

PLANO ESTRATÉGICO

202425

JUNHO
2024

TRANSTEJO SOFLUSA

ÍNDICE

01 MENSAGEM DA PRESIDENTE 5

02 MARCOS HISTÓRICOS E GRANDES NÚMEROS 7

03 IDENTIDADE INSTITUCIONAL 12

04 CONTEXTO ESTRATÉGICO 14

05 DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA 16

06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIAS E KPI'S 17

07 SÍNTESE DAS RESPONSABILIDADES ESTRATÉGICAS 31

08 GOVERNAÇÃO, PAINEL DE INDICADORES & METAS 33

09 ESTRATÉGIA EM UMA PÁGINA 35

10 FICHA TÉCNICA 37



01 MENSAGEM DA PRESIDENTE



Alexandra Ferreira de Carvalho
Presidente TTSL

Os desafios que hoje enfrentamos, num cenário de permanente evolução e marcado por conjunturas de grande incerteza a nível internacional, impõem uma constante adaptabilidade, mas, também, uma visão estratégica de longo prazo na consolidação dos nossos objetivos, que este plano estratégico reflete.

Numa visão muito proativa da nossa missão - prestar serviço público de transporte fluvial de passageiros e veículos no rio Tejo, promovendo a mobilidade sustentável no quadro de uma estratégia integrada de transportes para a Área Metropolitana de Lisboa – destacam-se dois eixos fundamentais:

Promover a utilização de um transporte público atrativo e moderno, com elevados níveis de fiabilidade e de segurança, refletindo uma resposta cada vez mais necessária e conseguida no quadro da mobilidade exigida para os nossos núcleos populacionais envolventes, em ritmado crescimento e desenvolvimento;

Contribuir para a descarbonização do setor dos transportes, hoje claramente assumido como um pilar fundamental para o desenvolvimento económico e para a coesão social e territorial da sociedade, através de soluções de transporte ambientalmente sustentáveis, como é o caso dos novos navios elétricos.

Neste quadro estrutural, a entrada em funcionamento da nova frota elétrica da TTSL será, naturalmente, um marco de referência, quer na perspetiva histórica de evolução dos veículos de transporte, quer no desafio da sua política de sustentabilidade ambiental e na adoção de soluções de transporte público de passageiros integradas nessa lógica, sem esquecer a modernização e a melhoria das infraestruturas, ações fundamentais para melhorar a qualidade do serviço prestado aos passageiros e trabalhadores.

O Plano Estratégico para 2024-2025 é, sem dúvida, um plano ambicioso, mas exequível, e sobretudo coerente entre as várias medidas definidas. A promoção da mobilidade sustentável pelo serviço público de transporte de passageiros é um elemento central que se mantém nesta estratégia. No entanto, estamos igualmente comprometidos, numa perspetiva interna, incentivando a formação e valorização dos nossos recursos humanos, essenciais para garantir o cumprimento da nossa missão e a qualidade dos nossos serviços.

Olhamos para o futuro, cientes dos grandes desafios que nos aguardam, mas também seguros da melhoria da nossa capacidade de resposta no quadro da mobilidade sustentável da Área Metropolitana de Lisboa e do nosso significativo contributo para a descarbonização no setor dos transportes.



02 MARCOS HISTÓRICOS & GRANDES NÚMEROS

[TRAJETÓRIA DA EMPRESA]

1975

A 17 de dezembro dá-se a constituição da sociedade TRANSTEJO sob a forma de empresa pública, na sequência da nacionalização de cinco operadores privados de transporte fluvial no Rio Tejo.

1977

Primeiro processo de modernização da frota da TRANSTEJO, através da encomenda de construção de 12 cacilheiros.



1988

Aquisição de três edifícios, em Cacilhas, concentrando o alojamento do setor operacional e das oficinas da TRANSTEJO.

1992

Através do Decreto-Lei nº150/92 a TRANSTEJO foi transformada em Sociedade Anónima de capitais públicos. Constituição da SOFLUSA, a partir do setor fluvial da CP -Caminhos de Ferro Portugueses, E.P.



1993

Início da atividade da SOFLUSA.

1994

Início do projeto de renovação de frota da Transtejo (1994-1998) através da aquisição faseada de 4+4 catamarans com 487 lugares.

1995

TRANSTEJO inaugura o Terminal Fluvial do Barreiro.



2001

Início da gestão integrada das áreas corporativas sob uma Administração comum à Transtejo e Soflusa.

2002

O projeto compreendeu a aquisição de 7+2 navios da classe Damen para a Soflusa



2004

Concentração das áreas corporativas da Transtejo e Soflusa no novo edifício administrativo / Terminal Fluvial do Cais do Sodré

02 MARCOS HISTÓRICOS & GRANDES NÚMEROS

[TRAJETÓRIA DA EMPRESA]

2009

Inaugurado o Interface de Transportes do Cais do Sodré, com a oferta de transporte fluvial, comboios urbanos, metro, autocarros e elétricos.

2015

Integração da TRANSTEJO e SOFLUSA no projeto de gestão conjunta das empresas de transportes de Lisboa. Conselho de Ministros aprovou a resolução que nomeou a primeira Administração conjunta da Carris, S.A, Metropolitano de Lisboa, E.P.E. e Transtejo, S.A. e da Soflusa, Sociedade Fluvial de Transportes, S.A.

2016

Publicada a Lei 22/2016 que determina a total autonomia jurídica das empresas Carris, Metropolitano de Lisboa e TRANSTEJO/ SOFLUSA (TRANSTEJO e SOFLUSA). Tutela do Ministério do Ambiente.

2017

Efetivada a reversão do modelo de gestão integrada das empresas Carris, Metropolitano de Lisboa e TRANSTEJO/ SOFLUSA, passando a ter, novamente, uma estrutura organizativa autónoma.

