

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

2023 | 2026



ÍNDICE

Mensagem do Conselho de Administração	ix
Sumário Executivo	xi
Competências e Estrutura EMEL.....	xv
1. Introdução	1
2. Estacionamento na Via Pública	5
3. Parques de Estacionamento	13
4. Mobilidade Sustentável	17
4.1 GIRA. Bicicletas de Lisboa.....	19
4.2 Ciclovias	25
4.3 Mobilidade Elétrica	28
4.4 Rede SLAT	33
4.5 Túneis e Acessos a ZAAC.....	35
4.5.1 Gestão de Túneis.....	35
4.5.2 ZAAC	36
5. Inovação	39
6. Recursos Humanos	43
6.1 ACADEMIA EMEL	45
7. Estrutura EMEL.....	47
8. Investimentos.....	51
9. Contas Previsionais.....	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 8.1	Projetos a cargo da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (€) ...	53
Tabela 8.2	Projetos a cargo da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (€)	53
Tabela 8.3	Projetos a cargo da Direção de Sistemas de Informação (€)	54
Tabela 8.4	Projetos a cargo da Direção de Apoio Técnico (€)	55
Tabela 8.5	Projetos a cargo da Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade (€) ...	55
Tabela 8.6	Projetos a cargo da Direção de Exploração do Estacionamento (€)	55
Tabela 8.7	Lista Contratos Mandato e Total Investimento EMEL (€)	56
Tabela 8.8	Fontes de financiamento do programa de investimentos 2023 – 2026 (€)	56
Tabela 9.1	Demonstração de Resultados Previsional 2022 - 2026 (€).....	57
Tabela 9.2	Balanço Previsional 2022 - 2026 (€).....	58
Tabela 9.3	Plano Financeiro previsional 2023 – 2026 (€).....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Evolução do Índice de Preços no Consumidor 2017 - 2022 (Fonte: Banco de Portugal)	2
Gráfico 2.1 Evolução do número de lugares em exploração na via pública 2017 - 2026	5
Gráfico 2.2 Evolução da média diária de horas vendidas por coroa tarifária janeiro a setembro 2022	8
Gráfico 2.3 Evolução da repartição dos pagamentos de estacionamento na via pública parquímetros/pagamento eletrónico janeiro a outubro 2022	10
Gráfico 3.1 Evolução dos lugares em parques de estacionamento 2017 - 2026.....	14
Gráfico 4.1 Evolução do número de viagens anuais no GIRA. Bicicletas de Lisboa 2017 - 2022.....	22
Gráfico 4.2 Repartição das viagens no GIRA. Bicicletas de Lisboa por duração	23
Gráfico 4.3 Evolução do número de viagens por bicicleta e por dia, considerando a frota efetiva e a frota desejada janeiro a outubro 2022	24
Gráfico 4.4 Evolução do número de viagens anuais no GIRA. Bicicletas de Lisboa 2017 - 2026.....	25
Gráfico 4.5 Evolução do número de dísticos verdes emitidos 2016 - 2022	28
Gráfico 4.6 Projeção da receita potencial perdida segundo o número de horas de estacionamento admitidas por dístico verde e por dia útil (€)	29
Gráfico 4.7 Evolução das receitas de OPC 2020 - 2026	32
Gráfico 6.1 Evolução do quadro de pessoal da EMEL 2016 - 2026.....	44
Gráfico 8.1 Evolução dos rendimentos das atividades de exploração 2017 – 2026 (€)	52
Gráfico 8.2 Repartição do investimento por área de intervenção 2023 - 2026 (€).....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Novo Conselho de Administração da EMEL.....	xi
Figura 1-2 Exemplos de atividades previstas para a prossecução do Objeto Social da EMEL.....	xv
Figura 1-3 Estrutura orgânica da EMEL.....	xvii
Figura 2-1 Mapa da expansão prevista na exploração do estacionamento na via pública 2023 - 2026	6
Figura 2-2 Evolução da estrutura tarifária 2019 - 2022	7
Figura 3-1 Pilares da estratégia de expansão da capacidade em parques de estacionamento.....	13
Figura 3-2 Mapa do plano de abertura de novos parques 2023 - 2026.....	15
Figura 4-1 Elevador da Sé, Escadas Rolantes da Mouraria e perspetiva futura do Funicular da Graça	18
Figura 4-2 Evolução da rede de estações do GIRA. Bicicletas de Lisboa 2019 - 2022 .	20
Figura 4-3 Mapa do plano de expansão da rede de estações do GIRA. Bicicletas de Lisboa 2023 - 2026.....	21
Figura 4-4 Mapa do plano definido da rede ciclável	27
Figura 4-5 Perspetiva futura da ponte ciclopedonal sobre o Rio Trancão.....	27
Figura 4-6 Mapa do plano da rede de carregadores de veículos elétricos em parques EMEL.....	30
Figura 4-7 Mapa do plano da rede de carregadores de veículos elétricos na via pública (a azul equipamentos em operação, a verde equipamentos futuros).....	31
Figura 4-8 Símbolo do SIM.Lx	33
Figura 4-9 Mapa do plano de modernização da rede SLAT.....	34
Figura 7-1 Esboço de dispositivo de acompanhamento de indicadores	49

MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Este Conselho de Administração da EMEL tomou posse em agosto último. A realidade que caracteriza a atividade da empresa era de todos nós conhecida, mas, ainda assim, o contato diário com a EMEL, tem vindo a ser um processo enriquecedor, que muito nos orgulha, quando verificamos a abrangência e profundidade da intervenção da empresa na cidade, na mobilidade e na vida dos lisboetas.

É verdade que a perceção que a EMEL induz em quem se desloca em Lisboa, e muito particularmente nos automobilistas, ainda está muito associada ao início da atividade da empresa, a uma postura severa, mesmo algo repressora, mas que o contexto generalizado de estacionamento desregulado, de alguma forma, impôs.

Hoje a EMEL continua empenhada no ordenamento do estacionamento, mas é muito mais que isso, vai muito mais além no serviço que presta à cidade.

Hoje a empresa, que conta com cerca de 780 colaboradores, olha para o seu passado e encontra um propósito para o futuro, a alavanca para uma gestão global da mobilidade, cada vez mais sustentável e com foco nas pessoas.

Nos parques de estacionamento vamos disponibilizar mais lugares em parques dissuasores, mas também mantemos a atenção nas necessidades dos residentes e, com a nossa experiência na operação destas infraestruturas, é possível que possamos vir a colaborar com a Universidade de Lisboa na concretização do projeto de Residências Universitárias, já em construção.

No GIRA. Bicicletas de Lisboa temos já em marcha os procedimentos que permitirão duplicar a oferta de bicicletas disponíveis para utilização, já no próximo ano.

Este é um caminho muito audaz, capaz de levar o modo ciclável a um novo patamar, chegando o GIRA a todas as freguesias da cidade, sendo ainda integrado no passe Navegante. Este é um projeto ambicioso, mas que traz para primeiro plano a necessidade de equacionar o financiamento do sistema.

Na construção de ciclovias iremos concluir a ponte ciclo pedonal sobre o rio Trancão e avançaremos com os projetos em que a EMEL tem já compromissos assumidos.

Os planos para novas ciclovias estão a ser revisitados, procurando-se as melhores soluções para construção no futuro, para que estas infraestruturas possam ser acolhidas com o maior consenso possível.

Prossegue o plano de implementação de uma rede alargada de postos de carregamento de veículos elétricos, que não deixará de fora nenhuma freguesia do concelho de Lisboa, e a modernização da rede semaforica está quase concluída.

Estamos a terminar o Funicular da Graça, mais um equipamento de apoio ao acesso pedonal à Colina do Castelo, facilitando a mobilidade suave, claro, mas aqui também com uma forte componente de inclusão – são estes projetos que dão corpo a uma nova EMEL.

No seu crescimento como organização a EMEL enfrentou grandes desafios nos últimos anos, que se agigantaram com a pandemia de Covid-19. A saída do contexto pandémico trouxe a recuperação dos níveis de receita, mas também trouxe, como a muitas outras empresas, o sobressalto da inflação.

O planeamento do futuro é agora mais incerto, nos novos projetos, mas também em várias dimensões da atividade corrente. As decisões de investimento encerram maior risco, pois os custos da atividade crescem.

São tempos em que, mais do que nunca, o rigor se impõe. Procuraremos, com afinco, soluções que possam tornar a empresa mais eficiente, inovando, sempre que possível, e valorizando os nossos Colaboradores – é com eles que a EMEL conta para esta estratégia, são eles que ajudarão a tornar Lisboa uma cidade com mais, e melhor, mobilidade.

SUMÁRIO EXECUTIVO



FIGURA 1-1 NOVO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA EMEL

A EMEL conta, desde o passado mês de agosto, com uma nova equipa no seu Conselho de Administração:

Presidente: Carlos Manuel dos Santos Batista da Silva

Vogal: Francisca Leal da Silva Ramalhosa

Vogal: Ana Maria Loureiro Raimundo

O novo executivo, cujo mandato coincide com o dos órgãos Municipais, definiu já opções muito concretas para o rumo da empresa, nos próximos quatro anos – em completo alinhamento com a estratégia de mobilidade sustentável do Município, o planeamento definido aponta a objetivos muito ambiciosos na ampliação da oferta em parques de estacionamento, especialmente dissuasores, e no crescimento e otimização dos sistemas de mobilidade suave, designadamente na cobertura e disponibilidade do GIRA. Bicicletas de Lisboa.

Para conseguir concretizar estes objetivos, a EMEL necessitará de maximizar a rentabilidade das suas operações libertadoras de meios líquidos – a exploração do estacionamento na via pública – e encontrar ganhos de eficiência nas restantes, sendo certo que a empresa atravessa um período em que se confronta com os efeitos da sua baixa competitividade no mercado de trabalho, experimentando dificuldades para garantir o mais adequado dimensionamento das equipas – no presente Plano de Atividades e Orçamento (PAO), preconiza-se um realinhamento da tabela salarial da EMEL, conferindo-lhe mais capacidade para atrair e reter os Recursos Humanos de que a empresa precisa, o que se reflete num crescimento da massa salarial estimado em 6,2%, sem considerar o alargamento do quadro de pessoal que se prevê atingir, no final de 2023, 806 colaboradores, mais 25 do que conta atualmente.

Na exploração do estacionamento na via pública, os planos definidos passam pela continuação da expansão do número de lugares ordenados na cidade, a um ritmo moderado:

- 15 000 novos lugares entre 2023 e 2026
- 5 000 novos lugares em 2023
- 40 lugares de estacionamento de apoio a sistemas de mobilidade partilhada e micromobilidade
- 250 bolsas de estacionamento para motociclos
- Repintura anual de 15 000 lugares
- Implementação da solução de sensorização de Cargas e Descargas

Procurar-se-á aumentar a eficiência de todas as operações associadas ao ordenamento do estacionamento, desde a melhoria do sistema de registo cadastral à análise da redução do número de parquímetros, passando pela nova aplicação de suporte à atividade de fiscalização que permitirá uma operação mais assertiva e flexível.

A oferta de estacionamento em parques tem um plano de crescimento que viabiliza o aumento pronunciado do número de lugares, especialmente em parques dissuasores:

- 2 300 lugares em seis novos parques, no total entre 2023 e 2026
- 1 770 lugares em parques com características dissuasoras

- 810 novos lugares já em 2023
- Possível participação no projeto da nova Residência de Estudantes da Universidade de Lisboa, ajudando a criar condições para a concretização do projeto, ao viabilizar a construção e ao assegurar as operações do parque de estacionamento

Nos sistemas de mobilidade a EMEL planeia uma intervenção muito ativa. Já em 2023 será concluído o projeto do Funicular da Graça, o quarto percurso de acesso pedonal à Colina do Castelo, mecanicamente assistido, que a empresa implementa. Na mobilidade elétrica está em marcha a implementação de novos postos de carregamento, quer em parques, quer na via pública, considerando-se a instalação de dois *hubs* de carregamento ultrarrápido.

O novo sistema de controlo de acessos a Bairros Históricos, com um preço base superior a três milhões de euros no que respeita a equipamentos, deverá ser adjudicado em 2023, prolongando-se a implementação nas quatro Zonas de Acesso Automóvel Condicionado até 2025.

Mas a grande aposta concentra-se no GIRA. Bicicletas de Lisboa, cujo plano de investimentos para o quadriénio supera os 9,5 milhões de euros:

- 300 estações e 3 000 bicicletas em disponibilidade em 2026
- 180 estações e duplicação da frota em disponibilidade, já em 2023, com
 - Aquisição de 500 bicicletas novas
 - Reparação e eletrificação de 400 bicicletas em oficina

A expansão da rede de ciclovias da cidade tem possibilitado que o crescimento exponencial das viagens no GIRA. Bicicletas de Lisboa, e nas próprias bicicletas particulares dos lisboetas, não se reflita num crescimento proporcional do número de acidentes envolvendo ciclistas. No entanto, o enxerto de uma rede densa e reticulada num espaço público escasso e com afetação, física e cultural, ao uso do automóvel, tem levado a debates acesos que recomendam um cuidado redobrado em novos projetos, visando uma aceitação tão consensual quanto possível. No plano definido, a EMEL apenas avança com as infraestruturas já adjudicadas, existindo vários outros projetos em desenvolvimento ou em revisão. Neste momento encontra-se em obra a via que inclui a ponte ciclopedonal sobre o Rio Trancão, e que é fundamental no conjunto de estruturas associadas à realização da Jornada Mundial da Juventude, a ter lugar em agosto do próximo ano.

O *pipeline* de investimentos previsto orça em 56,5 milhões de euros, dos quais 21,8 com execução prevista para 2023. A esta despesa acresce ainda um conjunto de Contratos Mandato, que de forma agregada ultrapassam os 27 milhões de euros, 11,4 em 2023:

- Rede Ciclável – construção e manutenção de ciclovias
- Rede SLAT – modernização e manutenção
- Intervenção na Avenida Infante Dom Henrique

Mesmo considerando a melhoria das condições de exploração, após dois anos de forte impacto da pandemia de Covid-19, a EMEL necessitará de recorrer a financiamento externo, no valor global de 30,7 milhões de euros, no horizonte dos quatro anos em análise, estando a equacionar a sua eventual contratualização com o Banco Europeu de Investimento, cuja orientação estratégica, em múltiplas dimensões, encontra reflexo claro nas opções de fundo da EMEL.

COMPETÊNCIAS E ESTRUTURA EMEL

As competências estatutárias da EMEL permanecem inalteradas desde a última revisão dos estatutos, que teve lugar em abril de 2019. Aí foi incluída no objeto social uma gama de atividades suficientemente alargada para acomodar uma forte intervenção, por parte da empresa, ao nível da estratégia de mobilidade sustentável planeada para o Município.

- Construção, gestão, exploração e manutenção de infraestruturas de estacionamento público urbano
- Construção e operação de infraestruturas de suporte a todos os modos de mobilidade
- Construção e operação de sistemas de mobilidade elétrica
- Gestão e operação de produtos partilhados de mobilidade
- Prestação de serviços de transporte público urbano de passageiros
- Prestação de serviços de implementação e gestão de redes semafóricas
- Promoção de estudos e desenvolvimento de experiências-piloto no âmbito da aplicação de novas tecnologias, no contexto das suas atividades
- Administrar o domínio público e privado do Município de Lisboa que lhe venha a ser afeto para a prossecução das suas atribuições, no contexto das suas atividades

FIGURA 1-2 EXEMPLOS DE ATIVIDADES PREVISTAS PARA A PROSSECUÇÃO DO OBJETO SOCIAL DA EMEL

Os órgãos sociais designados estatutariamente são os que se encontram definidos na Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, que institui o regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único. Os mandatos dos titulares destes órgãos seguem os mandatos autárquicos do Município de Lisboa.

ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral da EMEL é constituída pelo seu único acionista, a Câmara Municipal de Lisboa (CML), cujo representante é designado nos termos do n.º 2 do artigo 26.º da lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, exercendo, em cada Assembleia Geral, o mandato expresso que o Município previamente lhe conferir. Reúne ordinariamente duas vezes por ano, uma para aprovação dos instrumentos de gestão previsional e outra para apreciação das contas do exercício. Para além disso poderá haver lugar à realização de assembleias extraordinárias sempre que sejam convocadas nos termos legais.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é o órgão de gestão da empresa, cujos membros podem ter funções executivas ou não executivas, nos termos da deliberação que os eleger. É composto por um presidente e até dois vogais eleitos pela Assembleia Geral. É aplicável aos membros do Conselho de Administração o disposto no artigo 30.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, e, subsidiariamente, o disposto no Estatuto do Gestor Público, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro.

