



Plano de empresa 2014



Índice

INTRODUÇÃO	3
EVOLUÇÃO HISTÓRICA	4
MISSÃO, VISÃO E VALORES	5
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	6
PLANO DE ATIVIDADES PARA O ANO 2014	7
1. CONTRATO DE GESTÃO	7
2. PROCURA E OFERTA	9
2.1. Previsão da Procura	9
2.2. Plano de Oferta	11
3. PLANO COMERCIAL E MARKETING	13
4. QUALIDADE DE SERVIÇO	15
4.1. Segurança de Pessoas e Bens	16
4.2. Gestão da Qualidade e Ambiente	18
4.3. Eficiência Energética	19
5. MANUTENÇÃO	20
6. EMPREENDIMENTOS – EXPANSÃO E MODERNIZAÇÃO DA REDE	21
6.1. Plano de Expansão – Horizonte para 2014	24
6.2. Outros trabalhos em curso	26
7. GESTÃO DE RECURSOS	29
7.1. Recursos Humanos	29
7.2. Metro Carris – Projetos comuns	36
7.3. Sistemas de Informação	37
7.4. Auditoria Interna e Gestão do Risco	38
7.5. Contratação Pública	39
8. RESPONSABILIDADE SOCIAL	41
9. REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL	42
10. INDICADORES	43
11. ORÇAMENTO ECONÓMICO–FINANCEIRO	45



INTRODUÇÃO

O presente documento constitui o Plano de Empresa, no qual são estabelecidas as principais linhas de atuação do Metropolitano de Lisboa para o ano de 2014.

Para que o ML possa permanentemente melhorar o seu serviço público é necessário planear as suas atividades e afetar os recursos necessários, numa base realística e de enquadramento do novo paradigma de vida e de mobilidade dos Clientes.

Este Plano de Atividades abrange o ano de 2014, e as atividades de negócio, de suporte, as decisões de investimento e os indicadores de monitorização desta atividade.

Sendo o enfoque da Empresa o Cliente, as decisões e ações devem sempre ser transparentes para todos os *Stakeholders*.

Este documento servirá de base à monitorização do desempenho da empresa e eventuais melhorias no planeamento.

O envolvimento de todos os colaboradores neste planeamento é essencial, pelo que caberá a toda a estrutura hierárquica da empresa difundir o planeamento das suas atividades.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O Metropolitano de Lisboa (ML) resultou da nacionalização, em 1975, da Sociedade Metropolitano de Lisboa. S.A.R.L., pelo Decreto-Lei n.º 280-A/75, de 5 de junho.

Em 1978, pelo Decreto-Lei n.º 439/78, de 30 de dezembro, que aprova os respetivos estatutos, passou a constituir uma empresa pública com a denominação de Metropolitano de Lisboa, E.P..

Em 26 de junho de 2009, através do Decreto-Lei n.º 148- A/2009, foi alterado o regime jurídico aplicável ao ML, tendo sido aprovados novos estatutos, como entidade pública empresarial (E.P.E.), dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio. A empresa passou então a ser denominada Metropolitano de Lisboa, E.P.E..

O Plano Estratégico dos Transportes – Horizonte 2011-2015, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 45/2011, de 10 de novembro, previa a constituição de uma entidade denominada “Transportes de Lisboa, E.P.E.”, resultado da fusão entre o ML, E.P.E. e a Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A. (Carris).

Assim, o Decreto-Lei n.º 98/2012, de 3 de maio, veio estabelecer o regime de acumulação de funções dos membros executivos dos Conselhos de Administração das duas empresas.



Em agosto de 2012, foram nomeados os novos Órgãos Sociais, para o mandato 2012/2014, com a particularidade de serem comuns ao METROPOLITANO DE LISBOA e à CARRIS.

Em setembro, foi apresentado à Tutela um Contrato de Gestão, cujos indicadores para o Triénio 2012-2014 assentam em três eixos fundamentais: aumento da eficiência, equilíbrio operacional e promoção da intermodalidade do transporte público.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

O Metropolitano de Lisboa, E.P.E. (ML) é uma entidade pública empresarial com personalidade jurídica, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio.



MISSÃO

Prestar um Serviço de Transporte Público de Passageiros, em modo metro, orientado para o cliente, promovendo a mobilidade sustentável.

VISÃO

Ser o operador de transporte público estruturante e garante da mobilidade urbana de Lisboa, segundo os melhores padrões de qualidade, segurança e eficácia económica, social e ambiental.

VALORES

Inovação e Desenvolvimento

- Procura contínua de novos serviços e produtos, assentes na evolução tecnológica ao serviço do cliente.

Responsabilidade

- Ambiental: ao nível do rendimento energético e garantia da proteção ambiental, decorrentes da atividade desenvolvida;
- Social: ao nível da mobilidade daqueles que se deslocam na Área Metropolitana de Lisboa
- Económica: garantia da sustentabilidade da empresa, numa perspetiva empresarial e laboral.

Qualidade

- - Através da criação de valor e utilidade do serviço ao cliente.

Rigor e Integridade

- Promoção de práticas exigentes do ponto de vista da ética e dos comportamentos, quer em termos empresariais, quer em termos individuais, enquanto Organização que se rege por princípios de honestidade, transparência, iniciativa social e responsabilidade ambiental;
- Cumprimento de processos rigorosos como suporte do serviço prestado, garantindo a sua fiabilidade e confiança.

Competência e Segurança

- Manter e reforçar a imagem e credibilidade da Empresa como fator de afirmação externa e interna;
- Garantir a segurança integrada de pessoas e bens.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para permitir que o ML siga na direção certa, foram definidos 7 objetivos estratégicos para alcançarmos a nossa Visão e assim atingirmos os objetivos institucionais pretendidos:

SEGURANÇA

Minimizando o risco de transporte e que protege os clientes, prestadores de serviço e colaboradores e que minimiza o impacto no meio ambiente.

CLIENTE

Assegurando o serviço que satisfaça ou exceda as expectativas dos clientes. Considerando a maior diversidade geográfica dos pontos de interesse e dos motivos de deslocação, em consequência da maior dispersão das atividades no espaço geográfico é necessário fomentar a atratividade do sistema de TP.



COLABORADORES

Envolvimento de todos e sentimento de pertença à organização e uma organização que desenvolva os seus colaboradores.

ATIVOS

Gestão eficaz e eficiente dos ativos garantindo a manutenção e a sua fiabilidade.

CRESCIMENTO

Criando condições para a atratividade do serviço e que passa por uma oferta que satisfaça as necessidades dos seus clientes (atuais e potenciais).

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Assegurando o equilíbrio económico-financeiro da empresa.

PROMOÇÃO DA MARCA “TRANSPORTES DE LISBOA”

Garantia da intermodalidade entre os dois modos de transporte adequando as novas formas de gestão e de estratégia do nosso negócio às alterações que vivemos na nossa sociedade, com estruturas sociais que afetam o nosso tipo de vida e de mobilidade.

PLANO DE ATIVIDADES PARA O ANO 2014

1. CONTRATO DE GESTÃO

O ML é uma entidade pública empresarial (E.P.E.) pertencente ao Sector Empresarial do Estado.

Em março de 2011 foi celebrado um contrato entre o Estado Português e a empresa, que definiu o “Regime Transitório de Financiamento da Prestação de Serviço Público”. Posteriormente, questões de carácter formal levaram a que este contrato tivesse de ser substituído por um mecanismo alternativo de financiamento das obrigações de serviço público.

Neste contexto, em setembro de 2012, ao nível da gestão da empresa foi apresentado à tutela uma proposta de contrato de gestão para o período 2012-2014, cujos objetivos e as respetivas metas quantificadas para o horizonte 2012-2014 se apresentam de seguida:

Quadro 1 – Objetivos do Contrato de Gestão – Horizonte 2012-2014

Indicadores	Un.	Peso (%)	Objetivos		
			2012	2013	2014
Volume de Negócios	m€	9,0	83.378	87.114	90.000
Margem do EBITDA	%	10,0	-39,46	-29,65	-25,06
Gastos Operacionais (sem indemnizações por rescisão)	m€	10,0	204.757	200.325	199.928
Gastos Operacionais por Passageiro	€	10,0	1,33	1,24	1,24
Taxa Cobertura dos Gastos Operacionais pelos Rendimentos	%	10,0	41	43	45
Peso dos títulos intermodais	%	12,0	54	68	70
Eficiência Energética (Pkm / kWh)	Pkm / kWh	12,0	7,764	7,643	7,557
Índice de Qualidade da Oferta		18,0	100	100	100
PMP	dias	3,0	180	150	120
Grau de cumprimento do Plano de Investimentos	%	3,0	80	82	85
Eficiência (Gastos operacionais/EBITDA)	%	3,0	-8,3	-7,8	-8,9
CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS		100			

Quadro 2 – Qualidade da Oferta – Horizonte 2012-2014

Indicadores	Un.	Ponde- rador (%)	Objetivos		
			2012	2013	2014
Regularidade	%	10,0	80,0	80,0	82,0
Reclamações / 10 ⁶ PT	n.º	15,0	38,83	52,59	43,26
Taxa de realização de carruagens x km	%	30,0	97,0	97,2	97,5
Número de ocorrências com perturbação na exploração (atraso ≥ 10 min.)	n.º	10,0	260	250	240
Tempo médio despendido por resolução de ocorrências c/ atraso ≥ 10 min.	min.	15,0	21,0	21,0	21,0
Idade média das carruagens	anos	10,0	13,3	14,3	15,3
Índice de Satisfação do Cliente	n.º índice	10,0	7,21	7,21	7,21
ÍNDICE DE QUALIDADE DA OFERTA (IQO)		100			

2. PROCURA E OFERTA

No final do ano de 2012, o Metro iniciou um novo ciclo determinado pelo Plano Estratégico dos Transportes e pela apresentação do modelo organizacional para abertura à gestão privada.

Neste contexto foram efetuados alguns ajustamentos no modelo organizacional e de funcionamento da Empresa, tendo em vista a racionalização dos recursos.



2.1. Procura

Em 2012 registou-se um decréscimo de 13,9% nos passageiros transportados, em comparação com o ano anterior. Para este decréscimo contribuiu a crise económica do país e o seu impacto na redução da mobilidade na área urbana, assim como, o aumento da fraude constatado nas ações de fiscalização que foram desenvolvidas ao longo do ano.

Em relação ao Orçamento 2014 e face à estimativa para o ano de 2013 (com base no real acumulado a outubro) prevê-se um crescimento de 0,9% e relativamente ao Contrato de Gestão um decréscimo de 15,3%, conforme se pode verificar no quadro seguinte:

Quadro 3 – Plano da Procura

PROCURA	Un.	Ano 2011	Ano 2012	Var. %	Ano 2013		Var. %	Ano 2014	Var. %
		Real	Real		Real a outubro (acum.)	Previsão final de ano (c/base real a 10M)		Plano	
		(1)	(2)		(2)/(1)	(3)		(4)	
Passageiros com título pago	n.º	164.845.246	141.381.697	-14,2%	104.476.564	125.371.877	-11,3%	126.514.818	0,9%
Passageiros transportados		178.774.272	154.004.949	-13,9%	113.355.555	136.026.667	-11,7%	137.015.586	0,7%

O Orçamento de Receita para 2014:

Quadro 4 – Orçamento de Receitas de títulos

RECEITA (Valores com IVA)	Un.	Ano 2011	Ano 2012	Var. %	Ano 2013		Var. %	Ano 2014	Var. %
		Real	Real		Real a outubro (acum.)	Previsão final de ano (c/base real a 10M)		Orçamento	
		(1)	(2)		(2)/(1)	(3)		(4)	
Total das receitas de títulos		64.927.293	80.723.744	24,3%	67.528.745	81.034.494	0,4%	82.329.174	1,6%
Receitas totais (inclui as participações de passes)	€	68.152.501	82.800.889	21,5%	68.700.452	82.440.542	-0,4%	83.790.613	1,6%

Atendendo às sinergias expectáveis, resultantes da introdução do novo Plano de Marketing, bem como as datas de abertura dos próximos prolongamentos da rede, a saber:

- Extensão da linha Azul: Amadora Este / Reboleira – dezembro de 2015;
- Remodelação/Ampliação das estações da linha Verde: estação Areeiro – dezembro de 2014; estação Arroios – dezembro de 2015.

Foi delineada a previsão da evolução da procura e respetiva receita de títulos, numa lógica de continuidade do tarifário existente e da presente conjuntura que o país atravessa.