2020

Outorgado o Contrato de Serviço Público de Transporte Fluvial de Passageiros e Veículos 2021-2025 com o Estado Português

2021

Início do Plano de Renovação da Frota, mediante a celebração de contrato de fornecimento de 10 novos navios elétricos, para operar nas ligações fluviais do Montijo, Seixal e Cacilhas, alinhado com a estratégia nacional de descarbonização.

2023

Operação de dissolução e liquidação da participada SOFLUSA, detida a 100% pela TRANSTEJO, concluída em 31 de dezembro.

2024

Início das viagens experimentais dos navios elétricos na ligação fluvial Seixal – Cais do Sodré.


PT-111767-TL
CEGONHA-BRANCA

02 MARCOS HISTÓRICOS & GRANDES NÚMEROS

[GRANDES NÚMEROS | 2023]

ATIVOS
[RECURSOS UTILIZADOS]

443 Nº / 51 IDADE / 9% TECNICIDADE / 11,6% ABSENTISMO	115,6 M €	29 Nº	32,5 ANOS	5 Nº	9 Nº	
RH	ORÇAMENTO OE	NAVIOS	IDADE MÉDIA	ROTAS	TERMINAIS E ESTAÇÕES	

ATIVIDADE
[SERVIÇO PÚBLICO]

19,7 M Nº	52 %	91,5 %	98,8 %
PASSAGEIROS	DISPONIBILIDADE	REGULARIDADE	PONTUALIDADE
91.77 %	3915 Nº	8.528 Nº	1228 Nº
FIABILIDADE %	AVARIAS	VIAGENS SUPRIMIDAS	RECLAMAÇÕES

EMPRESA
[SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E AMBIENTAL]

-2.8 M €	19.7 M €	-5.4m €	-56.3 %
EBITDA	RECEITA	RL	AUTONOMIA FINANCEIRA

7



Nº

ODS



03 IDENTIDADE INSTITUCIONAL

[MISSÃO | VISÃO | PROPÓSITO | VALORES | LEMA]

A TTSL está sustentada numa identidade institucional que se caracteriza pela aplicação de cinco conceitos estratégicos: Missão, Visão, Propósito, Valores e Lema.

MISSÃO

[O QUE FAZEMOS?]

Prestar um serviço público de transporte fluvial de passageiros e veículos entre as duas margens do rio Tejo, promovendo a mobilidade sustentável no quadro de uma estratégia integrada de transportes para a Área Metropolitana de Lisboa.

VISÃO

[COMO QUEREMOS SER RECONHECIDOS?]

Reconhecida pelo seu bom desempenho em termos de regularidade, segurança, economia de tempo e qualidade do serviço orientada para a satisfação das necessidades de mobilidade das pessoas, com impacto no desenvolvimento das pessoas e da economia, suportado num modelo de gestão evoluído e em energias limpas.

PROPÓSITO

[PORQUÊ DA NOSSA MISSÃO?]

Contribuir para a descarbonização na Área Metropolitana de Lisboa.

VALORES

[QUAIS OS NOSSOS PRINCÍPIOS?]

EXCELÊNCIA | Porque estamos comprometidos em cumprir uma missão pública consistente com elevados padrões de qualidade de serviço.

ACCOUNTABILITY | Porque valorizamos a responsabilização com ética, transparência, rigor e eficiência nas práticas de governação.

CONFIANÇA | Porque queremos construir uma base de confiança com todos os nossos colaboradores e stakeholders através de uma comunicação aberta, uma postura flexível e adaptativa.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL | Adotamos comportamentos éticos e responsáveis pela satisfação de necessidades de mobilidade da comunidade, favorecendo o bem-estar social, criando emprego e facilitando o dia a dia dos nossos passageiros com impacto positivo para o ambiente.

LEMA

[QUAL O NOSSO SLOGAN?]

Unimos Margens


GARÇA-VERMELHA
PORTUGAL
IMO-9955870
TTSL

04 CONTEXTO ESTRATÉGICO

[CONTEXTO DE PARTIDA, DESAFIOS E OPORTUNIDADES FUTURAS]

PORQUÊ DO NOSSO PLANO ESTRATÉGICO

Num cenário de permanente evolução, a TTSL considera fundamental repensar estrategicamente os seus compromissos e estratégias relativamente ao seu posicionamento futuro num quadro caracterizado por enormes desafios e constrangimentos internos. Neste contexto, a TTSL promoveu um processo de reflexão estratégica aberto à participação dos seus colaboradores e principais *stakeholders* externos com o objetivo de obter contributos para a elaboração do plano estratégico para o período 2024-2025. Durante o processo de elaboração da estratégia da TTSL, foram promovidos contactos internos e externos para reflexão e formulação estratégica, em que se recorreu à aplicação de vários modelos de diagnóstico estratégico (Análise PESTAL, Análise de *Stakeholders* e Análise SWOT).

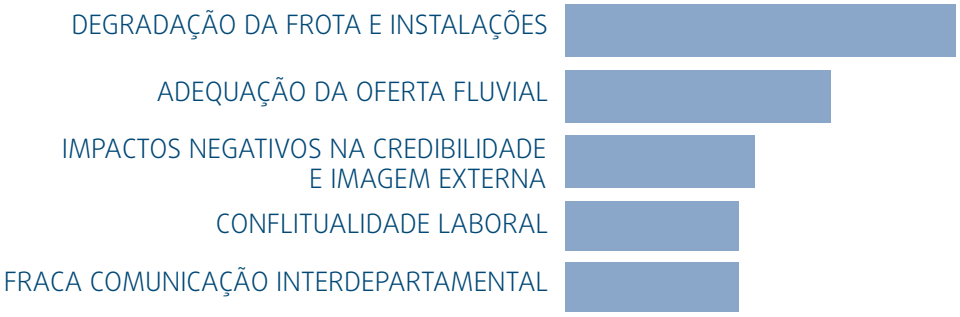
VOLATILIDADE E INCERTEZA DO CONTEXTO MACROEOCÓMICO

Num cenário de elevada turbulência e incerteza macroeconómica, internacional e nacional que tem caracterizado os últimos anos, o diagnóstico realizado revela que a TTSL tem potencial para desenvolver a sua atividade com elevados níveis de desempenho, não obstante os desafios e condicionantes identificados, mitigando os riscos decorrentes das ameaças a que está exposto no cumprimento da sua missão através da elevada capacidade técnica, empenho e sentido de responsabilidade dos colaboradores, bem como da relação de proximidade com os seus principais *stakeholders* externos.

