuro próximo, serão mantidas todas as medidas de segurança e higiene, por forma a permitir oferecer as condições necessárias, tanto para colaboradores como para clientes, para mitigar o possível contágio por COVID-19. Por outro lado, a situação atual veio trazer à população um sentimento de insegurança que culminou num aumento acentuado do nível de agressões a colaboradores da CARRIS, pelo que se considera premente reforçar os meios da empresa de sistemas de segurança que possam promover uma melhoria das condições de trabalho. Estas serão as bases estratégicas assumidas para o próximo ano, considerando-se que o ano de 2022 será caracterizado, também, como um ano atípico, com uma expectável progressiva retoma da normalidade, mas com dinâmicas pessoais, familiares e empresariais diferentes do habitual, que terá por isso um impacto nos resultados da empresa no que à procura e receita concerne.

1.1. Três objetivos para os Transportes Públicos da cidade de Lisboa

A CARRIS definiu três objetivos estratégicos, que se mantêm atuais e consistentes com a estratégia em curso, nomeadamente:

- Potenciar uma política de **mobilidade verdadeiramente integrada** em termos de urbanismo, transportes, espaço público, estacionamento e policiamento;
- Dotar a cidade de um **sistema de transportes públicos mais regular, mais acessível, mais fiável, mais confortável e mais sustentável**; com procedimentos acrescidos de **segurança** e prevenção de contágio, nomeadamente, de Covid-19 e, desta forma
- Promover a existência de **mais passageiros no transporte público** através da **transferência modal do transporte particular individual**, da articulação com os modos ativos da integração do transporte coletivo num ecossistema de mobilidade alternativa que abrange também os serviços partilhados. Na fase atual que se vive de pandemia pelo novo coronavírus, com a procura e as receitas a registarem quebras, e durante o período incerto em que a mesma irá perdurar, será particularmente importante reconquistar a confiança dos clientes, processo que se prevê lento, mas em que a CARRIS está totalmente empenhada através da melhoria dos seus processos e foco no cliente, no sentido de oferecer as condições que este mais valorize.

A CARRIS tem vindo a implementar, ao longo dos últimos anos, diversas medidas no sentido de responder aos objetivos definidos pelo seu acionista, sendo visíveis as melhorias face ao passado, havendo, no entanto, um longo trabalho ainda a fazer, com vista a consolidar níveis de maturidade operacionais e responder às novas exigências do mercado, através da sua atualização face às novas tecnologias que vão surgindo diariamente.

É com base nesta visão, mais integrada, que se definiram 3 pilares estratégicos para a CARRIS, que pela sua grandiosidade se mantêm atuais para o novo quadriénio que se inicia.

1.2. Pilares Estratégicos para uma CARRIS ao serviço da Cidade de Lisboa

A CARRIS desempenha um papel estruturante no sistema de mobilidade da Cidade de Lisboa que se pretende, cada vez mais, integrado, seguro, eficiente e sustentável. O facto do seu acionista, a Câmara Municipal de Lisboa, ser, também, o gestor das vias públicas da cidade, permite uma maior coesão no que concerne aos objetivos definidos para a mobilidade na cidade de Lisboa.

No âmbito dos objetivos que se pretendem ver satisfeitos, a estratégia da CARRIS assenta em três pilares estratégicos, nomeadamente:

- 1 Promover um Serviço Focado no Cliente
- 2 Modernizar e Qualificar a Empresa
- 3 Potenciar Eficiência e Sustentabilidade

Para cada um dos pilares estratégicos definidos identificaram-se os seguintes eixos de intervenção sustentando assim os objetivos operacionais:

1 Promover um Serviço Focado no Cliente	2 Modernizar e Qualificar a Empresa	3 Aumentar a Eficiência e a Sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar nível de cumprimento de oferta • Flexibilizar e avaliar a integração bilhética e tarifária • Potenciar uma rede mais acessível, integrada, coerente e funcional • Expandir a rede de elétricos e autocarros • Propor melhorias e ajustamento à rede incluindo as Carreiras de Bairro, promovendo o acréscimo de eficiência • Aumentar e melhorar a informação ao passageiro e o atendimento ao cliente • Melhorar a segurança e o conforto a bordo e promover em conjunto com a CML uma melhor acessibilidade às paragens 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosseguir a renovação da frota de autocarros e de elétricos • Renovar sistemas de gestão e de monitorização • Continuar o processo de revitalização dos quadros da empresa • Implementar novas tecnologias mais sustentáveis ao serviço da empresa e dos clientes • Incrementar programa de formação • Incrementar a segurança (safety e security) • Implementar sistema de gestão de segurança rodoviária (integrado no SGI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a produtividade e as receitas • Reduzir a fraude e o absentismo • Melhorar os custos operacionais recorrendo a tecnologias inovadoras e limpas • Reduzir a pegada ecológica e carbónica • Otimizar consumos energéticos em veículos e edificado • Melhorar o desempenho operacional e reforçar a articulação entre os vários atores Municipais • Melhorar os processos e procedimentos da Empresa • Implementar novas medidas de Sustentabilidade, nomeadamente através da adoção de uma estratégia de Responsabilidade Social

2. Linhas de Ação de suporte aos pilares estratégicos definidos

Tendo em consideração os eixos definidos para cada pilar estratégico, identificaram-se **17 medidas prioritárias**, para o período de 2022-2025 que se apresentam de seguida:

Handwritten signatures and initials in blue ink, including the name 'J. J. Santos' and other illegible marks.

#	Ação	Descrição / Objetivos
1	Renovação da frota da CARRIS	<p>Aquisição de 230 autocarros novos maioritariamente a energias alternativas (gás natural e 100% elétricos), no período de 2022-2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 73 autocarros standard a GNC - 120 autocarros standard a propulsão elétrica - 7 autocarros standard a hidrogénio - 24 autocarros articulados a GNC - 6 autocarros mini a propulsão elétrica
2	Contratação de novos motoristas, guarda-freios, técnicos especialistas e quadros técnicos	<p>Aquisição de 15 elétricos articulados para a expansão da Linha 15</p> <p>Contratação, em 2022, de 100 novos motoristas e guarda-freios, 18 técnicos de manutenção e quadros superiores, com vista a continuar a reequilibrar progressivamente o efetivo necessário ao serviço público contratualizado com a CML e à normal redução de colaboradores decorrente de reforma, saídas e inaptidão</p>
3	Expansão da Rede de elétricos	<p>Reforçar a aposta na expansão da rede de elétricos da CARRIS enquanto vetor fundamental da mobilidade elétrica em Lisboa, designadamente através:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Do prolongamento da linha 24 com ligação de Camões a Cais do Sodré - Do alargamento da linha de elétrico 15 da Praça do Comércio à estação ferroviária de Santa Apolónia - Capacitação para a operação de uma rede de metro ligeiro
4	Melhoria da Oferta e alargamento da rede	<p>Avaliação contínua da rede de carreiras, incluindo as carreiras de Bairros, análise de viabilidade e proposta de melhorias, de forma a promover o aumento de eficiência, tal como previsto no PART, em função do Plano de Reestruturação de Interfaces, da evolução dos fluxos na cidade e da articulação com novas soluções de transporte flexível, tal como disposto na Lei nº 52/2015, de 9 de junho, tendo em conta as alterações operacionais, económicas, sociais e de padrões de mobilidade pós Pandemia Covid-19</p>
5	Aumento de velocidade comercial	<p>Implementação de mais faixas BUS e de projeto de fiscalização de vias (faixas bus, estacionamento) em parceria com PM e EMEL, em particular com vista à eliminação de 'pontos negros' para a circulação do transporte público e introdução de mecanismos de prioridade nas interceções semaforizadas</p>
6	Implementação de Corredores Bus de Elevado Desempenho	<p>Implementação de linhas estruturantes de alto desempenho (radiais e circulares) que cruzem os principais interfaces multimodais da cidade</p>
7	Carreira Emissões Zero	<p>Implementação de carreiras urbanas recorrendo exclusivamente a veículos elétricos ou com zero emissões, contribuindo para o reforço de zonas de emissões reduzidas na cidade, que poderão evoluir para zonas de emissões zero a médio prazo</p>
8	Reestruturação do Sistema de bilhética e adoção de sistemas de pagamento alternativos	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização de máquinas automáticas de venda de títulos de transporte - Renovação do equipamento da rede de vendas - Upgrade do equipamento de vendas - Upgrade do equipamento embarcado - Avaliação e implementação de soluções de pagamento e validação de bilhete via smartphone - Avaliação, em articulação com outros atores de mobilidade, a implementação de programas de fidelização que promovam a utilização do transporte público em todo o agregado familiar, convergindo numa lógica da mobilidade como um serviço (MaaS) - Avaliação do potencial de produtos integrados de mobilidade com outros atores
9	Academia de formação CARRIS	<p>Reforço da formação desenvolvida internamente</p>
10	Projeto mobilidade Interna Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de frota de VLP interna elétrica - Colocação de postos de carregamento para VE nas estações da CARRIS - Introdução de cartões Mobi.e de forma a permitir o alargamento de utilização de veículos elétricos - Desenvolvimento e implementação do plano de mobilidade ativa e sustentável da Carris

#	Ação	Descrição / Objetivos
11	Projeto Combate à Fraude	- Reforço de fiscalização associado a planos de avaliação aos pontos de maior criticidade e das iniciativas implementadas; - Desenvolvimento de um sistema integrado com IMT e AT
12	Projeto Conductor exemplar	Adoção de um programa interno de monitorização do desempenho dos tripulantes em termos de qualidade de condução, relacionamento com cliente, pontualidade e assiduidade
13	Projeto Edifícios Sustentáveis	Avaliação de soluções de poupança/geração de energia nas instalações da CARRIS (parceria Lisboa ENOVA), como a instalação de painéis fotovoltaicos
14	Novo sistema de gestão integrado	Desenvolvimento e implementação de novo sistema de apoio à gestão que permita disponibilizar novos indicadores com recursos a diversas plataformas de forma integrada e automatizada, com maior frequência e em menor prazo
15	Reforço da Segurança de pessoas e bens	- Renovação de equipamentos de segurança na frota e instalações da empresa, com projetos pilotos a abordagens inovadoras; - Revisão dos procedimentos de utilização do transporte público, com vista a proteção de colaboradores e clientes; - Reforço das medidas de proteção dos colaboradores no sentido de minimizar o impacto das agressões; - Implementação de procedimentos de forma a aumentar a Segurança Rodoviária; - Implementação de um sistema integrado de gestão de segurança e videovigilância da empresa
16	Intervenções no Edifício CARRIS	- Construção e reorganização das instalações no Complexo de Santo Amaro, permitindo o alargamento da frota de elétricos e aumento da eficiência operacional - PMO; - Instalação de novo Posto de Carregamento Elétrico para alimentação dos autocarros 100% elétricos; - Adaptação das instalações oficiais às novas tecnologias dos autocarros; - Recuperação do edifício com vista à melhoria da eficiência energética
17	Reforço da Gestão Social e Institucional da Carris	- Estratégia de atuação na área da Responsabilidade Social e Implementação do respetivo Plano de Ação

Tabela 3 - Linhas de Ação

3. Ponto de situação das medidas identificadas e projetos prioritários para 2022

- **Renovação da frota da CARRIS**

A CARRIS pretende ao longo dos próximos anos prosseguir o processo de implementação do seu programa de renovação da frota de autocarros e elétricos com a previsão de entrada ao serviço de 245 novas viaturas entre 2022 e 2025.

Nesse sentido, a CARRIS submeteu e viu aprovada uma candidatura ao POSEUR – Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos, que inclui o incentivo para aquisição de 165 novos autocarros a gás natural (40 articulados e 125 *standard*) e 15 autocarros 100% elétricos, além do apoio à construção das infraestruturas associadas, concretamente, um posto de abastecimento de gás natural e uma estação de carregamento elétrico, que se encontram já em operação. Na sequência dos processos de aquisição efetuados no âmbito do POSEUR, serão alvo de abate veículos mais velhos e mais poluentes. Por outro lado, foram adquiridos 37 novos autocarros da tipologia Médios, 33 veículos da tipologia Mini e 2 novos

Fry
relato
de

veículos para reforçar a frota dirigida ao serviço especial para transporte de pessoas com mobilidade condicionada, para reforço da frota disponível. Encontra-se a decorrer a receção de veículos decorrentes dos processos de aquisição em curso, devendo entrar ao serviço, ainda em 2021, 27 autocarros standard a gás natural.

Em 2022, espera-se a entrada ao serviço de mais 43 autocarros standard a gás natural, assim como mais 24 autocarros articulados, movidos a GNC. Para que seja possível a manutenção de uma frota de autocarros moderna, fiável, sustentável e com menores custos de manutenção associados a idades médias muito elevadas, a CARRIS prevê, ainda, adquirir no período de 2023-2025, mais 163 autocarros movidos a fontes de energia mais limpas, como GNC, 100% elétricos e veículos a hidrogénio, perfazendo assim 230 veículos no período entre 2022-2025.

A seleção das tecnologias de propulsão a adotar nas aquisições de novos autocarros previstas para 2023 e 2025 (nomeadamente GNC, 100% elétricos ou a hidrogénio) poderão ser reajustadas conforme venha a evoluir a oferta de soluções disponibilizadas pelos fornecedores de material circulante, nomeadamente em termos da maturidade tecnológica, assim como da existência de instrumentos específicos de apoio às aquisições de veículos.

A aposta na aquisição de nova frota pretende concretizar o processo de renovação progressivo e continuado da frota que terminou o seu período de vida útil, que utiliza tecnologias mais antigas e mais poluentes, e que, pela sua idade será alvo de abate num futuro próximo, sendo, por tal, inadiável a sua substituição. Por outro lado, pretende-se criar um processo contínuo de renovação de frota, no sentido de não se regredir na oferta, e permitir manter uma frota fiável ao longo do tempo.

A aquisição de veículos implica a implementação de novos equipamentos embarcados – Sistema de Apoio à Exploração e Informação ao Público (SAEIP), sendo esta medida um fator de melhoria face à degradação dos equipamentos existentes.