Quadro 5 – Plano da Procura e Orçamento de Receitas de Títulos

PROCURA		Un.	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013		Ano 2014
			Real	Real	Real a outubro (acum.)	Previsão final de ano (c/base real a 10M)	Plano
Passageiros	Passageiros com título pago	n.º	164.845.246	141.381.697	104.476.564	125.371.877	126.514.818
	Passageiros transportados		178.774.272	154.004.949	113.355.555	136.026.667	137.015.586
Passageiros x km	Com título pago	n.º	790.320.898	684.476.022	504.665.634	726.356.722	616.886.251
	Passageiros x km transportados *		857.101.108	745.589.403	547.554.889	788.086.502	668.088.000
Receitas (com IVA)	Total de receitas de títulos	€	64.927.293	80.723.744	67.528.745	81.034.494	82.329.174
	Receitas totais (inclui participações 4_18; sub23 e Social +)		68.152.501	82.800.889	68.700.452	82.440.542	83.790.613
Receita média por passageiro		€	0,381	0,538	0,606	0,606	0,612

* Estimativas dos anos 2013 definidas para o Contrato de Gestão 2012-2014, excluindo a extensão à Reboleira.

2.2.Oferta

O plano da oferta aqui estabelecido considera a taxa de imobilização para a manutenção e para a operação da rede.

Face ao ano de 2013 (com base no real acumulado a outubro), prevê-se uma variação de +8,6%.

Quadro 6 – Plano da Oferta de transporte

OFERTA	Un.	Ano 2011	Ano 2012	Var. %	Ano 2013		Var. %	Ano 2014	Var. %
		Real	Real		Real a outubro (acum.)	Previsão final de ano (c/base real a 10M)		Plano	
		(1)	(2)		(2)/(1)	(3)		(4)	
Carruagens x km	n.º	26.467.157	21.338.964	-19,4%	17.893.541	21.472.249	0,6%	23.327.788	8,6%
Lugares x km		3.360.880.862	2.729.625.681	-18,8%	2.290.255.463	2.748.306.555	0,7%	2.985.956.819	8,6%

Posteriormente foi efetuado o dimensionamento da oferta por linha, e respetivas necessidades de Material Circulante, atendendo às regras de conforto estabelecidas (6 passageiros/m²) e aos constrangimentos operacionais expectáveis para o ano de 2014.

Quadro 7 – Plano da Oferta para 2014 por trimestre

OFERTA		Un.	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013		Ano 2014
			Real	Real	Real a outubro (acum.)	Plano Contrato de Gestão	Plano Contrato de Gestão
Carruagens x km *	Linha Azul	n.º	8.896.390	7.263.752	5.821.219	7.184.782	7.503.752
	Linha Amarela		7.634.879	6.090.964	4.931.993	6.133.648	6.441.565
	Linha Verde		5.383.040	3.638.064	2.802.877	3.530.882	3.729.903
	Linha Vermelha		4.552.848	4.346.184	4.337.452	5.226.448	5.652.568
	Total		26.467.157	21.338.964	17.893.541	22.075.759	23.327.788
Taxa de realização das carruagens x km *		%	97,87%	96,85%	99,21%	97,20%	97,50%
Lugares x km *	Linha Azul	10 ³	1.138.738	929.760	744.998	919.652	960.480
	Linha Amarela		977.265	779.643	631.295	785.107	824.520
	Linha Verde		662.114	463.910	358.768	451.953	477.428
	Linha Vermelha		582.765	556.312	555.194	668.985	723.529
	Total		3.360.881	2.729.626	2.290.255	2.825.697	2.985.957
Comboios x km	Total	n.º	4.956.955	4.665.391	3.959.280	n.d.	5.268.844
Circulações	Total	n.º	510.792	464.158	376.664	n.d.	416.568

* Estimativa definida para o Contrato de Gestão 2012-2014, sem Reboleira.

Projetos a desenvolver

Para o ano de 2014, a EO prevê dar continuidade ao projeto “PLAGO”. A implementação do Sistema de Planeamento Ótimo de Recursos e Gestão da Operação, está programada para decorrer entre 18 de dezembro de 2008 e o final do ano de 2016.

Em 2014 está previsto proceder-se à implementação do produto, à execução de testes e à correção de eventuais erros de implementação. Este projeto orçado em 3,25 milhões de euros, prevê realizar cerca de 334 mil euros nesta fase.

Atualmente, neste âmbito, estão a decorrer dois contratos:

- Contrato ML 130/2008-ML – “Fornecimento de sistema de planeamento ótimo de recursos e gestão em tempo real da operação (Sistema PLAGO)”; Este contrato está dividido em dois módulos. – Módulo 1 (Planeamento ótimo de recursos) e Módulo 2 (Gestão em tempo real da operação). No entanto, a adjudicação do Módulo 2 está condicionada à boa execução do Módulo 1.



Contratual - Módulo 1	Módulo 2 - opção	Valor Total
€ 1.766.465,80	€ 1.228.827,72	€ 2.995.293,52

- Contrato ML 124/2011-ML – “Manutenção do software p/ período pós-garantia do contrato n.º 130/2008-ML”.

Quadro 8 – Cronograma do Projeto da área de Exploração Operacional

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
P1 SISCOG - PLAGO (ML 130/2008 e ML 124/2011)	Implementação do Módulo Férias				
	Implementação do Curto Prazo				
	Correção de eventuais erros de implementação				
	Testes operacionais Módulo Férias, curto prazo e longo prazo				

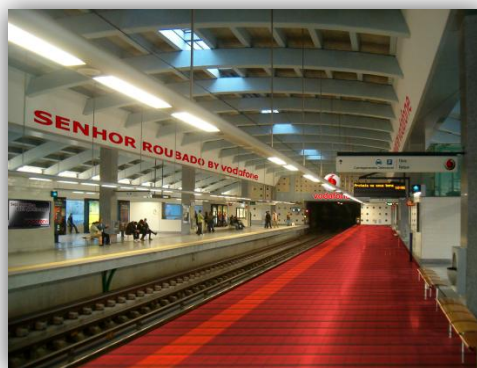
Legenda:

Registo da fase da ação / projeto

3. PLANO COMERCIAL E MARKETING

O próximo ano representa um enorme desafio para a direção “Marketing e Comercial” no desenvolvimento das suas atividades. No contexto da atual conjuntura, a estratégia a seguir terá ser o mais racional possível, de forma sustentada, por forma a dar continuidade ao trabalho de divulgação do serviço e de promoção da marca “Transportes de Lisboa”, procurando, acima de tudo, melhorar os níveis de procura.


No âmbito das atividades previstas para o ano de 2014, destacam-se as seguintes:



Quadro 9 – Calendarização das Campanhas da direção “Marketing e Comercial”


OBJETIVOS	CAMPANHAS	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	Implementação de sistema CRM				
	Estudo "Cliente Mistério"				
	Estudo "Inquérito de Satisfação do Cliente (ISC)"				
	Melhoria dos "Espaços Cliente" e "Centro de Apoio Interno"				
RECEITAS NÃO TARIFÁRIAS	Publicidade no site Metro				
	Publicidade MAVT's				
	Filmagens / Eventos espaços disponíveis				
	Concurso - concepção de layout para t-shirt (maio de 2014)				
	Visitas guiadas				
	Gestão auditório Alto dos Moinhos				
	Gestão contrato Metrocom				
	Gestão contrato Publimetro				
	Merchandising				
	Novas fontes de receitas				
CLIENTES	Campanha de Informação Tarifária				
	Semana da Mobilidade (setembro de 2014)				
	"Combate à fraude"				
	"Recepção ao Caloiro" (setembro e outubro de 2014)				
	Parcerias estratégicas METRO				
	Parcerias cartão "Lisboa viva"				
	Newsletter Carris/Metro (externa)				
	Gestão site				
	Gestão facebook				
	Estações mais limpas (campanha de sensibilização)				

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto

OBJETIVOS	CAMPANHAS	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
SEGURANÇA	Campanha "Vandalismo"				
	Campanha de Segurança				
IMAGEM	2ª Maratona fotográfica Carris Metro (maio de 2014)				
	Vídeo Viral				
	Natal no Metro - Clientes (dezembro de 2014)				
	Aniversário do Metro (dezembro de 2014)				
COMUNICAÇÃO/ PROJETOS INTERNOS	"Projeto Mais"				
	Ciclo de Workshops (entre março e novembro de 2014)				
	Concurso "Mostra a tua máscara" (fevereiro de 2014)				
	Natal no Metro (interno)				
	Aniversário do Metro (interno)				
	Newsletter Carris Metro (interna)				
	Revista "Via Lx"				
	Concurso "Recria"				

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto

4. QUALIDADE DE SERVIÇO



Os indicadores e as respetivas metas fixadas para a qualidade de Serviço, nas vertentes Comercial e Operação do Serviço, são os seguintes:

Quadro 10 – Qualidade de serviço - Comercial

QUALIDADE DE SERVIÇO	Un.	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013		Ano 2014
		Real	Real	Real a outubro (acum.)	Plano Contrato de Gestão	Plano
Reclamações *	n.º	5.431	5.687	4.101	8.500	7.000
Reclamações por milhão de passageiros transportados *	n.º	30,38	36,93	36,18	52,59	43,26
Índice de Satisfação do Cliente *	n.º	6,79	7,21	7,03	7,21	7,21

* Estimativas definidas para o Contrato de Gestão 2012-2014, sem Reboleira.

Quadro 11 – Qualidade de serviço - Exploração

QUALIDADE DE SERVIÇO	Un.	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013		Ano 2014
		Real	Real	Real a outubro (acum.)	Plano Contrato de Gestão	Plano Contrato de Gestão
Regularidade *	%	89,4	84,9	88,6	80,0	82,0
Ocorrências com perturbação na exploração c/ atraso > 10 min. *	n.º	202	245	156	250	240
TREP (Tempo despendido na resolução de ocorrências c/ atraso > 10 min.) *	min.	3.814	5.278	2.911	4.000	3.800
Tempo médio despendido por resolução de ocorrências c/ atraso > 10 min. *	min.	18,9	21,5	18,7	21,0	21,0

* Estimativas definidas para o Contrato de Gestão 2012-2014, sem Reboleira.

4.1. Segurança de Pessoas e Bens

A direção de Autoridade de Segurança (ASC) para o próximo ano estabeleceu alcançar as seguintes metas:

- Testar os procedimentos de segurança e o relacionamento com as entidades externas numa situação de risco identificada;
- Garantir a manutenção/verificação de extintores conforme o disposto legalmente;
- Contribuir para a formação nas áreas do *safety* e *security*.

Com o intuito de “Proporcionar um adequado conhecimento da rede e a realização de exercícios conjuntos”, é intenção desta direção realizar visitas conjuntas à rede entre as entidades Bombeiros – PSP¹ – SMPC².



Quadro 12 – Segurança de pessoas e bens

SEGURANÇA		Un.	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013	Ano 2014
			Real	Real	Real a outubro (acum.)	Plano
Ocorrências	Ocorrências com recurso a armas	n.º	14	13	17	18
	Ocorrências sem recurso a armas		152	187	128	160
	Furtos (injúrias / comportamentos agressivos)		601	518	378	510
	Ocorrências de vandalismo de MC		274	94	94	140
	Ocorrências de vandalismo ocorrido nas estações		308	375	312	400
	Total		1.349	1.187	929	1.228
Focos de incêndio		n.º	4	5	1	4
Incidentes com passageiros	Entalamentos nas barreiras de Bilhética	n.º	97	61	27	50
	Quedas, acidentes com portas e elevadores		411	570	541	560
	Total		508	631	568	610

¹ Polícia de Segurança Pública.

² Serviço Municipal de Proteção Civil.


Projetos a desenvolver

No âmbito das metas que se pretendem atingir, definiram-se os projetos e o respetivo cronograma que constam do quadro seguinte:

Quadro 13 – Cronograma dos Projetos da direção de Autoridade e Segurança

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
P1 + P2 Realização de dois simulacros na rede (um por semestre)	Reunião interna de preparação da ação com as Áreas envolvidas				
	Reuniões com entidades externas envolvidas				
	Apresentação do alinhamento final				
	Realização do exercício				
	Relatório com conclusões e ações de melhoria				
P3 Realização de exercício de evacuação em edifício no PMOII	Reunião interna de preparação da ação com as Áreas envolvidas				
	Apresentação do alinhamento final				
	Realização do exercício c/ aviso RSB/PSP				
	Relatório com conclusões e ações de melhoria				
P4 Realização de exercício de evacuação em edifício no PMOIII	Reunião interna de preparação da ação com as Áreas envolvidas				
	Apresentação do alinhamento final				
	Realização do exercício c/ aviso RSB/PSP				
	Relatório com conclusões e ações de melhoria				
P5 Realização de exercício de evacuação em edifício	Reunião interna de preparação da ação com as Áreas envolvidas				
	Apresentação do alinhamento final				
	Realização do exercício c/ aviso RSB/PSP				
	Relatório com conclusões e ações de melhoria				
P6 Realização de exercícios de sala (table drills)	Preparação dos cenários com a EO				
	Identificação e afetação de recursos necessários				
	Realização dos exercícios em sala				
P8 Manutenção de extintores	Verificação trimestral dos extintores				
	Acompanhamento das manutenções anuais e verificação dos registos recebidos				
	Registo do trabalho efetuado				
P9 Formação específica safety/security	Identificação das necessidades específicas				
	Colaboração na realização das ações				

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto

4.2. Gestão da Qualidade e Ambiente



Em junho de 2013, o ML foi certificado ambientalmente, pela norma NP EN ISO 14001:2012, pela SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, Lda., tendo a Empresa obtido em 2011 a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Neste âmbito, prevê-se a concretização dos seguintes projetos:

- Alargamento do âmbito da certificação do Sistema de Gestão Ambiental aos PMO's;
- Implementação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho; e
- Programa de Gestão do Sistema.