OS DESAFIOS E AS OPORTUNIDADES QUE SE APROXIMAM

Apesar de a TTSL procurar continuamente eliminar as fragilidades internas, este é um trabalho que, na prática, nunca termina, principalmente em contextos tão desafiantes como aquele em que esta empresa atua. Ao nível interno, identificaram-se como principais fragilidades a degradação da frota e instalações, a baixa adequação da oferta fluvial à procura, o risco permanente de impactos negativos na credibilidade e imagem externa, a elevada conflitualidade laboral e a fraca comunicação interdepartamental.

[FRAGILIDADES]

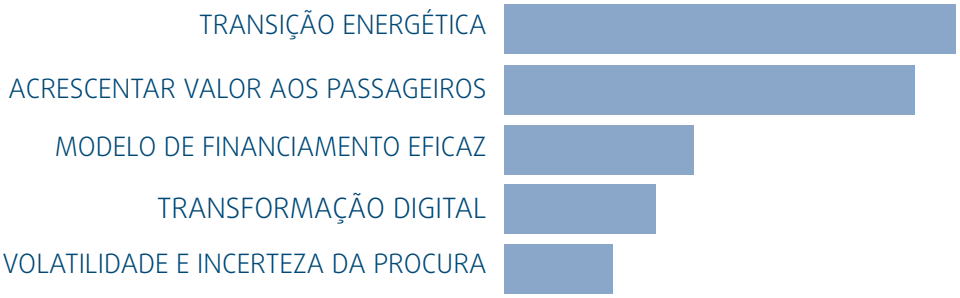


04 CONTEXTO ESTRATÉGICO

[CONTEXTO DE PARTIDA, DESAFIOS E OPORTUNIDADES FUTURAS]

Estes aspetos tornam a TTSL menos resiliente perante as dificuldades de alguns dos principais desafios, nomeadamente: processo de transição energética, capacidade para acrescentar valor aos passageiros, assegurar um modelo de financiamento eficaz para o cumprimento da missão pública, processo de transição digital e volatilidade e incerteza relativamente ao comportamento da procura.

[DESAFIOS]



A organização tem, no entanto, um conjunto de pontos fortes que permitem mitigar alguns dos riscos decorrentes dos desafios, como sejam, a experiência e empenho dos trabalhadores, alinhamento institucional, comunicação com os passageiros, e determinação e competência da liderança e dos trabalhadores de uma forma geral.

Por outro lado, importa aproveitar algumas oportunidades, nomeadamente o Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027, o alinhamento com o setor através da integração na Transportes Metropolitanos de Lisboa (TML), o potencial de novos serviços, no longo prazo, o novo Aeroporto e os novos projetos imobiliários projetados para a Margem Sul.

Combinando as conclusões dos vários diagnósticos aplicados com as orientações entregues pelo Conselho de Administração desta Instituição, procedeu-se à preparação de uma estratégia de longo prazo, assente em objetivos estratégicos e estratégias que possam ser acompanhados e avaliados de forma sistemática e rigorosa.





05 DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA

[A NOSSA ESTRATÉGIA EM UMA FRASE]

A declaração estratégica procura sistematizar, numa única frase, as principais intenções estratégicas previstas no plano estratégico de 2024-2025, garantindo assim a comunicação de uma visão holística, clara e sucinta da estratégia da empresa.

[DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA DA TTSL]

REFORÇO DA CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO SUSTENTÁVEL, ATRAVÉS DO AUMENTO DA SATISFAÇÃO DOS PASSAGEIROS E DA PROMOÇÃO DA DESCARBONIZAÇÃO DA OPERAÇÃO ASSEGURANDO A EFICIÊNCIA E O EQUILÍBRIO FINANCEIRO

06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS & KPI

[AS NOSSAS PRIORIDADES & PLANO DE ATUAÇÃO]

A realização da Visão da TTSL, bem como o cumprimento em excelência da sua Missão pública, estão dependentes da boa concretização dos seus 4 objetivos estratégicos que se encontram enquadrados por 2 eixos de intervenção. O primeiro eixo está orientado para o rigoroso cumprimento das suas atribuições identificadas na missão que lhe foi atribuída pelo Estado, assegurando também um serviço público que respeite elevados padrões de qualidade junto dos seus passageiros. O segundo eixo de intervenção está orientado numa lógica interna, em que se pretende aumentar a resiliência organizacional da Empresa nas componentes de capital humano, organização e sustentabilidade financeira.

EIXO 1 [SERVIÇO PÚBLICO DE EXCELÊNCIA]

OE 1 | ACRESCENTAR VALOR AOS PASSAGEIROS

IMPACTO [Passageiros + satisfeitos | TTSL + credível | +Passageiros e + Receitas]

OE 2 | ACELERAR A DESCARBONIZAÇÃO DA OPERAÇÃO

IMPACTO [+ Impacto para o contributo nacional | + Sustentabilidade]

EIXO 2 [EFICIÊNCIA E VALORIZAÇÃO ORGANIZACIONAL]

OE 3 | CONSOLIDAR A REORGANIZAÇÃO INTERNA E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

IMPACTO [Uma empresa, Uma cultura | +Eficiência]

OE 4 | PROMOVER A VALORIZAÇÃO DOS RH

IMPACTO [RH + motivados | + Operacionalidade]

06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS & KPI

[AS NOSSAS PRIORIDADES & PLANO DE ATUAÇÃO]

OE 1 | ACRESCENTAR VALOR AOS PASSAGEIROS

IMPACTO ESPERADO

[Passageiros + satisfeitos | TTSL + credível | +Passageiros e + Receitas]

Disponibilidade, Comodidade, Regularidade, Pontualidade, Fiabilidade, Rapidez, Segurança e Informação. Impacto natural na captação de passageiros. Sustentabilidade económica e financeira.