No que respeita à frota de elétricos, a CARRIS prevê a aquisição de 15 novos elétricos articulados com data prevista de receção e entrada em operação de cinco elétricos no final de 2023 e os restantes no decorrer de 2024. Esta aquisição insere-se no quadro da estratégia de afirmação do serviço público no transporte coletivo de passageiros à superfície, de forma a promover a transferência do transporte particular individual, através do alargamento progressivo da oferta de serviço, potenciando as características de transporte de massa e de sustentabilidade ambiental, do modo ferroviário ligeiro. Os 15 novos elétricos articulados destinam-se à carreira 15E, de forma a permitir responder adequadamente à extensão da rede do modo elétrico, que se encontra prevista, numa primeira fase ao Jamor e à Estação de Santa Apolónia. É de referir que a expansão da atual rede de Transporte Coletivo em Sítio Próprio (TCSP), no eixo Algés – Santa Apolónia, constitui um objetivo estratégico do desenvolvimento da rede de transportes públicos de superfície em Lisboa, e uma resposta às novas solicitações de procura registadas nesta zona da cidade, com reforço da articulação e complementaridade modal.

- **Contratação de novos motoristas, de guarda-freios e de quadros técnicos**

No sentido de dotar a empresa de recursos humanos necessários para a adequada execução das medidas definidas para alcançar os objetivos estratégicos, a empresa prevê admitir cerca de 87 tripulantes até ao final de 2021. Para o ano de 2022 a CARRIS pretende admitir 100 Tripulantes, mais 18 trabalhadores a integrar



noutras áreas, de forma a consolidar as estruturas oficiais, operacionais e corporativas. Esta política de recrutamento tem como objetivo colmatar as necessidades de pessoal para o cumprimento do nível de oferta planeado, com vista a reequilibrar a normal redução de colaboradores fruto de processo de reforma, saídas e inaptidão.

- **Expansão da Rede de elétricos**

Durante o primeiro semestre de 2018 foi implementada a Linha 24E, com ligação entre a Praça Luís de Camões e Campolide, marcando o início do alargamento da rede de elétricos na cidade de Lisboa. Ainda em 2018, foram iniciados estudos para avaliação da possibilidade de alargamento das linhas existentes, assim como da implementação de novas linhas na cidade de Lisboa e respetivas zonas limítrofes. Foi ainda alargado o horário de funcionamento, aos sábados, da carreira 18E.

Em 2022, prevê-se, também, o prolongamento da linha 24 com ligação da Praça Luís de Camões ao Cais do Sodré.

Encontra-se, igualmente, em desenvolvimento o projeto que envolve a linha intermodal sustentável (LIOS) e o prolongamento da linha de elétrico rápido E15, através da concretização de um protocolo de cooperação entre os Municípios de Lisboa, Oeiras e Loures, o Metropolitano de Lisboa e a CARRIS. Pretende-se com este protocolo avançar com o estudo, planeamento e a forma de concretização do referido projeto nas suas diversas vertentes: técnica, ambiental, financeira e operacional, até ao momento de lançamento da empreitada da linha, estando a CARRIS empenhada em participar no planeamento adequado deste projeto de grandes dimensões, assim como na sua capacitação para uma possível operação das novas linhas.

É pretendido, assim, assegurar uma ligação rápida e estruturante de transporte público pesado entre as respetivas zonas ribeirinhas e os principais interfaces em Lisboa no sentido de melhorar a mobilidade entre os três municípios envolvidos, assim como implementar novos corredores de transporte coletivo, assentes na extensão da linha de elétrico 15E.

- **Melhoria da oferta e alargamento da rede**

Ao longo do período 2019 - 2021, a CARRIS foi realizando ajustes e reforços na sua rede de oferta, quer pela via do prolongamento de percursos, quer pela alteração de horários, e aumento da oferta ao fim de semana, permitindo uma maior e melhor oferta ao cliente, por um maior período de tempo. Desde março de 2020, dadas as circunstâncias especiais que advêm da crise pandémica atual, têm sido reajustados os planos de oferta e da rede face às necessidades da população e respetiva procura.

Para o quadriénio em análise, serão mantidos processos de revisão da rede da CARRIS, a médio/longo prazo, com vista à melhoria da eficiência e qualidade do serviço para o passageiro, procurando melhor responder às necessidades de cada um, sejam de trabalho ou de lazer, o que passa por criar novas soluções adequadas, como é o caso da rede da Madrugada. Prevê-se também dar continuidade aos testes do serviço de transporte a pedido, que esteve em piloto em 2021.

- **Aumento de velocidade comercial**

Apesar de toda a situação atípica, a CARRIS manteve as medidas destinadas a melhorar o funcionamento da rede, tendo através da Central de Comando de Tráfego, mantido uma estreita articulação com a Polícia



Municipal (PM) e a EMEL, com efeito positivo no controlo do estacionamento irregular em paragens ou em locais de maior dificuldade de circulação do transporte público.

Em 2020 iniciou-se a implementação de novos corredores BUS, prevendo-se reforçar o número de faixas BUS disponíveis na cidade e a fiscalização em parceria com a PM, visando mitigar os efeitos resultantes da ocupação indevida das vias, nomeadamente por estacionamento indevido, que implicam imobilização das viaturas e diminuição da velocidade comercial, com reflexo negativo no cumprimento dos horários previstos, na regularidade da oferta e na satisfação dos clientes e, em simultâneo, no aumento de consumo de combustível e nos custos de manutenção. Além destas medidas que visam identificar e eliminar os locais com maiores problemas relacionados com as referidas imobilizações e diminuição de velocidade comercial, está também a ser estudada com a CML a introdução de mecanismos de prioridade nas interceções semaforizadas.

Em suma, prevê-se para 2022, manter o desenvolvimento e implementação de novas faixas BUS, assim como estudos de impacto de alterações rodoviárias e uma colaboração cada vez mais estreita entre a CARRIS e demais atores da CML, com vista a uma contínua melhoria da gestão do tráfego urbano.

- **Implementação de corredores BUS de elevado desempenho**

Criação de “corredores” que atravessem os eixos centrais da cidade com menos paragens e articulação entre a CARRIS, a Polícia Municipal e diversas áreas de gestão do Município, como via pública, urbanismo e mobilidade, de forma a conjugar medidas que permitam atingir uma velocidade comercial mais elevada.

Durante os últimos anos têm sido criadas vias reservadas para melhorar a circulação e a frequência dos transportes públicos. Este esforço deverá ser mantido nos próximos anos, por forma a melhorar o serviço prestado aos clientes.

- **Carreira Emissões Zero**


A CARRIS privilegia a contribuição para a sustentabilidade ambiental. Para além de ter já adquirido o seu primeiro lote de autocarros 100% elétricos (sendo que uma das carreiras em funcionamento é operada exclusivamente pelos mesmos), encontra-se prevista a aquisição de mais autocarros elétricos. Em paralelo, entre 2019 e o 1º semestre de 2020 foi implementado um projeto-piloto para testar a utilização de combustíveis renováveis na sua operação, estando a ser estudadas novas atividades de investigação e desenvolvimento que permitam a utilização de frota que utilize combustíveis alternativos.

Em 2021 iniciou um projeto piloto com autocarros mini elétricos num conjunto de carreiras específicas, nomeadamente em linhas que operam na zona histórica da cidade de Lisboa.

- **Reestruturação do sistema de bilhética e adoção de pagamento alternativos**

No âmbito das necessidades identificadas no sistema de bilhética da empresa, foram implementadas algumas medidas, entre 2018 e 2021, tais como:

- Implementação da associação do passe com perfil criança e do cartão de aluno em escolas do 1º ciclo da cidade de Lisboa;



- Introdução do VivaGo, que consiste num sistema de carregamento do título de transporte com possibilidade de pagamento pós-pago, permitindo assim maior flexibilidade aos clientes;
- Desenvolvimento de protocolos com outras entidades no sentido de realizar projetos piloto relacionados com novos suportes de título de transportes e modos de pagamento mais simples, flexíveis a adaptados às necessidades e expectativas dos clientes (exemplo: smartphone).

Para o período entre 2022 e 2025 a CARRIS pretende desenvolver esforços no sentido de disponibilizar ao cliente:

- Soluções de desmaterialização de bilhética, viabilizando o pagamento por telemóvel ou outros meios convenientes para o passageiro, nomeadamente a utilização de todo o tipo de cartões a débito/crédito, abrindo a possibilidade de venda de bilhetes por terceiros com vista ao crescimento de soluções de mobilidade como serviço
- Máquinas de venda automáticas por forma a aumentar e diversificar a rede de vendas
- Renovar os equipamentos da rede de vendas, assim como efetuar um upgrade ao equipamento embarcado, por forma a modernizar a empresa e dotá-la de equipamentos que vão ao encontro das expectativas dos seus clientes

- **Projeto mobilidade interna sustentável**

A CARRIS tem privilegiado a aquisição de carros movidos a energias mais limpas sempre que se revele adequado, tendo optado por adquirir viaturas elétricas para reforço da sua frota de apoio à operação, sempre que necessário.

Prevê-se também a implementação do Plano de Mobilidade Ativa e Sustentável para a CARRIS, que contempla ações nos domínios das infraestruturas de apoio; das bicicletas; e da comunidade; destacando-se a implementação de um sistema de bicicletas partilhadas para a deslocação dos colaboradores da CARRIS, previsto ocorrer em 2022.

- **Combate à Fraude**

A CARRIS tem vindo a incrementar o número de profissionais afetos à área da fiscalização, no sentido de promover uma maior abrangência de atuação, e produzir um efeito dissuasor na prática de infrações e fraude, com efeitos positivos visíveis.

Adicionalmente, em 2021, a CARRIS, integrou a plataforma informática de contraordenações de passageiros sem título desenvolvida pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) que permite concretizar e operacionalizar a cobrança coerciva de coimas pela Autoridade Tributária e Aduaneira (AT).

Em 2022, será continuada e reforçada a fiscalização com vista à redução da fraude, associada a planos de avaliação dos pontos de maior criticidade e das iniciativas implementadas, prevendo-se, também reforçar as equipas com novos terminais de fiscalização.



- **Edifícios Sustentáveis**

A CARRIS pretende contribuir para a sustentabilidade da cidade reduzindo as emissões de Gases de Efeito de Estufa - GEE e tornando os seus edifícios mais ecológicos. Para o efeito, prevê instalar painéis fotovoltaicos, que utilizam uma energia 100% limpa e produzem significativas poupanças de consumo energético, permitindo a geração de energia rentável a médio/longo prazo. Para tal, e com vista a elaboração dos estudos necessários, a CARRIS estabeleceu uma parceria com a Agência de Energia e Ambiente de Lisboa - Lisboa E-Nova.

Nos últimos anos, a CARRIS procedeu à remodelação da iluminação quer das instalações exteriores, quer interiores, substituindo o sistema anteriormente existente por iluminação LED, com melhor desempenho ambiental e de eficiência energética (consumo).

- **Reforço da Segurança de pessoas e bens**

No sentido de melhorar as condições de trabalho dos colaboradores, e a segurança dos seus clientes, encontra-se em desenvolvimento um processo de renovação de equipamentos de segurança na frota e instalações da empresa, com projetos pilotos a abordagens inovadoras, assim como reforço de medidas de proteção dos colaboradores no sentido de minimizar as agressões de que são alvo. Nesse sentido, a CARRIS iniciou em 2021 a implementação do Sistema Integrado de Segurança que irá permitir dotar a empresa de instrumentos de controlo de segurança nas suas instalações.

Por outro lado, o Sistema de Gestão de Segurança Rodoviária da CARRIS obteve no último trimestre de 2021 a sua certificação, de acordo com a Norma NP ISO 39001:2017, tornando-se na primeira empresa nacional de transporte público rodoviário de passageiros a ver reconhecidas, com esta certificação, as suas boas práticas de gestão neste domínio. A certificação foi obtida na sequência do trabalho que a CARRIS tem vindo a realizar há diversos anos e após o respetivo processo de auditorias de conformidade realizadas pela APCER, organismo independente de avaliação e de certificação. Esta Certificação em “Segurança Rodoviária” vem reforçar o reconhecimento da qualidade dos sistemas de gestão implementados na CARRIS, passando a associar a vertente “Segurança Rodoviária”, às vertentes da “Qualidade” e “Ambiente”, que já existem na empresa.

- **Intervenções no Edifício CARRIS**

Decorrente do processo de renovação da frota de Serviço Público, a CARRIS tem vindo a efetuar grandes reestruturações no seu edifício. Nos últimos anos foram construídos um posto de abastecimento de GNL/GNC no Complexo de Miraflores e um posto de carregamento elétrico na Estação da Pontinha. Paralelamente, por efeito da utilização de novos combustíveis houve necessidade de adaptação das instalações oficinais para manutenção dos veículos, obras de grande dimensão, morosas e que envolvem elevados montantes de investimento.

Por efeito dos novos autocarros elétricos a adquirir no futuro e dos novos elétricos, a CARRIS irá no quadriénio 2022-2025 investir na construção de um novo posto de carregamento elétrico na Estação da Pontinha, assim como na construção e reorganização das instalações no Complexo de Santo Amaro, permitindo o alargamento da frota de elétricos e aumento da eficiência operacional.

FR
FR
FR

- **Outros Projetos estruturantes para 2022**

No seguimento da estratégia definida pela CARRIS, tem vindo a ser equacionado o desenvolvimento e implementação de novos projetos que vão ao encontro das necessidades da empresa, e da sua melhoria contínua, focando-se em questões internas, bem como em questões relacionadas com o serviço público, sempre alinhados com os pilares estratégicos anteriormente apresentados.