Quadro 14 – Cronograma dos projetos da Qualidade e Ambiente

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
P1 Alargamento do âmbito da certificação do Sistema de Gestão Ambiental aos PMO	Licenciamento da descarga de águas residuais industriais				
	Controlo das emissões atmosféricas				
P2 Implementação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	Conceção dos sistema				
P3 Programa de Gestão do Sistema	Redução da carga poluente de forma a garantir o cumprimento dos requisitos legais				
	Redução do ruído ambiente de forma a garantir o cumprimento dos requisitos legais				
	Implementação de um sistema de gestão de substâncias perigosas garantindo o cumprimento integral dos requisitos legais				
	Redução do consumo de água (-10%)				
	Existência de regras de arquivo documental e definição da estrutura de arquivo				

4.3. Eficiência Energética



Quadro 15 – Consumo e custos de energia

ENERGIA		Un.	Orçamento Ano 2014
Consumo total de energia *		kWh	105.887.711
Custos de energia a)	Custo médio kWh	€	0,0962
	Custo médio kWh (s/tarifa acesso redes)		0,0644
	Tarifa acesso redes		2.812.202
	Custo da energia elétrica		10.181.103

* Estimativas definidas para o Contrato de Gestão 2012-2014, sem Reboleira.

a) - Valores estimados no concurso de fornecimento de energia elétrica para 2014.

Quadro 16 – Indicadores de eficiência energia

INDICADORES DE ENERGIA	Un.	Orçamento Ano 2014
Eficiência energética *	Pk/kWh	7,557
Consumo de energia total por Carruagem x km	kWh/Ck	4,539

* Estimativas definidas para o Contrato de Gestão 2012-2014, sem Reboleira.



5. MANUTENÇÃO

Para a Manutenção da Infraestrutura e do Material Circulante, foram estabelecidas as seguintes metas:



Quadro 17 – Indicadores da área de Gestão da Manutenção

MANUTENÇÃO		Un.	Orçamento para o ano 2014				
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total do ano
Material Circulante	Disponibilidade da frota	%	90	90	90	90	90
	MKBF	km	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
	Custo de manutenção da frota / carruagem x km ^{a)}	€	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Infraestrutura principal	Indisponibilidade	h/mês	5	5	5	5	5
	MTBF	h	250	250	250	250	250
	Custo de manutenção / hora de funcionamento da rede ^{a) b)}	€	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520
Recursos humanos	Taxa de presença	%	90	90	90	90	90

a) excluídas rendas, amortizações e serviços cooperativos

b) considerado 24 h/dia de funcionamento da rede



Projetos a desenvolver

Para a concretização dos objetivos definidos, a área de Gestão da Manutenção contará com o desenvolvimento dos seguintes projetos:

Quadro 18 – Projetos da área de Gestão de Manutenção

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014			
		1º trimestr	2º trimestr	3º trimestr	4º trimestr
P1 Análise de meia vida de material circulante ML90	Inspeção e identificação do estado de vida dos equipamentos mecânicos, pneumáticos, elétricos e eletrónicos de uma unidade ML90				
	Identificação dos equipamentos ou sistemas obsoletos, ou em vias de se tornarem obsoletos, ou de materiais que requerem intervenções especiais de conservação/beneficiação				
	Identificação de necessidades especiais de manutenção				
	Realização do plano de investimento na 2ª metade de vida				
	Realização de relatório técnico				
P2 Revisão do processo de manutenção do material circulante	Reanálise integral do processo de manutenção do material circulante				
	Análise RCM aos órgãos do material circulante				
	Adaptação do suporte documental				
P3 Reorganização da logística de manutenção	Análise do processo de planeamento, gestão de materiais e de registo de atividade				
	Especificação funcional de um sistema informático de suporte da logística de manutenção				
P4 Acessibilidade nas carruagens para Pessoas de Mobilidade Reduzida (PMR)	Conclusão dos estudos de viabilidade e de modificação do material circulante (dependente da decisão da instalação de rampas nos cais de estação)				
	Implementação da modificação no material circulante				

Legenda:



Registo da fase da ação / projeto

6. EMPREENDIMENTOS – EXPANSÃO E MODERNIZAÇÃO DA REDE

PRESSUPOSTOS

Para a execução do exercício de orçamentação que agora se envia foram utilizados os seguintes pressupostos:

Areiro

- ✓ Conclusão da remodelação da estação Areiro durante o próximo ano;
- ✓ “Fecho de contas” de todos os contratos referentes a este empreendimento durante o ano de 2015;
- ✓ Na sequência da reunião com o POVT em 16 de Outubro há a expectativa de candidatar esta remodelação a financiamento dos fundos estruturais e de Coesão, ainda dentro do quadro comunitário vigente, onde se admite uma taxa de participação até 75%.

Arroios

- ✓ Adjudicação do da prestação de serviços para a celebração de projeto durante o ano corrente;
- ✓ Conclusão do projeto de execução e respetiva revisão até final de março de 2014, logo seguida do lançamento do concurso;
- ✓ Consignação da empreitada no último trimestre de 2014, embora dependente da conclusão da remodelação da estação Areiro.
- ✓ Na sequência da reunião com o POVT em 16 de outubro há a expectativa de candidatar esta remodelação a financiamento dos fundos estruturais e de Coesão, dentro do próximo quadro comunitário, cuja taxa de financiamento se admitiu ser de 75%;
- ✓ Conclusão da remodelação da estação e “fecho de contas” até final de 2015.



Reboleira

- ✓ Lançamento da empreitadas de acabamentos e sinalização logo no início de 2014 e consignação no final do terceiro trimestre do mesmo ano;
- ✓ Pagamento das responsabilidades emergentes do protocolo celebrado com a EMEF, em 2008, ainda durante este ano;
- ✓ Conclusão do empreendimento e “fecho de contas” de todos os contratos em dezembro de 2015;
- ✓ Projeto financiado a 100% pelo Fundo de Coesão, mas apenas da despesa elegível.

Plano de promoção de acessibilidades

- ✓ Para cumprimento do Decreto-Lei n.º 163/2006 todas as nossas instalações deveriam ser adaptadas até final de 2016;
- ✓ Para se cumprir a adaptação total, torna-se necessário lançar todos os contratos de projeto durante o ano de 2014;
- ✓ No ano seguinte, 2015, serão lançados todos os procedimentos para a execução das obras;
- ✓ Assim, as obras em todas as estações deverão ocorrer, e estar concluídas, durante o ano de 2016;
- ✓ Na sequência da reunião com o POVT em 16 de outubro também se admitiu a hipótese de se candidatar o plano de promoção de acessibilidades a financiamento dos fundos estruturais e de Coesão, dentro do próximo quadro comunitário, cuja taxa de financiamento se admitiu ser de 75%;

- ✓ Este projeto só terá desenvolvimento se forem garantidos os fundos necessários, seja através do plano dos fundos estruturais e de Coesão da União Europeia seja através de outra fonte de financiamento.

Remodelação dos túneis da linha azul

- ✓ Lançamento do procedimento ainda durante o ano corrente;
- ✓ Adjudicação e conclusão dos trabalhos até ao final do ano de 2014.

Remodelação dos túneis das linhas amarela e verde

- ✓ Lançamento dos procedimentos durante o próximo ano;
- ✓ Adjudicações durante o próximo ano;
- ✓ As obras de reparação serão concluídas em 2016;
- ✓ Os lançamentos dos procedimentos durante o próximo ano estão condicionados pela reformulação do projeto do átrio norte da estação Areeiro, de forma a libertar fundos para este empreendimento;
- ✓ Os lançamentos dos procedimentos durante o próximo ano são, ainda condicionados pela autorização tutelar para a realização de projetos plurianuais.

Substituição de equipamentos

- ✓ Os investimentos referentes à substituição de equipamentos cujos procedimentos se encontram em curso, foram previstos realizar durante o próximo ano.

Remodelação do complexo do PMOIII

- ✓ Todas as obras necessárias à transferência dos serviços da Av. Barbosa du Bocage para o Parque de Material e Oficinas da Pontinha (PMO III) serão executadas durante o próximo ano.

Todos os pressupostos acima apresentados carecem de validação prévia pelo Conselho de Administração.


Caraterização de projetos

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:

Quadro 19 – Calendarização dos projetos da área de Gestão de Empreendimentos e Infraestruturas

PROJETOS / AÇÕES		Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
LINHA AZUL	Prolongamento Amadora Este / Reboleira				
	Plano de Promoção de Acessibilidades - estação Colégio Militar				
	Aquisição de chapins especiais para aparelho de via para a SEV n.º 2 - estação Baixa-Chiado I				
	Reabilitação das Patologias dos troços em Túnel				
LINHA VERDE	Ampliação / Remodelação da estação Areeiro				
	Ampliação / Remodelação da estação Arroios				
OUTROS PROJETOS	Empeitada de Substituição de Colector Unitário e de Conduta da EPAL				
	Requalificação dos Espaços Exteriores na Rua Marquês de Fronteira e na zona envolvente ao El Corte Inglés				

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto

6.1.Plano de Expansão – Horizonte para 2014

O Plano de Expansão visa a entrada em exploração de mais 937 metros de rede e da nova estação Reboleira. Esta nova expansão desempenhará um papel preponderante na melhoria do Sistema de Transportes da Área Metropolitana de Lisboa.

Com a sua concretização, prevê-se que o ML disponibilizará, no final do ano de 2015, de uma rede com cerca de 44 km, servida por 56 estações, conforme se pode observar no quadro seguinte:

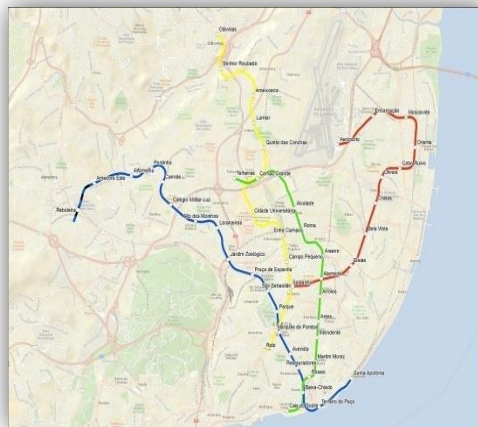
Quadro 20 – Rede Metro atual e futura – Dados gerais

Linhas	Rede atual			Em execução		Rede futura		
	N.º estações	km de rede	Prolongamentos	N.º estações	km de rede	Entrada em exploração	N.º estações	km de rede
Amarela	13	11,0	-	-	-	-	13	11,0
Azul	17	12,8	Amadora Este / Reboleira	1	0,9	Dez-15	18	13,7
Verde	13	8,9	-	-	-	-	13	8,9
Vermelha	12	10,5	-	-	-	-	12	10,5
Rede atual	55	43,2		1	0,9	Rede futura	56	44,2

(*) A obra encontra-se suspensa devido a restrições financeiras.

Na sequência da aprovação do financiamento comunitário da extensão da linha Azul do Metropolitano de Lisboa à Reboleira (2013PT161PR009), 2014 caracterizar-se-á fundamentalmente pelo lançamento e início da execução da empreitada de acabamentos da estação Reboleira.

Este projeto cofinanciado pelo Plano Operacional de Valorização Territorial (POVT) pelo valor de 59 milhões de



euros, com uma taxa de cofinanciamento de 100%, será executado ao longo dos anos de 2014 e 2015.

Ainda em 2014, após a abertura à exploração do átrio Sul da estação Areeiro, dar-se-á início à remodelação do átrio Norte da referida estação, bem como à elaboração dos trabalhos prévios que permitirão o lançamento da empreitada de remodelação e ampliação da estação Arroios.