ENQUADRAMENTO

[PORQUÊ ESTE OBJETIVO?]

Os passageiros constituem a razão central da nossa missão pública, pelo que a sua satisfação é condição inequívoca para garantir o cumprimento das nossas atribuições. A sua boa execução permite obter resultados que promovem, por um lado, o reforço da credibilidade institucional e, por outro, contribui para confirmar a importância da nossa missão pública. Sem este foco que assegura a centralidade constante no passageiro, dificilmente será possível obter um reconhecimento alargado pela qualidade e esforço do serviço prestado diariamente pelos colaboradores desta empresa. Este contexto torna este objetivo essencial e obrigatório, pelo que a TTSL não pode desviar-se de lhe garantir prioridade.

INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI[1]):

COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS OBJETIVOS?

KPI 1.1 | Nº DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS

[Validação do serviço público]

KPI 1.2 | VOLUME DE RECEITAS TARIFÁRIAS

[Validação do modelo de negócio]

KPI 1.3 | RESULTADO OPERACIONAL EBIT

[Sustentabilidade do modelo de negócio]

KPI 1.4 | ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO PASSAGEIRO [1 A 5]

[Passageiros satisfeitos]

KPI 1.5 | TAXA DE REDUÇÃO DO Nº DE RECLAMAÇÕES POR 106 PT

[Insuficiências detetadas]



[1]KPI – Key Performance Indicator

06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS & KPI

[AS NOSSAS PRIORIDADES & PLANO DE ATUAÇÃO]

OE 1 | ACRESCENTAR VALOR AOS PASSAGEIROS

ESTRATÉGIAS A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO

ESTRATÉGIA 1.1
[MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE]

Melhorar as condições técnicas e operacionais de venda de títulos de transporte (exemplo: *upgrade* de equipamento e *software* e introdução de novos canais / soluções: contactless + mbway + pagamento com telemóvel + MAVT – Máquinas Automáticas de Venda de Títulos). Relativamente aos passageiros ocasionais, incluindo os turistas, têm dificuldades em saber que titulo comprar, acrescido às filas que frequentemente se formam para a aquisição do título de transporte. Importa desenvolver o sistema de bilhética para introduzir a validação através de cartão bancário, dispensando a necessidade de adquirir previamente o título de transporte, facilitando o acesso dos passageiros ao transporte fluvial.

COORDENAÇÃO | DCC | DGF | DTI | DON

ESTRATÉGIA 1.2
[IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO EM QUALIDADE E AMBIENTE]

A implementação de um Sistema de Gestão Integrado em Qualidade e Ambiente constitui uma decisão estruturante e transversal para a organização e contribui para os quatro objetivos estratégicos: **a.** acrescentando valor aos passageiros pela melhoria da credibilidade e imagem do serviço publico e na melhoria da satisfação do Cliente; **b.** acelerando a descarbonização da operação, na medida que cria uma cultura de melhoria contínua na organização; **c.** consolidando a reorganização interna e a sustentabilidade financeira, na medida que promove a integração de processos com otimização de recursos e incrementa a evidência para as tomadas de decisões; e **d.** promovendo a valorização dos RH, nomeadamente na melhoria do envolvimento/comunicação e da motivação dos colaboradores.

COORDENAÇÃO | DMN

ESTRATÉGIA 1.3
[AUMENTAR A OFERTA DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES DE RECONHECIDO VALOR PARA O CLIENTE]

Implementar um regulamento interno que estabeleça regras para a concessão de espaços comerciais, privilegiando a instalação de negócios "âncora" nos terminais e estações fluviais, bem como das soluções de estacionamento individual de bicicletas e de trotinetas, que contribuam para aumentar a satisfação e fidelização dos clientes. Por outro lado, permite a obtenção de receitas resultantes da captação de marcas âncora e de serviços especializados de referência para ocupação dos espaços comerciais, temporários e permanentes.

COORDENAÇÃO | DJC | DCC

ESTRATÉGIA 1.4
[BENEFICIAÇÃO DOS TERMINAIS E ESTAÇÕES FLUVIAIS DA TTSL]

Envolve a realização de empreitadas de beneficiação e pequenas melhorias dos terminais e estações fluviais da TTSL, a fim de incrementar o conforto dos passageiros (exemplo: renovação das estruturas exteriores de apoio, tais como o estacionamento de bicicletas e trotinetas, considerando soluções coletivas, mas também individualizadas), trabalhadores e concessionários.
Importa também dar continuidade às intervenções de remodelação e de melhoria das condições de conforto, segurança e limpeza nos terminais fluviais. Envolve ainda a instalação de um novo sistema sonoro em todos os terminais fluviais, com programação e gestão integrada de conteúdos, garantindo a informação imediata e clara junto dos passageiros.

COORDENAÇÃO | DCC | SGC | DGP | DMN

ESTRATÉGIA 1.5
[OTIMIZAÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE]

Otimizar a informação ao cliente, designadamente, através de um planeamento integrado dos vários canais de comunicação (exemplo: redes sociais, suportes de comunicação digital, app para telemóvel e site). Em matéria digital *online,* um novo site (mais eficiente, intuitivo, interativo, dinâmico), o *upgrade* da App TTSL (novas funcionalidades inclusivas) e a dinamização do marketing digital da marca (destaque para as redes sociais), de modo a reforçar o nosso posicionamento digital e aproximar-nos de novos públicos. Será realizada a extensão do sistema digital de informação, já existente nos terminais fluviais de Belém, Cacilhas, Cais do Sodré, Montijo, Porto Brandão, Seixal, Trafaria e no navio ferry "Almadense", aos terminais fluviais do Barreiro e do Terreiro do Paço, à frota da ligação fluvial do Barreiro, ao navio ferry "Lisbonense" e à nova frota 100% elétrica, permitindo o alargamento do acesso à informação pertinente e relevante a todos os passageiros, em qualquer local. A TTSL integra alguns projetos interoperadores cujo objetivo é oferecer informação de todos os modos de transporte, de forma a facilitar a gestão da mobilidade, ao momento. Sendo este, atualmente, um propósito do ecossistema de transporte público da AML – Área Metropolitana de Lisboa, a TTSL.