Neste sentido, encontram-se previstos, entre outros, os seguintes projetos, a serem implementados em 2022, numa lógica de continuidade de ações já encetadas:

- Implementação de novas medidas e ferramentas com vista à melhoria das condições no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho;
- Implementação de novas parcerias com vantagens para os trabalhadores da empresa, ao nível de apoio psicossocial, financeiro, legal, saúde, entre outros;
- Revisão do Regulamento de Carreiras e do Acordo de Empresa dos técnicos superiores - AE2;
- Implementação dos projetos de suporte à Estratégia Ambiental da CARRIS;
- Avaliação, organização e digitalização do Arquivo da CARRIS, onde se inclui não só o acervo documental da atividade empresarial, mas também o arquivo histórico do Museu da CARRIS;
- Continuidade dos trabalhos iniciados em 2018, com vista à consolidação da implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) na CARRIS;
- Realização de ações de formação RGPD & Segurança Informática;
- Realização de auditoria externa de Compliance ao RGPD;
- Participação da CARRIS em projetos europeus inovadores, no âmbito da mobilidade urbana, disponibilizando-se para participar em projetos piloto sempre que se enquadrem nos objetivos estratégicos da empresa e/ou da cidade, visando adquirir conhecimento sobre as melhores práticas internacionais e reforçar o posicionamento da CARRIS enquanto entidade líder na promoção da inovação no setor dos transportes (sujeito a submissão e aprovação de candidaturas a fundos comunitários). São exemplos, a participação da CARRIS no projeto europeu TRIPS (Transport Innovation for Vulnerable-to-exclusion People needs Satisfaction), que integra 10 parceiros europeus e é coordenado pelo UITP, no projeto VoxPop, coordenado pela CML, com 4 linhas de ação com o objetivo principal de criar uma plataforma de partilha de dados de mobilidade, no Projeto Europeu C-STREETS, projeto-piloto de implementação de um serviço de transport on-demand (a operação é baseada na procura real em cada momento), e no Projeto MOBIL.T, projeto multioperador, com vista à desmaterialização do sistema de bilhética na Área Metropolitana de Lisboa permitindo a utilização do sistema com base no telemóvel, liderado pela TML-Transportes Metropolitanos de Lisboa;
- Avaliação de potenciais melhorias na execução dos contratos atualmente em vigor na CARRIS.

Handwritten signatures and initials in blue ink, including the word "projetos" and initials "A", "F", "R", "K".

IV. Plano de Investimentos

PLANO DE INVESTIMENTOS 2022

Projetos / subprojetos	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	2022
01 FROTA DE AUTOCARROS	4 133 000	4 065 000	8 040 000	5 050 000	21 288 000
02 FROTA DE ELÉTRICOS	160 997	175 252	515 320	1 522 360	2 373 929
03 COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	1 823 802	1 493 000	536 600	600 400	4 453 802
04 SUBESTAÇÕES	45 000	105 000	0	1 280 000	1 430 000
05 LINHA	172 225	182 617	277 813	234 271	866 925
06 REDE AÉREA	20 000	20 000	50 000	64 731	154 731
07 REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	25 100	25 100	24 900	185 900	261 000
08 EQUIPAMENTO OFICINAL	157 600	222 000	5 500	30 995	416 095
09 INFORMÁTICA	1 087 250	819 500	795 000	515 500	3 217 250
10 CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	1 380 010	1 915 032	3 247 321	4 248 962	10 791 326
11 INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	397 356	56 250	179 250	90 431	723 287
12 FROTA DE APOIO*	0	276 000	148 226	183 413	607 638
	9 402 340	9 354 751	13 819 929	14 006 962	46 583 982

*Veículos de pronto-socorro e reboque e veículos de apoio à operação

Tabela 4 - Plano de Investimentos 2022 – Projetos

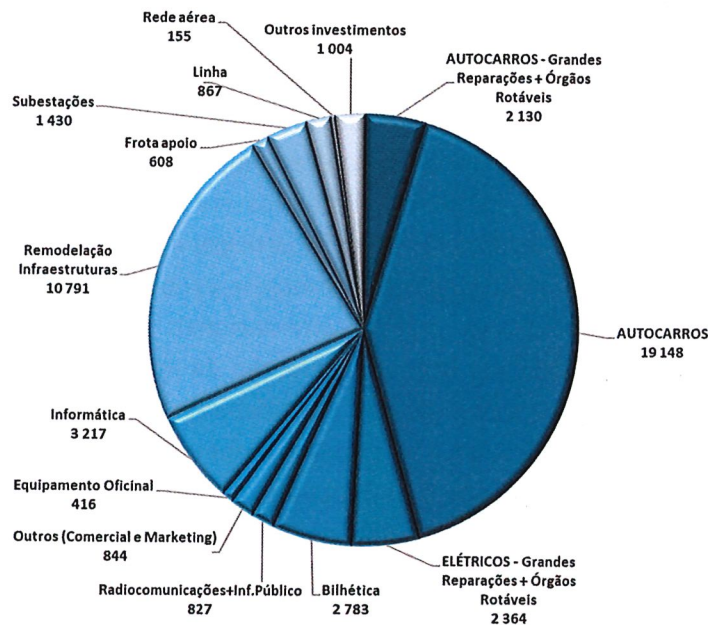


Gráfico 3 - Plano de Investimentos 2022 (Capitalização - 10³€) - Estrutura

O Plano de Investimentos da CARRIS para o ano 2022 apresenta o montante de 46,584 M€ (formação bruta de capital fixo), tendo uma despesa associada no montante de 57,298 M€, incluindo o IVA, destacando-se como principais investimentos a **aquisição de novos autocarros**, a **execução de obras de reforço do espaço para estacionamento e manutenção (PMO)** numa lógica de integração que permita a receção de novos elétricos e as melhorias nas instalações oficiais e estações de serviço, conforme desenvolvimento seguinte.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

Em síntese, os projetos mais relevantes (ótica da capitalização) têm o seguinte enquadramento:

01 – Frota de Autocarros – 21,288 M€

- Aquisição de autocarros;
- Grande reparação de material circulante e reparações intercalares nas várias tipologias de frota de autocarros;
- Aquisição de órgãos rotáveis.

02 – Frota de Elétricos – 2,374 M€

- Grandes reparações e beneficiações em material circulante;
- Outras intervenções.

03 – Comercial, Marketing e ajuda à exploração – 4,454 M€

- Renovação dos equipamentos de bilhética (validadores);
- Sistemas de videovigilância para a frota de serviço público;
- Equipamento embarcado;
- Standardização de paragens e abrigos (inclui painéis de informação de paragens);
- Melhorias no SAE (Atualização de aplicações e integração de sistemas);
- Upgrade da rede de vendas.

04 – Subestações – 1,430 M€

- Renovação da subestação de Santa Apolónia;
- Substituição das unidades remotas das Subestações;
- Renovação da sala de comandos de energia.

05 – Linha – 0,867 M€

- Ligações de via-férrea;
- Renovação e correções de via-férrea;
- Renovação de agulhas e cruzamentos de via;
- Requalificação Rua S. Pedro de Alcântara.

06 – Rede Aérea – 0,155 M€

- Renovação e remodelação de rede e comando de agulhas.

07 – Rede Cabos Subterrâneos – 0,261 M€

- Aquisição e instalação de cabo na Avenida 24 de julho;
- Renovação rede cabos subterrâneos.

08 – Equipamento Oficinal – 0,416 M€

- Banco de ensaio (caixa de velocidades);
- Máquinas de lavar carroçarias e chassis.

09 – Informática – 3,217 M€

- Projeto C-Streets – Contagem de passageiros, paragens digitais e prioridade semafórica;
- Projeto Voxpop;
- Upgrade da versão do sistema SAP CARRIS;
- Desenvolvimento de software.

10 – Construção e remodelação de Infraestruturas – 10,791 M€

- PMO Santo Amaro;
- Substituição de infraestruturas de águas e incêndios;
- Reabilitação geral de edifícios;

*Três
projetos
de*

12 – Frota de apoio – 0,608 M€

- Substituição de viaturas de apoio (veículos de pronto-socorro e reboque; veículos de apoio a operações de fiscalização)

No que concerne ao Plano de Investimento plurianual, estima-se um valor na ordem dos 194,721 Milhões de euros para o quadriénio 2022-2025, distribuído pelos seguintes projetos:

PLANO DE INVESTIMENTOS PLURIANUAL

Projetos / subprojetos	2022	2023	2024	2025
01 FROTA DE AUTOCARROS	21 288 000	22 970 000	21 540 000	30 710 000
02 FROTA DE ELÉTRICOS	2 373 929	14 088 260	27 334 030	545 000
03 COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	4 453 802	1 813 663	1 167 395	1 094 640
04 SUBESTAÇÕES	1 430 000	30 000	30 000	30 000
05 LINHA	866 925	440 000	440 000	440 000
06 REDE AÉREA	154 731	105 000	105 000	105 000
07 REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	261 000	100 000	100 000	100 000
08 EQUIPAMENTO OFICIAL	416 095	122 600	175 600	115 600
09 INFORMÁTICA	3 217 250	948 500	297 500	297 500
10 CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	10 791 326	13 522 820	5 419 000	2 419 000
11 INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	723 287	366 987	371 987	371 987
12 FROTA DE APOIO*	607 638	420 000	0	0
	46 583 982	54 927 830	56 980 512	36 228 727

*Veículos de pronto-socorro e reboque e veículos de apoio à operação

Tabela 5 - Plano de Investimentos Plurianual 2022-2025

Relativamente ao plano de investimentos, importa referir que 67% do valor previsto para o quadriénio 2022-2025 se destina à aquisição de novos veículos (autocarros e elétricos), no seguimento do processo de renovação da frota:

	2022	2023	2024	2025	TOTAL
	€	€	€	€	€
Autocarros	19 148 000	21 200 000	20 000 000	29 400 000	89 748 000
Standard	10 148 000	19 100 000	20 000 000	29 400 000	78 648 000
Minis	-	2 100 000	-	-	2 100 000
Médios	-	-	-	-	-
Articulados	9 000 000	-	-	-	9 000 000
Elétricos	-	13 454 515	26 909 030	0	40 363 545
Remodelados	-	-	-	-	0
Articulados	-	13 454 515	26 909 030	-	40 363 545
TOTAL	19 148 000	34 654 515	46 909 030	29 400 000	130 111 545

Tabela 6 - Plano de Aquisição de Frota 2022-2025

FY
gestão
R
VR

V. Plano de Atividades Anual

1. Atividade Operacional

1.1. Indicadores de Atividade

O serviço prestado pela CARRIS é caracterizado pela disponibilização de 742 quilómetros de via simples na cidade de Lisboa, repartido por:

- 97 carreiras de autocarro, sendo 24 Carreiras de Bairro;
- 6 carreiras de eléctrico;
- 3 ascensores;
- 1 elevador.

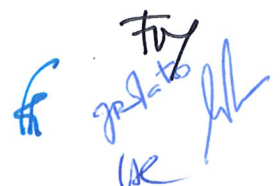
A CARRIS assegura ainda um serviço diário de transporte de passageiros de mobilidade condicionada e serviços ocasionais de apoio a eventos.

Oferta

A CARRIS pretende manter uma tendência de crescimento no que se refere à oferta disponibilizada, ajustando-a à nova realidade da cidade de Lisboa e de mobilidade urbana. À data atual, e em resultado da pandemia COVID-19, existe um elevado nível de incerteza relativamente ao futuro da mobilidade urbana, dado que novas dinâmicas estão a ser implementadas, nomeadamente pelas empresas através do recurso a horários desfasados, teletrabalho e equipas espelho. Por outro lado, é cada vez mais uma aposta da CARRIS o seu papel complementar aos meios suaves de transporte – por exemplo, bicicletas – que atualmente se encontram em crescendo ao nível de utilização na cidade.

Desta forma, a CARRIS prevê um crescimento da oferta, para 2022, de + 2,7%, em veículos*km relativamente a 2021, tendo por base a entrada em operação dos novos veículos e tripulantes, permitindo dar cumprimento às orientações do município, sendo reajustada face às novas condições da procura, bem como às condições que vierem a ser definidas para o transporte coletivo, no período temporal em análise.

Importa salientar que, no período entre 2011 e 2016, registou-se um forte declínio (-25%) da oferta, atingindo o nível mais baixo em 2016. Em 2017, a CARRIS iniciou o ciclo de inversão desta tendência, que consolidou em 2018, 2019 e nos 2 primeiros meses de 2020. Apesar dos efeitos negativos associados à pandemia, a CARRIS pretende reforçar a sua oferta de serviço público ao longo do quadriénio 2022-2025, com um crescimento na ordem dos 40% em 2025 face a 2016, de forma a responder adequadamente ao esperado crescimento da procura. Apesar do contexto adverso verificado desde março de 2020, importa realçar que a CARRIS nunca reduziu a sua atividade, tendo inclusive aumentado a oferta disponibilizada, com o propósito de estar presente, num período tão atípico para os cidadãos que do transporte público dependem. Desta forma, comparativamente ao ano de 2020, verificou-se até ao 3º trimestre de 2021 um valor de oferta disponibilizado superior ao valor observado no período homólogo de 2020, o que é indicativo de uma progressiva retoma dos números verificados pré-pandemia.



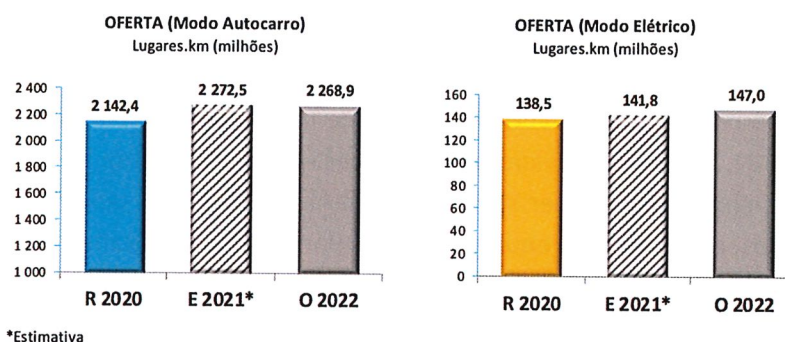
Ao longo do quadriénio, o aumento de oferta será suportado, pelo Modo Autocarro e pelo Modo Elétrico, com a entrada ao serviço dos novos veículos, que permitirão alargar a oferta na rede existente, recuperar algumas carreiras ou criar outras novas, de acordo com as necessidades da cidade que venham a ser identificadas.