- **Plano de investimentos**

Atendendo à expansão da rede, o plano de investimentos para o ano de 2014 centrar-se-á fundamentalmente na continuidade dos trabalhos desenvolvidos no empreendimento da linha Azul com o prolongamento à Reboleira e com a remodelação da estação Arroios na linha Verde. Ambos os empreendimentos têm como data prevista de finalização dos trabalhos e consequente entrada plena em exploração, dezembro de 2015.

Empreendimentos em curso – Ponto de situação das obras



Prolongamento Amadora Este/Reboleira

A extensão da linha Azul do Metropolitano de Lisboa à Linha Suburbana de Sintra da CP, visa reforçar o conceito de intermodalidade do Sistema de Transportes da Área Metropolitana de Lisboa e consequentemente facilitar as deslocações dos passageiros da Linha de Sintra de e para o interior da cidade de Lisboa.

• Estado atual

Em 2012 iniciaram-se os trabalhos de consolidação e reabilitação do talude adjacente ao Casal Falcão e encontram-se em curso a execução / consolidação do projeto do posto de transformação definido da EMEF (Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário) e as alterações da rede elétrica de baixa e média tensão, que foi adjudicado em 16 de julho de 2012.

Prevê-se que a abertura à exploração deste prolongamento ocorra em dezembro de 2015, dando-se início aos trabalhos de acabamentos no 3º trimestre de 2014. Este projeto orçado em 61 M€, dos quais já foram investidos 47 M€, apresenta uma realização de 77%.

Quadro 21 – Cronograma do prolongamento da linha Azul à Reboleira

Prolongamento Amadora Este / Reboleira	Jan-14	Fev-14	Mar-14	Abr-14	Mai-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Set-14	Out-14	Nov-14	Dez-14
Preparação das peças do procedimento de Contratação Pública												
Lançamento do procedimento de Contratação Pública, incluindo fiscalização do tribunal de contas												
Execução da empreitada de acabamentos e especialidades, posto de ventilação e galeria												



Ampliação e Remodelação de estações da linha Verde

Pretende-se através da ampliação para 105 m dos cais das estações Areeiro e Arroios e remodelação das estações Anjos e Intendente melhorar, não só, a mobilidade na cidade de Lisboa através da intervenção dos acessos às estações e respetiva integração de elevadores, mas também o sistema de operação de toda a linha Verde e consequentemente de toda a rede (quer ao nível do material circulante, quer dos recursos humanos), com a capacidade para receção de comboios de 6 carruagens.

• Estado atual

No 3º trimestre de 2013 foi concluído o átrio Sul da estação do Areeiro, pelo que, no início de 2014 terá início a remodelação do átrio Norte, prevendo-se a conclusão da obra de ampliação e remodelação da estação Areeiro no final de 2014.

A possibilidade de operação da linha verde com comboios de 6 carruagens só ficará concluída com a remodelação da ampliação da estação Arroios, o que se prevê vir a acontecer durante o 2º semestre de 2014 e no decorrer de 2015.

A intervenção nestas duas estações, orçada em cerca de 22,5 milhões de euros, reflete a necessária contração orçamental, reduzindo-se significativamente as intervenções a efetuar na estação Arroios face ao projeto inicial.

Quadro 22 – Cronograma da Remodelação das estações da linha Verde

Remodelação das estações da linha Verde	Jan-14	Fev-14	Mar-14	Abr-14	Mai-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Set-14	Out-14	Nov-14	Dez-14
Estação Areeiro: Execução dos trabalhos de acabamentos no átrio Norte												
Estação Arroios: Execução do projeto técnico												
Lançamento do procedimento de Contratação Pública												
Adjudicação / Consignação e início da execução da empreitada												

6.2.Outros trabalhos em curso

Plano de Promoção de Acessibilidades (PPA)

Não obstante as orientações emanadas pelo Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de agosto, que determina a necessidade de dotar as estações do metropolitano de condições de acessibilidades às pessoas de mobilidade condicionada, através da implementação de meios de elevação mecânica, ascensores ou plataformas elevatórias de escada, dado os constrangimentos financeiros existentes em 2014, à semelhança do já verificado em 2013, desenvolver-se-ão unicamente os trabalhos de arranjos exteriores e a reposição da infraestrutura na estação do Colégio Militar.

Visando a concretização das obrigações legais, o ML ainda em 2014 desenvolverá todos os estudos necessários que permitam a candidatura a fundos comunitários das intervenções a efetuar nas restantes estações que não cumpram os requisitos legais acima identificados, nomeadamente:

- ✓ Linha Azul – Avenida, Parque, Praça de Espanha, Jardim Zoológico, Laranjeiras, Altos dos Moinhos;
- ✓ Linha Verde – Martim Moniz;
- ✓ Linha Amarela – Picoas, Campo Pequeno, Entre Campos, Cidade Universitária e Campo Grande.

O PPA orçamentado em 14 milhões de euros, apresenta uma execução de 6% (850 mil euros), como reflexo das intervenções efetuadas nas estações Colégio Militar e Baixa-Chiado.

Quadro 23 – Cronograma do Plano de Promoção de Acessibilidades

Plano de Promoção de Acessibilidades	Jan-14	Fev-14	Mar-14	Abr-14	Mai-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Set-14	Out-14	Nov-14	Dez-14
Lançamento do procedimento para a execução dos trabalhos de arranjos exteriores e reposição da infraestrutura no Colégio Militar												
Adjudicação / Consignação e execução dos trabalhos de arranjos exteriores e reposição da infraestrutura no Colégio Militar												

Plano de Intervenções da Superestrutura

No âmbito da superestrutura existente, nomeadamente, estações, túneis, obras de arte, Parques de Material e Oficinas e edifícios administrativos e oficinais, e após a conclusão do trabalho de caracterização de todos os elementos, contendo um registo da história destes e de toda a matéria constituinte, o ano de 2014 caracterizar-se-á pela intervenção sobre as patologias identificadas e consideradas como prioritárias, tendo em linha de conta os constrangimentos financeiros existentes. As intervenções deverão ocorrer ao nível do túnel da linha Azul, bem como nos átrios/cais e acessos das estações

Olivais e Odivelas. Ainda no 1º trimestre de 2014, e após a conclusão do procedimento de contratação pública, atualmente a decorrer, irá proceder-se à reabilitação das patologias do emboque do túnel no troço 61º junto à estação Terreiro do Paço.

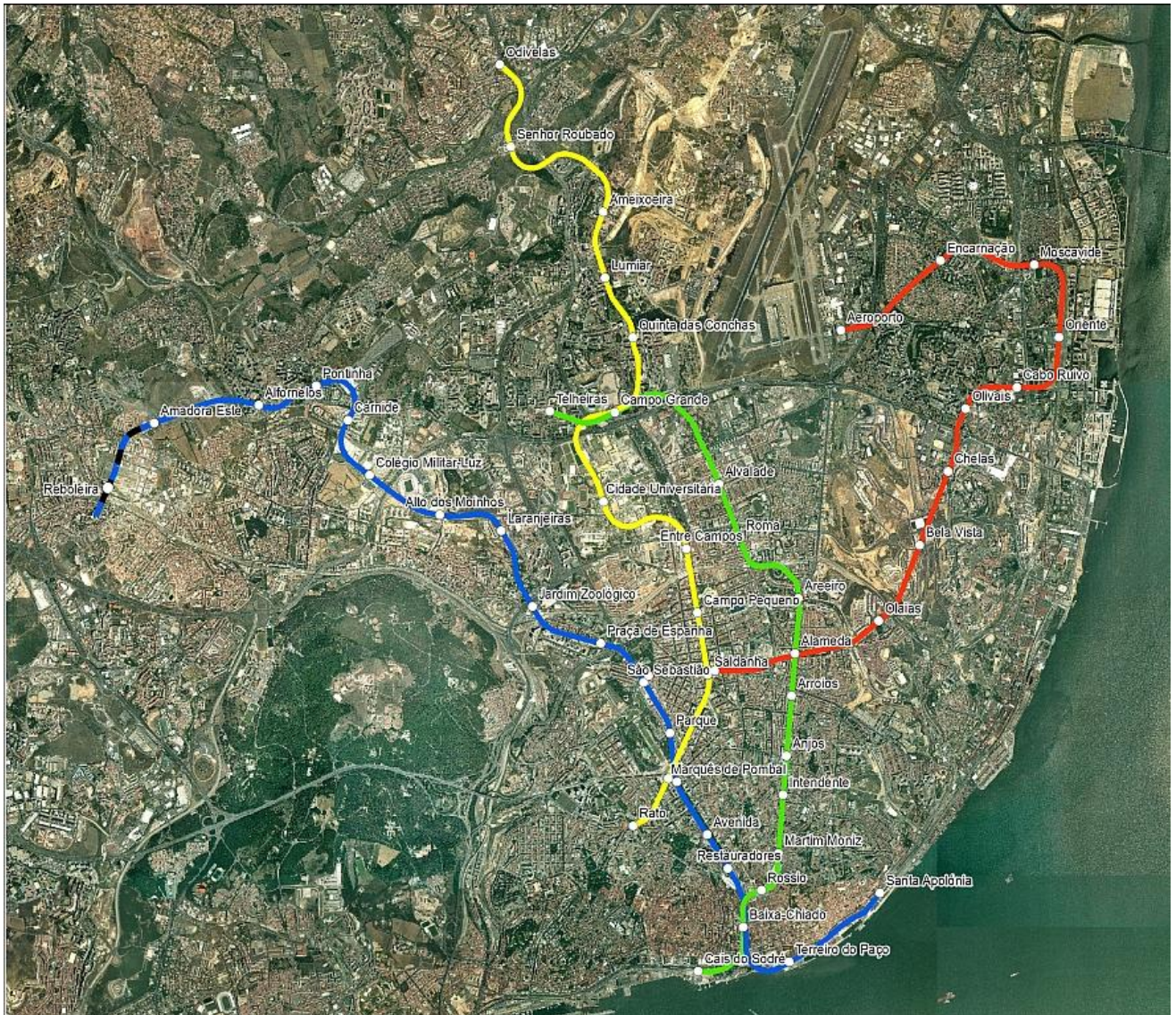
A nível interno será executado o projeto de reforço e reabilitação da laje do átrio da estação Odivelas.

Finalmente, ao nível da sistematização de informação técnica de suporte a novos projetos de expansão, prevê-se, em 2014, dar continuidade ao trabalho de atualização dos normativos para o projeto das estações e descrever as respetivas especificações técnicas funcionais.

Quadro 24 – Cronograma do Plano de Intervenções da Superestrutura

Ordem	Atividade	Jan-14	Fev-14	Mar-14	Abr-14	Mai-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Set-14	Out-14	Nov-14	Dez-14
1	Superestrutura existente												
1.1	Segmentação da superestrutura em função de critérios diferenciadores	■	■	■									
1.2	Projeto de arquitetura da estação Arroios	■	■	■									
1.3	Acompanhamento e revisão do projeto de reabilitação das patologias dos troços em túnel da linha Azul		■										
1.4	Acompanhamento da obra de reabilitação das patologias dos troços em túnel da linha Azul		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.5	Acompanhamento da obra de reabilitação das patologias de acesso poente, átrio / cais da estação Olivais					■	■	■					
1.6	Projeto de reforço e reabilitação da laje do átrio da estação Odivelas (trabalho GEIS)			■	■	■	■						
1.7	Acompanhamento da obra de reabilitação das patologias do emboque do túnel no troço 61º, junto à estação Terreiro do Paço		■	■									
2	Superestrutura existente												
2.1	Elaborar / Atualizar os normativos (critérios de projeto) para o projeto das estações	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.2	Elaborar as especificações técnicas funcionais da superestrutura	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Gestão da Superestrutura - Acompanhamento de interferências	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

EXPANSÃO DA REDE – HORIZONTE PARA 2014



7. GESTÃO DE RECURSOS

7.1. Recursos Humanos



A concretização da missão da RHC será desenvolvida em articulação com todos os órgãos da Empresa e assentará numa matriz de contenção de custos e de ganhos de eficiência visando a melhoria da Empresa, não obstante a atual conjuntura económico-social do país, da qual decorrerão dificuldades acrescidas ao nível da gestão do clima social e da contratação coletiva.

Mediante uma gestão integrada de Capital Humano, ainda que fortemente condicionada pela Lei do Orçamento do Estado, pretende-se desenvolver instrumentos que reforcem a produtividade e a

competitividade. Neste domínio, os fatores chave passam por intensificar as interações e a mobilidade interna, reconhecendo o mérito dos Colaboradores.

O envolvimento dos Colaboradores na missão da Empresa é um especto essencial, valorizando-se as iniciativas, individuais e de grupo, obtendo níveis de compromisso e reforçando a responsabilização de todos na implementação da estratégia escolhida.