No passado mês de agosto foi empossado o novo Conselho de Administração que, assim, irá conduzir os destinos da empresa até ao final do corrente mandato autárquico. A composição do novo Conselho é a seguinte:

Presidente: Carlos Manuel dos Santos Batista da Silva

Vogal: Francisca Leal da Silva Ramalhosa

Vogal: Ana Maria Loureiro Raimundo

FISCAL ÚNICO

O Fiscal Único, obrigatoriamente um revisor oficial de contas, ou uma sociedade de revisores oficiais de contas, designado pela Assembleia Municipal de Lisboa sob proposta da Câmara Municipal de Lisboa (CML), é o órgão de fiscalização responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da empresa.

ESTRUTURA DA EMPRESA

No ainda curto período em que assumiu funções, o novo Conselho de Administração vem aprofundando o contacto com a realidade da EMEL, preparando alterações na estrutura que melhore as condições para assegurar a implementação da sua estratégia organizativa. Neste quadro, não foram ainda introduzidas modificações substantivas na estrutura orgânica.

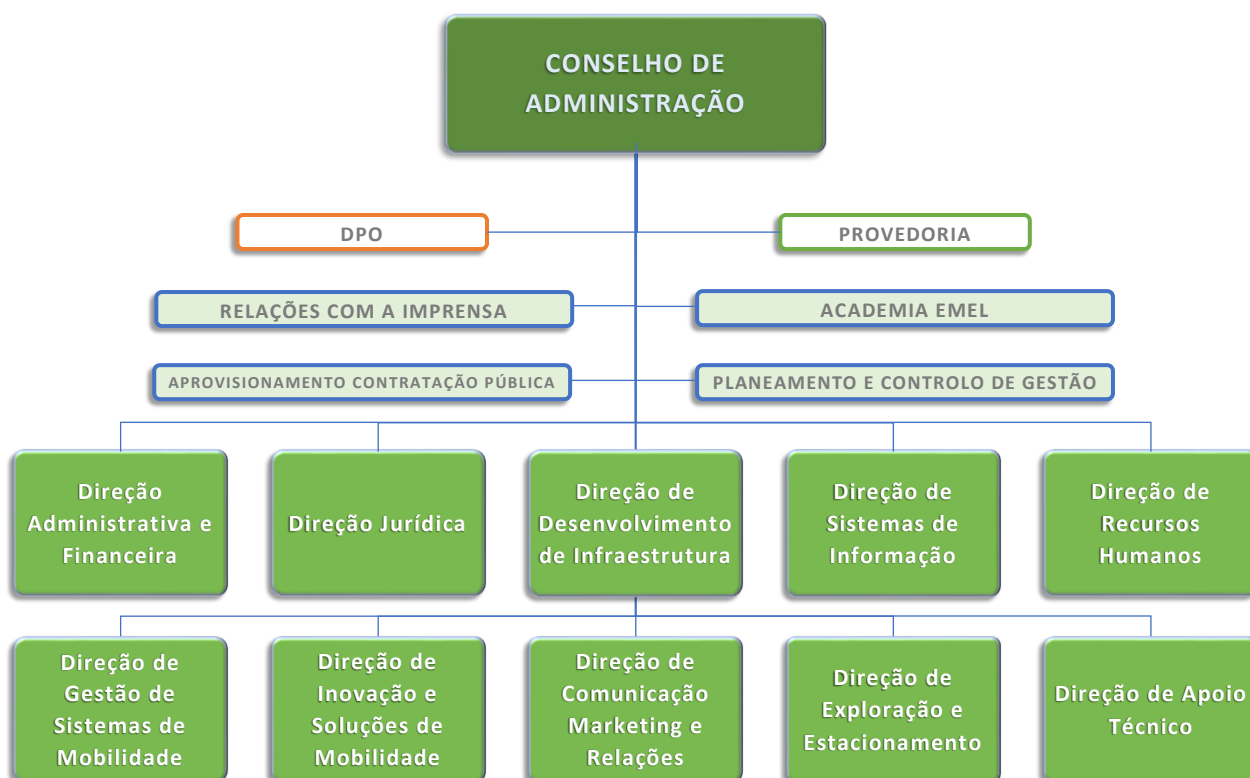


FIGURA 1-3 ESTRUTURA ORGÂNICA DA EMEL

1. INTRODUÇÃO

O exercício de planeamento da atividade futura caracteriza-se pela vincada exposição à incerteza, coberta, muitas vezes, pela experiência acumulada no passado. Esta experiência, traduzida em conhecimento adquirido, induz uma perceção de confiança que alavanca a ambição dos planos gizados, atribuindo a referências estabelecidas uma solidez que, muitas vezes, é apenas ilusória.

Esta é uma veleidade que, no contexto presente, poucos agentes com a responsabilidade de planeamento admitirão.

O quadro internacional, com um cenário de guerra em pleno continente europeu, agigantou problemas que já se vinham a manifestar no rescaldo da pandemia de Covid-19, designadamente ao nível das cadeias de abastecimento dos mais variados bens, de consumo final ou intermédios, colocando desafios enormes à disponibilização de produtos e serviços. Nos mercados de energia enfrentou-se uma disrupção nos preços que, em maior ou menor escala, acabou por alastrar à generalidade da economia, gerando-se condições para uma trajetória do Índice de Preços no Consumidor que há largos anos estava afastada dos relatórios macroeconómicos mais cétricos.

Perante uma evolução dos preços com estas características impõe-se redobrada prudência nas decisões de investimento, mais, as próprias decisões de aquisição enfrentam um escrutínio mais exigente. Novos projetos oferecerão perspectivas de rentabilidade muito condicionadas pela capacidade de refletir nos preços praticados os aumentos dos custos, e nos casos em que essa capacidade for insuficiente manifesta-se uma menor atratividade do investimento.

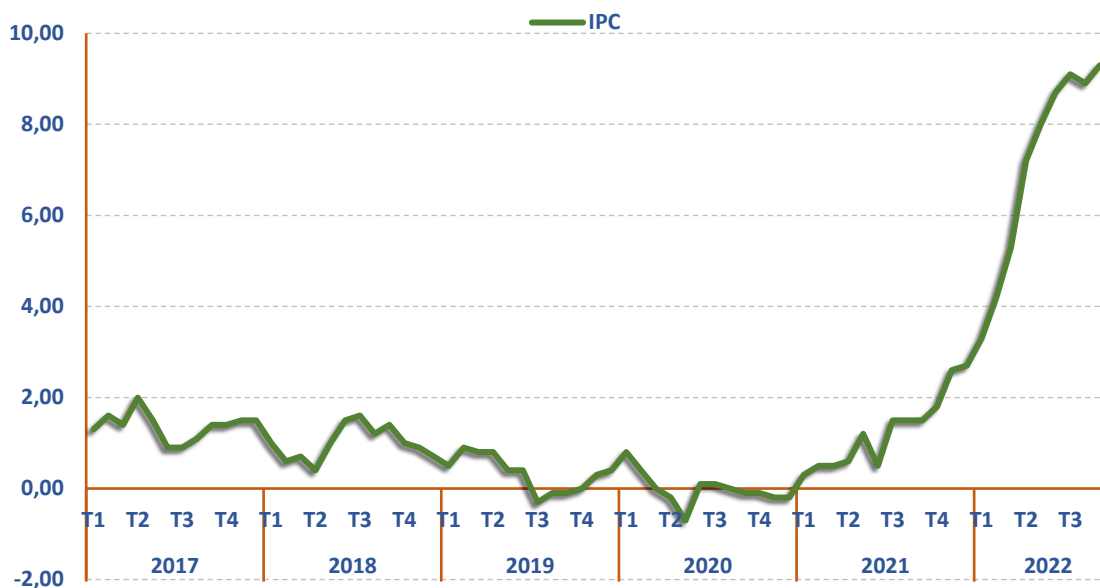


GRÁFICO 1.1 EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE PREÇOS NO CONSUMIDOR 2017 - 2022 (FONTE: BANCO DE PORTUGAL)

Na realidade da EMEL, a capacidade de intervenção ao nível dos preços praticados nas principais áreas de negócio está afastada da empresa – é competência do Município a fixação das tarifas do estacionamento na via pública e a aprovação dos regulamentos de parques. Por outro lado, a exposição aos preços de mercado, nos fornecimentos de terceiros, é total – serve de exemplo o orçamento previsto para eletricidade, que, em 2023, se aproxima do triplo do que foi efetivamente gasto em 2021.

Na área dos recursos humanos, o nível agregado próximo do pleno emprego agudiza as limitações com que o setor público, e a EMEL, se apresenta no recrutamento, seja na procura de competências especializadas ou mesmo na atração de novos trabalhadores para as áreas operacionais de base. A grelha salarial estabelecida na empresa, alinhada com o comedimento e parcimónia que deve revestir a alocação de recursos públicos, exhibe dificuldades para atrair ou reter os colaboradores que viabilizem as capacidades necessárias para a empresa cumprir com a sua missão perante o Município e os lisboetas.

Estas são realidades com forte impacto sobre uma organização como a EMEL, com uma crescente diversificação das suas competências, numa orientação para a gestão integrada da mobilidade, a par com uma grande ambição colocada nos planos de investimento, ao serviço de uma estratégia de sustentabilidade e competitividade da cidade de Lisboa.

É por via destes desígnios que a empresa se posiciona, na abordagem aos próximos anos, com um foco muito grande em dois eixos estratégicos, completamente distintos nas suas características gerais, mas com um elevado grau de complementaridade e mútua indução dos respetivos impactos: trata-se do plano de investimento em sistemas de mobilidade sustentável e em parques de estacionamento.

Na mobilidade sustentável a EMEL tem já um *track record* que demonstra capacidade e abrangência, e que se consolida nos projetos delineados. Já nos parques de estacionamento existe uma multiplicidade de objetivos, desde a oferta para residentes ao aumento da capacidade de rotação, mas a empresa procura, essencialmente, densificar a proposta com características adequadas para a dissuasão do uso do automóvel nas deslocações ao centro da cidade – há que aumentar o número de lugares em parques dissuasores.

Para o conseguir, e para assegurar os recursos que dotarão a empresa das capacidades necessárias para cumprir com os seus objetivos, com os objetivos da cidade, será necessário um esforço de readequação do quadro remuneratório à realidade do mercado, procurando-se um caminho que permita responder a três questões prementes: i) premiar o mérito, ii) acompanhar os colaboradores no exigente quadro inflacionista a que se assiste, e iii) alinhar a estrutura remuneratória com as características das funções desempenhadas na EMEL e que nos últimos anos se diversificaram bastante.

A preservação da rentabilidade que a EMEL soube construir nas suas principais áreas de exploração, enfrenta – com o contexto atual e com as exigências que a empresa coloca sobre si própria na prossecução da estratégia de mobilidade sustentável – um grande desafio nos próximos anos. Será necessário sucesso na modernização das operações e na obtenção de ganhos de eficiência que permitam manter capacidade de intervenção da organização. Esse caminho já está traçado, desde logo ao nível da sua principal fonte de rendimentos, o estacionamento na via pública.

2. ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA

A introdução de tarifas e o ordenamento do estacionamento na via pública é uma ferramenta bastante eficaz de gestão da mobilidade automóvel na cidade. O valor da tarifa induz escolhas, desincentivando, pelo seu alinhamento com a pressão de estacionamento, o acesso a áreas mais congestionadas.

O planeamento definido aponta para a extensão, a prazo, do estacionamento ordenado a todas as freguesias de Lisboa.



GRÁFICO 2.1 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE LUGARES EM EXPLORAÇÃO NA VIA PÚBLICA 2017 - 2026

Entre 2017 e 2019 a EMEL conseguiu obter grande eficácia na abertura de novas áreas de estacionamento, alcançando, nesse período, um crescimento superior a 71% no número de lugares sob gestão, sejam eles tarifados ou reservados para o estacionamento de residentes.

Com a chegada da pandemia de Covid-19, o ritmo de novas aberturas caiu abruptamente, apurando-se, entre 2019 e 2021, um aumento de pouco mais de 2%. Em 2022 já foi possível introduzir um novo impulso e espera-se que os lugares explorados pela empresa, no final do ano, registem um crescimento em redor dos 5,3%, ou aproximadamente 5 000 lugares, face ao final de 2021.

O objetivo de fundo de uma cidade, em termos globais, de estacionamento ordenado, mantém-se, mas não está nos planos da EMEL a retoma de ritmos tão elevados de expansão como aqueles a que se assistiu no período 2017 – 2019. De facto, o planeamento definido considera a manutenção do número de novos lugares a um nível semelhante ao de 2022, nos próximos dois anos.

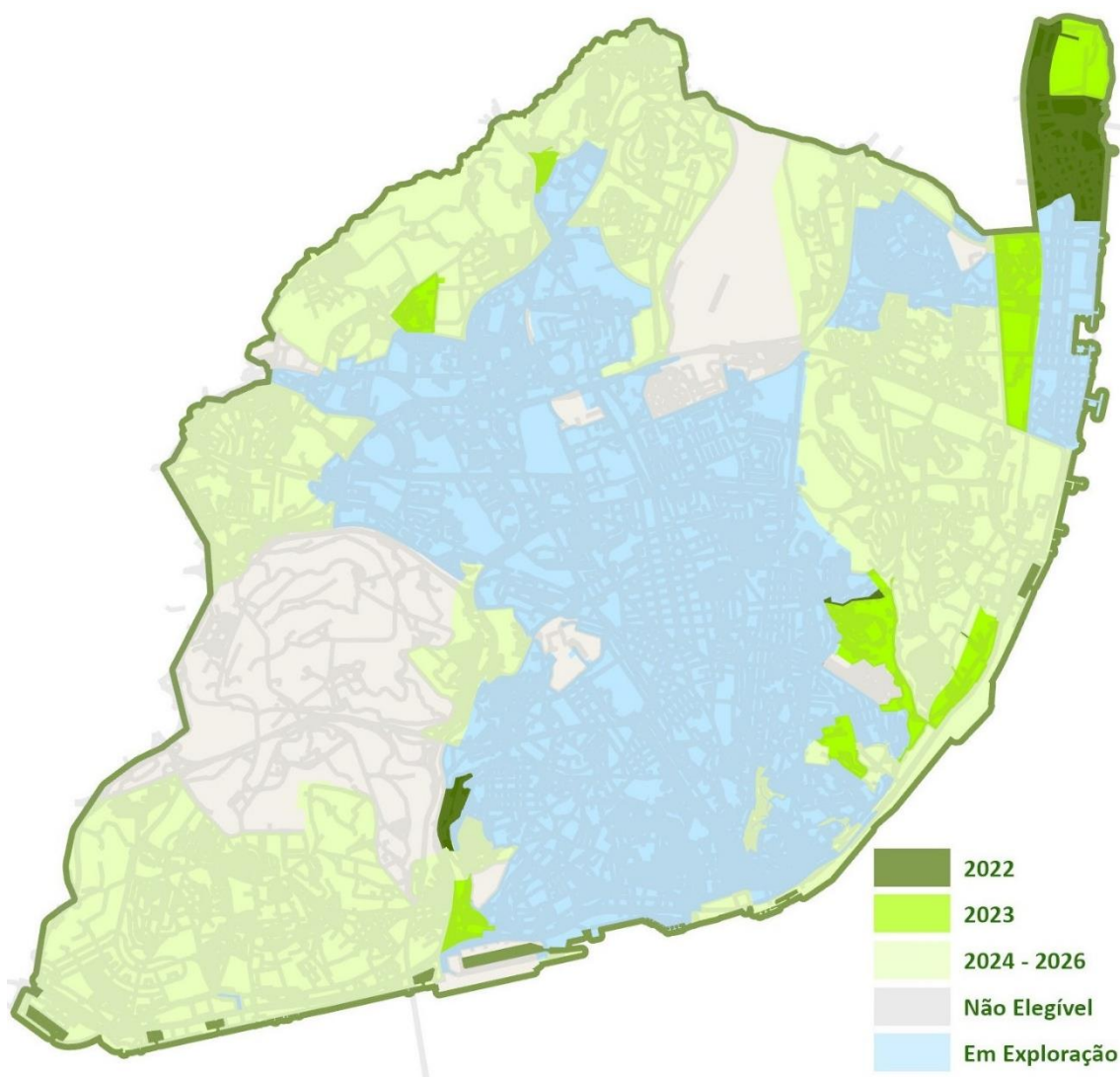


FIGURA 2-1 MAPA DA EXPANSÃO PREVISTA NA EXPLORAÇÃO DO ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA 2023 - 2026

Há múltiplos fatores a recomendar esta moderação. Desde logo a área por ordenar é cada vez menor e levanta mais desafios no planeamento da implementação, sendo inalienável o princípio de que a EMEL apenas dá início à exploração do estacionamento