OFERTA	REAL 2020	ESTIMADO 2021	PREVISÃO 2022				TOTAL	Proposta			Valores em Milhares	
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM		Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025	Variação 2022/2021	
OFERTA Modo AUTOCARRO												
Veículos x km (Serviço Público)	32 240	34 698	8 944	8 877	8 686	9 188	35 694	36 716	37 287	37 287	996	2,9%
Veículos x hora (Serviço Público)	2 228	2 422	627	616	600	637	2 479	2 539	2 578	2 576	58	2,4%
Lugares x km	2 142 386	2 272 528	576 505	567 678	552 005	572 748	2 268 937	2 306 060	2 329 168	2 326 736	-3 592	-0,2%
Velocidade Média de Exploração*	14,47	14,33	14,27	14,42	14,48	14,42	14,40	14,46	14,46	14,48	0,07	0,5%
OFERTA Modo ELÉTRICO												
Veículos x km (Serviço Público)	1 926	2 018	489	502	527	508	2 026	2 043	2 343	2 909	8	0,4%
Veículos x hora (Serviço Público)	218	230	58	59	60	60	237	239	262	302	7	3,2%
Lugares x km	138 466	141 831	35 330	36 486	38 448	36 704	146 968	171 532	232 665	320 513	5 137	3,6%
Velocidade Média de Exploração*	8,83	8,77	8,39	8,53	8,74	8,47	8,53	8,55	8,95	9,64	-0,24	-2,7%
OFERTA TOTAL												
Veículos x km (Serviço Público)	34 166	36 716	9 433	9 379	9 213	9 695	37 720	38 758	39 629	40 196	1 004	2,7%
Veículos x hora (Serviço Público)	2 446	2 652	685	675	660	697	2 717	2 778	2 840	2 877	65	2,5%
Lugares x km	2 280 853	2 414 359	611 835	604 165	590 453	609 452	2 415 905	2 477 592	2 561 833	2 647 249	1 545	0,1%
Velocidade Média de Exploração**	14,12	14,01	13,95	14,09	14,16	14,09	14,07	14,14	14,13	14,15	0,06	0,4%

* (Veículos x km S.P. / Veículos x hora S.P.).

** (Veículos x km S.P. / Veículos x hora S.P.) excluindo Ascensores e Elevador

Tabela 7 - Indicadores Globais de Oferta – Modo AUTOCARRO e Modo ELÉTRICO



*Estimativa

Gráfico 4 – Indicadores de Oferta (Lugares x km) Autocarro / Elétrico

A Rede de Bairros representa um impacto estimado na oferta, respeitante a 2022, de 2,39 milhões de Veículos.km, conforme quadro seguinte:

OFERTA	REAL 2020	ESTIMADO 2021	PREVISÃO 2022				TOTAL	Proposta			Valores em Milhares	
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM		Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025	Variação 2022/2021	
OFERTA Carreiras de BAIROS												
Veículos x km (Serviço Público)	1 350	1 849	598	595	596	598	2 387	2 347	2 347	2 347	539	29,1%
Veículos x hora (Serviço Público)	97	122	44	44	44	44	176	174	174	174	54	44,2%
Lugares x km	54 949	64 710	19 230	19 191	19 315	19 372	77 107	76 220	76 220	76 220	12 397	19,2%

Tabela 8 - Indicadores de Oferta – Rede de Bairro

O expectável aumento da oferta de serviço público será gradual ao longo do período em apreço, estando diretamente relacionado com o processo de renovação da frota, assim como com o processo de recrutamento de tripulantes. O reforço da oferta de serviço inclui não só as linhas de autocarros, que integram a Rede de Bairros, mas também a criação de novas linhas e o reforço ou ajustamentos de outras

proposto
FY
he

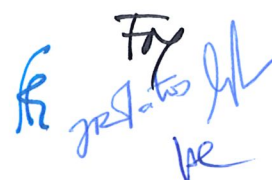
linhas de serviço público que venham a ser identificadas, no quadro da melhoria da mobilidade da cidade, conforme tem sido prática comum nos últimos anos.

Procura

Tal como referido anteriormente, nos anos de 2020 e 2021 a estratégia da CARRIS sofreu um abrandamento, por via das medidas impostas no decurso da declaração do estado pandémico. As medidas de confinamento adotadas para o país e a sua retoma gradual, tiveram um impacto de dimensão inimaginável para a CARRIS, dado que, contrariamente ao que aconteceu nos primeiros dois meses do ano de 2020 – que apresentaram aumentos da procura na ordem dos 14,6% quando comparados com os meses homólogos do ano anterior - os restantes meses do ano de 2020, e os meses decorridos durante o ano de 2021 até à data em questão, apresentam níveis de procura muito inferiores aos observados nos anos anteriores ao início da pandemia. Desta forma, para 2022, e porque não é possível determinar se voltarão a ser implementadas algumas medidas de distanciamento social e de prevenção que foram deliberadas durante os anos de 2020 e 2021, foram considerados níveis de procura abaixo dos resultados obtidos em 2019 (último ano de operação em que não houve limitações devido à pandemia), apesar de se prever uma ligeira melhoria comparativamente aos valores estimados de 2021, e continuando a tendência crescente durante o triénio de 2023-2025.

Assim, foi previsto para 2022 um aumento da procura face ao estimado para 2021, na ordem dos 22,1 milhões de passageiros transportados com título de transporte válido (+24,08%), com destaque para o modo autocarro, decorrente essencialmente da previsão da recuperação gradual dos níveis normais de atividade no ano mencionado, em contraste com a procura de 2020 e 2021, que foi fortemente afetada pela já referida pandemia COVID-19. Ao longo de 2022-2025, está previsto o reforço da frota de autocarros e de elétricos, com o intuito de melhorar a rede e o serviço, de forma a ir ao encontro das necessidades e expectativas da população. Desta forma, prevê-se que a procura, ao longo do quadriénio recupere do decréscimo verificado entre 2011 e 2016 (cerca de -25%) e do decréscimo verificado nos anos de 2020 e 2021 (quando comparado com o ano de 2019), atingindo em 2025 um crescimento na ordem dos 23% face a 2016.

Paralelamente, a CARRIS pretende reduzir o nível de fraude, com o reforço dos sistemas técnicos e humanos de fiscalização. Este objetivo será concretizado no quadro da articulação com as autoridades com responsabilidades na cobrança das coimas, a par da implementação de novos dispositivos de pagamento de modo digital, de forma a melhorar os sistemas de cobrança de receita e da estreita colaboração com as autoridades para reforço da fiscalização em pontos considerados críticos para a operação.

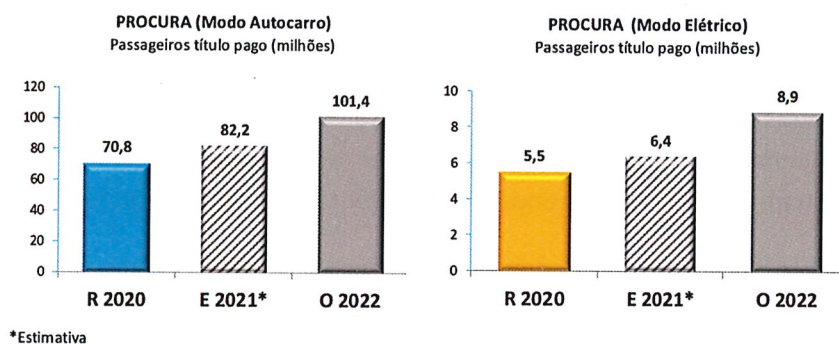


PROCURA	REAL		ESTIMADO		PREVISÃO 2022				Proposta			Variação 2022/2021	
	2020	2021	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025	Valor	%	
	Passageiros com título pago	76 313	88 533	24 861	27 177	26 985	31 217	110 240	134 026	141 798	143 737	21 707	24,5%
- Autocarros	70 812	82 163	22 885	25 049	24 784	28 659	101 377	121 868	127 853	127 609	19 214	23,4%	
- Elétricos	4 931	5 786	1 717	1 861	1 915	2 202	7 695	10 451	12 243	14 483	1 909	33,0%	
- Ascensores	393	453	182	188	206	247	823	1 179	1 186	1 146	369	81,5%	
- Elevador	177	130	78	79	80	108	345	529	516	498	215	165,6%	
Passageiros gratuitos	2 976	3 593	919	995	998	1 154	4 066	4 677	4 948	5 015	474	13,2%	
Total de passageiros com título válido	79 289	92 125	25 781	28 171	27 982	32 371	114 306	138 703	146 746	148 751	22 180	24,08%	
Passageiros x km*	277 842	322 422	90 569	97 711	97 626	110 568	396 474	492 122	520 174	526 518	74 052	23,0%	

* Inclui passageiros em fraude

RECEITAS (valores com IVA)	REAL		ESTIMADO		PREVISÃO 2022				Proposta			Variação 2022/2021	
	2020	2021	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025	Valor	%	
	Recetas de títulos de transporte	45 756	48 630	13 516	14 740	15 328	16 766	60 350	78 788	83 369	84 637	11 719	24,1%
PART	33 596	32 612	8 614	8 614	8 614	8 614	34 455	34 455	34 455	34 455	1 843	5,7%	
Comparticipações dos passes	2 374	2 812	1 138	581	537	556	2 812	2 955	3 108	3 152	0	0,0%	
Recetas totais (inclui as participações)	81 726 €	84 054 €	23 268 €	23 935 €	24 479 €	25 935 €	97 616	116 198 €	120 932 €	122 245 €	13 562 €	16,14%	
Receta média por passageiro	1,07 €	0,95 €	0,94 €	0,88 €	0,91 €	0,83 €	0,89 €	0,87 €	0,85 €	0,85 €	-0,06 €	-6,7%	

Tabela 9 - Indicadores de Procura



*Estimativa

Gráfico 5 – Indicadores de Procura (Passageiros com título pago) Autocarro / Elétrico

2. Segurança, Qualidade e Ambiente

2.1 Segurança de Pessoas e Bens

No âmbito do Sistema de Gestão de Segurança da CARRIS, serão prosseguidas as medidas já encetadas, visando a melhoria, a longo prazo, de forma progressiva e sustentada, dos indicadores apresentados.

OCORRÊNCIAS Modo AUTOCARRO	REAL	ESTIMADO	PREVISÃO 2022				Proposta			Variação 2022/2021		
	2020	2021	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	2022	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025	Valor	%
Acidentes/10 ⁶ Veic. x km	32,7	29,9	41,0	37,4	34,1	37,9	37,6	36,8	35,5	35,5	7,7	25,8%
OCORRÊNCIAS Modo ELÉTRICO	REAL	ESTIMADO	PREVISÃO 2022				Proposta			Variação 2022/2021		
Acidentes/10 ⁶ Veic. x km	52,6	31,5	74,5	83,4	72,7	83,0	78,5	75,5	72,0	70,0	47,0	149,2%

*Avarias/10⁴ Veic. x km

Tabela 10 - Indicadores de Segurança

Neste contexto, a Empresa continuará a dar prioridade às ações de natureza preventiva, focadas nos seguintes objetivos:

- Qualificação e melhoria do desempenho do pessoal afeto à exploração de autocarros e elétricos;

grato
Fry R
MC

- Melhoria das condições de segurança física e psicológica dos clientes, tripulantes e agentes da fiscalização comercial;
- Acompanhamento do sistema de monitorização em tempo real da eficiência energética, bem como das performances de condução dos motoristas (XtranDrive) com vista a melhorar o desempenho em termos de segurança, conforto e eco condução.
- Aperfeiçoamento das técnicas e métodos de manutenção do material circulante e das infraestruturas (modos Autocarro e Elétrico);
- Melhoria das condições de circulação e de exploração do serviço.

A par das medidas mencionadas, a CARRIS viu em 2021 o seu sistema de gestão de Segurança Rodoviária ser certificado pela norma NP ISO 39001:2017, resultado assente em diversos procedimentos, medidas e ações que conduzem a uma melhoria da acidentalidade e conseqüentemente da segurança de todos.

Por outro lado, serão reforçadas e implementadas medidas estratégicas e de prevenção, como por exemplo, a instalação de mais sistemas de videovigilância na frota da Empresa.

Pretende-se, também, acompanhar e avaliar os resultados do projeto-piloto de sistemas de deteção e extinção automática de incêndios nos motores de autocarros.

O enquadramento dos Motoristas e Guarda-Freios continuará a ser destacado, com o reforço do acompanhamento a efetuar pelas equipas de Inspetores e Coordenadores, na sequência do desenvolvimento de ações de formação no domínio de:

- Certificação CAM;
- Condução económica e defensiva;
- Segurança pessoal preventiva.

No âmbito da situação atual do país, serão mantidas todas as medidas de higiene e segurança implementadas na CARRIS com o objetivo de mitigar os possíveis contágios por COVID-19, pelo que o foco principal, tal como referido anteriormente, para o próximo ano, será a segurança de todos os colaboradores e clientes.

2.2 Eficiência Energética da Frota

No quadro seguinte apresentam-se os indicadores de desempenho energético da rede de tração de elétricos da CARRIS, bem como a previsão para 2022-2025.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA MODO ELÉTRICO	ESTIMADO 2021	PREVISÃO 2022					Proposta			Variação 2022/2021	
		1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025	Valor	%
Consumos (kWh)	4 577 324	1 184 675	1 254 017	1 333 746	1 243 966	5 016 403	5 054 490	5 731 774	7 011 229	439 080	9,6%
Custo de energia elétrica (€)	513 056	144 989	153 438	163 166	152 133	613 725	670 550	759 450	998 841	100 669	19,6%
Eficiência energética (kWh / Pk)	0,280	0,228	0,215	0,222	0,182	0,210	0,155	0,152	0,159	-0,07	-24,9%
Consumo de energia por veículo x km (kWh / vk)	2,257	2,257	2,258	2,257	2,257	2,257	2,258	2,257	2,258	0,00	0,0%

Tabela 11 - Indicadores de Eficiência Energética – Modo Elétrico

Da análise do quadro verifica-se que o consumo médio estimado para 2021 sofre um aumento, reflexo do aumento da oferta de serviço total no Modo Elétrico (+242 milhares de Km). De realçar que este indicador é fortemente penalizado pelas difíceis condições de circulação a que os elétricos estão sujeitos, que refletem

um aumento de consumo face à oferta realizada. Por outro lado, no decorrer do período de confinamento o Modo Elétrico foi fortemente penalizado, dado que tantos os Ascensores, como o Elevador de Santa Justa, viram a sua atividade ser suspensa, o que afetou diretamente o consumo de energia elétrica.