COORDENAÇÃO | DCC | SGC



06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS & KPI

[AS NOSSAS PRIORIDADES & PLANO DE ATUAÇÃO]

OE 2 | ACELERAR A DESCARBONIZAÇÃO

IMPACTO ESPERADO

[+ Impacto para o contributo nacional | + Sustentabilidade]

Frota ambientalmente sustentável. Elevado nível de utilização de energias renováveis. Melhorar o impacto ambiental.

ENQUADRAMENTO

[PORQUÊ ESTE OBJETIVO?]

A responsabilidade ambiental assume atualmente uma relevância ao nível dos principais desafios e prioridades da humanidade. A renovação da frota da TTSL visa a substituição progressiva da frota de navios, tendo subjacente a construção de navios elétricos, procurando, por um lado, resolver a questão operacional decorrente do estado de degradação da frota atual, com níveis de operacionalidade que colocam em causa o cumprimento do serviço público. Simultaneamente, este projeto visa promover uma solução de transporte público alinhada com a Política Governamental, articulada com a estratégia nacional de descarbonização das cadeias de mobilidade, para cumprimento dos compromissos de redução da pegada de carbono e de combate ao aquecimento global, decorrentes do acordo de Paris. A TTSL deve continuar a apostar em soluções que permitam a utilização eficaz dos recursos e a minimização dos impactos da sua atividade, dando assim o seu contributo positivo para a preservação ambiental e para o combate às alterações climáticas.

INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI[1]):

COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS OBJETIVOS?

KPI 2.1 | NÚMERO DE NOVOS NAVIOS

[Descarbonização da mobilidade]

KPI 2.2 | NÚMERO DE POSTOS DE CARREGAMENTO

[Descarbonização da mobilidade]

KPI 2.3 | TAXA DE EXECUÇÃO DAS MEDIDAS DE EFICIÊNCIA

[Comportamentos sustentáveis]

KPI 2.4 | CAPACITAÇÃO DAS TRIPULAÇÕES EM ECO-CONDUÇÃO

[Comportamentos sustentáveis]

KPI 2.5 | IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES ENERGÉTICAS

[Descarbonização da mobilidade]



[1]KPI – Key Performance Indicator


CEGONHA-BRANCA
PORTUGAL
IMO-9936501
TTSL
GONDÁN

06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS & KPI

[AS NOSSAS PRIORIDADES & PLANO DE ATUAÇÃO]

OE 2 | ACELERAR A DESCARBONIZAÇÃO

ESTRATÉGIAS A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO

ESTRATÉGIA 2.1
[ENTRADA EM OPERAÇÃO DOS NOVOS NAVIOS ELÉTRICOS]

Com a entrada em operação da frota elétrica composta por 10 navios, é atingida a neutralidade carbónica nas ligações fluviais do Seixal, Montijo e Cacilhas.
Com a implementação da propulsão dos navios com recurso a motores elétricos alimentados por baterias de iões de lítio, é alcançado o objetivo das emissões zero de GEE. Estes navios aumentam a capacidade de transporte até 540 passageiros, com melhores condições de conforto e níveis de ruído praticamente inexistentes, e capacidade de transporte até 20 bicicletas. Importa também garantir a operação elétrica nos terminais fluviais do Seixal, Montijo e Cacilhas, garantindo as condições necessárias para o efeito, designadamente, concluindo a formação dos recursos humanos e adquirindo os serviços necessários à monitorização dos navios elétricos.

COORDENAÇÃO | DMN | SGC | DON | DGP | DTI

ESTRATÉGIA 2.2
[ALTERAÇÃO DO SISTEMA PROPULSOR DA RESTANTE FROTA DE NAVIOS DA TTSL (REMOTORIZAÇÃO)]

Realizar estudos tendentes à análise da possibilidade de alteração dos sistemas propulsores a diesel da restante frota de navios da TTSL (remotorização dos navios da Classe Damen) por sistemas propulsores que utilizem fontes de energia mais sustentáveis, para que possam assim contribuir para a redução das emissões de CO_2, no âmbito do processo de descarbonização do setor dos transportes em curso. Com a instalação destas máquinas, pretende-se não só atingir uma meta ambiental, mas também oferecer maior fiabilidade na operação dos navios.

COORDENAÇÃO | DMN | SGC

ESTRATÉGIA 2.3
[OPERACIONALIZAR A CONTRATAÇÃO PÚBLICA ECOLÓGICA]

Adotar a inclusão de critérios ecológicos e requisitos ambientais nos processos de aquisição de bens, serviços e empreitadas, capazes de influenciar os comportamentos dos operadores económicos (fornecedores), melhorando o impacto ambiental da atividade prosseguida pela TTSL e contribuindo para a promoção de um modelo de desenvolvimento económico sustentável, alinhado com os objetivos das políticas de descarbonização da economia.

COORDENAÇÃO | DJC

ESTRATÉGIA 2.4
[CAPACITAÇÃO DAS TRIPULAÇÕES EM ECO-CONDUÇÃO]

A renovação da frota de navios da TTSL, com a aquisição de 10 navios elétricos e o progressivo início da operação dos mesmos, torna imperativo a formação das tripulações com vista a capacitá-las para operar as embarcações de forma mais eficiente e sustentável (ex. formação em eco-condução).