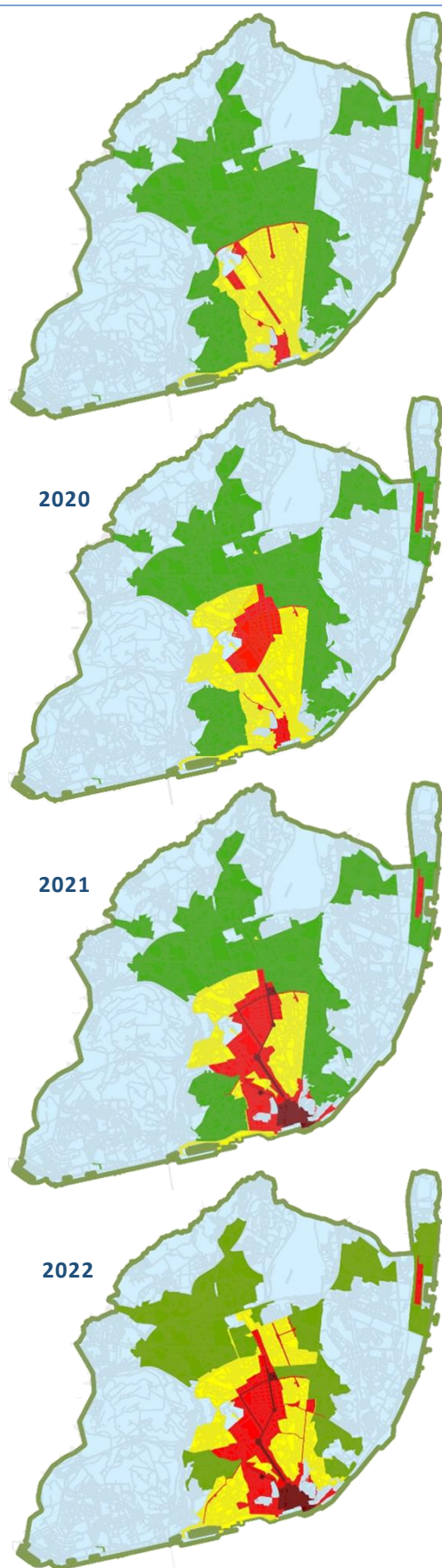


FIGURA 2-2 EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA TARIFÁRIA
2019 - 2022

tarifado onde as respetivas Juntas de Freguesia assim o desejarem. Depois, o foco da estratégia a seguir está muito concentrado no desenvolvimento de sistemas de mobilidade e na ampliação da oferta em parques de estacionamento. É certo que é sobre os meios libertos da exploração *on street* que a EMEL ergue as suas capacidades de agente de mobilidade sustentável, mas a verdade é que a expansão para novas zonas encerra maiores riscos, tomando, invariavelmente, a tarifa Verde, claramente escassa para uma operação rentável, ou mesmo considerando novas áreas de estacionamento reservado para residentes, sem cobrança de qualquer tarifa de rotação.

A dimensão da expansão observada entre 2017 e 2019 ampliou estes riscos, facto que apenas é (ou antes, poderá vir a ser) atenuado pela implementação da reestruturação das áreas tarifadas, que teve lugar até meados deste ano. Com esta reestruturação, designadamente, com a introdução da tarifa Castanha e a alteração de tarifa em diversas artérias de Amarela para Vermelha e de Verde para Amarela, foi possível realinhar as tarifas com a pressão de estacionamento identificada em cada área. Naturalmente que deste reajustamento decorre o aumento do valor cobrado em cada zona em que foi implementado, existindo um claro crescimento do preço médio da rotação. No entanto, não é líquido que daqui decorra um aumento da receita nominal obtida pela EMEL – é que o objetivo da reestruturação passa, precisamente, pela venda de menos horas de estacionamento, e, para além disso, há que não esquecer a possibilidade de uma alteração estrutural das práticas de mobilidade, decorrente da adoção, muito alargada, de regimes de teletrabalho na sequência dos resultados observados nos períodos de

confinamento, sendo ainda difícil apurar os efeitos finais conjugados, a nível financeiro.

Os dados mais recentes apontam para uma recuperação da receita de estacionamento, mas também sugerem que ainda ficou algum espaço para ajustamento das tarifas nos eixos de maior pressão, designadamente aqueles em que foi fixada tarifa Castanha ou Vermelha, que continuam a ser onde são vendidas mais horas de estacionamento.

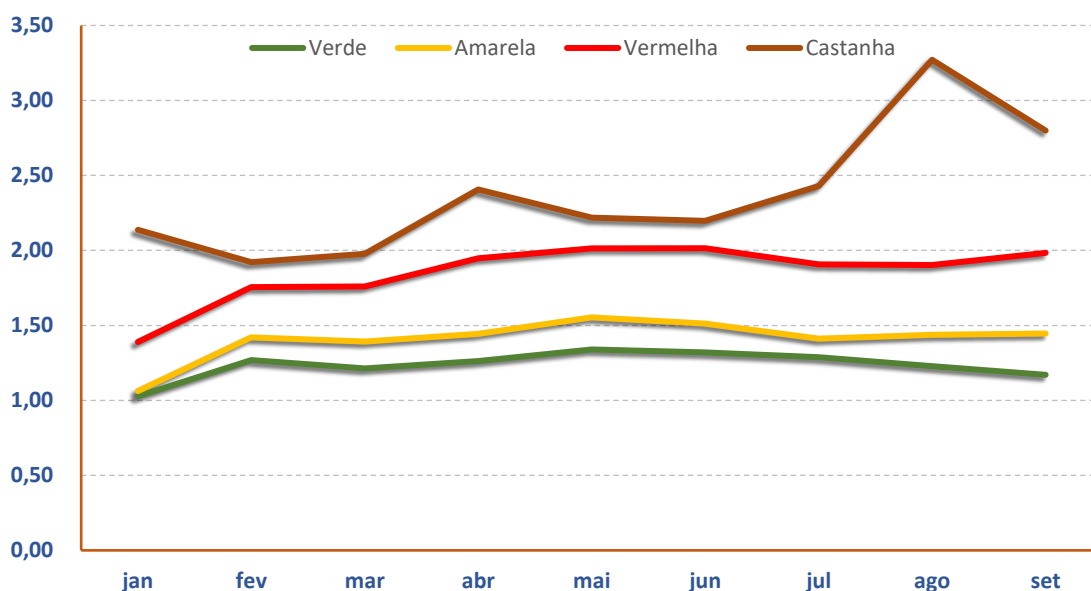


GRÁFICO 2.2 EVOLUÇÃO DA MÉDIA DIÁRIA DE HORAS VENDIDAS POR LUGAR EM CADA COROA TARIFÁRIA JANEIRO A SETEMBRO 2022

A ocupação por rotação dos alvéolos de estacionamento na coroa Verde é muito reduzida, apontando para a necessidade de maior prudência nas novas aberturas. Por outro lado, a EMEL prevê ainda a continuação do projeto de execução de bolsas de estacionamento para motociclos, contemplando a execução de 250 novos lugares em 2023, enquanto numa perspetiva de apoio aos sistemas de micromobilidade e seu enquadramento num contexto de espaço público ordenado, será dada continuidade à implementação de lugares de estacionamento para mobilidade partilhada, com a criação de mais 40 destes equipamentos em várias zonas da cidade. Em ambos os casos as novas infraestruturas vêm, muitas vezes, ocupar lugares de estacionamento, deixando de gerar qualquer receita e, pelo contrário, aportando dispendiosos custos de manutenção.

A própria preservação de todo o dispositivo associado à exploração da via pública obriga à mobilização de montantes avultados, havendo lugar a uma atenção redobrada para a otimização dos meios. Uma importante ferramenta de gestão relaciona-se com a informação cadastral. Na expectativa de que até ao final de 2022 estejam disponíveis novos servidores de qualidade e produção, em 2023 está prevista a migração e adaptação de toda a plataforma de gestão de informação geográfica para o novo

ambiente de qualidade e, subseqüentemente, a sua passagem para o novo ambiente de produção.

Dando continuidade à estratégia de integração e otimização da estrutura SIG, espera-se para 2023 a consolidação dos serviços entretanto desenvolvidos e a criação de um serviço colaborativo, em ambiente web, que permita a troca de informação geográfica, em tempo real, entre a EMEL e a CML, sendo que para o efeito está já concluída a estrutura que permitirá aos utilizadores da CML editar diretamente no servidor de cadastro da EMEL a parte de informação cadastral que é comum à CML, pelo que se prevê, em meados de 2023, iniciar o processo de sincronização dos dados entre as duas entidades.

Está também em curso a possibilidade de os utilizadores da EMEL poderem efetuar o processo inverso, ou seja, editarem diretamente no servidor da CML, estando neste momento em desenvolvimento a criação de uma base de dados única para gerir a informação do GIRA. Bicicletas de Lisboa, que deverá estar concluída em 2023.

A utilidade de um cadastro completo, claro e de acesso eficiente é manifesta nas áreas de suporte da exploração da via pública – desde o planeamento da repintura dos alvéolos de estacionamento (está prevista a requalificação de 15 000 lugares por ano, a um preço unitário que ultrapassa os 12 euros) à substituição de sinais e, muito particularmente, à gestão e manutenção de parquímetros.

Em 2023 está prevista a deslocalização de centenas de parquímetros, instalando-se os equipamentos em “ilhas”, com o objetivo de favorecimento das condições da circulação pedonal. De facto, os mais de 3 100 parquímetros que a EMEL tem instalados por toda a área sob sua gestão, representam uma afetação importante do espaço público, notoriamente escasso. Este é um inconveniente do recurso a parquímetros para a cobrança do estacionamento, mas está longe de ser o único, ou sequer o de maior impacto.

Sendo equipamentos expostos, em permanência, às condições ambientais que se manifestam, os parquímetros evidenciam uma natural propensão para a avaria. Para além das ocorrências “naturais”, o livre acesso às máquinas cria oportunidade para atos de vandalismo ou mesmo roubo, exponenciando a necessidade de atenção permanente (há parquímetros que chegam a avariar, em média, quase duas vezes por semana) e prontidão para intervir, assegurando a máxima disponibilidade, e um sistema de coleta otimizado, para que os riscos de perda sejam minimizados. Ao todo, trabalham na EMEL mais de 40 pessoas em operações exclusivamente relacionadas com parquímetros, mas o esforço global dirigido a assegurar a aquisição, gestão e preservação destes equipamentos vai muito além destes 40 colaboradores. São colaboradores cuja atividade tem vindo a recrudescer, em alinhamento com o aumento do número de parquímetros e da área em que estão instalados, uma tendência que ainda se irá agudizar nos próximos anos.

Os impactos da suscetibilidade a avarias do dispositivo de parquímetros são diversos, começando nos transtornos causados a quem estaciona e pela perda de clareza nas operações de fiscalização, que conduz à deterioração da imagem da EMEL junto dos automobilistas. A estes aspetos há ainda que somar a “pegada ambiental” afetada pela circulação das equipas de manutenção e coleta, ou pelos vários consumos na preservação dos equipamentos e, até, pelo papel gasto na emissão dos tickets que demonstram o pagamento.

A crescente adesão ao pagamento digital permite que a EMEL equacione uma redução do investimento em parquímetros. Ao longo dos 10 meses já passados do corrente ano, a proporção dos pagamentos de estacionamento na via pública por meio eletrónico aproximou-se, quase sempre, dos 60%. É certo que se registaram alguns sobressaltos, e que as garantias de disponibilidade das diversas *app* ficam ainda aquém do ótimo, mas serão já suficientes para possibilitar um estudo sério de uma planificação da redução dos equipamentos instalados, abrindo perspectivas variadas de ganhos de eficiência operacional – com menos exigências de deslocação, menos reclamações, maior conhecimento das tendências da procura de estacionamento, ou a oportunidade de alocação de meios a áreas ainda mais carenciadas na atividade da empresa.

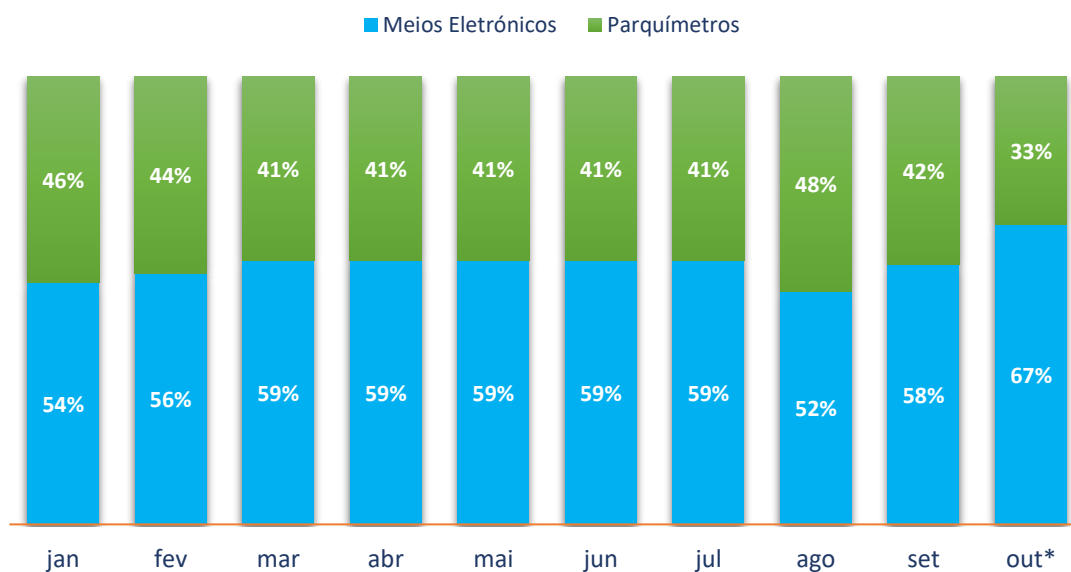


GRÁFICO 2.3 EVOLUÇÃO DA REPARTIÇÃO DOS PAGAMENTOS DE ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA PARQUÍMETROS/PAGAMENTO ELETRÓNICO JANEIRO A OUTUBRO 2022

*nos valores do mês de outubro não estão incluídos ainda os montantes globais de parquímetros

Para além da atividade de todas as áreas de suporte à exploração do estacionamento na via pública, é crucial, para a eficácia da gestão da mobilidade automóvel, assegurar o *enforcement* legal, ou seja, fazer cumprir as normas de ordenamento do estacionamento. É essa a missão do efetivo de Fiscalização. Mais, é pela ação do efetivo de Fiscalização que se veiculam as opções de gestão da mobilidade com recurso à escolha da tarifa para cada zona – é nesta dimensão, tantas vezes negligenciada, que

se revela a preponderância do *enforcement* do pagamento do estacionamento tarifado: sem ele não é possível concretizar os efeitos das escolhas tarifárias, como o desincentivo de acesso e procura de estacionamento em determinadas áreas, ou, sequer, criar condições de rotação.

Pese embora a importância do *enforcement* do pagamento das tarifas, as prioridades nas operações de fiscalização colocam em primeiro lugar os entraves à mobilidade pedonal e automóvel e, a partir de 2023 será colocado maior foco na proteção das áreas residenciais em geral e, em particular, das áreas de estacionamento reservado a residentes.

Ao longo de 2023 (prevendo-se a conclusão para 2024), a EMEL terá em desenvolvimento uma nova solução informática de suporte às operações de fiscalização. A funcionar em pleno esta nova solução proporcionará maior flexibilidade e assertividade à Fiscalização, trazendo à empresa meios para uma gestão cada vez mais integrada das políticas de mobilidade. Está também previsto o investimento numa nova unidade de fiscalização por leitura ótica das matrículas, ainda com ação circunscrita às áreas reservadas a residentes, em virtude da interpretação das normas de proteção de dados, mas com uma relevância crescente, desde logo perante o crescimento que estas áreas tiveram nos últimos anos, representando hoje 13% dos lugares geridos pela empresa, mas essencialmente porque permitem uma ação fiscalizadora contínua e de elevada eficiência.

Em termos logísticos, em 2023 os colaboradores do efetivo de Fiscalização disporão de melhores condições de trabalho, uma vez concretizada a mudança de instalações. Também está prevista a abertura do novo parque para viaturas rebocadas, com maior proximidade à rede de transportes públicos e facilidade de acesso. A frota ao serviço das equipas de bloqueadores continuará a ser substituída, com um destaque especial para a opção, pela primeira vez neste conjunto de viaturas, por veículos elétricos – há muito que a EMEL procurava no mercado uma alternativa elétrica viável para esta operação, que tradicionalmente implica grandes gastos em combustível, intensificados nestes tempos de inflação. Essa alternativa foi encontrada e, embora exija um esforço financeiro inicial mais elevado, abre perspetivas de racionalidade económica, assegurando, desde já, maior sustentabilidade ambiental.