A par da formação e sensibilização de Guarda-Freios para uma condução económica, e a adequação dos veículos às necessidades da procura, uma das bases para a melhoria da eficiência energética, prende-se com um fator externo, nomeadamente, os quilómetros perdidos por engarrafamento ou estacionamento indevido. Tratando-se de fatores exógenos, a CARRIS procurará manter a atual articulação com a CML, garantindo ativas medidas já implementadas, como é exemplo a fiscalização, com o apoio da PM em situações cuja infração seja prejudicial à circulação dos veículos da empresa, e a implementação de novas medidas que melhorem as condições de circulação, contribuindo assim também para o aumento da eficiência energética.

Face à aposta da CARRIS na aquisição de novos autocarros movidos a eletricidade, apresentam-se os indicadores de desempenho energético específicos para este modo.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA MODO AUTOCARRO	ESTIMADO 2021	PREVISÃO 2022					Proposta		
		1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025
Consumos (kWh)	725 639	191 889	188 025	216 707	612 639	1 209 260	2 912 252	3 175 297	3 175 297
Custo de energia elétrica (€)	79 820	23 027	22 563	26 005	73 517	145 111	378 593	412 789	444 542
Consumo de energia por veículo x km (kWh / vk)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

Tabela 12 - Indicadores de Eficiência Energética – Modo Autocarro

Relativamente à eficiência no consumo de combustíveis – gasóleo e gás – da frota de autocarros, apresenta-se a previsão de consumos e gastos dos mesmos, salientando-se a redução de consumo de gasóleo e o aumento de consumo de gás por via da substituição de parte da frota por veículos mais “limpos”.

EFICIÊNCIA - GASÓLEO MODO AUTOCARRO	ESTIMADO 2021	PREVISÃO 2022					Proposta		
		1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025
Consumos (l)	12 761 863	3 494 956	3 290 453	3 041 905	2 893 897	12 721 211	12 042 399	11 807 535	11 722 433
Custo de gasóleo (€)	12 634 244	3 390 107	3 191 739	2 950 648	2 807 080	12 339 575	11 199 431	10 981 007	10 901 863
Consumo de gasóleo por veículo x km (l / vk)	0,524	0,569	0,569	0,568	0,564	0,568	0,566	0,566	0,565

EFICIÊNCIA - GÁS MODO AUTOCARRO	ESTIMADO 2021	PREVISÃO 2022					Proposta		
		1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025
Consumos (Nm ³)	7 302 044	1 934 483	2 136 432	2 289 760	2 616 380	8 977 056	9 785 623	10 302 744	10 402 864
Custo de gás (€)	3 521 017	708 540	782 508	838 667	958 298	3 288 013	3 501 207	3 683 215	3 718 639
Consumo de gás por veículo x km (Nm ³ / vk)	0,694	0,704	0,703	0,703	0,703	0,703	0,703	0,703	0,703

Tabela 13 - Indicadores de Consumos de Combustíveis – Modo Autocarro

Handwritten signatures and initials:
 jrdato, H, FY, AL, ne

As tabelas seguintes apresentam a caracterização da frota de Autocarros e Elétricos e o cenário previsto para o quadriénio 2022-2025:

FROTA Modo AUTOCARRO	REAL	ESTIMADO	PAO	PROPOSTA		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº de Autocarros*	727	753	753	757	782	812
Idade média (anos)	10,6	9,9	9,5	8,1	8,1	7,7
Consumo específico:						
Gasóleo (L / 100 km)	53,9	52,4	56,8	56,6	56,6	56,5
Gás (Nm³ / 100 km)	65,6	69,4	70,3	70,3	70,3	70,3
Energia (kWh / 100 km)		150,0	150,0	150,0	150,0	150,0

* Inclui viaturas de transporte de Passageiros com Mobilidade Reduzida

Tabela 14 - Frota de Autocarros

FROTA Modo ELÉTRICO	REAL	ESTIMADO	PAO	PROPOSTA		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº de Veículos *	56	57	59	64	74	74
Idade média (anos)	25,1	26,1	27,2	27,6	21,7	20,3
Consumo específico:						
Energia (kWh / 100 km)	203,7	225,7	225,7	225,8	225,7	225,8

* Inclui recuperação de 1 elétrico em 2021 e 2 elétricos em 2022 da série 700 para efetuar serviço público nos anos indicados

Tabela 15 - Frota de Elétricos

Paralelamente ao projeto de renovação de frota, será necessário proceder à aquisição de órgãos rotáveis para incorporar nas operações de manutenção preventiva e curativa. Estas beneficiações e substituição da frota são inevitáveis para fazer face aos riscos de degradação acentuada da frota, quebra de fiabilidade das carroçarias, órgãos e componentes, e permitirão assegurar os níveis de qualidade e segurança do serviço público.

2.3 Impacto Ambiental, Económico e Social

A CARRIS iniciou em 2018 um processo de renovação da sua frota, estando prevista a entrada ao serviço, até 2025, de 97 novos veículos movidos a GNC, 126 exclusivamente elétricos e 7 a hidrogénio. Este processo visa atingir efeitos positivos ao nível dos impactos ambientais, económicos e sociais, nomeadamente:

- Reduzir as emissões globais de poluentes da sua frota de veículos de serviço público, designadamente NOx, HC, CO e partículas;
- Reduzir as emissões de gases com efeito de estufa, designadamente CO₂;
- Contribuir para a incorporação de energias renováveis;
- Permitir uma poupança de energia devido a menores consumos e ao menor custo específico do GNC e da eletricidade face ao gasóleo;
- Cumprir os níveis de ruído, no exterior e interior dos veículos, de acordo com os normativos nacionais e comunitários;

Handwritten signature and initials in blue ink.

- Melhorar a qualidade de serviço e apresentar maior acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Melhorar a eficiência ambiental no quadro da certificação ambiental (NP EN ISO 14001);
- Reforçar a eficiência do sistema de gestão integrado, através da melhoria dos processos, adequando-os à estrutura organizacional da Empresa e respetiva estratégia.

A CARRIS prevê alargar a alteração do sistema de iluminação nas suas instalações e parques, utilizando meios mais sustentáveis, como é exemplo as luzes LED (iniciado em 2018), procurando uma poupança energética e consequentemente um impacto económico positivo na empresa. Adicionalmente, a CARRIS pretende tornar os seus edifícios mais sustentáveis prevendo, para o efeito, instalar painéis fotovoltaicos, permitindo a geração de energia elétrica 100% renovável.

No que concerne ao impacto social da atividade da CARRIS, esta tem procurado, em articulação com o seu acionista, e consequentemente gestor da cidade de Lisboa, assim como com as entidades mais próximas dos cidadãos, nomeadamente as Juntas de Freguesia, potenciar a sua atividade ao serviço da comunidade, sendo uma das medidas a criação de Carreiras de Bairro, estando já em operação 24 carreiras, conforme mencionado anteriormente no presente documento. O novo modelo tarifário implementado, tornando os títulos de transporte (passes) mais acessíveis, constitui igualmente uma medida com um importante impacto em termos sociais.

Destaca-se ainda o papel crucial da CARRIS na atual situação pandémica, e o esforço da empresa durante o período de maior confinamento, dado que a atividade operacional nunca parou, tendo sido devidamente ajustada, por forma a permitir o transporte de quem, por via das suas condições laborais, não tinha outra alternativa senão manter a sua rotina de circulação. Por outro lado, salienta-se que para que esta situação fosse possível, houve um esforço muito grande na obtenção de todas as condições de segurança e higiene, quer para os colaboradores, quer para os clientes.

3. Gestão de Recursos

3.1. Recursos Humanos

A CARRIS mantém ativo, desde 2017, um processo de recrutamento intensivo, no sentido de colmatar, por um lado as perdas registadas entre 2011 e 2016, e por outro permitir cumprir a oferta planeada, prevendo-se a entrada de 87 tripulantes até ao final de 2021.

Este processo deve ser mantido ao longo do tempo, dado que anualmente a CARRIS se depara com as normais saídas da função de tripulante, quer por via de processos de reforma, inaptidão médica para a função, ou saídas naturais. Por outro lado, a oferta de serviço público da CARRIS encontra-se em tendência crescente, pelo que é necessário ajustar os recursos humanos existentes à oferta prevista.

Em resposta ao quadro atrás descrito, importa dar continuidade, em 2022, à consolidação das estruturas corporativas e operacionais da CARRIS, aspeto crítico para os desafios futuros, sendo elemento central a admissão de tripulantes e quadros técnicos para as áreas corporativas e operacionais que permitam um

gestão
TR
AL
ne

aumento da capacidade organizada e, conseqüentemente, do serviço. Assim, está prevista para o ano de 2022 a admissão de 118 trabalhadores, dos quais 100 serão tripulantes (motoristas de serviço público e guarda-freios) e os restantes serão elementos para as áreas corporativas e oficinais.

Por outro lado, serão mantidas e incrementadas as medidas que visam a promoção da igualdade de género, assim como medidas que promovam o bem-estar geral dos seus colaboradores.

Política Salarial

A política salarial da Empresa tem por base o previsto nos seus Acordos de Empresa (AE-1 e AE-2), bem como o quadro normativo aplicável às empresas do Setor Empresarial Local. O orçamento da CARRIS prevê a aplicação das novas diretrizes definidas aquando da revisão do Acordo de Empresa (AE-1), iniciada em 2018 e na revisão global do Acordo de Empresa AE-1, publicado em 2020, em matéria de subsídio de refeição, trabalho suplementar, trabalho em dia feriado e trabalho noturno, assim como a revisão do regime de carreiras e do sistema de Avaliação de Desempenho. Tem ainda em consideração a aplicação do Protocolo com as Organizações Sindicais, celebrado em 2019, relativamente a ajustamentos nas diuturnidades, bem como a extensão da aplicação deste protocolo, aos trabalhadores não abrangidos diretamente por este, com o intuito de harmonização das condições de trabalho, decidida por deliberação do Conselho de Administração. Para o quadriénio futuro estará contemplada a revisão do Acordo de Empresa AE2, que se encontra desatualizado face à atual data.

Política de recrutamento

A CARRIS inverteu a situação ao nível dos seus recursos humanos em três níveis reforçando o efetivo, insuficiente para os níveis de serviço pretendidos, introduzindo medidas de reforço da produtividade dos seus trabalhadores, atuando sobre os fatores subjacentes aos níveis de absentismo e, por último, concretizando medidas que promovem a melhoria das condições de trabalho, nomeadamente com o reforço no quantitativo de tripulantes, de serviços regulares (horários de trabalho) e continuado foco na segurança e saúde no trabalho, através de diversas iniciativas, designadamente associadas à proteção e segurança no âmbito do SARS COV2.

Assim, foram definidos os seguintes objetivos com vista à recuperação dos níveis de serviço:

- Admissão, em 2022, de 118 trabalhadores, dos quais, 100 tripulantes e 18 trabalhadores para as áreas corporativas e oficinais;
- Redução dos níveis de absentismo;
- Melhoria das condições de trabalho.

O reforço do pessoal operacional tem por base o aumento previsto para a oferta, e a reposição de pessoal face às saídas naturais, bem como o cumprimento das normas legais em vigor, com particular destaque para os níveis de trabalho suplementar.

Deste modo, o número de efetivos CARRIS, projetado para o final de 2022, ascende a 2.701 trabalhadores.



INDICADORES RH	REAL	Estimado	PREVISÃO				PROPOSTA			
	2020	2021	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	2022	2023	2024	2025
Efetivo global no final do período	2 588	2 628	2 668	2 713	2 718	2 701	2 701	2 756	2 811	2 866
Nº Tripulantes	1 870	1 938	1 966	2 006	2 015	2 005	2 005	2 054	2 103	2 103
Saídas	81	54	0	1	19	25	45	40	40	40
Entradas	219	94	40	46	24	8	118	95	95	95
Taxa Trab suplementar	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	2%	2%	2%
Taxa Absentismo	12%	11%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

Tabela 16 – Indicadores de Recursos Humanos

Diálogo Social

A CARRIS é uma empresa que se orienta por políticas sociais ativas e por uma gestão de proximidade, promovendo o diálogo e a relação com os seus trabalhadores, recurso valioso e impactante da organização. Para este efeito, a empresa mantém um diálogo ativo com todas as estruturas representativas de trabalhadores (ORT), com vista à criação de um bom clima social entre trabalhadores e a gestão, como é exemplo o processo de negociação dos Acordos de Empresa, desencadeado a partir de 2017 e concluído com uma revisão global do AE-1, seguida de revisões parciais, sendo que a última ocorreu com a publicação no Boletim de Trabalho e Emprego (BTE) nº 16, de 29.04.2021. Salienta-se o respeito e profissionalismo demonstrado entre as partes, que se mostrou fulcral na gestão das medidas implementadas no decorrer da pandemia, havendo sempre uma comunicação próxima, com vista a assegurar as condições de segurança e higiene para os trabalhadores. A relação institucional entre as ORT e a gestão da Empresa apresenta-se como elemento central, tendo em atenção os resultados alcançados com a mesma.

A gestão do capital humano é encarada como um fator crítico para o sucesso, daí decorrendo a necessidade de desenvolver práticas de excelência e estratégias de aumento da eficácia e produtividade do serviço prestado. Para o efeito, a Empresa prevê implementar planos de incentivos e reconhecimento da meritocracia, que permitam o estímulo e a motivação para desempenhos superiores dos trabalhadores, assim como investir no acréscimo de competências e atualização de conhecimentos através de ações de formação e de gestão do conhecimento, em diversas matérias.

3.2. Recursos Materiais

No período entre 2010 - 2016, o nível de investimento da CARRIS na frota foi reduzido, face às restrições de ordem financeira impostas. No entanto, com a alteração da estratégia da Empresa, um dos pontos fundamentais do novo acionista foi a sua expansão e desenvolvimento, quer em termos de serviço oferecido ao cliente, quer na melhoria da qualidade do mesmo, sendo, portanto, fundamental uma renovação da frota, de forma progressiva, face ao elevado investimento financeiro que representa. Assim, em 2018, iniciou-se a receção e entrada em operação dos primeiros novos autocarros, movidos a Gás Natural Comprimido (GNC), com continuidade em 2019, 2020 e 2021. O investimento na frota da CARRIS, quer em autocarros, quer em elétricos, previsto para o período de 2022-2025 ascende a 140,9 M€, dos quais 130,1 M€ serão aplicados na aquisição de novos veículos.