Sendo a melhoria da produtividade um dos maiores desafios que se colocam à gestão dos Recursos Humanos, enquanto motor do desenvolvimento sustentado da Empresa, serão desenvolvidas um conjunto de medidas e ações visando a sua melhoria, e adotadas formas de organização de trabalho que permitam otimizar o desempenho de cada um na Empresa. Neste sentido, para o ano de 2014 a política de Recursos Humanos centrar-se-á nos seguintes aspetos:

- **Absentismo**

No seguimento do Projeto de Absentismo e aprofundadas as causas e reequacionadas as políticas e as práticas anteriores, estabelece-se, como um objetivo crucial a atingir, a redução do absentismo da Empresa, fixando-se como meta desejável para 2014, as seguintes taxas:

Quadro 25 – Taxa de Absentismo por área

TAXA DE ABSENTISMO		Un.	Plano para o ano 2014				
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total do ano
Áreas operacionais	Exploração Operacional	%	5,6%	6,0%	6,0%	6,2%	5,9%
	Gestão de Empreendimentos e Infraestruturas		4,6%	4,0%	4,8%	4,7%	4,5%
	Gestão de Manutenção		6,4%	6,4%	6,9%	7,0%	6,7%
Serviços corporativos	4,7%		5,0%	5,1%	4,5%	4,8%	
Total				5,5%	5,8%	6,0%	6,0%

- **Acidentabilidade laboral**

Não obstante o número de acidentes de trabalho em 2012 ter diminuído face ao ano de 2011, em 2013, o número de acidentes de trabalho aumentou e continua muito acima do desejável.

Encontram-se em curso um conjunto de atividades preventivas, incluindo campanhas de sensibilização para a Segurança e Saúde no Trabalho, avaliação de riscos e monitorização de novos parâmetros, como por exemplo, conforto térmico e qualidade do ar, vibrações.

As reuniões mensais da Comissão de Segurança e Saúde no Trabalho, também constituem uma base de discussão com vista à melhoria continuada das condições de trabalho e de saúde na Empresa.

Espera-se que os efeitos das medidas tomadas se façam sentir em 2014, com uma redução prevista de sinistralidade, pretendendo-se que em 2014, não sejam ultrapassados, os seguintes limites de acidentalidade:

Quadro 26 – Acidentabilidade Laboral por área

ACIDENTABILIDADE LABORAL		Un.	Plano para o ano 2014				
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total do ano
Áreas operacionais	Exploração Operacional	n.º	12	7	16	12	47
	Gestão de Empreendimentos e Infraestruturas		1	1	1	1	4
	Gestão de Manutenção		15	16	10	13	54
Serviços corporativos			1	1	2	1	5
Total			29	25	29	27	110
Acidentes com baixa			20	19	21	22	82
Dias perdidos			2.067	1.997	1.800	1.700	7.564

• Trabalho Suplementar

Dado o impacto do trabalho suplementar nos custos da Empresa, continuará a ser dada especial atenção ao cumprimento dos níveis individuais de trabalho suplementar, os quais não deverão exceder o limite máximo convencional de 200 horas/ano, salvo casos de força maior, devidamente justificados.

Para 2014, com a consolidação da mudança organizacional e a alteração dos processos produtivos, prevê-se que a taxa de trabalho suplementar continue em índices similares aos de 2013, com tendência ainda para descida na GM.

Assim, manter-se-á um controlo rigoroso das necessidades de realização do trabalho suplementar, optando-se, sempre que possível, pela antecipação ou prolongamento do período normal de trabalho, em detrimento da sua prestação em dias de descanso, prevendo-se, para o triénio, uma taxa de trabalho suplementar constante.



Quadro 27 – Taxa de Trabalho Suplementar por área

TAXA DE TRABALHO SUPLEMENTAR		Un.	Plano para o ano 2014				
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total do ano
Áreas operacionais	Exploração Operacional	%	0,10%	0,10%	0,11%	0,12%	0,11%
	Gestão de Empreendimentos e Infraestruturas		0,34%	0,38%	0,46%	0,41%	0,39%
	Gestão de Manutenção		1,00%	1,00%	1,09%	1,09%	1,04%
Serviços corporativos			0,03%	0,03%	0,04%	0,03%	0,03%
Total			0,34%	0,35%	0,37%	0,37%	0,36%

• Redução de Gastos com Pessoal

A redução de custos com pessoal é uma imposição da Lei do Orçamento do Estado para o seu sector Empresarial.

Em 2013 verificou-se uma redução relevante dos custos com pessoal designadamente pelos seguintes motivos:

- reduções remuneratórias;
- proibições de valorizações remuneratórias e de recrutamento;
- redução do número de Colaboradores.

Em 2014, por força da Lei do Orçamento do Estado, a Empresa continuará a prosseguir a redução do seu quadro de pessoal, adequando-o às efetivas necessidades de uma organização eficiente.

Atendendo às imposições legais referidas anteriormente, será efetuado um esforço suplementar no sentido da diminuição do efetivo, com os instrumentos financeiros e legais a que houver lugar, pelo que foi estabelecida a seguinte meta para 2014:

Quadro 28 – Efetivo real

Efetivo real	Un.	Real			Plano
		Ano 2011	Ano 2012	Out-13	Ano 2014
Efetivo real	n.º	1.590	1.525	1.467	1340 *

* Objetivo apresentado de acordo com a redução prevista no n.º 2 do art. 63º da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro de 2011.

Pretende-se assim uma gestão da mobilidade interna, favorecendo o desenvolvimento das competências e do potencial, bem como a obtenção, através da implementação de medidas de produtividade e de reorganização da prestação do trabalho, de economias de escala.

Considerando que a redução dos custos é um objetivo fundamental, a negociação coletiva será contida nos limites sustentáveis da Empresa e no quadro regulado pelas orientações da política traçada pelo Governo, privilegiando-se a negociação de matérias que, não onerando a massa salarial, promovam a produtividade a par da satisfação dos trabalhadores.

Foram fixados, para 2014, os seguintes objetivos anuais em termos de custos com pessoal:

Quadro 29 – Gastos com o pessoal – Orçamento para 2014

Designação	Execução		Estimativa	Orçamento	
	2011	2012		2014	2015
	Gastos totais com pessoal (a)+(b)+(c)+(d)+(e)	78 836 976	75 297 791	76 100 870	52 508 287
(a) Gastos com Órgãos Sociais	491 095	334 343	209 853	197 262	197 262
(b) Remunerações do Pessoal	50 805 719	46 306 127	46 567 200	38 615 313	38 615 313
(1) Vencimento base+ subsidio férias+Subs. Natal	38 161 544	34 780 230	35 662 597	29 227 940	29 227 940
(2) Outros subsidios	12 644 175	11 525 897	10 904 603	9 387 373	9 387 373
...impactos reduções remuneratórias OE2014	3 176 747	2 521 547	2 496 511	3 945 034	3 945 034
(c) Benefícios pós-emprego	12 830 598	14 574 830	13 561 272	0	0
(d) Restantes encargos	14 057 671	13 440 590	14 111 154	11 195 711	11 195 711
(e) Rescisões/indemnizações	651 893	641 901	1 651 391	2 500 000	0
Designação	Execução		Estimativa	Plano	
	2011	2012	2013	2014	2015
Nº total RH (O.S.+Dirigentes+efetivos)	1 598	1 532	1 555	1 347	1 347
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (número)	8	7	7	7	7
NºDirigentes sem O.S. (número)	270	259	266	259	259
Nº efetivos sem O.S. e sem Dirigentes (número)	1 320	1 266	1 282	1 081	1 081

Un: €

- **Gestão integrada de pessoas no Metropolitano**

De forma a permitir avaliar o mérito, a competência e o talento dos Colaboradores, 2014 será o ano de operacionalização do novo modelo de gestão de desempenho, tendo por base a gestão por competências e a gestão por objetivos, pautados por um alinhamento organizacional.

Assim, após ter sido definido o perfil de competências individual e desenhado o perfil de competências da função, surge uma nova visão no processo de gestão do potencial humano, que passa pela gestão da formação, do potencial, da mobilidade, da seleção e do desempenho, agrupando num único modelo as questões relacionadas com a flexibilização funcional, com as necessidades de formação, garantindo uma adequação das competências exigidas às competências necessárias.

Ainda que progressivamente associada a este modelo de gestão e sem prejuízo dos atuais constrangimentos orçamentais, a formação técnico-profissional e comportamental tem de ser uma aposta constante da Empresa, enquanto instrumento de desenvolvimento das competências e do potencial dos seus Colaboradores, com importante impacto nos níveis de produtividade.

Em 2014 terá continuidade o programa Academia, desenvolvido em articulação com a Carris, e que pretende alinhar os objetivos de cariz estratégico com as orientações transversais para o desenvolvimento da organização e abordar temáticas pertinentes para o desenvolvimento do *know-how* dos quadros superiores da Empresa. Este programa ambiciona desenvolver e potenciar o talento e a liderança de excelência, disseminar o conhecimento e as boas práticas de gestão através de formação específica, desenvolvimento de competências, Programa de Mentoring, debates sobre temáticas específicas e Fóruns de discussão.



A direção Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional (RHC) retomarará ainda a organização do ciclo de conferências internas, Corporate Knowledge, abordando temas transversais para os Colaboradores e para a Empresa, sempre que possível em articulação com a Carris, tendo como objetivo promover a partilha do conhecimento corporativo e as boas práticas adquiridas.

Preveem-se as seguintes horas anuais de formação:

Quadro 30 – Horas de Formação por área

HORAS DE FORMAÇÃO		Un.	Plano para o ano 2014				
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total do ano
Áreas operacionais	Exploração Operacional	horas	758	758	758	758	3.032
	Gestão de Empreendimentos e Infraestruturas		125	125	125	125	500
	Gestão de Manutenção		374	374	374	374	1.496
Serviços corporativos			503	503	503	503	2.012
Total			1.760	1.760	1.760	1.760	7.040

Complementarmente, à semelhança de anos anteriores, representantes e técnicos do ML continuarão a participar nas principais organizações formativas e informativas promovidas pelas instituições internacionais às quais o ML se encontra estrategicamente ligado, nomeadamente o NOVA; a UITP e a Alamys.

• **Otimização de procedimentos de RH**

A RHC pretende otimizar a execução dos processos administrativos, com vista a estimular a inovação e melhoria contínua na Empresa, designadamente, nos seguintes aspetos:

- Desmaterialização progressiva dos documentos, concluindo o processo de desmaterialização do cadastro individual e promovendo a utilização do portal interno e do correio eletrónico em detrimento do suporte em papel, como meio de informação.
- A implementação da assinatura eletrónica qualificada nos documentos solicitados à RHC, a enviar, preferencialmente, via portal/correio eletrónico aos Colaboradores da Empresa.
- Atualização dos procedimentos internos, nomeadamente, mediante a elaboração e implementação de uma instrução técnica de assiduidade (com posterior parametrização em sistema) e de um mecanismo de controlo rigoroso no âmbito dos adiantamentos e complementos por doença e acidente de trabalho.
- Aperfeiçoamento dos sistemas e os respetivos fluxos de informação.

De referir ainda que, neste âmbito, se encontram também planeados os seguintes projetos:

- A renovação da Certificação do Processo RH (ISO 9001:2008) -2014;
- A certificação da Segurança e Higiene no Trabalho (OHSAS 18001:2007) a iniciar em 2014;
- A Disponibilização de informação de recursos humanos via Portal da Empresa e a possibilidade da marcação de férias e registo de comunicação de ausências pela mesma via.

• **Outros projetos do desenvolvimento organizacional**

Para potenciar o compromisso dos Colaboradores para com a missão, cultura e objetivos da Empresa serão implementadas medidas decorrentes da análise do estudo de clima realizado em 2013.

Em 2014 será promovido um novo estudo de clima de forma a verificar o Índice de Satisfação dos Colaboradores com a Empresa.


Por outro lado, o projeto de igualdade de género encontra-se implementado na Empresa, sendo 2014 o ano da celebração do Protocolo de Adesão da Empresa ao Fórum de Igualdade de Género com a CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego).

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:

Quadro 31 – Projetos da responsabilidade Direção de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
P2 Modelo de Gestão de Competências	Desenvolvimento e Implementação - SIC				
	Validação das Competências por todas as áreas da Empresa				
	Testes e correções/ melhorias - RHC/ SIC				
	Avaliação de Competências				
P3 Programa Academia 2013	Formação (Desenvolvimento de Competências)				
	Programa de Mentoring				
	Workshops				
	Fóruns de discussão				
P4 Cadastro individual	Carregamento de dados no sistema				
P6 Instrução Técnica Assiduidade	Reestruturação do sistema de classificações para elaboração da Instrução Técnica de Trabalho				
P13 Igualdade de Género	Assinatura do Protocolo de Adesão ML - CITE				
	Ações de sensibilização				
P17 Troque o uso do Elevador pelas Escadas	Preparação da Campanha de comunicação				
	Ações de sensibilização para a troca do uso do elevador pelas escadas				

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto

Durante o ano de 2014 prevê-se, ainda, que ocorra a implementação e concretização do projeto “Módulo SAP – Formação”.