3. PARQUES DE ESTACIONAMENTO

Se a gestão do estacionamento na via pública tem um forte papel instrumental na gestão da mobilidade de qualquer centro metropolitano, numa cidade como Lisboa assume relevância acrescida a oferta de estacionamento em parques. Como em muitas outras cidades europeias, em Lisboa muitas áreas não tiveram em consideração o automóvel aquando da sua edificação, antes de mais porque ainda não existia, ou, existindo, não era imaginável a massificação da sua propriedade e do seu uso.

Nessas áreas o automóvel tornou-se algo como uma espécie invasora, a um nível que levou à captura de uma grande parcela do espaço público.



FIGURA 3-1 PILARES DA ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DA CAPACIDADE EM PARQUES DE ESTACIONAMENTO

Só um plano expansionista da oferta *off street* poderá propor soluções convenientes para uma equação difícil e de múltiplas variáveis – há que encontrar espaços para

satisfazer necessidades de residentes, mas também que proporcionem capacidade de rotação que permitam o acesso a estabelecimentos comerciais e ainda, ou antes de tudo, apresentar propostas com suficiente conveniência para a dissuasão do acesso com o automóvel particular ao centro de Lisboa, proporcionado o regresso de condições de fruição e valorização do espaço público.

Ao longo dos últimos anos a EMEL vem procurando espaços para a exploração de parques de estacionamento que atendam a estas necessidades. Tal como aconteceu na via pública, no período 2017 – 2019 a empresa foi eficaz nesta matéria e o aumento do número de lugares aproximou-se dos 30%.



GRÁFICO 3.1 EVOLUÇÃO DOS LUGARES EM PARQUES DE ESTACIONAMENTO 2017 - 2026

Em 2020 o saldo entre encerramentos e aberturas ainda proporcionou um crescimento marginal da oferta, mas em 2021 o encerramento de quatro parques com uma capacidade conjunta de cerca de 1 000 lugares, levou a uma grande quebra do número de lugares *off street* geridos pela EMEL. Em 2022 ainda foi encerrado, em junho, o espaço com 54 lugares dedicado a estacionamento de residentes na Rua D. Luís I, agora utilizado nas obras da linha circular do Metro de Lisboa.

Estes encerramentos não podiam deixar de produzir impactos substantivos, também ao nível das receitas – os rendimentos obtidos na D. Luís I eram praticamente negligenciáveis, fruto das condições muito vantajosas que a EMEL proporciona aos residentes de Lisboa, mas os encerramentos de 2021 estavam associados a montantes de receita em redor de um milhão de euros anuais, considerando o ano de 2019. Este declínio foi ainda acentuado pelas obras no parque da Calçada do Combro, uma das infraestruturas que gera mais receitas, cuja conclusão, prevista para breve, representará um considerável impulso nos rendimentos *off street*.

A EMEL vem, de resto, a robustecer a sua eficiência operacional na exploração dos parques de estacionamento, algo que se impõe perante as já referidas condições propostas a residentes, mas também nos preços estabelecidos para os parques dissuasores que levam a exploração destes espaços para défices crónicos. Por motivos distintos, e que se prendem com a tecnologia de automatismo utilizada, a operação no parque das Portas do Sol também é bastante desequilibrada, estando planeado um forte investimento que visa a redução dos elevados custos de manutenção a que o sistema obriga.

A forma como muitos dos parques foram, ao longo dos anos, entrando para a gestão da EMEL, criou condições para que, hoje, a carteira de produtos disponibilizados não evidencie um todo coerente, algo que levanta alguns entraves à gestão dos espaços em si mesmos, mas, mais que isso, à gestão integrada da mobilidade. Em 2023 será concluído um projeto para a harmonização e simplificação do pacote de produtos oferecidos pela rede de Parques EMEL, procurando, cada vez mais, ir ao encontro das reais necessidades dos clientes.

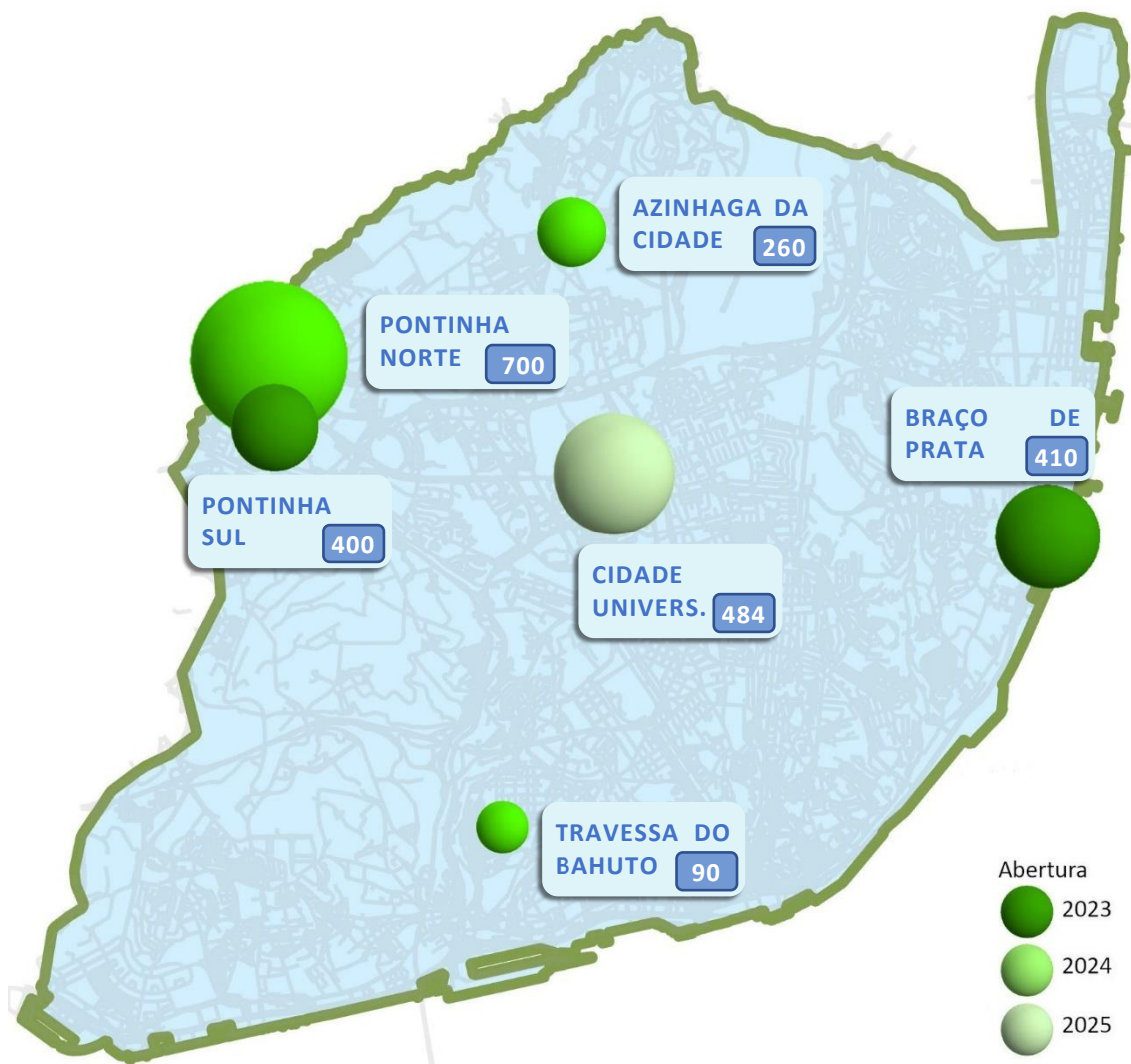


FIGURA 3-2 MAPA DO PLANO DE ABERTURA DE NOVOS PARQUES 2023 - 2026

Para os próximos quatro anos a EMEL planeia o retomar da política expansionista da oferta de lugares em parques de estacionamento.

Com abertura prevista já para 2023, o parque de Braço de Prata, com 410 lugares, está englobado no empreendimento Prata Riverside Village, que está a criar uma nova centralidade, caracterizada pela sofisticação e qualidade do espaço público, naquela área. Ao abrigo das condições de licenciamento, a EMEL assumirá a gestão do parque que, apesar da sua localização já algo interna, acaba por reunir características que favorecem a dissuasão do acesso ao centro da cidade. Também em 2023, entrará em funcionamento o parque dissuasor da Pontinha Sul, com 400 lugares, ampliando a oferta num momento de pressão acrescida sobre o sistema de mobilidade da cidade.

Em 2024 está prevista a abertura de três parques. Dois são claramente dissuasores, o da Pontinha Norte e, no Lumiar, o da Azinhaga da Cidade, totalizando em conjunto 960 lugares. O terceiro parque, com 90 lugares, será na Travessa do Bahuto, em Campo de Ourique, e está concebido, essencialmente, para responder às necessidades dos residentes.

A aposta mais ambiciosa do *pipeline* delineado tem entrada em exploração prevista para 2025. Trata-se da infraestrutura de estacionamento concebida no âmbito da construção da nova residência universitária, na própria Cidade Universitária. Pela sua localização e características, este projeto afasta-se de qualquer uma das dimensões subjacentes à política de investimento *off street*, antes reunindo um pouco de cada uma delas, assegurando preservação da oferta de estacionamento na área. Mas mais do que tudo, a participação da EMEL no projeto demonstra o compromisso da empresa com a cidade e com a sua competitividade, apoiando o Município e a Universidade num problema que se tem agudizado – a oferta de alojamento para estudantes universitários deslocalizados em Lisboa.

Com este projeto, a EMEL procurará também alavancar uma imagem renovada, para os parques e para a própria empresa. Assumindo igualmente uma política de fidelização daqueles que utilizam os parques de estacionamento, está previsto o alargamento do leque de ofertas a outros serviços e produtos, complementares ao estacionamento, que possam melhorar a experiência e o conforto dos clientes, como por exemplo, serviços de lavagens, cacifos para entregas ou máquinas de *vending*. Os parques EMEL continuarão também a contribuir para o reforço da rede de estacionamento seguros para bicicletas “BiciPark” e instalação de carregadores para viaturas elétricas da rede “LEVE”, demonstrando uma outra dimensão da complementaridade do investimento em parques e em sistemas de mobilidade.

4. MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

A centralização, numa única entidade, da capacidade de coordenação de múltiplas ferramentas de gestão da mobilidade, permite exponenciar os impactos desejados que, de outra forma, correriam o risco de ser afetados por orientações desalinhas, ficando, certamente, aquém das necessidades do Município.

É neste âmbito que a EMEL se afirma como empresa de mobilidade, no sentido mais lato que a expressão pode assumir, por oposição à empresa de gestão do estacionamento que foi no passado. Daqui não resulta qualquer diminuição da importância do papel do estacionamento no seio da mobilidade entendida como um todo integrado, pelo contrário – o estacionamento, e designadamente a exploração do estacionamento na via pública, continua a ocupar um lugar central, charneira de toda a intervenção da EMEL, quer enquanto instrumento indutor de escolhas, ou como atividade geradora de meios que viabilizam projetos na área da mobilidade, por natureza ou concessão onerosos, mas de grande alcance na obtenção de resultados de sustentabilidade.

Em 2023, a EMEL concluirá o último projeto que tinha a seu cargo no âmbito da rede de percursos de acesso pedonal, mecanicamente assistidos, à Colina do Castelo – trata-se do Percurso da Graça, que contempla a instalação de um funicular, que ligará a Rua dos Lagares, na Mouraria, ao Miradouro Sophia de Mello Breyner, na Graça, vencendo um declive muito acentuado.

O Funicular vem juntar-se a outros dois equipamentos instalados pela EMEL, as Escadas Rolantes da Mouraria e o Elevador da Sé, e ainda ao percurso Baixa-Castelo, que integra o Elevador dos Fanqueiros, com manutenção suportada pela empresa, e o elevador que serve o Parque de Estacionamento do Mercado do Chão do Loureiro. No seu conjunto, estas infraestruturas acrescentam à sustentabilidade uma dimensão de inclusão, tendo presente que é ali, na Colina do castelo, que a população residente tem idade mais avançada e uma maior incidência de dificuldades de locomoção.



FIGURA 4-1 ELEVADOR DA SÉ, ESCADAS ROLANTES DA MOURARIA E PERSPETIVA FUTURA DO FUNICULAR DA GRAÇA

No âmbito das intervenções no espaço público, com uma vincada vocação da melhoria da mobilidade na cidade promovendo os modos suaves, em paralelo com a valorização do território, como já aconteceu na intervenção no Cais do Sodré/ Corpo Santo/ Rua do Arsenal e Rua da Alfândega, depois ainda com prolongamento no Campo das Cebolas, está projetada a requalificação da Avenida Infante Dom Henrique, um projeto

de grande dimensão e com um orçamento global que ultrapassa os 10 milhões de euros, agora com suporte financeiro de Contrato Mandato.

Paulatinamente a EMEL tem vindo a construir um *track record* de capacidade de concretização, mas também de qualidade e sofisticação. A presença da empresa na cidade, valorizando o seu território quando lhe traz capacidade de fruição em condições de segurança e com o estabelecimento de um convívio mais claro entre os vários modos, e em favor dos modos suaves, ajuda a esbater a ideia, consolidada no imaginário de muitos lisboetas, de uma EMEL repressora, castigadora até, construída durante anos, quando a empresa se concentrava exclusivamente no ordenamento do estacionamento e, especialmente, quando introduziu a cobrança de tarifas de estacionamento na via pública, algo, como se viu, fundamental para a gestão da mobilidade de uma forma integrada, mas que à época – e já lá vão 28 anos – os lisboetas encararam como uma cobrança a troco de nada, tão enraizado estava o estacionamento desregulado e gratuito.

Esta cobrança proporcionava, de facto, um serviço imediato, o da gestão do estacionamento, até aí entregue ao acaso e, no essencial, à lei do primeiro a chegar, mas para além disso, com as condições de rentabilidade que a empresa alcançou na atividade, veio gerar meios para alavancar novos projetos de maior impacto, mas também mais dispendiosos.

Porventura o projeto de maior notoriedade em que a EMEL já se envolveu, e no fundo aquele que traz para a empresa um serviço de mobilidade ativa e que, quase à nascença, foi acolhido com carinho pelos lisboetas e por quem circula na cidade, o GIRA. Bicicletas de Lisboa poderá devolver à empresa, em *brand equity*, muito mais que o que já absorveu, quer em despesa de investimento, quer através dos avultados gastos de funcionamento.

4.1 GIRA. BICICLETAS DE LISBOA

Quando, em 2016, a EMEL iniciou a implementação do maior sistema de mobilidade ciclável partilhada, em Portugal, tinha bem a consciência do potencial disruptivo que um projeto desta natureza encerrava, ao nível da quota do modo ciclável nas escolhas de quem quotidianamente se desloca em Lisboa.

Desde que foi lançado o Velib', em 2007, os agentes com responsabilidades na gestão da mobilidade tiveram acesso a uma demonstração inequívoca dessas potencialidades, e um pouco por toda a Europa foram surgindo sistemas de partilha, embora nenhum outro com as dimensões do Velib'.

Em Portugal, a introdução destes sistemas tardou, distinguindo-se como experiências mais relevantes, antes da chegada do GIRA. Bicicletas de Lisboa, os projetos, muito menores, de Aveiro e de Vilamoura - existirão muitos motivos para esta demora da

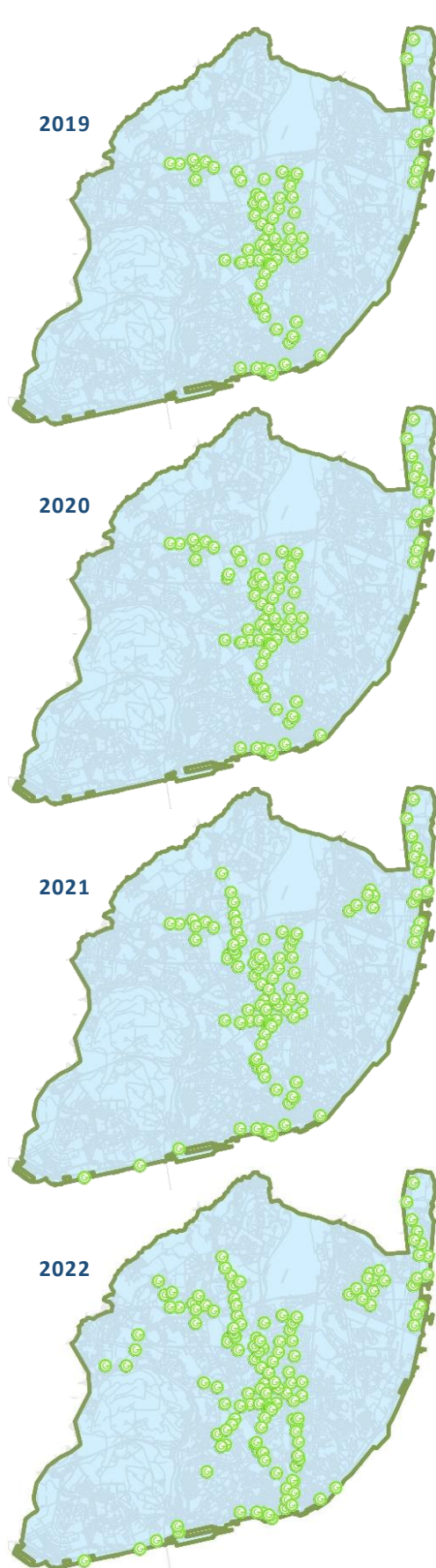


FIGURA 4-2 EVOLUÇÃO DA REDE DE ESTAÇÕES DO GIRA. BICICLETAS DE LISBOA 2019 - 2022

chegada dos sistemas de *bike sharing* a Portugal, mas certamente que os avultados investimentos que estes projetos mobilizam não serão alheios a esta inércia.