Os planos de manutenção da CARRIS têm como premissa que a vida útil de um autocarro não deverá ser superior a 15 anos, tendo em conta a eficiência na utilização dos veículos face à quilometragem realizada em função da oferta de serviço público. Por este motivo, e por parte significativa da frota já ter atingido e ultrapassado a vida útil de referência, contribuindo assim, para o crescimento da taxa de avarias e a consequente imobilização dos veículos, com impacto direto no agravamento dos custos operacionais, e na redução da capacidade da CARRIS para cumprimento do serviço programado, garantindo padrões adequados de qualidade, nomeadamente no que se refere a conforto e regularidade, foi crítico desenvolver um plano de renovação da frota a longo prazo, mas com grande impacto financeiro a curto prazo.

Apostou-se na aquisição de frota mais moderna e amiga do ambiente, por forma a diminuir o consumo de combustível, as emissões poluentes e intervenções ao nível da manutenção, contribuindo assim para o alcançar das metas definidas no quadro das normas europeias, em termos ambientais.

Face ao exposto, a necessidade da renovação da frota de autocarros da CARRIS assume uma natureza estratégica, urgente e imprescindível. A renovação da frota iniciou-se em 2018, conforme já referido, com a aquisição e entrega faseada entre 2018 e 2020, de 40 novos autocarros articulados e de 125 standard movidos a GNC, 15 autocarros 100% elétricos, 2 autocarros PMR e 37 autocarros Médios *clean* diesel. Em 2021 foram já rececionados 21 Standard a GNC e 33 autocarros Minis, prevendo-se a entrada ao serviço até final do ano de mais 6 autocarros standard a GNC, e até 2025 o reforço da frota da CARRIS com 73 autocarros standard a GNC, 24 autocarros articulados a GNC, 120 autocarros standard elétricos, 7 a hidrogénio, e ainda 6 Mini elétricos.

A conversão gradual da frota da CARRIS para tecnologias mais limpas, nomeadamente o gás natural e a eletricidade, permitirão reduzir substancialmente o seu impacto na qualidade do ar na cidade de Lisboa (forte redução das emissões poluentes com impacto na saúde pública, com destaque para as partículas e NOx).

Por outro lado, importa relançar o modo Elétrico, quer pelo seu cariz emblemático na cidade de Lisboa, quer pela sua vertente pouco poluidora, estando previsto o alargamento de algumas linhas e a implementação de outras em novos pontos da cidade, pelo que se prevê um investimento em novos elétricos.

A possibilidade de obtenção de um financiamento não reembolsável no âmbito dos fundos comunitários, através do Programa Operacional PO SEUR, representou uma oportunidade que a CARRIS soube reconhecer e aproveitar de forma a mitigar os riscos, quer em termos externos (ambiente, mercado/clientes) quer internos (pontos fracos), como por exemplo, reduzir custos operacionais e obter uma fonte de financiamento de investimentos.

4. Gestão Económica e Financeira

4.1. Projeções Económicas e Financeiras

As projeções económico-financeiras para 2022 apontam para um resultado positivo de cerca de 1,3 M€, sendo este um reflexo da mudança das opções estratégicas da gestão, no que concerne a fatores como o aumento da oferta, reforço de pessoal e o investimento proposto, que permitirão renovar a imagem da CARRIS junto dos seus clientes, através da melhoria das condições disponibilizadas e de um melhor serviço prestado.

Os Resultados previstos para 2022, contemplam um acréscimo em Rendimentos operacionais na ordem dos 4,728 M€ (+3%) – excluindo rendimentos financeiros e subsídio ao investimento. Dada a manutenção do pressuposto de continuidade da redução tarifária prevista no PART, associado ao reforço da promoção da acessibilidade da mobilidade, elemento crítico para o desenvolvimento económico, o seu efeito encontra-se refletido no valor da Prestação de Serviços prevista para 2022. De igual modo, e tendo em conta os apoios adicionais recebidos pelo estado derivados da redução de receita provocada pela COVID-19, refletiu-se também em 2022 a continuação do recebimento da comparticipação do PART Variável inicialmente decretada no DL 14C/2020, e posteriormente prolongada através dos DL 39/2021 e 68/2021, e mais recentemente pelo Decreto-Lei n.º 104/2021, de 27 de novembro. Adicionalmente, no valor dos Rendimentos previstos para 2022 estão também incluídas as estimativas das Compensações das Obrigações de Serviço Público (COSP), encontrando-se reconhecido o valor respeitante à melhor estimativa da COSP tarifária de 2022 e não tarifária de 2021, conforme estipulado no Contrato de Concessão.

Por outro lado, assinala-se um aumento dos Gastos Operacionais relativamente ao estimado para 2021, na ordem de 17,6 M€ (excluindo gastos com financiamento e variação das provisões), que representa um acréscimo de +14,1%. Como adiante se explicará, este aumento de Gastos Operacionais decorre, essencialmente, do aumento dos Fornecimentos e Serviços Externos (associado ao acréscimo da oferta e às medidas de reforço da qualidade do serviço) e do aumento do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias consumidas, decorrente essencialmente do aumento dos gastos com Gás Natural, dado que em 2021 apenas foram registados nesta rubrica gastos a partir do 2º semestre, altura em que o posto de Gás Natural de Miraflores entrou em operação.

Salienta-se que a estimativa apresentada para 2021 tem em consideração uma previsão com base na tendência que tem sido observada durante o ano em questão, por via de todas as medidas implementadas pelo Governo e pelas Autoridades de Transporte para mitigar o contágio da COVID-19, e que vieram trazer um impacto negativo no que à receita diz respeito. Por outro lado, contempla também a contabilização dos apoios financeiros atribuídos ao longo do ano, assim como o reconhecimento das COSP não tarifárias de 2020, que impactam positivamente as contas da empresa. Por esta razão, os Resultados Líquidos estimados para 2021 são de 12,2 M€ positivos.

gestão R FY
de

SÍNTESE DE RESULTADOS

	REAL 31/12/2020	ESTIMADO 31/12/2021	PREVISÃO 31/12/2022	
Un: euros				
GASTOS				
61 CUSTO MATÉRIAS CONSUMIDAS	12 676 898	14 448 357	16 328 265	10%
62 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	32 027 227	34 843 894	45 141 219	28%
63 GASTOS COM O PESSOAL	70 675 499	74 521 311	80 076 672	50%
64 GASTOS DE DEPRECIÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO	13 556 384	14 880 357	18 689 205	12%
65 PERDAS POR IMPARIDADE	9 558	-	-	0%
66 PERDAS POR REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	-	-	-	0%
67 PROVISÕES DO PERÍODO	1 470 446	-	-	0%
68 OUTROS GASTOS E PERDAS	5 959 267	3 792 811	446 720	0%
69 GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	2 560	30 270	28 000	0%
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO	(595 334)	2 242 538	142 947	0%
TOTAL Gastos	135 782 506	144 759 537	160 853 028	100%
RENDIMENTOS				
71 VENDAS	54 353	147 715	107 200	0%
72 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	76 155 974	77 704 597	91 332 308	56%
73 VARIAÇÕES NOS INVENTÁRIOS DE PRODUÇÃO	-	-	-	0%
74 TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	150 801	245 413	857 656	1%
75 SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	49 930 569	75 852 635	65 612 786	40%
<i>Compensações de Obrigações de Serviço Público</i>	33 566 632	48 459 600	42 560 315	26%
<i>Compensações Operacionais e Tarifárias</i>	16 327 526	27 393 035	23 052 470	14%
76 REVERSÕES	504 593	-	-	0%
77 GANHOS POR AUMENTOS DE JUSTO VALOR	-	-	-	0%
78 OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	2 671 259	2 996 775	4 224 390	3%
79 JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES	-	-	-	0%
TOTAL Rendimentos	129 467 548	156 947 135	162 134 340	100%
TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS AO ABRIGO DA LEI Nº50/2012	6 910 291	-	-	
RESULTADO LÍQUIDO	595 334	12 187 598	1 281 311	

Tabela 17 - Síntese de Gastos e Rendimentos

	Real 2020	Estimado 2021	Previsão 2022	Un: euros	
				Δ P 2022/ E 2021	
EBITDA	6 648 652	29 340 763	20 141 463	(9 199 300)	-31,4%
Resultado Operacional	(6 907 731)	14 460 406	1 452 258	(13 008 147)	-90,0%
Resultado Líquido	595 334	12 187 598	1 281 311	(10 906 286)	-89,5%

Tabela 18 - Síntese de Resultados (DRN)

Handwritten signatures and initials in blue ink.

A necessidade de relançar a Empresa, de forma autónoma, requer um esforço superior da CARRIS no que se refere a gastos com elementos necessários para obter os resultados pretendidos, quer ao nível dos fornecimentos e serviços externos, quer nos custos com pessoal, justificados pelo aumento do seu efetivo, ajustando-o às necessidades para cumprimento do serviço público. Para além do referido, inclui igualmente reforços associados às medidas de proteção e segurança dos trabalhadores e dos utilizadores do transporte, designadamente, nos contratos de limpeza e utilização dos equipamentos de trabalho individual, no quadro de incerteza quanto à evolução da pandemia por COVID-19 no próximo ano.

O valor de Resultados Líquidos previstos para 2022 deriva, sobretudo da receita tarifária e do valor de compensações associadas ao PART, para além das Compensações por Obrigações de Serviço Público associadas à disponibilização do serviço nos termos definidos pela Autoridade de Transportes, quer em termos de tarifas a praticar, quer de rede e critérios de qualidade, entre os quais, a taxa de cumprimento de serviço público. O valor contabilizado na Demonstração de Resultados previsional, em 2022, corresponde assim ao valor referente à parte não tarifária de 2021 e à tarifária de 2022, tendo em consideração as regras definidas no Contrato de Concessão.

IPG's 2022

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2020	E 2021	O 2022	O22/E21	%
Rendimentos Operacionais*	127 422	155 096	159 824	4 728	3,0%
Gastos Operacionais**	115 803	124 399	141 993	17 593	14,1%

* Excluindo não CASH (Ganhos Justo Valor / Reversões / Subsídios Investimento)

** Excluindo não CASH (Amortizações, Ajustamentos, Provisões, Perdas Justo Valor)

Tabela 19 - Resultados Operacionais- Previsão 2022

Por forma a justificar estes resultados, analisam-se as principais rubricas de gastos e rendimentos, pormenorizadamente, através dos quadros seguintes.

Rendimentos Operacionais

A estrutura de **Rendimentos Operacionais da CARRIS** contempla os rendimentos decorrentes da **Receita Tarifária** (proveniente da venda de bilhetes simples, pré-comprados e das várias modalidades de passes em utilização no sistema intermodal de transportes da AML, designadamente navegante metropolitano e navegante municipal), e rendimentos associados a atividades complementares (**Receita não Tarifária** – essencialmente decorrentes do serviço de aluguer, espaços para publicidade e venda de cartões de transporte).

Estão ainda incluídos nos Rendimentos Operacionais as **Compensações Tarifárias** recebidas pela CARRIS referentes aos títulos de transporte subsidiados (Passes 4_18, sub_23 e social +) e ao **PART** (Programa de Apoio à Redução Tarifária), estando previstos os rendimentos derivados da componente Fixa do mesmo (associada à disponibilização de tarifas reduzidas), assim como os rendimentos derivados da componente Variável do PART, cujo primeiro registo ocorreu durante o ano de 2020, justificados pela compensação às entidades de transportes públicos que mantiveram níveis de oferta elevados, apesar da quebra de receitas tarifárias resultantes dos condicionamentos impostos pela pandemia COVID-19. Adicionalmente, estão

Handwritten signature and initials in blue ink, including "Fyp" and "JRS" visible.

também incluídos os rendimentos respeitantes às **Compensações de Obrigações de Serviço Público**, provenientes do seu acionista, pela componente de serviço público que a Empresa realiza.

IPG's 2022

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2020	E 2021	O 2022	O22/E21	%
Rendimentos Operacionais*	127 422	155 096	159 824	4 728	3%
Vendas + P. Serviços	76 210	77 852	91 440	13 587	17%
Compensações de Obrigações de Serviço Público	33 567	48 460	42 560	(5 899)	-12%
Compensações Tarifárias (Estado)	2 239	2 652	2 652	0	0%
Comparticipação PART - DL 14-C/2020	13 753	24 716	20 400	(4 316)	-17%
Trabalhos PPE	151	245	858	612	249%
Outros**	1 502	1 170	1 914	744	64%

* Excluindo não CASH (Reversões / subsídios Investimento)

** Entre outros, inclui Cartões P. Sociais, Indemnizações, Rendas e Coimas

Tabela 20 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2022

Os **Rendimentos Operacionais** previstos para 2022 ascendem a 159,8 M€, representando um aumento de 3% (+4,728 M€) face a dados estimados para 2021, decorrente essencialmente do aumento das receitas tarifárias, dado que os resultados estimados para 2021 têm um agravamento por via da crise pandémica, conforme referido anteriormente. Os rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços, detalhados na tabela seguinte, ascendem a 91,4 M€, sendo a sua maioria proveniente das previsões de venda de passes (39%), compensações relacionadas com o PART (36%) e Pré-comprados (14%). Relativamente ao serviço de alugueres e cedência de espaço para publicidade, estimam-se rendimentos de 0,155 M€ e 0,566 M€ respetivamente.

IPG's 2022		R 2020	E 2021	O 2022	O22/E21	%
Unidade: milhares de euros						
Vendas e Prestação de Serviços		76 210	77 852	91 440	13 587	17%
Receita Tarifária	Bilhetes	5 088	7 205	8 206	1 001	14%
	Passes	30 270	29 125	35 683	6 558	23%
	Pré-comprados	7 808	9 548	13 045	3 497	37%
	PART	31 695	30 340	32 505	2 165	7%
Receita não Tarifária	Vendas	54	148	107	(41)	-27%
	Alugueres	251	127	155	28	22%
	Aluguer de espaço publicidade	482	716	566	(151)	-21%
	Outros serviços secundários	173	202	697	494	244%
	Cartões Sociais	389	442	476	34	8%

Tabela 21 - Rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços - Detalhe

Gastos Operacionais

Na estrutura de **Gastos Operacionais da CARRIS**, destacam-se os encargos diretos com a prestação do serviço público, salientando-se os **Gastos com Pessoal (em 2022, 80,1 M€, 56% do total)**, os gastos com Matérias Consumidas, onde se destaca o **Gasóleo consumido na exploração (em 2021, 12,4 M€, 9% do total)** e os gastos com **Manutenção e Reparação de Autocarros e Elétricos (em 2021, 18,5 M€, 13% do total)**. Estas

Handwritten signatures and initials in blue ink.

rubricas, totalizam no seu conjunto cerca de 111,0 M€, representando cerca de 78% dos Gastos Operacionais da CARRIS.