COORDENAÇÃO | DGP

ESTRATÉGIA 2.5
[IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES ENERGÉTICAS]

Para a melhoria da eficiência da atividade (e redução de custos de atividade), temos os projetos de implementação de soluções energéticas renováveis nos edifícios que assegurem as necessidades correntes dos mesmos e que permitam diminuir a nossa dependência da energia da rede pública e aumentar a nossa poupança de energia, contribuindo para o reforço do nosso processo de transição energética.

COORDENAÇÃO | DCC | DMN





06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS & KPI

[AS NOSSAS PRIORIDADES & PLANO DE ATUAÇÃO]

OE 3 | CONSOLIDAR A REORGANIZAÇÃO INTERNA E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRADA OPERAÇÃO

IMPACTO ESPERADO

[Uma empresa, Uma cultura | +Eficiência]

Harmonização de condições e processos. Maior flexibilidade de gestão. Maior agilidade nas respostas.

ENQUADRAMENTO

[PORQUÊ ESTE OBJETIVO?]

Transitar de um contexto de "Duas empresas, duas Culturas" para "Uma empresa, uma Cultura" permitirá estabilizar, otimizar e desenvolver um modelo de governação mais eficaz e mais eficiente para os dois operadores fluviais. O processo deverá suportar-se na dissolução da Soflusa com a sua integração plena na Transtejo, procurando salvaguardar todas as preocupações laborais, a harmonização de condições para os trabalhadores e uma maior flexibilidade de gestão. A obtenção de eficiência no seu modelo de atuação exige uma resposta estrutural, a médio prazo, sempre difícil, de forma a ser capaz de consolidar o seu futuro e obviamente a otimização do esforço financeiro do Estado.

INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI[1]):

COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS OBJETIVOS?

KPI 3.1 | TAXA DE EXECUÇÃO DO PROCESSO DE FUSÃO DAS EMPRESAS

[Harmonização e flexibilidade de gestão]

KPI 3.2 | RESULTADO OPERACIONAL EBIT

[Margem Económica]

KPI 3.3 | EFICIÊNCIA OPERACIONAL (VN/ GO)

[Sustentabilidade Económica]

KPI 3.4 | LIMITE DE ENDIVIDAMENTO

[Sustentabilidade Financeira]



[1]KPI – Key Performance Indicator

06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS & KPI

[AS NOSSAS PRIORIDADES & PLANO DE ATUAÇÃO]

OE 3 | CONSOLIDAR A REORGANIZAÇÃO INTERNA E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRADA OPERAÇÃO

ESTRATÉGIAS A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO

ESTRATÉGIA 3.1

[REVER O CONTRATO DE SERVIÇO PÚBLICO COM O ESTADO]

Colaborar no processo de revisão do modelo financeiro subjacente ao Contrato de Serviço Público com o Estado (CSP). Envolve a revisão da componente "Compensação pela Prestação do Serviço Público" - Adequando as compensações à oferta / atualizando pela introdução do modo elétrico. Inclui também a revisão da componente "Disponibilização de Infraestruturas" - passando a incluir o apoio ao Investimento necessário à disponibilização de Ativos em condições de operacionalidade (Frota e Infraestruturas).

COORDENAÇÃO | DGF | ACA | DJC | SGC

ESTRATÉGIA 3.2

[PROMOVER UMA ÚNICA IDENTIDADE EMPRESARIAL]

Para a consolidação de uma única identidade empresarial, integrando culturas diferentes, procedimentos e as melhores práticas, a TTSL deverá reforçar a estratégia de comunicação, bem como fomentar a participação conjunta de trabalhadores das várias ligações e áreas de atividade em ações de formação e reuniões, com vista à criação de uma única identidade empresarial, em que todos partilhem a mesma missão, visão e valores, visando atingir os mesmos objetivos. Nesse sentido, o processo de mudança da cultura organizacional implica um trabalho integrado das várias direções da empresa, desenhado e implementado por um grupo de trabalho composto pelas áreas de comunicação (interna e institucional) e de gestão de pessoas. Um marco que contribui para este desígnio é a comemoração dos 50 anos da TTSL em 2025, efeméride na qual serão envolvidos todos os trabalhadores, que serão embaixadores da marca, representando os valores de futuro da organização

COORDENAÇÃO | DGP | DCC | SGC

ESTRATÉGIA 3.3

[UNIFORMIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL]

Revisão de Procedimentos (ex. manual), promovendo a implementação de um Sistema Integrado de Gestão, com clara definição dos procedimentos, responsabilidades, processos críticos e orientações - unificando e difundindo a informação à nova estrutura comum TTSL.

COORDENAÇÃO | TTSL | SGC

ESTRATÉGIA 3.4

[OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA]

Produzir instrumentos de comunicação interna, como por exemplo uma Newsletter, bem como a realização de eventos internos, juntando todos os quadros, para estimular a sensação de pertença à nova organização TTSL.

COORDENAÇÃO | SGC

ESTRATÉGIA 3.5

[OTIMIZAR MECANISMOS DE FISCALIZAÇÃO]

Considerando o impacto financeiro da aplicação das medidas de gratuitidade do transporte público na AML na gestão corrente da TTSL, não obstante as medidas de compensação do Estado, a sensibilização dos passageiros para a efetiva e correta validação dos títulos de transporte e a implementação de um mecanismo eficiente de fiscalização que dissuada a fraude e utilização indevida do serviço de transporte.

COORDENAÇÃO | DCC





06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS & KPI

[AS NOSSAS PRIORIDADES & PLANO DE ATUAÇÃO]

OE 4 | PROMOVER A VALORIZAÇÃO DOS RH

IMPACTO ESPERADO

[RH + motivados | + Operacionalidade]

Trabalhadores motivados, preparados e alinhados. Elevado nível de operacionalidade.

ENQUADRAMENTO

[PORQUÊ ESTE OBJETIVO?]