Em Lisboa os decisores confrontavam-se com um obstáculo suplementar: a orografia da cidade. A cidade das sete colinas parecia remeter o modo ciclável apenas para atletas, agigantando o risco de conceito contido no projeto.

Este entrave veio a desvanecer-se com o advento das bicicletas elétricas, que, nesta dimensão, na prática, vieram alisar o relevo.

Como aconteceu noutras infraestruturas, um projeto português beneficiaria, a nível tecnológico, do seu atraso, e o GIRA. Bicicletas de Lisboa seria dos primeiros sistemas a adotar bicicletas elétricas para a sua frota.

Apesar disso, é logo desde o arranque que a implementação regista constantes sobressaltos, com o adjudicatário a revelar-se incapaz de disponibilizar os equipamentos necessários para cumprir com a rede contratualizada e os níveis de serviço acordados. Esta situação arrastou-se até 2020, ano em que a empresa, em plena pandemia, toma a decisão de internalizar todas as operações relacionadas com a manutenção, conservação e balanceamento da rede. Desde aí, pese embora inevitáveis contratempos operacionais, os níveis de serviço melhoraram e, especialmente, a capacidade de expansão cresceu bastante – no final de 2022 o GIRA. Bicicletas de Lisboa deverá ter, aproximadamente, o dobro das estações ativas que tinha aquando da decisão de internalização, estando, neste momento, muito perto de atingir o número de estações consideradas no planeamento inicial – 140. Esta capacidade crescente faz com que seja possível, num horizonte de quatro anos, esboçar um plano credível para uma rede de cobertura alargada do concelho de Lisboa:

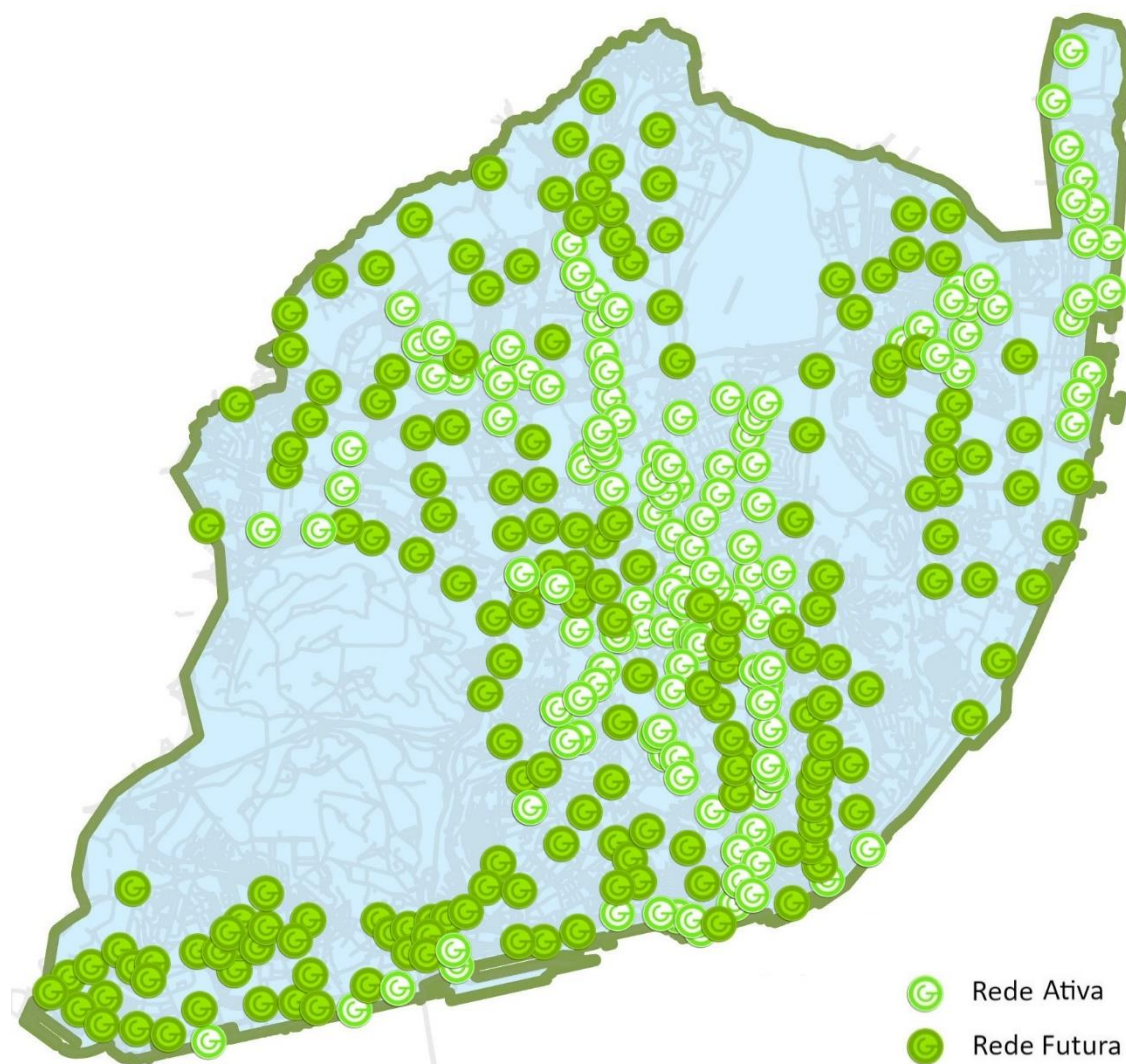


FIGURA 4-3 MAPA DO PLANO DE EXPANSÃO DA REDE DE ESTAÇÕES DO GIRA. BICICLETAS DE LISBOA 2023 - 2026

Em 2026, a rede será constituída por cerca de 300 estações, disponibilizando 3 000 bicicletas para utilização.

O investimento neste plano de expansão, considerando apenas equipamentos, ultrapassa os 9,5 milhões de euros. Montantes desta dimensão, que necessariamente serão acompanhados de outros de dimensão semelhante em despesas operacionais, levam a que se equacionem fontes de financiamento alternativas, tanto mais que o tarifário definido visa maximizar a adesão e utilização do sistema, afastando-se de qualquer perspetiva de equilíbrio económico.

Em vários sistemas de grandes cidades a venda do espaço publicitário disponível nos equipamentos de *front-end*, as estações e bicicletas, e até em alguns de *back-end*, como as viaturas e atrelados de apoio à operação, gera receitas consideráveis que ajudam a equilibrar a conta de exploração. Em Portugal os valores praticados neste género de operações são bastante menores, mas com o plano definido, a dimensão que o GIRA. Bicicletas de Lisboa vai assumir e, essencialmente, com o sucesso que o sistema já tem, a EMEL acredita que será possível encontrar um parceiro que se reveja

na ambição do projeto e o avalie de acordo com o alinhamento com a cada vez mais valorizada dimensão de sustentabilidade que o sistema materializa.

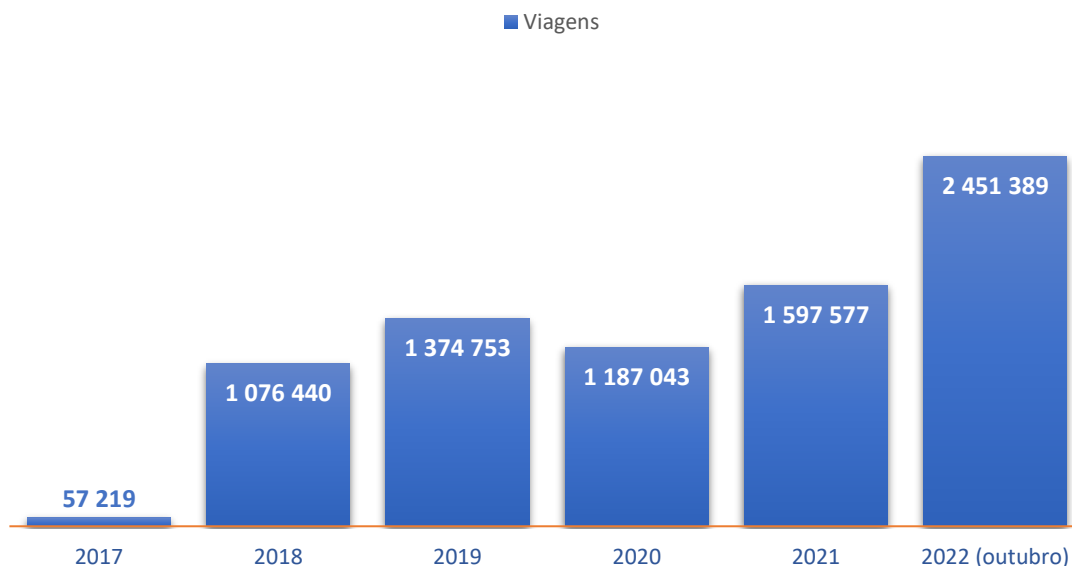


GRÁFICO 4.1 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE VIAGENS ANUAIS NO GIRA. BICICLETAS DE LISBOA 2017 - 2022

O alargamento da rede que já foi possível concretizar, em 2022, levou o sistema para um novo patamar de conveniência, o que se refletiu numa autêntica “explosão” do número de viagens.

Para que seja possível atrair interessados para um patrocínio de montante relevante, a confiança no sistema e na sua disponibilidade precisa de ser consolidada – a EMEL terá de encontrar forma de garantir, ao nível das operações de manutenção e balanceamento, a eficácia que já atingiu na implementação de estações, viabilizando o máximo de frota em disponibilidade para uso. Nos últimos tempos ocorreram alguns sobressaltos nesta matéria. A gestão de stocks de um sistema desta natureza é fortemente impactada pelas dificuldades que se estão a manifestar nas cadeias de abastecimento, tornando-se necessário incorporar no planeamento prazos de entrega que se estendem muito para além do razoável. Por outro lado, a grelha salarial vigente na empresa está a revelar algumas limitações para evitar que se assista a uma rotação elevada no seio da equipa que assegura as operações de suporte ao sistema, especialmente na área de oficina.

A EMEL planeou as aquisições de forma que a frota em disponibilidade fosse suficiente para garantir a confiança e conveniência do sistema – o GIRA. Bicicletas de Lisboa conta com cerca de 1 600 bicicletas, num momento em que a rede é composta por 139 estações ativas. O que a EMEL não conseguiu assegurar foi o dimensionamento da oficina, de forma que o esforço de reparação fosse suficiente para dar resposta às necessidades de um sistema que, graças ao seu sucesso, coloca grandes desafios a este nível: com a frota atual já foi possível ter quase 1 100 bicicletas disponíveis para

utilização, mas atualmente só um grande esforço da equipa permite que a disponibilidade se aproxime dos 900 veículos. Está em curso o recrutamento de novos trabalhadores para a equipa e, paralelamente, a empresa está a procurar a melhor forma de alinhar a sua política remuneratória com as necessidades que se manifestam, sendo certo que os valores considerados neste PAO, no que respeita à rúbrica de gastos com pessoal, já incorporam um grande esforço da organização no sentido de corresponder a uma melhoria das condições propostas aos colaboradores.

A abordagem à otimização da frota em disponibilidade poderá, no entanto, explorar outras alternativas. O GIRA. Bicicletas de Lisboa propõe uma oferta de partilha de bicicletas com uma vinculada vocação de transporte público de complementaridade: pretende-se oferecer um meio sustentável para vencer o designado *first mile and last mile*, potenciando a captação de passageiros para o transporte público que, como um todo, se torna muito mais conveniente.

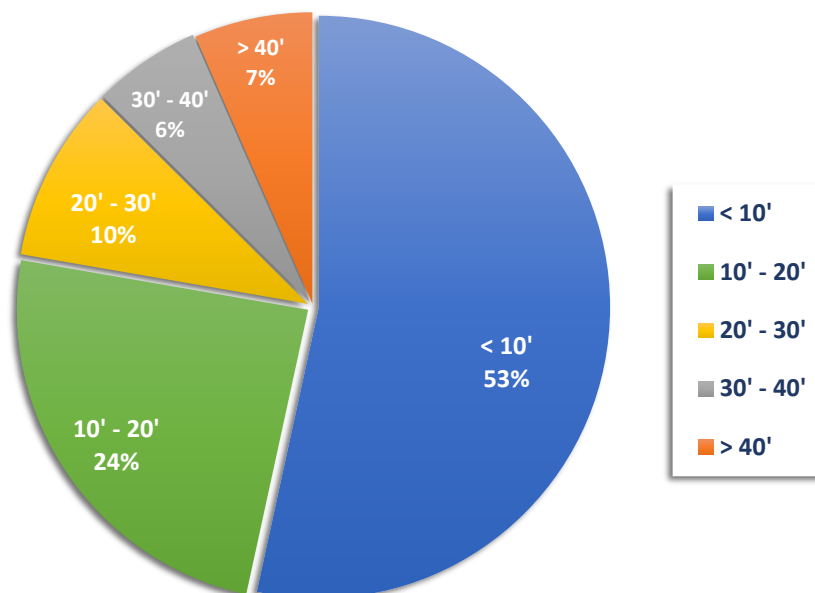


GRÁFICO 4.2 REPARTIÇÃO DAS VIAGENS NO GIRA. BICICLETAS DE LISBOA POR DURAÇÃO

Em muitos sistemas de *bike sharing*, uma vez obtido o passe de acesso, é permitida ao utilizador a realização de um número ilimitado de viagens, definindo-se um tempo máximo de duração para cada uma delas, sendo que apenas é cobrado, em cada viagem, o período de utilização para além desse limiar estabelecido. Normalmente a referência adotada é de 30 minutos, em alguns sistemas menos, no GIRA. Bicicletas de Lisboa permite-se que as viagens cheguem, sem qualquer cobrança, aos 45 minutos.

Observando-se a repartição das viagens realizadas pela respetiva duração, constata-se que em apenas 13% delas se ultrapassam os 30 minutos, admitindo-se que em muitos destes casos, talvez mesmo na sua maioria, a utilização reveste características mais associadas ao lazer do que propriamente de cumprimento de viagens quotidianas, o que, não encerrando nada de perverso, afasta o sistema do desígnio subjacente à sua

criação. Aparentemente, a redução do limiar de utilização livre de 45 para 30 minutos em nada penalizaria o papel do GIRA. Bicicletas de Lisboa enquanto alternativa de transporte público e, pelo contrário, ajudaria a maximizar a frota em disponibilidade incrementando a conveniência do sistema e a confiança na sua utilização.