IPG's 2022

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2020	E 2021	O 2022	O22/E21	%
Gastos Operacionais *	115 803	124 399	141 993	17 593	14,1%
Custo Matérias Consumidas	12 677	14 448	16 328	1 880	13,0%
F. Serviços Externos	32 027	34 844	45 141	10 297	29,6%
Pessoal	70 675	74 521	80 077	5 555	7,5%
Outros	424	586	447	(139)	-23,8%

* Excluindo não CASH (Amortizações, Ajustamentos, Provisões e Justo valor)

Tabela 22 – Gastos Operacionais - Previsão 2022

A previsão de **Gastos Operacionais** para 2021, no montante de 142 M€ representa um aumento de 14,1% (+17,6 M€) face a 2021 (dados estimados), justificado pela aposta na modernização da Empresa no sentido de reforçar a sua presença no mercado em que opera, assim como no reforço de pessoal, de forma a colmatar as necessidades inerentes à maior oferta de serviço público.

Apesar do cenário imprevisível que afeta a atividade dos transportes públicos, a Empresa pretende manter os níveis de oferta, ajustados à procura e às novas condicionantes relacionadas com a crise verificada e as medidas para a sua contenção, tentando de forma equilibrada manter uma estratégia de melhoria do serviço prestado. Por outro lado, as medidas relacionadas com a segurança e higiene dos colaboradores e clientes, vêm contribuir para um incremento dos gastos previstos para 2022 tal como já ocorreu nos anos de 2020 e 2021, quer por via da aquisição de material de proteção individual, quer pela necessidade de limpezas acrescidas e específicas, para contenção da pandemia.

No **Custo das Matérias Consumidas** destaca-se o gasto com gasóleo, que representa cerca de 76% desta rubrica.

IPG's 2022

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2020	E 2021	O 2022	O22/E21	%
Custo Matérias Consumidas	12 677	14 448	16 328	1 880	13,0%
Gasóleo	11 526	12 989	12 434	(555)	-4,3%
Gás Natural	-	576	1 537	961	166,8%
Materiais Diversos	466	617	1 941	1 323	214,3%
Outros	685	266	416	150	56,5%

Tabela 23 - Custo Matérias Consumidas

O esforço continuo da CARRIS, iniciado em 2018, relativo à renovação da frota optando por veículos menos poluentes, vem permitir uma redução do gasto com gasóleo em 2022. Em contrapartida, e porque o Posto de abastecimento de Gás Natural de Miraflores iniciou atividade no segundo semestre de 2021, o gasto com esta matéria sofrerá um aumento face a valores estimados de 2021.

A rubrica **Fornecimentos e Serviços Externos** apresenta para 2022, um montante previsional de cerca de 45,1 M€, o que traduz um aumento de 10,3 M€ (+29,6%) face a 2021 (dados estimados), justificado pela continuidade do processo de relançamento da atividade da Empresa, no quadro da estratégia definida no

Handwritten notes and signatures:
 gpt-to
 he
 FY

presente documento e dos gastos adicionais relacionados com a proteção e segurança dos trabalhadores e utilizadores do transporte público.

IPG's 2022


Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2020	E 2021	O 2022	O22/E21	%
F. Serviços Externos	32 027	34 844	45 141	10 297	29,6%
Manut. reparação Autocarros e Eléctricos	14 339	16 262	18 507	2 246	13,8%
Aluguer de pneus	670	781	972	191	24,5%
Comissões e intermediários	903	715	907	192	26,8%
Trabalhos especializados	1 393	1 731	3 513	1 782	102,9%
Seguros	2 827	2 875	3 100	225	7,8%
Eletricidade	922	905	1 382	477	52,7%
Gás Natural	2 198	1 742	1 751	9	0,5%
Licenc. manut. produtos informáticos	1 924	1 673	2 208	535	32,0%
Comunicações	957	753	1 324	571	75,9%
Limpeza e Higiene	1 832	2 183	2 630	447	20,5%
Vigilância e Segurança	890	830	1 221	390	47,0%
Manut. rep. edifícios e equip. oficinais	1 202	1 583	3 864	2 281	144,1%
Água	218	163	234	71	43,3%
Publicidade	555	326	1 173	847	259,4%
Restantes FSE	1 198	2 322	2 356	34	1,5%

Tabela 24 – Fornecimentos e Serviços Externos

Ao nível dos **Fornecimento e Serviço Externos (FSE)**, 18,5 M€ (41% do total) referem-se à manutenção e reparação da frota, refletindo um aumento de 2,2 M € (+13,8%) face aos valores estimados de 2021, decorrente dos planos de manutenção e reparação da frota, principalmente a mais antiga e que permanece ao serviço. A manutenção traduz-se na necessidade de reparação de órgãos, e nas próprias carroçarias, que têm de ser mantidas em condições de segurança e fiabilidade.

Os restantes FSE cobrem uma diversidade de elementos, que incluem, entre outros, seguros, gás natural, proveniente da rede, eletricidade, comunicações, serviços de fiscalização, licenciamento e manutenção de produtos informáticos, manutenção e reparação de edifícios e equipamentos oficinais, contratos de serviços de limpeza e higiene, de vigilância e segurança, manutenção e reparação de sistemas de bilhética, SAEIP e videovigilância, entre outros. O seu crescimento está associado ao incremento da oferta de serviço, assim como da sua modernização e adequação às novas necessidades dos seus clientes, cada vez mais exigentes, bem como do acréscimo dos custos derivados da limpeza e higienização dos veículos e do edificado. Refira-se que, designadamente nas rubricas de comunicações e produtos informáticos, existe uma forte componente associada ao serviço ao cliente. O acréscimo que se verifica nos trabalhos especializados está relacionado com uma forte aposta da empresa em *security* e *safety*, segurança rodoviária e associada à implementação da estratégia ambiental. A realização de estudos de tráfego, avaliação da rede de carreiras e de sistemas de mobilidade dará um contributo importante na resposta às novas necessidades de mobilidade da população.

proposto de  

Os **Gastos com Pessoal** previstos para 2022, ascendem a 80,0 M€, representando um acréscimo de 7,5% (+5,6 M€) face a 2021 (dados estimados) refletindo acréscimos na massa salarial decorrentes do valor associado ao aumento do efetivo, para além da aplicação das normas previstas nos Acordos de Empresa.

IPG's 2022

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2020	E 2021	O 2022	O22/E21	%
Pessoal	70 675	74 521	80 077	5 555	7,5%
Gastos com Órgãos Sociais	259	282	287	4	1,6%
Remunerações do Pessoal	53 898	55 731	60 455	4 723	8,5%
Encargos sobre Remunerações	12 867	12 517	14 749	2 232	17,8%
Seguros	647	641	1 126	486	75,8%
Formação	478	170	724	554	326,9%
Reembolso receipt+assist médica	223	204	314	110	54,1%
Gastos de Ação Social	218	247	277	30	12,3%
(Outros - Extra processamento)	2 085	4 730	2 145	(2 585)	-54,6%

Tabela 25 – Gastos com Pessoal

Importa, ao nível dos Gastos com Pessoal, referir que em 2017, a Empresa deixou de ter as responsabilidades formadas ou em formação relativas a Complementos de pensões de reforma ou invalidez (Benefícios Pós-Emprego), dos trabalhadores já reformados em 31 de dezembro de 2016 e dos trabalhadores em funções na Empresa nessa data, em resultado da responsabilidade com os mesmos ter transitado para a Caixa-Geral de Aposentações (CGA), de acordo com o previsto no Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro e do Decreto-Lei nº 95/2017, de 10 de agosto. No entanto, as responsabilidades devidas resultantes de alterações remuneratórias, como sendo, aumentos salariais, progressões ou promoções decorrentes da avaliação de desempenho, assim como a responsabilidade total relativa às novas contratações (a partir de 01 de janeiro de 2017) serão asseguradas pela Empresa.

4.2. Necessidades de Financiamento

O financiamento da atividade da CARRIS é, na sua grande parte, suportada nas receitas obtidas através da prestação de serviço de transporte à cidade de Lisboa, pela comparticipação associada ao sistema tarifário PART, pelas compensações dos títulos de transporte subsidiados e por receitas adicionais, nomeadamente de publicidade e de aluguer de espaços, complementado pela Compensação de Obrigações de Serviço Público. Os gastos relativos às suas atividades estão, na sua quase totalidade, associados aos encargos com a atividade de transporte, dos quais se salientam os Encargos com o Pessoal, a Aquisição de Bens e Serviços e o Custo das Matérias Consumidas.

A CARRIS promove a sua gestão com base num equilíbrio financeiro, assente na receita tarifária, proveniente do aumento do número de passageiros transportados com título válido, e numa política de rigor na aquisição de bens e serviços, assente nos princípios da Contratação Pública. A seleção criteriosa dos seus fornecedores é norma da Empresa, no quadro de referência do setor de atividade em que se insere. Para 2022 as aquisições previstas serão efetuadas de forma criteriosa, num sentido de responsabilidade acentuado, por via da contenção necessária num período que ainda se prevê de recuperação da procura e da receita para a Empresa. No entanto, é perceptível que a atividade da CARRIS não pode ser interrompida, pelo que existem

Handwritten signatures and initials in blue ink.

processos relacionados com a modernização da Empresa, que não devem ser excluídos, pelo que a CARRIS mantém no seu Plano de Atividades objetivos de evolução, no sentido de colocar em prática os projetos considerados de extrema importância para o cumprimento da sua estratégia.

A política de investimentos futuros, centrada na renovação da frota de autocarros e elétricos, que no global se estima em cerca de 130,1 M€, para o período de 2022/2025, será parcialmente financiada por recurso a financiamento comunitário, a financiamento no Plano de Recuperação e Resiliência, e quando se verificar necessidade a financiamento bancário. Prevê-se a necessidade de recurso a crédito bancário em 2024 e 2025 nos montantes de 28 M€ e 3 M€, respetivamente, que será total ou parcialmente substituído nos montantes que vierem a ter apoio dos instrumentos de apoio europeu, que vierem a ser disponibilizados para o reforço da mobilidade, com particular destaque para os associados à modernização e sustentabilidade da renovação da frota de autocarros e de elétricos.

O recurso a crédito bancário estará associado unicamente a investimentos a realizar no âmbito da renovação da frota, muito em particular, a aquisição dos 15 elétricos prevista no Plano de Atividades e Orçamento (PAO), cujo prazo de amortização é de 30 anos, para elétricos articulados, assim como da aquisição dos autocarros prevista para o quadriénio em questão e da construção de um novo PMO.

Handwritten signature in blue ink, including the name "João" and other illegible marks.

VI. Painel de Indicadores

INDICADORES DE ATIVIDADE		Execução			Estimado	Previsão
		2018	2019	2020	2021	2022
Indicadores de PROCURA						
PT (Passageiros Transportados c/ título válido)	10 ³	125 684	139 496	79 289	92 125	114 306
PKT (Passageiros x km)	10 ³	449 099	490 117	277 842	322 422	396 474
Receita tarifária	M€	102,40	106,50	77,10	78,87	92,09
Indicadores de OFERTA						
LKO (Lugares x km)	10 ⁶	2 200	2 269	2 281	2 414	2 416
Qualidade de Serviço						
Velocidade Média de Exploração ¹	Km/h	13,85	13,79	14,12	14,01	14,07
Taxa de Ocupação	%	20%	22%	12%	13%	16%
INDICADORES DE RH						
Nº de efetivos	Un.	2 321	2 450	2 588	2 628	2 701
Massa Salarial	m€	45 387	50 470	53 889	56 154	60 158
SITUAÇÃO PATRIMONIAL						
Ativo não corrente	M€	110,061	131,612	128,897	128,343	156,237
Ativo corrente	M€	63,761	45,744	45,512	78,990	58,454
Total Ativo	M€	173,822	177,356	174,408	207,333	214,691
Capital Próprio	M€	94,409	103,204	107,272	119,063	120,577
Passivo	M€	79,413	74,152	67,137	88,269	94,115
Total Capital Próprio e Passivo	M€	173,822	177,356	174,408	207,333	214,691
INVESTIMENTOS						
Infraestruturas de Longa Duração	M€	0,728	1,818	5,302	3,280	13,504
Renovação e Beneficiação de Frota	M€	29,727	25,332	8,840	12,213	23,662
Outros Investimentos	M€	1,933	2,967	1,814	2,311	9,418
DESPESA DE INVESTIMENTO	M€	32,388	30,118	15,957	17,803	46,584
INDICADORES DE ESTRUTURA						
Autonomia Financeira	%	54,3%	58,2%	61,5%	57,4%	56,2%
Solvabilidade	%	118,9%	139,2%	159,8%	134,9%	128,1%
INDICADORES FINANCEIROS						
Prazo médio de pagamentos (PMP)	dias	34	31	27	42	39
Volume de Negócios	M€	98,646	105,941	76,210	77,852	91,440
EBITDAr	M€	13,019	14,835	11,619	30,697	17,831
Rendimentos Operacionais	M€	116,477	127,658	127,422	155,065	159,824
Gastos Operacionais	M€	102,365	111,973	114,490	123,094	141,743
Gastos Operacionais por Passageiro Transportado	€	0,716	0,718	1,303	1,220	1,148
Taxa de Cobertura dos Gastos Operacionais	%	113,8%	114,0%	111,3%	126,0%	112,8%

1) Exclui Ascensores e Elevador

João Paulo

ANEXOS

Handwritten signatures and initials in blue ink, including the word "Fry" and "ppato".