- **Outros projetos no âmbito da segurança e saúde no trabalho**

A RHC pretende continuar a desenvolver o programa mais saúde que visa o rastreio de doenças nos seus Colaboradores, prevenindo estas e garantindo o bem-estar dos mesmos.


Por outro lado, a realização dos exames médicos periódicos no âmbito da medicina do trabalho tem sido uma prioridade, pretendendo a RHC assegurar o cumprimento dos indicadores adequados.

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:

Quadro 32 – Projetos da responsabilidade do Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (RHSC)

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014				Custo estimado (€)
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	
P1 Absentismo	Envio de informação aos/às Colaboradores/as da Empresa da Taxa de absentismo individual de 2013					- €
	Entrevistas de monitorização do absentismo					
	Visitas domiciliárias (absentismo motivado por doença)					
P14 Realização de Exames Médicos	Avaliar a saúde dos/as Colaboradores/as					- €
P15 Programa mais Saúde	Rastreio de doenças aos/às Colaboradores/as					- €
P16 Vacinação anti-tetânica	Programa de Vacinação Anti-tetânica					- €
P18 Existência de DAE (Desfibrilhação Automática Externa) em Locais de acesso público	Fornecimento do Desfibrilhador					- €
	Licenciamento do Processo no INEM					
	Formação Certificada pelo Conselho Português de Ressuscitação					
	Auditoria Médica					
P19 Gestão dos Resíduos	Sensibilização dos/as Colaboradores/as					- €
	Tratamento dos resíduos, ações corretivas, ações preventivas					
P21 Avaliação do Conforto Térmico e Qualidade do Ar	Medição do Conforto Térmico					2.000 €
	Medição da Qualidade do Ar					
P22 Avaliação das Vibrações	Medição das Vibrações					500 €
P23 Avaliação do Ruído	Avaliação do ruído em todas as categorias profissionais da empresa					- €
P24 Análise da Qualidade da Água	Análise de alguns parâmetros físico químicos e					1.500 €
P25 Desinfestações das instalações da empresa	Desinfestação, desratização e desbaratização das instalações da empresa					- €
P26 Controlo da Alcoolémia	Prevenção e controlo de alcoolémia					207 €

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto

Ainda ao nível dos projetos da responsabilidade do Departamento de “Segurança e Saúde no Trabalho”, está também previsto a “Gestão de Substâncias Perigosas”. Pretende-se com esta ação fazer o levantamento quer dos produtos químicos existentes e dos locais de armazenamento, quer a análise das fichas de segurança dos produtos químicos e formação dos/as Colaboradores/as e prestadores de serviços.

7.2. Metro | Carris – Projetos comuns

O ano de 2013, marcado pelo processo de modernização e de reestruturação operacional das duas empresas, perdurando os ganhos de eficiência e a aumento de produtividade, ao mesmo tempo que se prossegue as ações de qualificação que irão permitir manter elevados os níveis de desempenho e de qualidade do serviço.

Por outro lado, em 2014 pretende-se concluir o processo de reestruturação do METRO e da CARRIS, com o fim de concretizar a sua integração operacional.

Neste contexto de projetos comuns às duas empresas pretende-se que sejam desenvolvidos as seguintes iniciativas:

Ao nível do serviço para o cliente:

- Novo “Espaço Cliente” na estação Aeroporto;
- Complementaridade da oferta no serviço noturno;
- Recolha de achados pela CARRIS em ambas as empresas e encaminhamento para o departamento de Perdidos e Achados da PSP;
- Reestruturação expositiva do Museu da Carris, integrando o Metro (em curso);
- Criação de *landing page* comum nos sites (em curso);
- Living Lisbon – pack turista;
- Integração tarifária do passe “Navegante” com outros operadores;
- Desenvolvimento de outros produtos comuns.

Ao nível dos resultados:

- Manutenção: reparação de equipamentos dos elétricos articulados por parte do Metro (encontra-se em análise a bilhética e a videovigilância);
- Ações de fiscalização conjunta;
- Campanhas de combate à fraude (a lançar brevemente).

Ao nível dos colaboradores:

- Seleção e assessment para o Centro de Atendimento;
- Modelo de Gestão por Competências (em implementação);
- Formação (Academia, Inglês e outras).

Ao nível da mobilidade na cidade:

- Partilha de ficheiros SIG (Sistema de Informação Geográfica);
- Tratamento das matrizes Origem/Destino a partir da bilhética (em especificação).

Em 2014 pretende-se concluir o processo de reestruturação do METRO e da CARRIS, com o fim de concretizar a sua integração operacional.



7.3. Sistemas de Informação

Os recursos organizacionais que serão abordados neste capítulo referem-se aos meios técnicos relativos aos sistemas e tecnologias de informação da empresa necessários quer à produção, quer à gestão da empresa.



Projetos a desenvolver

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:

Quadro 33 – Projetos da Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014				Custo estimado (€)
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	
P1 Upgrade Tecnológico	Elaboração dos requisitos técnicos, análise de propostas, formalização da aquisição e implementação					20.000 €
P2 Implementação de uma estratégia de Virtualização	Estudo de eventuais soluções a implementar					120.000 €
	Elaboração das peças processuais e lançamento do procedimento de contratação					
	Análise de Propostas e formalização do contrato					
	Implementação da solução					
P3 Implementação de Soluções Verticais	Análise dos requisitos funcionais requeridos na solicitação					100.000 €
	Elaboração das peças processuais e lançamento do procedimento de contratação					
	Análise de Propostas e formalização do contrato					
	Implementação da solução					
P4 Renovação do posto de trabalho	Elaboração das peças processuais e lançamento do procedimento de contratação					10.000 €
	Análise de Propostas e formalização do contrato					
	Implementação da solução					
P5 Desenvolvimentos Aplicacionais Internos	Elaboração das especificações funcionais e técnicas					- €
	Implementação da solução					
P6 Implementação de uma solução de impressão/cópia/digitalização integrada	Lançamento do procedimento de contratação					- €
	Análise de Propostas e formalização do contrato					
	Implementação da solução					
P7 Renovação do Content Server	Elaboração das peças processuais e lançamento do procedimento de contratação					30.000 €
	Análise de Propostas e formalização do contrato					
	Implementação da solução					

Legenda:

Registo da fase da ação / projeto

7.4. Auditoria Interna e Gestão do Risco



A direção Auditoria Interna e Gestão do Risco, em 2012, deu início à construção de um “Sistema de Gestão de Risco” (SGR), tendo como base a metodologia, internacionalmente consagrada, do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) devidamente adaptada.

Este projeto foi dividido em duas fases. A 1ª fase ocorreu ainda em 2012, tendo sido feito um levantamento exaustivo dos riscos a partir da quase totalidade dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), partindo de quinze processos cujos riscos foram classificados e avaliados. Na parte final desta fase foi desenvolvida uma aplicação em SAP para gerir uma base de dados de riscos.

A 2ª fase deste projeto tem como principais objetivos os seguintes:

- Definir as medidas de mitigação a implementar para cada risco considerado na 1ª fase como prioritário;
- Definir o nível de risco a atingir pós medida(s), bem como, o prazo e o responsável de cada medida; e
- Ainda, definir os recursos a mobilizar para a sua concretização.

Neste contexto, todos os riscos estratégicos foram ser considerados, por inerência, como prioritários. Por outro lado, todos aqueles que enquadrem dentro dos limites toleráveis de risco foi necessário definirem ações de mitigação.

Em 2014 prevê-se dar continuidade à 2ª fase deste projeto iniciada em 2013.

Projetos a desenvolver

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:



Quadro 34 – Cronograma dos projetos da direção de Auditoria e Gestão do Risco

AÇÃO / PROJETO	CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
P1 Sistema de gestão de risco	Continuação dos trabalhos em curso				
P2 Auditoria às necessidades não previstas e aleatórias de materiais de stock; rutura de stocks de materiais críticos	Auditoria - armazéns				
P3 Auditoria ao cumprimento dos planos de manutenção	Auditoria - manutenção				
P4 Auditoria às medidas tomadas contra a intrusão para vandalismo e roubo	Auditoria - operacional				
P5 Auditoria ao sistema de processamento de faturas	Auditoria - financeira				
P6 Auditoria aos saldos da conta de adiantamento a fornecedores	Auditoria - financeira				
P7 Auditoria ao sistema de guarnecimento das estações, venda e fiscalização; absentismo	Auditoria - operacional				
P8 Auditoria à sinistralidade laboral	Auditoria - recursos humanos				
P9 Auditoria à aquisição de bens e serviços	Auditoria - compras/contratação				

Legenda:

Registo da fase da ação / projeto

7.5. Contratação Pública



Projetos a desenvolver

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:

Quadro 35 – Cronograma dos projetos da CPC


AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
P1 Desenvolvimento de campos adicionais na requisição de compra e no pedido de compras (monitorização e controlo da contratação do ML; reporte de informação a entidades externas)	Elaboração requisitos e especificações - CPC	■			
	Desenvolvimento e implementação - SIC	■	■		
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC		■		
P2 Desenvolvimento de campos adicionais para classificação dos contratos em DMS 021 (Em curso, desenvolvido internamente, e em fase de testes; Relevante para monitorização da contratação e reporte de informação)	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC		■		
P3 Realização de formações internas, após a disponibilização e divulgação do Manual do Processo de Compras.	Preparação das formações e elaboração de documentação de apoio - CPC	■			
	Realização das formações - CPC	■	■	■	
P4 Desenvolvimento e implementação de uma bolsa de fornecedores atualizada e dinâmica com acesso através do site do ML e integração com o sistema SAP	Finalização requisitos e especificações - CPC		■		
	Desenvolvimento e implementação - SIC		■		
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC			■	
P5 Desenvolvimento e implementação do processo de avaliação de fornecimentos e fornecedores a realizar, diretamente no SAP, aquando do registo de entrada de material/serviço	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC	■			
P6 Integração do ML, enquanto pioneiro, na plataforma BestSupplier (permite a qualificação e avaliação de fornecedores - em decisão)	Elaboração requisitos e especificações - CPC				
	Desenvolvimento e implementação - BestSupplier				
	Testes e correções/melhorias - CPC/BestSupplier				
P7 Implementação do processo de orçamentação de compras para stock	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC	■			
P8 Desmaterialização das notas de encomenda com assinatura digital de acordo com a delegação de competências em vigor e envio por e-mail	Finalização requisitos e especificações - CPC	■			
	Desenvolvimento e implementação - SIC	■			
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC	■			
P9 Desmaterialização das Fichas de contratação com assinatura digital de acordo com a delegação de competências em vigor	Elaboração requisitos e especificações - CPC	■			
	Desenvolvimento e implementação - SIC	■			
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC	■			
P10 Desenvolvimento, em SAP, que permita o carregamento do cronograma financeiro dos contratos (possibilidade de consulta através de relatórios e determinação de valores de compromissos por períodos)	Elaboração requisitos e especificações - CPC		■		
	Desenvolvimento e implementação - SIC		■	■	
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC			■	■

Legenda:

■ Registo da fase da ação / projeto

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
P11 Atualização do cadastro de materiais, com redefinição dos stocks de segurança e dos pontos de encomenda	Levantamento dos materiais e determinação dos respetivos SS e PE - GM				
	Alteração em massa dos materiais				
	Análise dos materiais alterados e verificação				
P12 Análise e eventual implementação do MRP para os materiais com stock de segurança (Planeamento de necessidades de acordo com histórico de consumos, prazos de entrega, entre outros)	Levantamento das necessidades e requisitos - GM/CPC				
	Análise de soluções e implementação				
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC				
P13 Desenvolvimento, em SAP, para os processos de aquisição que permita a emissão de alertas para os intervenientes identificados e pesquisa de processos por status e por responsável	Elaboração requisitos e especificações - CPC/GM				
	Desenvolvimento e implementação - SIC				
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC				

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto

8. RESPONSABILIDADE SOCIAL



No âmbito da Responsabilidade Social a cargo da MCC prevê-se que ao longo do ano de 2014 sejam desenvolvidas diversas atividades, a nível interno.

Na sequência dos resultados decorrentes do estudo de clima social realizado em 2013 e com a preocupação do bem-estar dos seus Colaboradores, também a RHC lançou em 2013 o projeto “dar e receber”. Este projeto de responsabilidade social pretende contar com o envolvimento de todos, para ajudar os que mais necessitam.

O ML pretende reforçar a sua vertente de responsabilidade social igualmente numa lógica de promoção da reinserção social, tendo presente a forte intervenção a este respeito da área da Gestão de Manutenção.