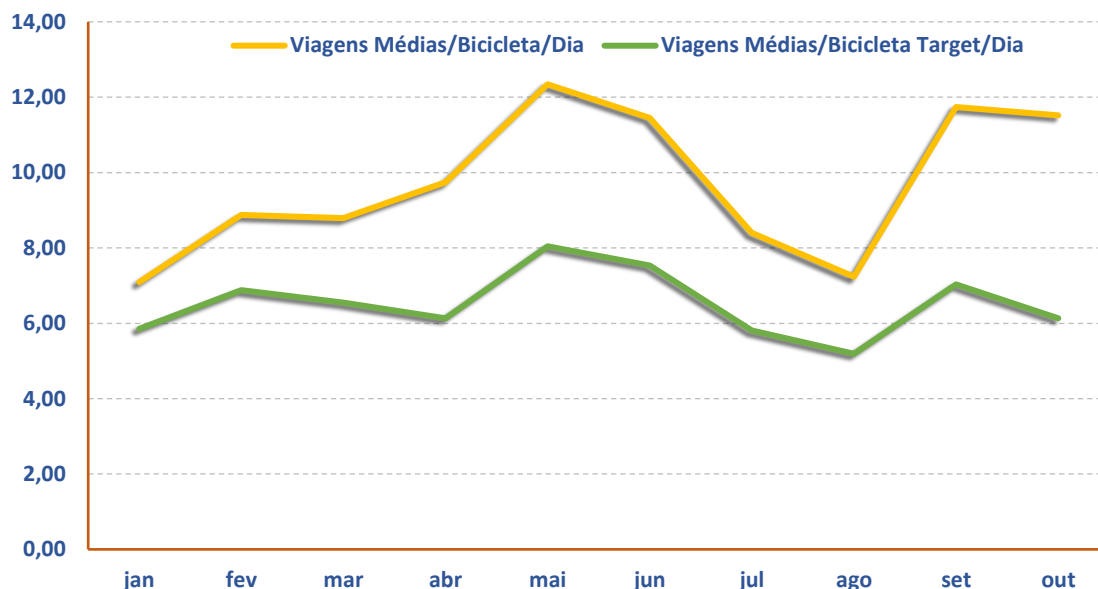


GRÁFICO 4.3 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE VIAGENS POR BICICLETA E POR DIA, CONSIDERANDO A FROTA EFETIVA E A FROTA DESEJADA JANEIRO A OUTUBRO 2022

As medidas a tomar para a ampliação do número de bicicletas disponíveis para utilização são múltiplas e de natureza diversa. A sua implementação é premente para que o GIRA. Bicicletas de Lisboa cresça na sua afirmação como um sistema conveniente, ubíquo e de confiança, as três características que definem um sistema de bicicletas partilhadas como uma verdadeira alternativa de transporte público.

Os dados recolhidos da utilização evidenciam o sucesso que o GIRA. Bicicletas de Lisboa já é. O limiar de cinco viagens por bicicleta e por dia é o mais adotado para aferir desse sucesso e o sistema de Lisboa está muito para além disso, está mesmo demasiado além disso – utilizações para além das 10 viagens por bicicleta e por dia já evidenciam uma infraestrutura sob pressão, subdimensionada para a procura que lhe é dirigida, assumindo-se como mais um impacto da escassez da frota disponível. No entanto, apurando o rácio para o número de bicicletas em disponibilidade que se considera adequado, a utilização continua dentro de um intervalo de sucesso inequívoco, demonstrando como incontornável o reforço da frota. A EMEL tem planos muito concretos para que isso aconteça no mais breve espaço de tempo, estando já em curso a tramitação para o procedimento de aquisição de mais 2 000 bicicletas (todas elétricas, indo ao encontro das preferências demonstradas pelos utilizadores), 500 das quais já no próximo ano. Paralelamente, procura-se um parceiro para a reparação e simultânea eletrificação de 400 bicicletas que se encontram em oficina – com estas duas medidas será possível duplicar, já em 2023, a frota em disponibilidade. Com o

planeamento de aquisições definido e, com maior capacidade para atrair e reter técnicos para as equipas envolvidas nas operações do sistema, o GIRA. Bicicletas de Lisboa chegará ao objetivo de 300 estações e 3 000 bicicletas em 2026

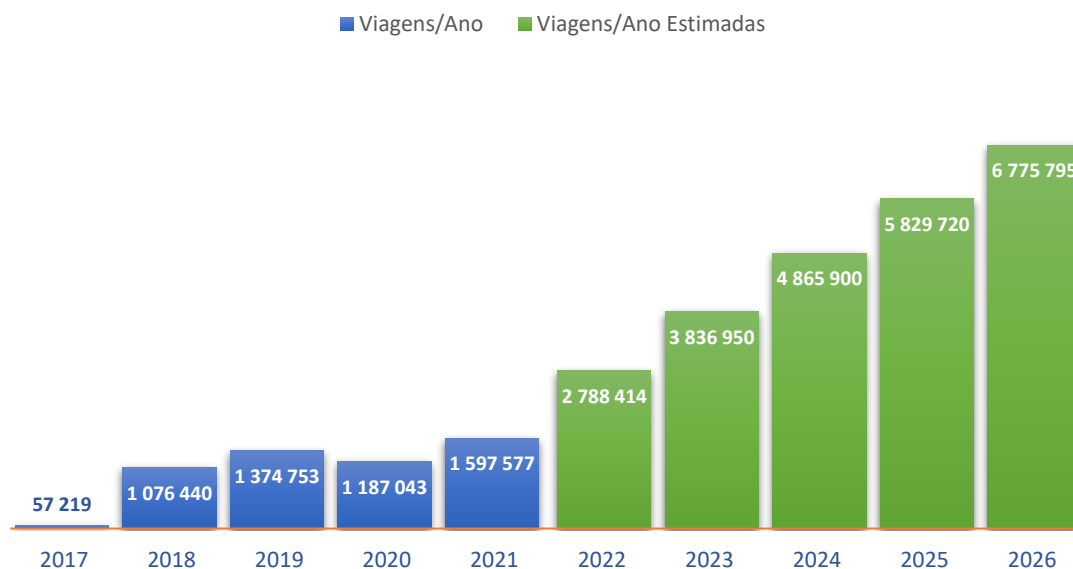


GRÁFICO 4.4 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE VIAGENS ANUAIS NO GIRA. BICICLETAS DE LISBOA 2017 - 2026

Admitindo que se manteria o rácio corrente de viagens por bicicleta e por dia, considerando o número de bicicletas adequado à rede existente, com a cobertura abrangente da cidade o número de viagens por ano aproximar-se-ia dos sete milhões, sendo inequívoco que a EMEL, os lisboetas e a cidade de Lisboa dispõem, no GIRA. Bicicletas de Lisboa, de uma alternativa sustentável de transporte público.

Nessa altura, mais do que nunca, ganha relevo a infraestrutura ciclável, designadamente a rede de ciclovias implementada no Município.

4.2 CICLOVIAS

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a um debate acalorado em torno da emergente densificação da rede de ciclovias que serve o Município de Lisboa. Muita da discussão decorre da incontornável escassez de espaço público, cuja alocação ao automóvel assumiu proporções tais que conduz a análise de redistribuições mais equitativas para perspectivas de soma nula: o que se implementa em favor do modo ciclável ou do modo pedonal é, quase sempre, conquistado ao automóvel.

Se os projetos desenvolvidos, em larga medida, validam, à priori, esta perspetiva, a verdade é que uma boa rede ciclável, reticulada e com continuidade, pode ajudar a um crescimento do modo ciclável a tal ponto que já não seja necessária uma afetação tão desproporcionada do espaço público à infraestrutura que viabiliza o uso do automóvel particular. Se este é o racional subjacente à expansão da rede ciclável que a cidade

tem procurado nos últimos anos, a realidade revela obstáculos muito complexos de ultrapassar e o ritmo de construção de novas vias, apesar da capacidade que a EMEL conseguiu desenvolver nesta matéria, mostra-se demasiado lento para que seja possível constatar todos os benefícios que surgem depois dos incómodos associados à construção e após o esforço de acomodação do tráfego automóvel, mas existe hoje uma rede ciclável na cidade de Lisboa bem mais conveniente que aquela que existia há apenas poucos anos atrás e que, pelo menos, tem permitido que o crescimento exponencial do modo ciclável não se traduza num aumento minimamente proporcional de acidentes.

A perspetiva de crescimento futuro da rede ciclável atravessa um período de revisão crítica, procurando afastar-se de qualquer voluntarismo que suscite impactos mais prejudiciais do que aqueles que se revelem inevitáveis, enquanto mantém como referência a necessidade de densificação da rede, de forma a proporcionar condições de segurança e conforto a todos aqueles que respondem ao apelo da sustentabilidade por via da opção pelo modo ciclável.

Neste momento a EMEL tem apenas uma obra em curso – o projeto que envolve a ponte ciclopedonal sobre o rio Trancão, implementando uma ligação ciclável entre os concelhos de Lisboa e de Loures, e oferecendo um contributo importante para a criação de uma rede intermunicipal que se caracterize pela continuidade. Para além disso, este projeto é fundamental para a infraestrutura de suporte à Jornada Mundial da Juventude, que terá lugar em agosto de 2023 e que se assume como um evento sem antecedentes, em Portugal, no que diz respeito à grande afluência de pessoas, concentrada num período de poucos dias, colocando difíceis desafios ao planeamento da mobilidade.

Para o próximo ano, e sob a cobertura financeira de Contrato Mandato, a empresa dará continuidade a projetos já com compromissos assumidos ou adjudicados, como seja a ponte na Avenida Gago Coutinho ou as vias na Avenida Professor Egas Moniz e na Avenida de Pádua.



FIGURA 4-5 PERSPETIVA FUTURA DA PONTE CICLOPEDONAL SOBRE O RIO TRANCÃO



FIGURA 4-4 MAPA DO PLANO DEFINIDO DA REDE CICLÁVEL

4.3 MOBILIDADE ELÉTRICA

Desde o advento da mobilidade elétrica que a EMEL demonstrou todo o seu empenho no desenvolvimento desta forma de deslocação, muito mais sustentável mesmo contemplando o uso de automóvel particular. A empresa, sempre que tal se mostre possível, opta por alternativas 100% elétricas para a sua frota – após anos de busca, a Gestão de Frota da EMEL encontrou no mercado viaturas elétricas com características adequadas para equipar o efetivo de fiscalização, designadamente nas equipas de bloqueadores, e está já a avançar com a respetiva substituição.

Com impactos muito superiores, eventualmente um dos mais poderosos incentivos para a opção por um veículo elétrico por parte de quem, regularmente, necessita de se deslocar em Lisboa, a empresa disponibiliza o Dístico Verde, que confere a possibilidade de estacionar em qualquer lugar tarifado da cidade, sem pagar a respetiva tarifa (é necessário apenas suportar o emolumento de emissão do título, que tem um custo de 12,00€, com a validade de um ano).

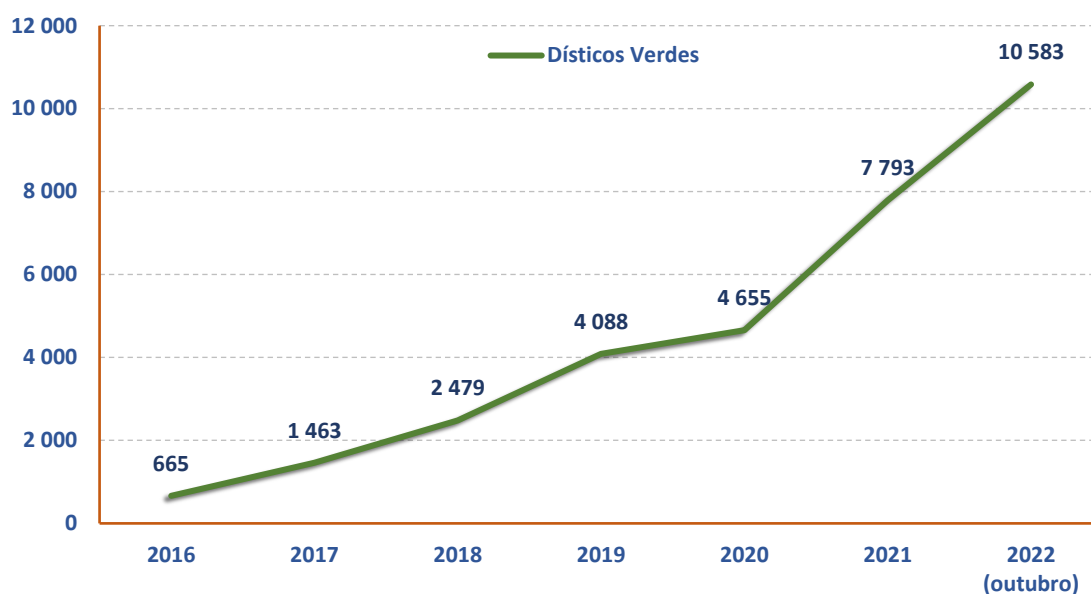


GRÁFICO 4.5 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE DÍSTICOS VERDES EMITIDOS 2016 - 2022

Desde o seu lançamento que o Dístico Verde regista, continuamente, um crescimento impressionante, e não dá quaisquer sinais de abrandamento, muito pelo contrário. Naturalmente não há dados consolidados sobre a receita perdida por via do benefício que confere através deste incentivo, mas será, seguramente, substancial. Fazendo o exercício de admitir que cada portador de Dístico Verde estacionará, em cada dia útil, por um período de tempo médio, num lugar tarifado, suportando a tarifa média praticada, percebe-se a dimensão da perda potencial para cada período de estacionamento admitido.

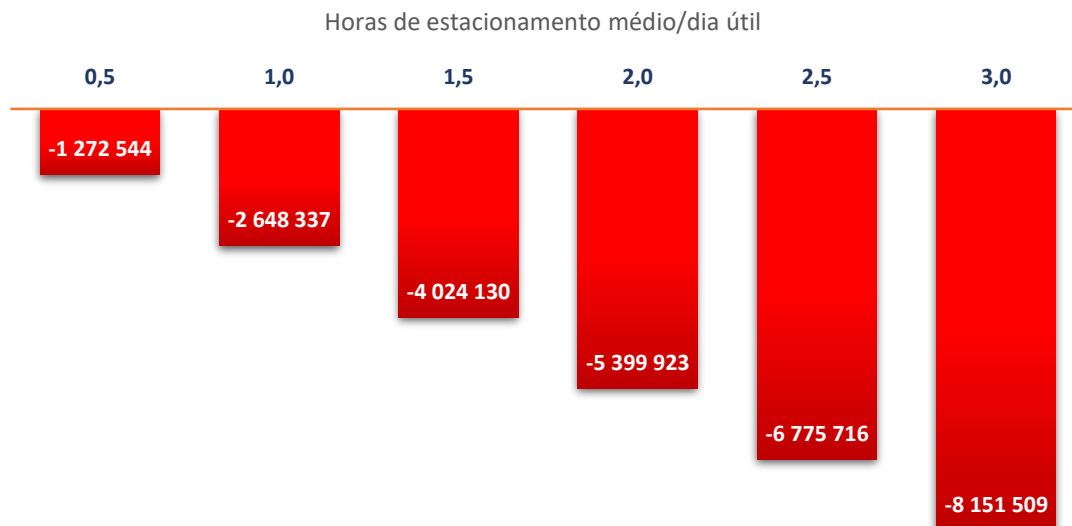


GRÁFICO 4.6 PROJEÇÃO DA RECEITA POTENCIAL ANUAL PERDIDA SEGUNDO O NÚMERO DE HORAS DE ESTACIONAMENTO ADMITIDAS POR DÍSTICO VERDE E POR DIA ÚTIL (€)

Os valores resultantes deste exercício são, é verdade, arbitrários, mas não deixam de alertar para uma realidade emergente: com o crescimento da proporção de veículos elétricos, a preservação do incentivo, nos moldes em que está definido, conduzirá a uma deterioração dos impactos da política tarifária na gestão da mobilidade, com reflexos imediatos nas condições de rotação. É que os veículos elétricos produzem efeitos importantes sobre a sustentabilidade da mobilidade, essencialmente, nas dimensões da qualidade do ar e do ruído, mas não deixam de ocupar o mesmo espaço que os automóveis de combustão interna, exigindo uma infraestrutura semelhante – as mesmas artérias para circular, a mesma sinalética, horizontal e vertical, os mesmos alvéolos na via pública e os mesmos parques de estacionamento. Ao nível da infraestrutura, as diferenças vincam-se no abastecimento. Enquanto os veículos de combustão interna têm acesso a uma rede consolidada, perfeitamente alinhada com as suas necessidades, o mesmo já não acontece com os veículos elétricos, cujo crescimento exige um rápido aumento dos postos existentes, tanto mais que as cargas se prolongam por muito mais tempo que o abastecimento com combustíveis líquidos.

Colocando em perspetiva as perdas potenciais de receita, a EMEL compreende que a descarbonização dos transportes é crucial para a qualidade ambiental em meio urbano, surgindo a eletrificação como a grande alternativa disponível. Neste sentido, a empresa está empenhada na ampliação da rede de postos de carregamento de veículos elétricos, procurando diluir os obstáculos percebidos quando se analisa a opção por veículos com estas características, e que se prendem, essencialmente, com o risco de indisponibilidade por falta de autonomia.