Fazer mais e melhor só será possível com uma cultura organizacional alinhada com a identidade institucional, uma atuação de todos os colaboradores centrada na melhoria contínua dos processos de trabalho e na incorporação das melhores práticas de gestão. A TTSL deverá conseguir estabelecer um clima organizacional que seja facilitador do processo de mudança assente no desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos e no envolvimento e bem-estar de todos. Importa, assim, potenciar um aprofundado sentimento de pertença e o bem-estar na empresa, de forma a assegurar o cumprimento de uma exigente missão pública.

INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI[1]):

COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS OBJETIVOS?

KPI 4.1 | ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

[RH motivados]

KPI 4.2 | TAXA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO

[RH Qualificados]



06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS & KPI

[AS NOSSAS PRIORIDADES & PLANO DE ATUAÇÃO]

OE 4 | PROMOVER A VALORIZAÇÃO DOS RH

ESTRATÉGIAS A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO

ESTRATÉGIA 4.1

[PROMOVER A INTEGRAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES E FOMENTAR O ESPÍRITO DE EQUIPA]

Realizar ações de team buliding intra-equipa e interdepar-tamental (com a estrutura de gestão), fomentando o conhecimento e integração dos novos elementos (várias admissões a ocorrer em todas as unidades orgânicas).

COORDENAÇÃO | DGP | TTSL | SGC

ESTRATÉGIA 4.2

[REFORÇO DA FORMAÇÃO DOS RH]

Envolve a capacitação dos trabalhadores para a operação na nova frota de navios elétricos, bem como de todos os colaboradores da TTSL. A aposta na formação profissional permite o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e aumenta a satisfação dos mesmos, o que se traduz em maior produtividade, eficiência e qualidade do trabalho. Importa também criar apoios financeiros para os quadros que desejem apostar na sua formação académica, desde que relevante para a atividade da empresa. Envolve também a aposta no recrutamento (interno e externo), na formação e qualificação dos recursos humanos que contactam diretamente com os passageiros, em matérias de atendimento, gestão de relação com o cliente, relações interpessoais, etc., a fim de dotar os mesmos das competências socioprofissionais que otimizem o seu desempenho e potenciem uma melhor experiência por parte dos passageiros. Pretende-se ainda alcançar a certificação de qualidade de atendimento das equipas de todos os terminais fluviais.

COORDENAÇÃO | DGP | SGC | DCC | DON





07 SÍNTESE DAS RESPONSABILIDADES ESTRATÉGICAS

[CALENDÁRIO DE AÇÃO – IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA]

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE) / ESTRATÉGIA (E)	U.O.	24	25
OE 1 | ACRESCENTAR VALOR AOS PASSAGEIROS			
E1.1 | Melhorar a experiência do cliente	DCC | DGF | DTI | DON	■	■
E1.2 | Implementar um Sistema de Gestão Integrado em Qualidade e Ambiente	DMN	■	■
E1.3 | Aumentar a Oferta de Serviços Complementares de Reconhecido Valor para o Cliente	DCC | DJC	■	■
E1.4 | Beneficiação dos terminais e estações fluviais da TTSL	DCC | SGC | DGP | DMN	■	■
E1.5 | Otimização dos canais de comunicação com o cliente	DCC | SGC	■	■
OE 2 | ACELERAR A DESCARBONIZAÇÃO DA OPERAÇÃO			
E2.1 | Entrada em operação dos novos navios elétricos	DMN | SGC | DON | DGP | DTI	■	■
E2.2 | Alteração do sistema propulsor da restante frota de navios da TTSL (remotorização)	DMN | SGC	■	■
E2.3 | Operacionalizar a Contratação Pública Ecológica	DJC	■	
E2.4 | Capacitação das tripulações em Eco-condução	DGP	■	■
E2.5 | Implementação de soluções energéticas	DCC | DMN	■	■
OE 3 | CONSOLIDAR A REORGANIZAÇÃO INTERNA E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA			
E3.1 | Rever o Contrato de Serviço Público com o Estado	DJC | DGF | ACA | SGC	■	■
E3.2 | Promover uma única identidade empresarial	DGP | DCC | SGC	■	■
E3.3 | Uniformização e integração da gestão organizacional	TTSL | SGC	■	■
E3.4 | Otimizar a comunicação interna	SGC	■	■
E3.5 | Otimizar mecanismos de fiscalização	DCC	■	■
OE 4 | PROMOVER A VALORIZAÇÃO DOS RH			
E4.1 | Promover a integração dos novos colaboradores e fomentar o espírito de equipa	DGP | TTSL | SGC	■	
E4.2 | Reforço da formação profissional	DGP | SGC | DCC | DON	■	■

Nota. UO – Unidade Orgânica com responsabilidade na implementação. ■ Ano de Implementação.
Apesar de as estratégias poderem ter impacto em mais do que um objetivo estratégico, optou-se por colocar a estratégia associada ao objetivo onde tem maior impacto.

DGF – Direção de Gestão Financeira; DGP – Direção de Gestão de Pessoas; DJC – Direção Jurídica e de Contratação; DMN – Direção de Manutenção; DCC – Direção de Clientes, Comercial e Comunicação; DTI – Direção de Tecnologias de Informação; SGC – Secretaria Geral; DON – Direção de Operação de Navios.


LISBONENSE

08 GOVERNAÇÃO, PAINEL DE INDICADORES & METAS

[COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]

A boa gestão das organizações implica ter a capacidade de utilizar com sucesso instrumentos de monitorização/ acompanhamento munidos de métricas - *Key Performance Indicators* (Indicadores chave de desempenho) - que possam, de facto, ajudar os decisores a compreender a evolução da atividade, bem como o grau de performance dos seus objetivos.

O acompanhamento do grau de desempenho dos objetivos estratégicos e respetivas estratégias assumidos neste plano terá um modelo de governação assente em *Tableaux de bord* e *Dashboards* (painéis de indicadores de desempenho) onde se apresentará a performance dos *Key Performance Indicators* e o grau de implementação das estratégias, de forma a suportar a discussão estratégica ao nível da decisão superior e intermédia.