Neste sentido, o quadro seguinte mostra a calendarização e o custo estimado de cada uma das campanhas e/ou projetos agrupados por três grandes objetivos:

- Bolsa de Voluntariado;
- Presente Consigo; e
- Projetos Internos.

Quadro 36 – Campanhas e projetos internos

ÁREA RESPONSÁVEL	OBJETIVOS	CAMPANHAS	Ano 2014			
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
MCC	BOLSA DE VOLUNTARIADO	Apoio e assistência a IPSS e/ou Instituições				
		Colaboração com a Entreejuda				
	PRESENTE CONSIGO	Recolha de bens "Linha da Alegria" (Campanha interna e externa)				
		"Dê uma Tampa ao Metro" (recolha e pesagem de tampas)				
		"Desejos de Natal"				
		"Banco Alimentar contra a fome" (divulgação)				
		Almoço de Natal da C.A.S.A. (organização e divulgação)				
		"Liga Portuguesa contra o cancro" (divulgação)				
		Outros projetos				
		RHC	OUTROS PROJETOS	"Dar e Receber"		
"O Companheiro"						

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto



9. REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL



O relacionamento internacional do ML, quer através de contactos diretos com empresas congéneres, quer inserido em organizações internacionais, assume importância relevante no seu desempenho, reconhecendo-se como desejável continuar a estimular uma participação ativa e responsável.



O essencial dos objetivos estratégicos neste domínio é, simultaneamente, garantir o estrito controlo dos custos inerentes à representação externa da empresa e a rigorosa observância das diretrizes em vigor, nomeadamente na UTP – União Internacional dos Transportes Públicos, na ALAMYS – Associação Latino-Americana de Metropolitanos e no Grupo NOVA – Benchmarking de Metros.



10. INDICADORES

O quadro seguinte agrega as metas dos indicadores do Contrato de Gestão, do SGQA e dos KPI:

Quadro 37 – Alinhamento dos indicadores do Contrato de Gestão / SGQA / KPI

Indicador	Un.	CONTRATO DE GESTÃO		Processo SGQA		KPI	
		Objetivo		Objetivo		Objetivo	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014
Regularidade	%	80%	82%				
Taxa de realização das Carruagens x km	%	97,20%	97,50%				
Ocorrências com perturbações da exploração (atrasos superiores ≥ 10 minutos)	n.º	250	240				
Tempo médio de resolução de ocorrências (atrasos superiores ≥ 10 minutos)	min.	21	21				
Taxa de guarnecimento das estações	%			≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%
Taxa de disponibilidade de equipamentos de venda	%			≥ 98%	≥ 95%	≥ 98%	≥ 95%
Taxa de fraude	%			≤ 2,5%	≤ 3,5%	≤ 2,5%	≤ 3,5%
Taxa de venda automática face à venda manual	%			≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%
Fiabilidade de material circulante (MKBF)	km			13.500	14.000	13.500	14.000
Disponibilidade de material circulante	%			90%	90%	90%	90%
Indisponibilidade da infraestrutura principal	horas/mês			-	4	-	4
Fiabilidade da infraestrutura principal (MTBF)	horas			-	100	-	100
Idade média das carruagens	anos	14,3	15,3				
Desvio do custo	%			[-5,5]%	[-5,5]%	[-5,5]%	[-5,5]%
Desvio do prazo	%			[-10,10]%	[-10,10]%	[-10,10]%	[-10,10]%
Grau de cumprimento do Plano de Investimentos	%	82%	85%				
Índice de satisfação do cliente	n.º	7,21	7,21				
Reclamações/10 ⁶ passageiros transportados	n.º	52,59	43,26				
Indicador global do cliente mistério	%			85%	85%	85%	85%
Taxa de reclamações respondidas dentro do prazo	%			100%	85%	100%	85%
Validações	%			-	≥ 1%	-	≥ 1%
Volume de negócios	M€	87.114	90.000				
Receita não tarifária	%			≥ 8%	≥ 2%		
Receita tarifária	%			≥ 6,6%	≥ 0%		
Peso dos títulos intermodais	%	68%	70%				
Duração da tramitação dos procedimentos (variação face o tempo médio previsto)				-	> 30%	-	> 30%
Percentagem de utilização da plataforma eletrónica de contratação utilizada pelo ML nos casos em que esta é obrigatória	%			-	> 60%	-	> 60%
Ganhos resultantes da utilização de procedimentos concorrenciais	%			-	> 20%	-	> 20%
Taxa de realização do Plano de Formação	%			≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%
Taxa de absentismo	%			≤ 6%	≤ 6%	≤ 6%	≤ 6%
Controlo dos gastos com pessoal						n.d.	n.d.
Avaliação da eficácia da formação	escala (1-4)			≥ 3	≥ 3		
Avaliação de Desempenho (dentro do prazo)	%			≥ 10%	≥ 10%		
Taxa de exames médicos efetuados	%			≥ 70%	≥ 70%		
Dias perdidos por acidentes de trabalho	n.º de dias			≤ 5500	≤ 5500		
Índice de satisfação dos colaboradores	n.º					n.d.	n.d.
Reclamações na gestão administrativa	n.º			≤ 4	≤ 4		

Indicador	Un.	CONTRATO DE GESTÃO		Processos SGQA		KPI	
		Objetivo		Objetivo		Objetivo	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014
Tempo de resolução de problemas de apoio/suporte	horas			< 8	< 8	< 8	< 8
Tempo de resolução de problemas de avarias	horas			< 24	< 24	< 24	< 24
Data de encerramento contabilístico do mês	data			Dia 15	Dia 15	Dia 15	Dia 15
PMP	dias	150	120				
Data de encerramento contabilístico do ano	data			ML 31/3 e GR 31/5	ML 31/3 e GR 31/5	ML 31/3 e GR 31/5	ML 31/3 e GR 31/5
Gastos operacionais (sem indemnização de rescisão)	M€	200,3	199,9				
Gastos operacionais / passageiros	€	1,24	1,24				
Eficiência (gastos operacionais / EBIDTA)	€	-7,28	-8,09				
Taxa de cobertura de gastos operacionais / proveitos	%	43%	45%				
Taxa de endividamento	%					-	2,35
Margem do EBITDA	%	-29,65%	-25,06%				
Taxa de realização de auditorias	%			100%	100%	100%	100%
Ocorrências de vandalismo nas estações	n.º			≤ 29	≤ 40	≤ 29	≤ 40
Ocorrências de vandalismo em material circulante	n.º			≤ 8	≤ 12	≤ 8	≤ 12
Índice de atos de vandalismo na rede por milhão de passageiros	n.º			< 2,5 / 10 ⁶	< 3,0 / 10 ⁶	< 2,5 / 10 ⁶	< 3,0 / 10 ⁶
Índice de atos violentos, furto e roubos na rede por milhão de passageiros	n.º			< 4,5 / 10 ⁶	< 4,5 / 10 ⁶	< 4,5 / 10 ⁶	< 4,5 / 10 ⁶
Índice de resposta à Comunicação Social	n.º			n.d.	n.d.		
Impacto financeiro das decisões judiciais						n.d.	n.d.
Tempo de resposta aos pareceres jurídicos	dias					n.d.	n.d.
Eficiência energética	Pkm/kWh	7,643	7,557				
Taxa de cumprimento dos indicadores dos processos	%			≥ 66%	≥ 66%	≥ 66%	≥ 66%
Eficácia das ações de melhoria	%			≥ 90%	≥ 95%		
Eficiência das ações de melhoria	%			[100,110]%	[80,110]%		
Taxa de cumprimento de prestação da informação interna	%	-	-	-	100%	-	100%
Taxa de cumprimento de prestação da informação externa	%	-	-	-	100%	-	100%
Taxa de realização do contrato de gestão	%	100%	100%				
Taxa de cumprimento dos prazos dos relatórios	%			100%	100%		

11. ORÇAMENTO ECONÓMICO-FINANCEIRO

Antecedentes



Em 2012, na sequência da integração da Empresa no perímetro do Estado, o Metro implementou um módulo de aprovação de despesas assente no modelo de orçamento público, elaborado numa lógica financeira e geral assegurando, deste modo, o cumprimento das disposições emanadas da Lei dos Compromissos.

Com a implementação do módulo SAP/BI-IP, desde de maio, é possível as áreas carregarem o seu orçamento de exploração e de investimento. Depois do registo pelas áreas, compete à GFC validar os orçamentos introduzidos, assegurando a sua coerência com o Orçamento da Empresa, quer em termos económicos, quer em termos financeiros

(Estado).

Por outro lado, o ML apresenta um défice de exploração crónico, que é agravado pelo elevado nível de investimento realizado no alargamento da rede nas últimas décadas. É importante referir que o investimento na infraestrutura vem sendo realizado em nome do Estado Português com o constante recurso ao endividamento bancário para financiar a parte do investimento não comparticipada pelo Estado Português e pelos fundos comunitários.

Projetos a desenvolver

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:

Quadro 38 – Cronograma dos projetos da GFC

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
P1 Implementação de um sistema de faturas eletrónicas (recebidas / emitidas)	Identificação dos requisitos legais				
	Avaliação do impacto nos sistemas de suporte e procedimentos internos				
	Apresentação do projeto à SIC				
	Elaboração das especificações; opção desenvolvimento interno versus contratação				
P2 Implementação de um sistema de controlo do imobilizado	Análise do modelo atual e identificação das necessidades de melhoria				
	Apresentação interna do projeto e constituição da respetiva equipa				
	Avaliação prévia de soluções existentes no mercado; Elaboração das especificações técnicas e funcionais				
	Apresentação do projeto ao CA				

Legenda:

Registo da fase da ação / projeto

Pressupostos

As áreas prepararam os seus orçamentos de exploração para o ano de 2014 tendo em conta, quer a previsão do orçamento para 2013 (orçamento revisto no 3º trimestre, após aprovação do orçamento retificativo ocorrido em maio), quer as medidas de contenção impostas pelo Orçamento de Estado. Salienta-se que esta retificação ao orçamento apenas afetou as contas 63 – “Gastos como o pessoal” e 69 – “Gastos financeiros”.

O orçamento apresentado teve em conta as seguintes regras:

- Conta 63 – “Gastos com o pessoal”: o orçamento é da responsabilidade da RHC;

- Contas 69 – “Gastos financeiros” e 62 – “Outros juros e rendas de leasing” do Material Circulante: o orçamento é da responsabilidade da GFC;
- A direção CPC é responsável pelo orçamento de compras para armazém;
- Contas 61 – “Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas”; 62 – “Prestações de serviços” e 68 – “Outros gastos e perdas”: as direções corporativas e a área GEI, nestas contas, orçamentam num único centro de custo onde se agregam os orçamentos dos centros de custos departamentais. As áreas EO e GM orçamentam as contas nos centros de custos correspondentes às direções técnicas e custos gerais da direção.
- O orçamento relacionado com encargos partilhados por diferentes áreas, como sejam – seguros, telecomunicações, refeitórios, é registado no centro de custo do gestor do respetivo contrato. Caso contrário, os gastos são repartidos pelas áreas, sempre que os contratos contenham, na origem, a repartição das despesas, como é o caso das limpezas.

Relativamente ao orçamento de investimento ML, as áreas limitaram-se às despesas estritamente necessárias procurando não ultrapassar os valores orçamentados para o ano de 2013.

As previsões de receitas tarifárias tiveram em linha de conta o cenário macroeconómico previsto para Portugal em 2014. As previsões do Governo, incluídas na proposta de Orçamento do Estado para 2014, apontam para que o desemprego atinja os 17,4% em 2013 e 17,7% no próximo ano.

Os orçamentos foram elaborados a preços correntes, utilizando as taxas de inflação previstas de 0,5% em 2013 e 1% em 2014.

Por conseguinte, são as áreas que registam os seus orçamentos de exploração e investimento no módulo SAP/BI-IP. A SIC está a desenvolver uma solução informática que irá permitir que se proceda à verificação da disponibilidade orçamental da Direção ou Direção Técnica que integra o centro de custo requisitante.

Assim a informação financeira do presente documento assenta nos seguintes pressupostos:



- i) Os gastos operacionais e financeiros resultam do orçamento elaborado pelas áreas que, por sua vez, está consistente com as indicações dadas pela tutela para a elaboração do orçamento do Estado;
- ii) O orçamento de receitas está de acordo com a previsão da procura elaborada pela direção de Marketing e Comercial (MCC);
- iii) Obedecendo também a preocupações de rigor, apenas se indicam os valores de gastos e rendimentos para os quais é possível efetuar previsões. Assim sendo, as contas de "aumentos/reduções de justo valor", "imparidades de inventários/dívidas" e "provisões" não se apresentam estimativas para o ano de 2014.