Têm vindo a ser instalados equipamentos nos parques geridos pela empresa, estando já em operação 36 postos de carregamento, distribuídos por sete parques:

- Campo das Cebolas
- Manuel Gouveia
- Ameixoeira
- Graça
- Lumiar
- Campo de Ourique
- Chão do Loureiro

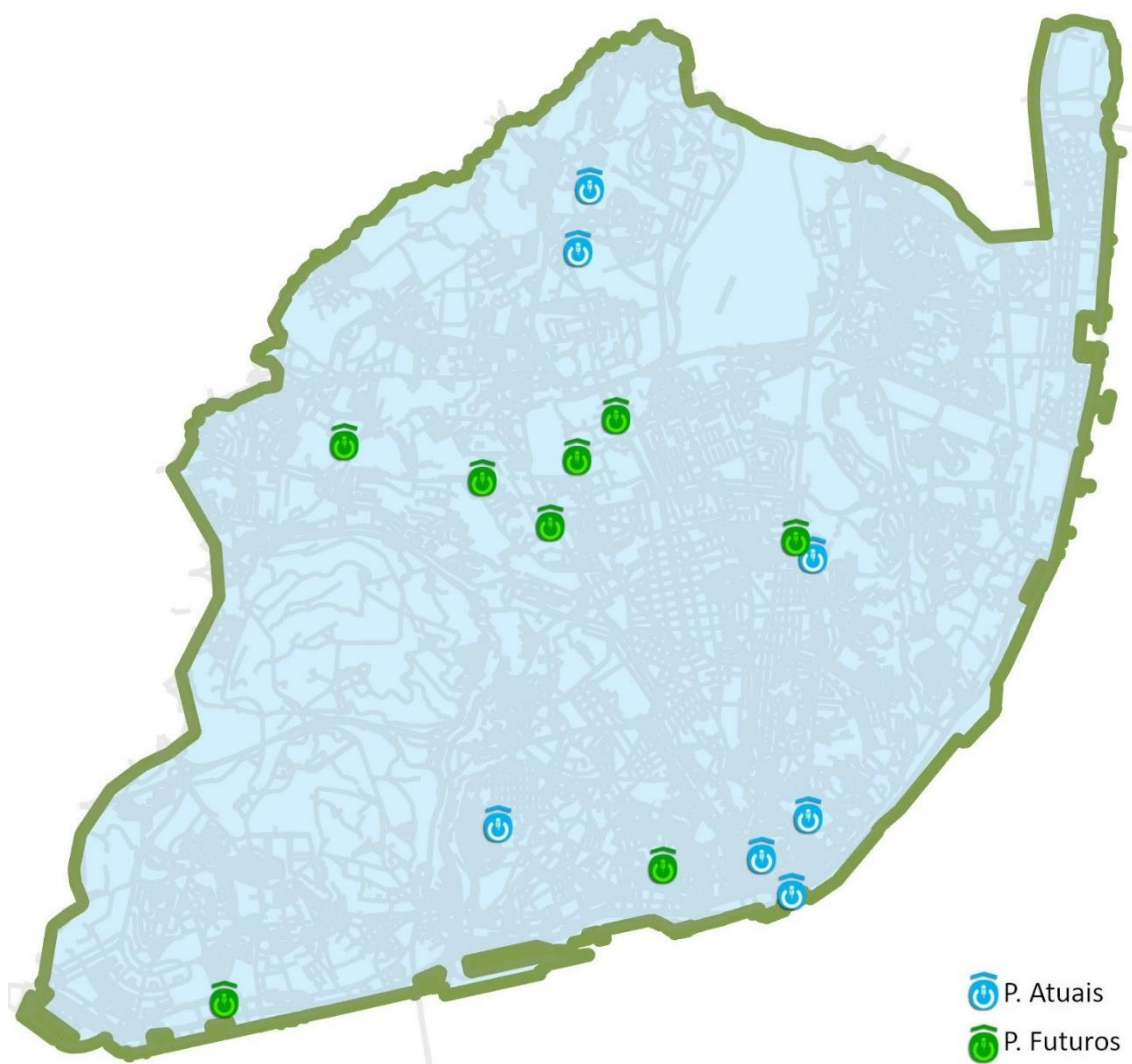


FIGURA 4-6 MAPA DO PLANO DA REDE DE CARREGADORES DE VEÍCULOS ELÉTRICOS EM PARQUES EMEL

Até ao final do ano entrarão em operação os postos instalados no parque Cosme Damião e, já no primeiro semestre de 2023, a oferta em parques mais que duplicará, estando prevista a instalação nos seguintes espaços:

- Calçada do Combro

- Areeiro
- Belém
- Campo Grande
- Combatentes
- Estrada da Luz
- Lusíada
- Universidade

Para além destes parques, está em fase de planeamento a instalação em novos espaços que a empresa virá a gerir.

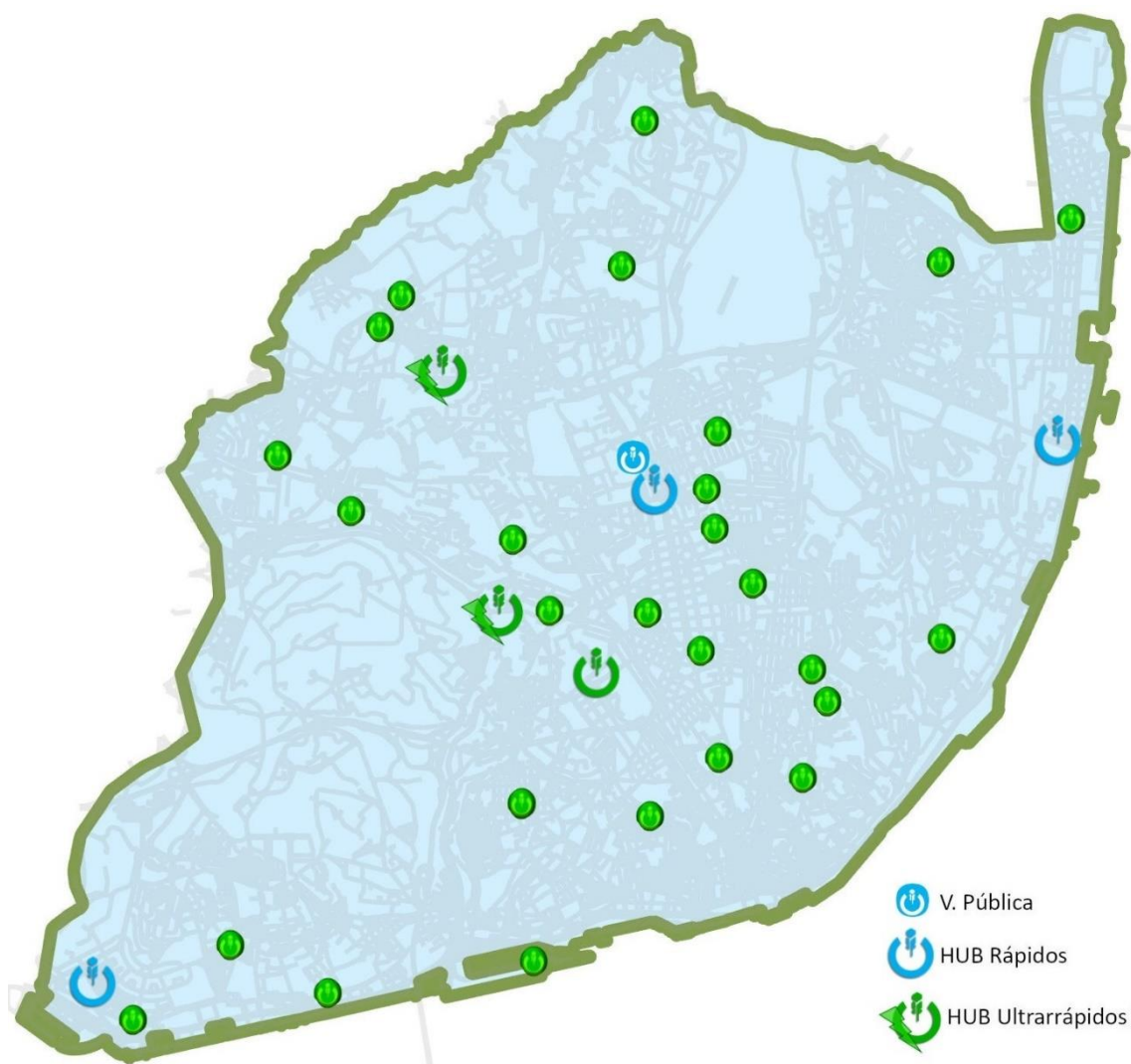


FIGURA 4-7 MAPA DO PLANO DA REDE DE CARREGADORES DE VEÍCULOS ELÉTRICOS NA VIA PÚBLICA (A AZUL EQUIPAMENTOS EM OPERAÇÃO, A VERDE EQUIPAMENTOS FUTUROS)

Sendo importante a densificação da rede e, por essa perspetiva, a instalação de carregadores em parques, o utilizador manifesta clara predileção pelo carregamento

na via pública. Neste momento, a oferta da EMEL na via pública consiste em três *Hubs* de carregamento rápido, cada um com capacidade para carregamento de 12 veículos em simultâneo, no Parque das Nações, Campo Grande e Restelo, e mais dois carregadores no Campo Grande, estes no âmbito do projeto *Sharing Cities*.

A densificação e abrangência da rede de carregadores na via pública permanecem como objetivos de fundo na estratégia da empresa para a Mobilidade Elétrica, desde logo sob o princípio de garantir a operação de, pelo menos, um posto de carregamento em cada freguesia de Lisboa. A EMEL tem-se empenhado na submissão de propostas para instalação de postos semirrápidos na via pública, tendo já obtido a aprovação de 21 localizações. Das aprovações recebidas, está em curso o desenvolvimento dos respetivos projetos, com aprovação dos pedidos de viabilidade junto do Operador da Rede de Distribuição, projetos eletrotécnicos e inerentes intervenções no espaço público, estando a previsto para o primeiro trimestre de 2023 o início da primeira fase da empreitada, com 12 localizações.

Está em análise a instalação de dois novos *Hubs* com níveis de potência ainda superiores aos atuais, possibilitando o chamado carregamento ultrarrápido, um na zona de Campolide e outro em Telheiras. Também em estudo, no âmbito da parceria entre a EMEL e a ESTAMO, está um quarto *Hub* de carregamento rápido nas imediações do Palácio da Justiça.

A operação de carregamento de veículos elétricos, apesar dos investimentos avultados e dos morosos processos administrativos, tem percorrido, do ponto de vista das receitas geradas, uma trajetória de rápido crescimento, de resto alinhada com a sugestão decorrente do crescimento do número de Dísticos Verdes.

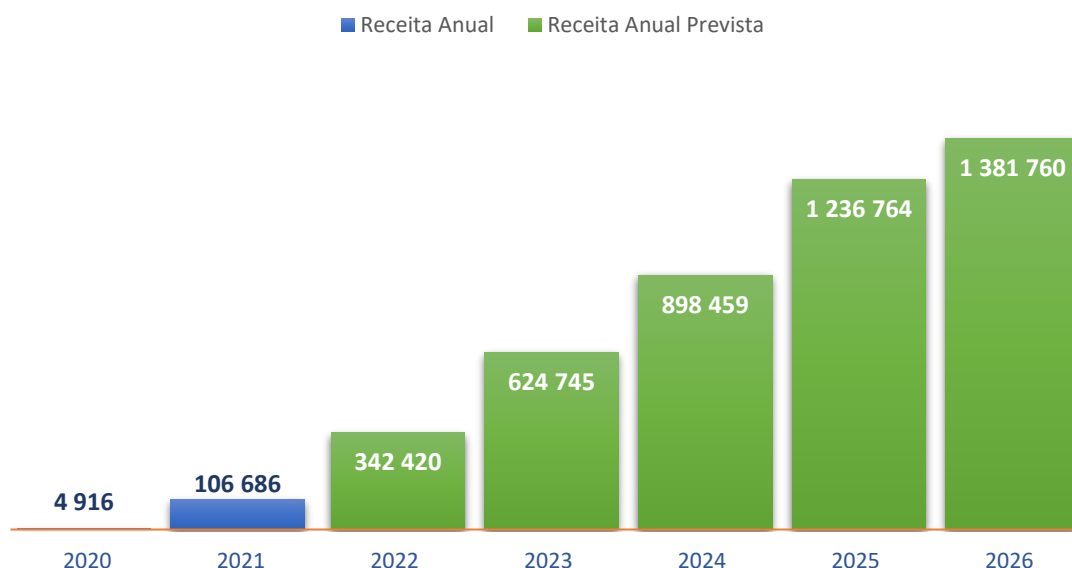


GRÁFICO 4.7 EVOLUÇÃO DAS RECEITAS DE OPC 2020 - 2026

O crescimento das receitas resulta de dois fatores de forte impacto: por um lado a procura tem um crescimento estrutural sustentado – mesmo que no horizonte se perspetive a redução, ou mesmo o desaparecimento, dos incentivos à aquisição de veículos elétricos, não parece credível qualquer regresso à combustão interna como opção em crescimento; por outro lado, o alargamento da capacidade oferecida pela EMEL, a sua abrangência, quer territorial, quer ao nível da potência de carga, abrem fortes possibilidades de captação de utilizadores e, naturalmente, de receitas.

Não se aproximando de uma operação que ofereça condições de rentabilidade ao nível do que já foi obtido na exploração do estacionamento na via pública, esta é, no entanto, uma atividade em que a EMEL se apresenta em mercado.

4.4 REDE SLAT

A EMEL é responsável pela gestão do Sistema Luminoso Automático de Trânsito (SLAT) e tem vindo a assegurar a sua manutenção, bem como a implementação do seu plano de modernização, que caminha já para a sua fase final – a grande maioria das interseções estão já modernizadas, e as restantes deverão estar concluídas no início de 2023.

Com todas as interseções modernizadas e com a sua integração no modelo de tráfego, já concluído, a cidade ficará dotada de todas as potencialidades de um sistema de gestão de tráfego inteligente – o SIM.Lx.

Desde logo será possível obter previsões de tráfego fiáveis (a 60 minutos), viabilizando a adoção de ações mitigadoras do congestionamento, em tempo útil, abrindo-se a possibilidade da priorização dos transportes públicos e do controlo de Zonas de Emissões Reduzidas. Tirando partido da implementação do novo sistema de gestão de tráfego inteligente, SIM.Lx, e respetivos registos, encontra-se em fase de planeamento uma campanha de trabalhos que passará pela análise e otimização das programações de todas as intersecções semaforizadas, de acordo com diferentes períodos do dia e comportamentos dos vários modos que utilizam a intersecção. A par desta modernização das interseções semaforizadas, virada para a eficiência do tráfego automóvel, ciclável e pedonal, será introduzido um outro plano de trabalhos, com objetivos mais orientados para a inclusão e, sobretudo, para a segurança no atravessamento das vias.



FIGURA 4-8 SÍMBOLO DO SIM.LX

O investimento na modernização da rede é realizado sob Contrato Mandato, e o mesmo sucederá, agora, com a manutenção da infraestrutura, cuja planificação conta já com os registos proporcionados pelas interseções modernizadas, assegurando a EMEL a definição e execução de todo o plano, bem como toda a estrutura necessária para o acompanhar. Esta estrutura agrega áreas de Gestão Semafórica, Sensorização e Modelação e ainda que a componente semafórica tome uma proporção mais significativa, quando comparada com a componente de modelação, as sinergias entre ambas têm possibilitado uma otimização de recursos bastante importante para o quotidiano de ambas as equipas. Desta forma, o modelo de tráfego e as metodologias utilizadas nos estudos de tráfego/pareceres, solicitados pelas mais diversas entidades, são aperfeiçoados pela experiência dos técnicos a cargo da manutenção, nos pontos mais críticos de uma rede viária urbana (intersecções semafóricas). Por seu lado, a otimização e/ou identificação de problemáticas ao nível do funcionamento das intersecções semafóricas através das análises realizadas pelos elementos da engenharia de tráfego, fornecem informações relevantes para as soluções idealizadas e na forma como deverão ser implementadas pelos técnicos a cargo da manutenção.