A tabela em baixo apresenta os KPI que permitem determinar a performance dos objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICO (OE) / INDICADORES (KPI)	PESO	2023	META	
			2024	2025
OE 1 | ACRESCENTAR VALOR AOS PASSAGEIROS				
KPI 1.1 | Nº de passageiros transportados	25%	19 658 611	8%	0,2%
KPI 1.2 | Volume de receitas tarifárias	20%	19 702 720	22 148 080	23 669 695
KPI 1.3 | Resultado Operacional EBIT	20%	5 121 832	6 892 526	9 910 090
KPI 1.4 | Índice de satisfação do Passageiro [1 a 5]	25%	7,25	8,02	8,40
KPI 1.5 | Taxa de redução do nº de reclamações por 10^6 PT	10%	1228	2%	5%
OE 2 | ACELERAR A DESCARBONIZAÇÃO DA OPERAÇÃO				
KPI 2.1 | Número de novos navios	60%	1	7	2
KPI 2.2 | Número de postos de carregamento	30%	NA	4	1
KPI 2.3 | Taxa de execução das medidas de eficiência	10%	a)	a)	a)
OE 3 | CONSOLIDAR A REORGANIZAÇÃO INTERNA E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA				
KPI 3.1 | Taxa de execução do processo de fusão das empresas	45%	NA	NA	NA
KPI 3.2 | Resultado Operacional EBIT	15%	5 121 832	6 892 526	9 910 090
KPI 3.3 | Eficiência Operacional (GO/VN)	15%	1,01	0,98	0,98
KPI 3.4 | Limite de endividamento	25%	-8,27%	2,92%	12,78%
OE 4 | PROMOVER A VALORIZAÇÃO DOS RH				
KPI 4.1 | Índice de satisfação dos trabalhadores	50%	3	3,1	3,5
KPI 4.2 | Taxa de execução do Plano de Formação	40%	46%	2%	4%
KPI 4.4 | Taxa de absentismo	10%	11,7%	5%	10%

Nota. Peso = representatividade do indicador para o objetivo. NA - Não se aplica. a) A definir até ao final de 2024.

Nota técnica: algoritmo de cálculo da performance:

A polaridade do indicador esclarece a forma como o indicador deve ser lido quando o seu resultado aumenta ou diminui. Diz-se polaridade positiva se, quando o resultado aumenta, identifica bom desempenho; é polaridade negativa se, quando o resultado diminui, identifica bom desempenho para o objetivo.

Para indicadores de polaridade positiva: Performance = [(Resultado - Meta) / Meta] + 1.

Para indicadores de polaridade negativa: Performance = [(Meta - Resultado) / Meta] + 1.



09 ESTRATÉGIA EM 1 PÁGINA

[STRATEGY AT A GLANCE]

VISÃO

Reconhecida pelo seu bom desempenho em termos de regularidade, segurança, economia de tempo e qualidade do serviço orientada para a satisfação das necessidades de mobilidade das pessoas, com impacto no desenvolvimento das pessoas e da economia, suportado num modelo de gestão evoluído e em energias limpas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

OE 1
Acrescentar valor aos Passageiros

OE 2
Descarbonização da Operação

OE 3
Reorganização interna e sustentabilidade financeira

OE 4
Valorização dos RH

DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA & ESTRATÉGIAS (E)

Reforço da criação de valor público sustentável, através do aumento da satisfação dos passageiros e da promoção da descarbonização da operação assegurando a eficiência e o equilíbrio financeiro

E 1.1 | Melhorar a experiência do cliente

E 1.2 | SG integrado em Qualidade e Ambiente

E 1.3 | Mais serviços complementares

E 1.4 | Beneficiação de Terminais e Estações

E 1.5 | Melhorar a comunicação com o cliente

E 2.1 | Entrada em operação dos novos navios elétricos

E 2.2 | Remotorização da restante frota

E 2.3 | Contratação pública ecológica

E 2.4 | Implementação da eco-condução

E 2.5 | Implementação e reforço de novas de soluções energéticas

E 3.1 | Adaptação do CSP

E 3.2 | Garantir identidade empresarial única

E 3.3 | Uniformização e integração da gestão organizacional

E 3.4 | Desenvolverr a comunicação interna

E 3.5 | Otimizar mecanismos de fiscalização

E 4.1 | Melhor integração e reforço do espírito de equipa

E 4.2 | Refiorço da formação profissional

MISSÃO

Prestar um serviço público de transporte fluvial de passageiros e veículos entre as duas margens do rio Tejo, promovendo a mobilidade sustentável no quadro de uma estratégia integrada de transportes para a Área Metropolitana de Lisboa

PROPÓSITO

Contribuir para a descarbonização na Área Metropolitana de Lisboa

LEMA

UNIMOS MARGENS COM SUSTENTABILIDADE

VALORES

Excelência | *Accountability* | Confiança | Responsabilidade Social e Ambiental



10 FICHA TÉCNICA

TÍTULO	PLANO ESTRATÉGICO 2024-2025
VERSÃO	2024.1
AUTOR	TTSL – Transtejo Soflusa, S.A. Presidente Alexandra Ferreira de Carvalho Vogais Alexandre Miguel Santos José Manuel Faísca
URL	https://ttsl.pt/
MORADA	Sede Social e Executiva Rua da Cintura do Porto de Lisboa Terminal Fluvial do Cais do Sodré 1249-249 Lisboa
TELEFONE	(+351) 210 422 400
E-MAIL	relacoes.publicas@ttsl.pt
RESPONSABILIDADE TÉCNICA	TTSL – Transtejo Soflusa, S.A. e ESTRATÉGIA ELEMENTAR, LDA
CONCEÇÃO GRÁFICA	BDRATO, LDA
DATA DE APROVAÇÃO	Junho de 2024



TRANSTEJO SOFLUSA

PLANO ESTRATÉGICO 2024 25