Relativamente à evolução dos gastos com a frota, não se esperam alterações significativas em 2014, uma vez que o esforço de redução ocorreu no final de 2012. Assim, entre novembro de 2012 e novembro de 2013, o Metro abateu 16 viaturas à sua frota. Neste contexto, os custos fixos (IUC + seguros) baixaram cerca de 25,7 mil euros.



Quadro 39 – Demonstração de Resultados – Orçamento para 2014

Un: €

RENDIMENTOS E GASTOS	Realizado		Real	Previsto Ano 2013	Orçamento Ano 2014	Var. % (2014 / 2010)
	Ano 2010	Ano 2012	Acumulado a out-2013			
Vendas e serviços prestados	64 039 465	81 733 054	68 790 990	79 565 503	84 913 589	32,6%
Subsídios à exploração	29 450 415	46 102 194	37 592 125	46 854 717	30 115 540	2,3%
Ganhos / perdas imputados às subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	(2 965 395)	(837 503)	0	(837 502)	0	-
Trabalhos para a própria entidade	3 508 747	4 464 959	52 176	3 464 959	0	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(2 606 599)	(2 205 404)	(1 673 202)	(2 107 570)	(2 930 986)	12,4%
Fornecimentos e serviços externos	(38 674 372)	(35 345 628)	(25 343 633)	(32 194 777)	(35 637 339)	-7,9%
Gastos com o pessoal	(87 656 930)	(75 297 791)	(59 679 636)	(76 100 870)	(52 508 286)	-40,1%
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	(180 000)	(50 000)	0	(50 000)	0	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	(57 335)	73 712	0	73 712	0	-
Provisões (aumentos / reduções)	12 216 471	11 274 881	(2 285 635)	3 247 911	0	-
Aumentos / reduções de justo valor	(44 096 566)	(6 614 748)	(1 946 477)	(2 027 568)	0	-
Outros rendimentos e ganhos	5 366 251	4 611 385	5 270 964	4 611 384	3 301 231	-38,5%
Outros gastos e perdas	(2 294 217)	(2 346 811)	(1 498 695)	(2 346 811)	(527 960)	-77,0%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	(63 950 065)	25 562 300	19 278 976	22 153 088	26 725 789	-141,8%
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	(32 220 190)	(27 718 878)	(22 561 564)	(27 152 169)	(26 585 460)	-17,5%
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	63 584	38 230	0	38 229	0	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(96 106 670)	(2 118 348)	(3 282 588)	(4 960 852)	140 329	-100,1%
Juros e rendimentos similares obtidos	264 762	0	24 531 486	24 531 486	0	-
Juros e gastos similares suportados	(52 278 165)	(75 116 318)	(61 586 423)	(70 206 225)	(53 546 851)	2,4%
Resultado antes de impostos	(148 120 073)	(77 234 666)	(40 337 525)	(50 635 591)	(53 406 522)	-63,9%
Imposto sobre o rendimento do exercício	(217 174)	(97 394)	0	(117 394)	0	-
Resultado líquido do exercício	(148 337 248)	(77 332 060)	(40 337 525)	(50 752 985)	(53 406 522)	-64,0%
Objetivo IPG-2014: Redução das contas 61+62+63, para 2014, em 15% face a 2010	(128 937 900)				(91 076 611)	-29,4%

Nota: não estão incluídas rubricas contabilísticas da DR como provisões, imparidades e ajustes de justo valor

Quadro 40 – Redução de gastos operacionais – Orçamento para 2014

Un: €

GASTOS	2010	2014
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(2 606 599)	(2 930 986)
Fornecimentos e serviços externos	(38 674 372)	(35 637 339)
Gastos com o pessoal (sem indemnizações)	(87 656 913)	(52 508 286)
Totais	(128 937 884)	(91 076 611)
Objetivo IPG2014: redução nas contas 61, 62 e 63 de 15% face ao ano 2010		29,36%

Quadro 41 – Gastos com Comunicações e Deslocações – Orçamento para 2014

Un: €

GASTOS COM COMUNICAÇÕES E DESLOCAÇÕES	Realizado Ano 2012	Previsto Ano 2013	Real acumulado Out 2013	Orçamento Ano 2014	Var. % (2014 / 2013)
Comunicações	115 539	139 834	78 410	139 834	0,0%
Deslocações	15 995	32 380	22 332	32 380	0,0%
Ajudas de custo	6 033	2 084	2 851	2 084	0,0%
	137 568	174 298	103 593	174 298	0,0%
Objetivo IPG-2014: Orçamento para 2014 ao nível de 2013		174 298		174 298	0,0%

- Orçamento de exploração por área



Quadro 42 – Demonstração de Resultados por Atividade – Orçamento para 2014

Un: €

RENDIMENTOS E GASTOS	Orçamento para o ano 2014				Total
	EO	GEI	GM	ODDCA	
Vendas e serviços prestados		672 361		84 241 228	84 913 589
Subsídios à exploração				30 115 540	30 115 540
Ganhos / perdas imputados às subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos					0
Trabalhos para a própria entidade					0
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(831 200)	(4 494)	(2 017 783)	(77 509)	(2 930 986)
Fornecimentos e serviços externos	(16 085 395)	(9 212 443)	(5 916 902)	(4 422 599)	(35 637 339)
Gastos com o pessoal	(25 841 757)	(3 303 516)	(11 637 219)	(11 725 795)	(52 508 287)
Imparidade de inventários (perdas / reversões)					0
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)					0
Provisões (aumentos / reduções)					0
Aumentos / reduções de justo valor					0
Outros rendimentos e ganhos		395 000		2 906 231	3 301 231
Outros gastos e perdas		(26 419)	(400)	(501 141)	(527 960)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	(42 758 352)	(11 479 511)	(19 572 304)	100 535 954	26 725 788
Gastos / reversões de depreciação e de amortização				(26 585 460)	(26 585 460)
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)					0
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	(42 758 352)	(11 479 511)	(19 572 304)	73 950 494	140 328
Juros e rendimentos similares obtidos					0
Juros e gastos similares suportados				(53 546 851)	(53 546 851)
Resultado antes de impostos	(42 758 352)	(11 479 511)	(19 572 304)	20 403 643	(53 406 523)
Imposto sobre o rendimento do exercício					0
Resultado líquido do exercício	(42 758 352)	(11 479 511)	(19 572 304)	20 403 643	(53 406 523)

Nota: não estão incluídas rubricas contabilísticas da DR como provisões, imparidades e ajustes de justo valor

Sublinha-se que o orçamento de custos com pessoal não foi ainda desdobrado por áreas, devido às alterações introduzidas na última versão do Orçamento do Estado. Acrescenta-se, ainda, que para as receitas tarifárias e não tarifárias (com exceção da fibra ótica), se adotou como critério (sujeito a aprovação) a sua afetação à Direção Comercial.

Quadro 43 – EBITDA

Un: €

EBITDA	Realizado		Real	Previsto Ano 2013	Orçamento Ano 2014	Var. % (2014 / 2010)	Contrato de Gestão Ano 2014
	Ano 2010	Ano 2012	Acumulado a out-2013				
EBITDA	(31 832 634)	20 878 455	23 511 088	20 909 033	26 725 789	184,0%	24 305 065
EBITDA (s/IC e s/Ind. por Despedimento)	(61 283 049)	(24 581 838)	(11 998 913)	(24 569 525)	(889 751)	98,5%	(20 049 652)

- **Orçamento de investimento**

Quadro 44 – Plano de Investimentos – Orçamento ILD e ML para 2014

Un: €

INVESTIMENTOS	Orçamento Ano 2014
A - ILD	13 046 510
B - ML	1 580 680
Investimento total	14 627 190

- Outros Elementos Contabilísticos

Quadro 45 – Balanço – Orçamento para 2014

Un: €

ATIVO	Orçamento Ano 2014	CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	Orçamento Ano 2014
Ativo não corrente		Capital Próprio	
Investimentos de infraestruturas de longa duração	4.185.744.098	Capital realizado	1 678 565 490
Ativos fixos tangíveis	233.522.988	Reserva legal	21 597
Propriedades de investimento	325.389	Outras reservas	1 501 878
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	20.119.497	Resultados transitados	(1 599 516 816)
Outras contas a receber	12.433.724	Outras variações no capital próprio	18 223 052
Derivados	3.726.219		98 795 201
Outros ativos financeiros	18.002.884	Resultado líquido do exercício	(53 406 522)
Total do ativo não corrente	4 473 874 799	Total do capital próprio	45 388 679
Ativo corrente		Passivo	
Inventários	2 420 973	Passivo não corrente	
Clientes	4 829 054	Investimentos de infraestruturas de longa duração	3.032.369.080
Adiantamentos a fornecedores	-	Provisões	522 537
Estado e outros entes públicos	956 983	Financiamentos obtidos	796 140 790
Outras contas a receber	17 128 304	Derivados	187 557 027
Diferimentos	56 364 357	Responsabilidades por benefícios pós-emprego	269.932.933
Caixa e depósitos bancários	22 416 420	Total do passivo não corrente em investimentos de ILD	3 032 369 080
Total do ativo corrente	104 116 090	Total do passivo não corrente afeto à operação (ML)	1 254 153 287
Total do ativo em investimentos de ILD	4 185 744 098	Total do passivo não corrente	4 286 522 367
Total do ativo afeto à operação (ML)	392 246 791	Passivo corrente	
Total do Ativo	4 577 990 889	Investimentos de infraestruturas de longa duração	135 269 610
		Fornecedores	2 376 418
		Estado e outros entes públicos	2 478 275
		Financiamentos obtidos	26 503 872
		Outras contas a pagar	77 685 372
		Diferimentos	1 766 297
		Total do passivo corrente em investimentos de ILD	135 269 610
		Total do passivo corrente afeto à operação (ML)	110 810 233
		Total do passivo corrente	246 079 843
		Total do passivo em investimentos de ILD	3 167 638 690
		Total do passivo afeto à operação (ML)	1 364 963 520
		Total do passivo	4 532 602 210
		Total do capital próprio e do passivo	4 577 990 889

Esforço Financeiro do Estado

Segundo o Orçamento do Estado para 2014, a dotação orçamental para o Metro de Lisboa, ao nível das indemnizações compensatórias, será de cerca de 32 milhões de euros e 4,5 milhões de euros de PIDDAC.

Fundos Comunitários

O OE 2014 prevê o recebimento de 12,5 milhões de euros que correspondem a 6 milhões do prolongamento ao Aeroporto, 1,4 milhões da extensão entre Baixa-Chiado/Santa Apolónia e 5,1 milhões referentes ao prolongamento da linha Azul à Reboleira.

Quadro 46 – Demonstração de Fluxos de Caixa – Orçamento para 2014

Un: €uros

RUBRICAS	Orçamento Ano 2014
1 Atividades Operacionais:	
Vendas de Bilhetes e Passes	88 768 886
Indemnização Compensatória	31 922 472
Recebimentos de Clientes	500 000
Pagamentos a Fornecedores	(41 220 111)
Pagamentos ao Pessoal	(51 932 015)
Caixa gerada pelas operações	28 039 232
Pagamento e recebimento de Impostos	(3 200 000)
Outros Pag./Recebimentos da actividade operacional	(300 000)
Fluxos de caixa das atividades operacionais	24 539 232
2 Atividades de Investimento	
Recebimentos Provenientes de:	
Investimentos Financeiros	
Activos fixos tangíveis	
Activos Intangíveis	
Subsídios de Investimento	4 500 000
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	
Total dos Recebimentos	4 500 000
Fluxos de caixa das atividades de investimento	(3 231 367)
3 Atividades de Financiamento	
Recebimentos Provenientes de:	
Aumentos de Capital	358 306 239
Empréstimos Bancários	
Empréstimos Bancários - IGCP/DGTF	241 080 212
Operações de Leasing	
Empréstimos Obrigacionistas	
Depósito a Prazo (caução)	
Total dos Empréstimos	599 386 451
Pagamentos respeitantes a:	
Empréstimos Bancários	(437 131 037)
Operações de Leasing Operacional	
Operações de Leasing Financeiro	(12 431 281)
Empréstimos Obrigacionistas	(7 731 367)
Gastos e perdas de financiamento	(146 772 680)
Gastos e perdas de financiamento-IGCP	
Depósito a Prazo (caução)	
Suprimentos Concedidos	
Total dos Recebimentos	(604 066 366)
Fluxos de caixa das actividades de investimento	(4 679 915)
4 Variação de Caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)	16 627 950
Caixa e seus equivalentes no início do período	13 057 103
Caixa e seus equivalentes no fim do período	22 416 420
Numerário	-
Depósitos Bancários	22 416 420
Caixa e seus equivalentes no fim do período	22 416 420