BALANÇO PREVISIONAL
ATIVO

Un.: Euro

ATIVO	ESTIMADO		Orçamento do ano 2022				PROPOSTA			
	Real Ano 2020	31/12/2021	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	31/12/2022	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025
Ativo não corrente										
Ativos fixos tangíveis	119 220 307	122 562 165	127 622 900	132 172 566	140 986 381	149 595 296	149 595 296	181 245 905	210 605 022	215 512 701
Ativos intangíveis	1 595 469	1 167 760	1 419 901	1 811 583	1 918 766	2 029 406	2 029 406	1 978 577	1 676 510	1 344 943
Participações financeiras - método equív. patrimonial	6 619 675	3 077 438	3 077 438	3 077 438	3 077 438	3 077 438	3 077 438	3 577 438	4 577 438	5 577 438
Outros investimentos financeiros	1 461 067	1 535 198	1 535 198	1 535 198	1 535 198	1 535 198	1 535 198	1 535 198	1 535 198	1 535 198
Total do ativo não corrente	128 896 518	128 342 561	133 655 437	138 596 785	147 517 783	156 237 338	156 237 338	188 337 119	218 394 168	223 970 280
Ativo corrente										
Inventários	1 457 886	1 412 435	1 674 962	2 248 185	2 496 967	2 329 443	2 329 443	3 200 921	4 451 628	5 724 668
Clientes	4 961 293	4 730 726	4 730 726	4 730 726	4 730 726	4 730 726	4 730 726	4 730 726	4 730 726	4 730 726
Estado e outros entes públicos	1 835 620	1 547 911	1 515 407	1 723 680	1 556 421	2 303 581	2 303 581	2 092 072	2 082 234	527 661
Diferimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	12 317 318	26 491 548	13 224 930	13 224 930	13 224 930	13 224 930	13 224 930	13 224 930	13 224 930	13 224 930
Caixa e depósitos bancários	24 939 424	44 807 387	70 958 893	56 561 708	55 997 781	35 865 391	35 865 391	4 978 063	2 149 166	2 165 785
Total do ativo corrente	45 511 542	78 990 007	92 104 918	78 289 228	77 406 825	58 454 070	58 454 070	28 226 711	26 638 683	26 373 770
Total do Ativo	174 408 060	207 332 568	225 760 355	216 886 013	224 924 608	214 691 408	214 691 408	216 563 830	245 032 850	250 344 050



CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO

Un: Euro

	Real Ano 2020	ESTIMADO Orçamento do ano 2022				ORÇAMENTO		PROPOSTA	
		31/12/2021	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	31/12/2022	Ano 2023	Ano 2025
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO									
Capital Próprio									
Capital subscrito	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000
Resultados transitados	(78 648 763)	(78 053 429)	(65 865 832)	(65 865 832)	(65 865 832)	(65 865 832)	(60 114 475)	(55 973 309)	(55 973 309)
Excedentes de revalorização	71 483 212	71 483 212	71 483 212	71 483 212	71 483 212	71 483 212	71 483 212	71 483 212	71 483 212
Ajustamentos/ Outras variações no capital próprio	35 167 768	34 772 000	34 381 517	33 973 438	35 490 348	35 004 175	33 051 484	31 098 792	29 151 692
Resultado líquido do exercício	106 676 218	106 875 783	118 672 897	118 264 818	119 781 729	119 295 556	118 624 176	121 141 530	123 335 595
Total do capital próprio	107 271 552	119 063 381	108 845 161	137 536 586	129 441 947	120 576 867	123 094 222	125 282 695	128 116 020
Passivo									
Passivo não corrente									
Provisões	2 883 021	1 503 298	1 503 298	1 503 298	1 503 298	1 503 298	1 503 298	1 503 298	1 503 298
Financiamentos obtidos	-	-	-	-	-	-	-	-	28 000 000
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	10 659 663	11 859 663	11 859 663	11 859 663	11 859 663	11 859 663	11 859 663	11 859 663	11 859 663
Passivos por impostos diferidos	10 359 749	10 359 749	10 359 749	10 359 749	10 359 749	10 359 749	10 359 749	10 359 749	10 359 749
Total do passivo não corrente	23 902 434	23 722 711	23 722 711	23 722 711	23 722 711	23 722 711	23 722 711	51 722 711	54 722 711
Passivo corrente									
Fornecedores	10 634 906	9 461 946	14 360 135	15 567 070	15 123 456	14 206 978	13 140 810	11 553 634	10 826 879
Estado e outros entes públicos	1 697 415	3 803 409	3 803 409	1 560 871	1 560 871	1 703 818	2 125 053	1 992 776	2 197 407
Financiamentos obtidos	24	27	27	27	27	27	27	27	27
Outras dívidas a pagar	29 921 142	50 334 723	74 082 541	37 752 377	54 129 225	53 534 636	53 534 636	53 534 636	53 534 636
Diferimentos	980 587	946 371	946 371	946 371	946 371	946 371	946 371	946 371	946 371
Total do passivo corrente	43 234 074	64 546 477	93 132 483	55 626 716	71 759 950	70 391 830	69 746 897	68 027 444	67 503 320
Total do passivo	67 136 508	88 269 188	116 915 194	79 349 427	95 482 661	94 114 541	93 469 608	119 750 155	122 228 031
Total do capital próprio e do passivo	174 408 060	207 332 568	225 760 355	216 886 013	224 924 608	214 691 408	216 563 830	245 032 850	250 344 050

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAL

RENDIMENTOS E GASTOS	REAL		ESTIMADO					ORÇAMENTO					Un. Euro												
	Ano 2020		Ano 2021		1º trimestre		2º trimestre		3º trimestre		4º trimestre		Ano 2022		Ano 2023		Ano 2024		Ano 2025		Variação 2022/2021				
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Vendas e serviços prestados	76 210 327		77 852 312		21 299 257	43 845 643	66 938 368	91 439 508	51 439 508	108 562 793	112 934 911	114 027 630	13 587 197	17%											
Subsídios à exploração - Compensações Operacionais e Tarifárias	16 363 937		27 393 035		6 173 123	11 821 422	17 428 398	23 052 470	23 052 470	2 788 093	2 932 390	2 974 023	(4 340 565)	-16%											
Subsídios à exploração - Compensações de Obrigações Serviço Público	33 566 632		48 459 600		469 372	41 468 107	41 999 383	42 560 315	42 560 315	54 873 660	55 620 957	60 868 150	(5 899 285)	-12%											
Ganhos / perdas imputados às subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	(5 462 643)		(2 743 086)		-	-	-	500 000	500 000	500 000	1 000 000	1 000 000	3 243 086	-118%											
Variação nos inventários da produção	-		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
Trabalhos para a própria entidade	150 801		245 413		192 225	394 842	622 654	857 656	857 656	340 000	340 000	612 243	249%												
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(12 676 898)		(14 448 357)		(4 040 958)	(9 117 071)	(12 766 353)	(16 328 265)	(16 328 265)	(4 134 096)	(13 676 821)	(14 171 767)	(1 879 909)	13%											
Fornecimentos e serviços externos	(32 027 227)		(34 843 894)		(10 930 855)	(22 313 901)	(33 823 339)	(45 141 219)	(45 141 219)	(45 963 546)	(44 843 196)	(40 297 325)	30%												
Gastos com o pessoal	(70 675 499)		(74 521 311)		(19 698 271)	(39 861 784)	(59 713 708)	(80 076 672)	(80 076 672)	(82 090 323)	(84 743 942)	(86 003 819)	(5 555 362)	7%											
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	-		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	-		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
Provisões (aumentos / reduções)	(965 853)		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizações (perdas / reversões) (*)	(9 558)		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
Aumentos / reduções de justo valor	-		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
Outros rendimentos e ganhos	2 598 340		2 532 942		901 803	1 815 342	2 756 744	3 724 390	3 724 390	3 868 739	3 874 780	3 875 290	1 191 448	47%											
Outros gastos e perdas	(423 706)		(585 892)		(89 969)	(263 966)	(352 132)	(446 720)	(446 720)	(354 443)	(354 546)	(354 693)	139 172	-24%											
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	6 648 652		29 340 763		(5 724 273)	27 788 634	23 090 016	20 141 463	20 141 463	28 390 277	35 084 533	37 717 574	(9 399 300)	-31%											
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	(13 556 384)		(14 880 357)		(4 089 464)	(8 502 866)	(13 401 798)	(18 689 205)	(18 689 205)	(23 328 049)	(27 923 462)	(31 652 614)	(3 808 848)	26%											
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	-		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(6 907 731)		14 460 406		(9 813 737)	19 285 768	9 688 218	1 452 258	1 452 258	5 062 227	5 161 070	6 064 960	(13 005 147)	-90%											
Juros e rendimentos similares obtidos	-		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
Juros e gastos similares suportados	(2 560)		(30 270)		(14 000)	(14 000)	(28 000)	(28 000)	(28 000)	(28 000)	(588 000)	(648 000)	2 270	-8%											
Resultado antes de impostos	(6 910 291)		14 430 135		(9 827 737)	19 271 768	9 660 218	1 424 258	1 424 258	5 034 227	4 573 070	5 416 960	(13 005 877)	-90%											
Transferências financeiras ao abrigo da Lei nº 50/2012	6 910 291		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
Imposto sobre o rendimento do exercício	595 334		(2 242 338)		-	-	-	(142 947)	(142 947)	(564 182)	(431 905)	(636 535)	2 099 591	-94%											
Resultado líquido do exercício	595 334		12 187 798		(9 827 737)	19 271 768	9 660 218	1 281 311	1 281 311	4 470 046	4 141 165	4 780 424	(10 906 286)	-89%											

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature and the initials "K M".

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

	Orçamento do ano 2022				ORÇAMENTO 31/12/2022	PROPOSTA		
	ESTIMADO					Ano 2023	Ano 2024	
	Ano 2021	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre		4º trimestre	Ano 2025	
Atividades operacionais								
Recebimentos de clientes	48 542 894	13 987 049	29 304 757	45 200 986	62 620 512	80 799 810	85 437 917	86 577 206
Subsídios à exploração - Compensações Tarifárias	2 609 905	1 137 511	1 718 707	2 256 102	2 811 619	2 955 379	3 108 334	3 152 464
Subsídios à exploração - PART	31 960 822	8 613 905	17 227 611	25 841 416	34 455 222	34 455 222	34 455 222	34 455 222
Subsídios à exploração - PART DL 14/C	22 722 181	5 406 000	10 812 000	16 218 000	21 624 000	-	-	-
Subsídios à exploração - Compensações de Obrigações Serv. Público	52 313 035	37 511 970	42 210 081	59 150 081	59 150 081	55 000 000	55 750 000	61 000 000
Pagamentos a fornecedores	(64 944 864)	(17 565 677)	(39 583 720)	(59 505 044)	(77 333 048)	(81 445 994)	(82 371 789)	(78 599 292)
Pagamentos ao pessoal	(71 200 380)	(18 173 492)	(36 729 225)	(55 133 402)	(73 951 393)	(75 880 482)	(78 429 685)	(79 604 909)
Caixa gerada pelas operações	22 003 593	30 917 167	24 960 211	34 028 139	29 376 992	15 883 935	17 949 999	26 980 691
Pagamento e recebimento de impostos	(28 680)	-	(2 242 538)	(2 242 538)	(2 242 538)	(142 947)	(564 182)	(431 905)
Outros pagamentos / Recebimentos da atividade operacional	9 530 302	4 200 708	8 424 555	13 703 474	18 343 542	20 620 915	20 307 131	17 149 351
Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)	31 505 215	35 117 875	31 142 228	45 489 075	45 477 996	36 361 903	37 692 948	43 698 137
Atividades de investimento								
Recebimentos provenientes de:								
Investimentos financeiros	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos fixos tangíveis	-	-	-	-	6 150	-	-	-
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-	-	-
Subsídios de investimento	1 798 054	21 250	42 500	2 042 500	2 042 500	-	-	-
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	30 446	-	-	-	-	-	-	-
Total dos recebimentos	1 828 501	21 250	42 500	2 042 500	2 048 650	-	-	-
Pagamentos respeitantes a:								
Investimentos financeiros	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos fixos tangíveis	(20 296 838)	(8 480 081)	(18 437 144)	(35 364 919)	(54 501 855)	(66 729 845)	(67 752 420)	(45 852 093)
Ativos intangíveis	(78 709)	(493 538)	(1 179 263)	(1 548 263)	(1 938 788)	(491 385)	(181 425)	(181 425)
Total dos pagamentos	(20 375 244)	(8 973 619)	(19 616 406)	(36 913 181)	(56 440 642)	(67 221 230)	(67 933 845)	(46 033 518)
Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)	(18 546 743)	(8 952 369)	(19 573 906)	(34 870 681)	(54 391 992)	(67 221 230)	(67 933 845)	(46 033 518)
Atividades de financiamento								
Recebimentos provenientes de:								
Financiamentos obtidos	-	-	-	-	-	-	28 000 000	3 000 000
Cobertura de prejuízos	6 910 291	-	-	-	-	-	-	-
Outras operações de financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros e outros rendimentos similares	-	-	-	-	-	-	-	-
Total dos empréstimos	6 910 291	-	-	-	-	-	28 000 000	3 000 000
Pagamentos respeitantes a:								
Financiamentos obtidos	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros e gastos similares	(800)	(14 000)	(14 000)	(28 000)	(28 000)	(28 000)	(588 000)	(648 000)
Total dos pagamentos	(800)	(14 000)	(14 000)	(28 000)	(28 000)	(28 000)	(588 000)	(648 000)
Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3)	6 909 491	(14 000)	(14 000)	(28 000)	(28 000)	(28 000)	27 412 000	2 352 000
Varição de caixa e seus equivalentes (0)=(1)+(2)+(3)	19 867 963	26 151 506	11 554 321	10 590 394	(8 941 996)	(30 887 328)	(2 828 897)	16 619
Caixa e seus equivalentes no início do período	24 939 424	44 807 387	44 807 387	44 807 387	44 807 387	35 865 391	4 978 063	2 149 166
Caixa e seus equivalentes no fim do período	44 807 387	70 958 893	56 361 708	55 397 781	35 865 391	4 978 063	2 149 166	2 165 785

Handwritten signatures and initials in blue ink, including the name "Miguel" and other illegible marks.