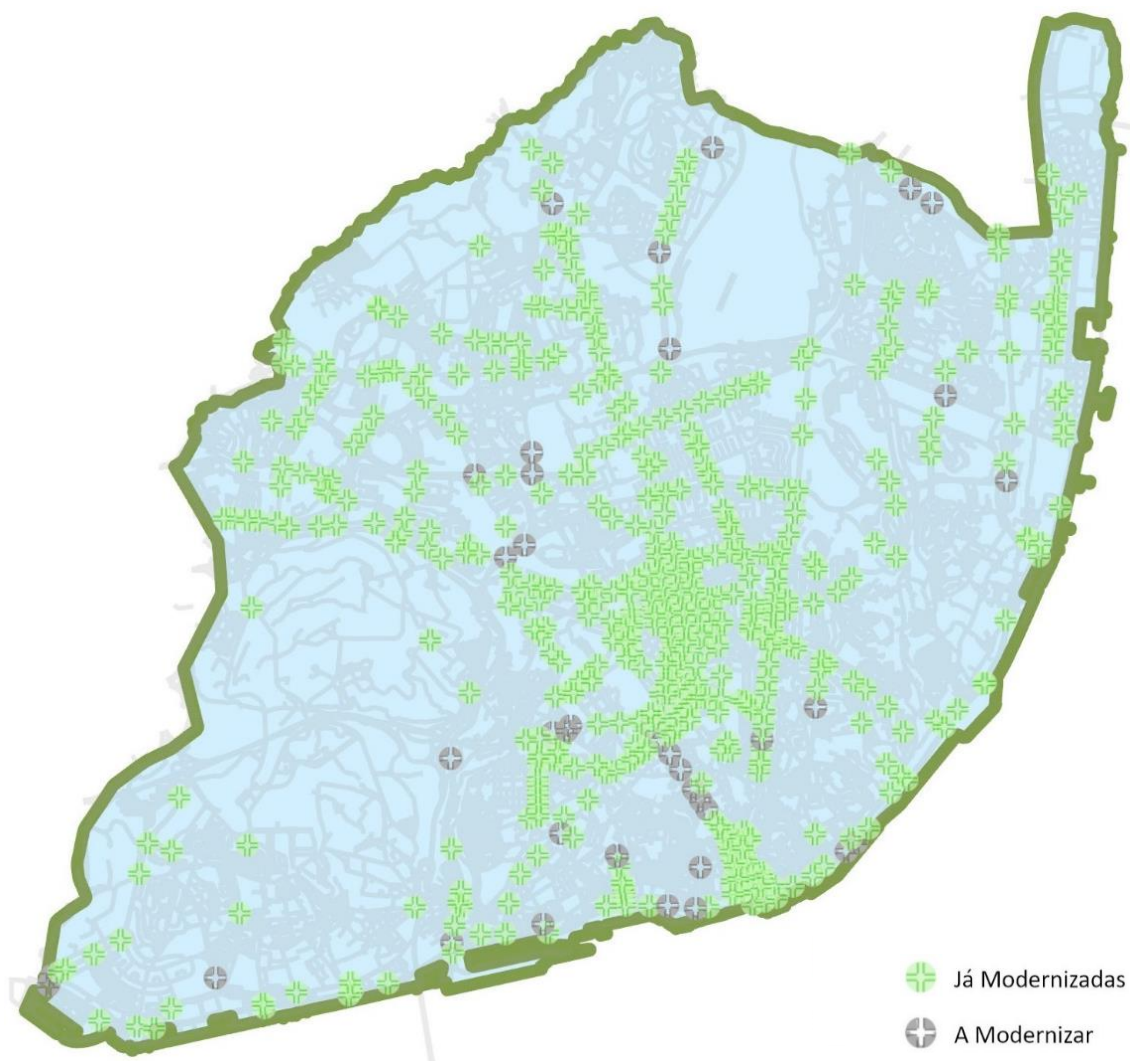


FIGURA 4-9 MAPA DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DA REDE SLAT

4.5 TÚNEIS E ACESSOS A ZAAC

4.5.1 GESTÃO DE TÚNEIS

Dando seguimento à transferência de competências da gestão e manutenção do Túnel do Marquês de Pombal, do Município para a EMEL, a infraestrutura tem sido objeto de variadas, e necessárias, ações de manutenção, corretiva e preventiva, com especial atenção aos sistemas de segurança. Durante o ano de 2022, foram efetuados os seguintes trabalhos e intervenções por forma a garantir as condições mínimas de segurança para todos os utilizadores:

- Recalibração de todo o sistema de deteção de incêndio e substituição de um troço de 250 Metros de cabo fibrolaser danificado
- Reparação dos circuitos da iluminação viária em avaria (substituídos 114 equipamentos, entre contactores, contactos auxiliares e interruptores diferenciais, já de classe apropriada para receber o novo sistema de iluminação instalado)
- Reparação, substituição e calibração integral dos equipamentos de medição de qualidade do ar, níveis de opacidade, velocidade e direção
- Manutenção e certificação dos carretéis de incêndio
- Substituição integral das caixas e manutenção dos extintores e a toda rede armada de combate a incêndio
- Substituição dos controladores do sistema de ventilação
- Reparação das UPS
- Manutenção e revisão integral ao grupo gerador e substituição do combustível, 400 Litros de gasóleo mineral, que se encontrava com o nível baixo e já degradado
- Substituição dos painéis seta-cruz
- Intervenções no sistema de megafonia, crucial para alertar e encaminhar os condutores em caso de emergência, avariado há vários anos e que foi possível recuperar parcialmente
- Reparação do sistema de intercomunicação existente nos nichos SOS e respetiva alocação na central de acordo com as zonas definidas na Gestão Técnica Centralizada (GTC)
- Atribuição de código numérico e cadastro dos equipamentos existentes no interior da galeria para facilitar a sua identificação em caso de avaria, além de outros trabalhos menores de limpeza dos equipamentos e manutenção regulares

Considerando os anos que o Túnel do Marquês de Pombal já leva em atividade, a EMEL concretizou uma auditoria exaustiva ao estado da estrutura e dos equipamentos. Do relatório desta auditoria, elaborado, na sua versão final, em 2022, resultou a identificação de anomalias e da necessidade de intervenção na estrutura do túnel, ao nível dos pavimentos, paredes, pilares, armaduras e revestimentos, e também a indispensabilidade de substituição ou reparação de equipamentos. Destes, destacam-se os painéis de mensagem variável, a modernização do sistema de CCTV com alarmística integrada, o sistema automático de controlo de altura, o sistema de Gestão Técnica Centralizada, as barreiras, o sistema de controlo automático da iluminação, entre outros.

O investimento necessário para concretizar estas intervenções de fundo ronda os dois milhões de euros, cabendo a maior fatia, cerca de 1 155 000,00 €, às intervenções de recuperação e conservação da obra de arte, da competência exclusiva do Município. A EMEL lançou um procedimento contratual no valor de 585 000,00 €, a executar no ano de 2023, para a manutenção e modernização de equipamentos de gestão e segurança do Túnel do Marquês.

4.5.2 ZAAC

A escassez de estacionamento que caracteriza os bairros históricos (BH) da cidade levou o Município a optar pela implementação de limitações especiais ao acesso de automóveis em algumas dessas zonas – as designadas Zonas de Acesso Automóvel Condicionado (ZAAC).

Nestes bairros, mais que em qualquer outra área da cidade, o espaço urbano não foi concebido tendo em consideração a utilização do automóvel, muito menos da forma massiva e intensiva como hoje acontece.

A EMEL, consciente da entropia muitas vezes provocada por um sistema de controlo de acessos pouco amigável e desalinhado das necessidades individuais de cada morador, desenhou um caderno de encargos que contempla soluções tecnológicas que viabilizam uma maior flexibilidade e uma mudança do paradigma nas operações de verificação e autorização dos acessos, e lançou um procedimento de contratação pública, dividido em quatro lotes, no último semestre de 2020.

A implementação destes novos sistemas, prevista para o segundo semestre de 2021, ficou comprometida pelas contestações sucessivas de um dos concorrentes, classificado em segundo lugar. Na sequência destas contestações, o Supremo Tribunal Administrativo proferiu sentença em meados de 2022 no sentido de se fazer retroceder o concurso público 35/2020, através da revogação do ato de adjudicação relativo aos lotes A, B e C, não decorrendo a anulação do procedimento, segundo o tribunal. O procedimento teria de regressar à fase inicial, devendo a EMEL fundamentar devidamente a decisão de contratar e o preço contratual, dando, depois, continuidade ao procedimento.

Neste âmbito, e consciente da importância de que se reveste a modernização dos sistemas de controlo de acessos às ZAAC, a EMEL efetuou uma consulta preliminar ao mercado, por forma a fundamentar o preço contratual, dela decorrendo um valor de investimento apurado para o próximo triénio que ronda os três milhões de euros, a que acrescem montantes anuais de conservação e manutenção que, para os mesmos três anos, se aproximarão de um milhão de euros. A EMEL encontra-se assim em condições de lançar novo procedimento contratual até ao final do ano de 2022, prevendo-se que a adjudicação ocorra no primeiro trimestre de 2023.

Não tendo sido possível implementar um novo sistema de controlo de acessos, são de salientar as medidas estruturantes colocadas em prática e reforçadas na estratégia de gestão do acesso automóvel às ZAAC. Medidas que visaram a melhoria substancial da qualidade do serviço prestado e mais celeridade na interação com todos aqueles que necessitam de aceder com automóvel a estas zonas. O aperfeiçoamento de processos nas ZAAC, em paralelo com a identificação e substituição dos equipamentos mais críticos, continuou a revelar-se uma aposta ganhadora e de vital importância reduzindo o tempo de inoperacionalidade destes equipamentos.

5. INOVAÇÃO

O crescimento e diversificação da atividade da EMEL ao longo dos últimos anos coloca desafios à gestão da empresa em várias dimensões – se, por um lado, a estratégia de sustentabilidade exige a pesquisa e desenvolvimento de novas soluções, mais convenientes, mais eficazes na ultrapassagem dos obstáculos que dificultam esse caminho, por outro a preservação da *performance* económica da organização requer a maximização da eficiência e a disponibilidade de ferramentas que proporcionem o acesso simplificado à informação mais relevante.

A estratégia em implementação na área de Sistemas de Informação da EMEL procura, precisamente, responder a essa dupla solicitação. Na vertente interna imprime-se um esforço de robustecimento e efetividade para, na vertente externa, ser possível dotar a EMEL das funcionalidades e serviços que sirvam os objetivos estratégicos da empresa.

Nesse sentido, há uma preocupação constante em encontrar formas de obter maior agilidade para, assim, conseguir a flexibilidade necessária para manter o foco no cliente. Com uma gestão orientada aos resultados será possível alcançar uma maior profissionalização do modelo de desenvolvimento aplicacional, com a implementação de um paradigma definido ainda em 2022, e que passa pela utilização de novas ferramentas, metodologias de desenvolvimento e testes aplicados a todos os novos projetos.

A materialização das novas capacidades surge nas ferramentas em desenvolvimento, e que encerram um nível inédito de potencial para viabilizar uma intervenção sofisticada, flexível e abrangente, aproximando a empresa de resultados de um patamar superior. Desses projetos é incontornável distinguir os seguintes:

- Implementação do sistema de CRM da EMEL, que permita, não só, ter uma visão 360 do cliente, mas, também, potenciar a criação de mais valor para o cliente,

usando todo o portfólio de serviços da EMEL e, com isso, criar mais valor para a empresa. Em simultâneo, também será possível facilitar e reduzir os custos associados ao atendimento ao cliente, com o uso de ferramentas baseadas em inteligência artificial e transversais a todos os canais de atendimento, incluindo o *self-service*

- Implementação de um novo modelo de fiscalização, tecnologicamente disruptivo, que seja mais eficiente, mais flexível e assertivo e também menos oneroso
- Melhoria dos processos internos, com a procura de maior eficiência e facilidade de uso, em especial em áreas de gestão de terceiros e contratos, com a centralização de algumas áreas (manutenção de ativos)
- Implementação de soluções que permitam reduzir os custos associados à gestão e controlo do estacionamento de rotação na via pública, com vista, primeiro à redução, e depois à gradual eliminação dos parquímetros
- Incremento das soluções de sensorização na via pública, tendente a contribuir para a melhoria da mobilidade, em tempo real

Com estas ferramentas e com as potencialidades que disponibilizam, a EMEL estará preparada para fazer face aos desafios da mobilidade sustentável. Ao mesmo tempo que maximiza a sua eficiência, a organização assume um posicionamento virado para fora, para o cliente e para as suas necessidades, mantendo uma abertura para soluções novas, mais vanguardistas e com impactos cada vez maiores – na captação das escolhas modais para a mobilidade suave, na facilitação da escolha do transporte público, ou de outra qualquer forma que conduza a mobilidade do Município no sentido da sustentabilidade.

É com estes objetivos que a EMEL tem vindo a reforçar o seu investimento em investigação e inovação (I&I) para preparar a cidade para a mobilidade do futuro, em particular através da participação em projetos colaborativos, nos quais, além de serem partilhados os riscos inerentes aos processos de inovação, se promovem sinergias com outros agentes (academia e setor privado), contribuindo para um processo de resolução mais eficaz dos desafios da mobilidade.

Neste sentido, entende-se como essencial que a agenda de inovação esteja em alinhamento pleno com uma ambição maior de melhoria da qualidade de vida de todas as pessoas que vivem, trabalham, estudam e visitam a cidade, contribuindo ativamente para um sistema de mobilidade mais inclusivo, seguro e responsável, e, simultaneamente, para a sua descarbonização e melhoria da qualidade do ar.

Destacam-se, assim, alguns dos projetos com financiamento europeu, como o VoxPop e C-Streets, que promovem, respetivamente, a transição digital do sistema de mobilidade e a implementação de sistemas inteligentes de transportes. Estes preveem,

entre outras iniciativas, todo o processo de pesquisa e desenvolvimento de uma nova aplicação móvel EMEL que unificará, num só interface, os diferentes serviços EMEL, oferecendo um conjunto de funcionalidades adicionais que promovam uma maior integração de todas as soluções com vista a uma mobilidade mais eficiente.

Ainda no domínio da promoção de um sistema mais inteligente, com vista à promoção de uma mobilidade sem descontinuidades, dar-se-á seguimento ao trabalho que tem vindo a ser desenvolvido no projeto Mobil-T (coordenado pela Transportes Metropolitanos de Lisboa), e no qual se tem vindo a investir na modernização de sistemas de pagamento e harmonização de dados para promover uma maior interoperabilidade dos diferentes serviços de mobilidade da Área Metropolitana de Lisboa (AML). Será, aliás, no decorrer do trabalho iniciado neste projeto que a EMEL irá estudar a viabilidade de uma solução tipo “mobilidade como um serviço” (do inglês *mobility-as-a-service*, ou *MaaS*), que terá como ambição a criação de propostas de valor de serviços combinados (tanto de serviços EMEL como com os oferecidos por operadores da AML), apresentando soluções mais ajustadas às atuais dinâmicas de mobilidade (através, por exemplo, de uma revisão da proposta de valor do GIRA. Bicicletas de Lisboa) e privilegiando a integração modal. Em particular, pretende-se lançar um projeto piloto dirigido ao setor corporativo para que um conjunto de empresas parceiras testem um serviço no qual, dependendo das necessidades, as pessoas aderentes terão à sua disposição um conjunto de serviços que podem usar até atingir um *plafond* máximo mensal – o que algumas cidades chamam de “orçamento de mobilidade”, e que incluirá, designadamente, a análise de viabilidade de um sistema de *car-sharing* na cidade.

Uma outra dimensão transversal da inovação, que tem vindo a ser cultivada na empresa desde há alguns anos (por exemplo, através dos projetos em curso *VoxPop* e *RESTART*), passa pela adoção de práticas multidisciplinares para melhor informar processos de decisão, em particular, combinando a ciência de dados com métodos das ciências sociais e humanas, com o objetivo último de desenvolver políticas e medidas mais centradas nas pessoas. A título ilustrativo de como estas abordagens podem ser aplicadas na prática, destaca-se o projeto *RESTART* (também financiado pela Comissão Europeia, e que terminará durante o primeiro semestre de 2023), que visa estudar cenários de requalificação dos cinco principais terminais rodoviários de Lisboa (Oriente, Sete Rios, Campo Grande, Pontinha e Colégio Militar) em interfaces (ou *hubs*) de mobilidade. Este projeto assenta num processo de envolvimento de partes interessadas, em particular de participação cívica expressiva, que contou com mais de 20 *stakeholders* consultados e 3 000 pessoas envolvidas nas diferentes fases do projeto. No decorrer do ano de 2023 será publicado o guia que emerge do trabalho de identificação de requisitos desenvolvido neste projeto, bem como os resultados do estudo de cenários de investimento.

O conceito de *hubs* de mobilidade continuará, também, a ser um dos temas a explorar na área da inovação nos próximos anos, em particular à escala das pequenas deslocações (ou “última milha”).

Paralelamente, a empresa tenciona repensar um conjunto de serviços já oferecidos à cidade, através da modernização do seu portefólio de soluções com o objetivo de melhorar substancialmente a qualidade de serviço prestado e a experiência de utilização. Para tal, será consolidada uma nova área de empresa, Gestão de Serviços e Produtos. Algumas das prioridades consistem na otimização do serviço BiciPark (jornada de cliente e expansão da rede), na continuação do trabalho de diagnóstico iniciado em 2022 à rede de parques em exploração pela empresa, com vista a melhor alinhar a oferta de estacionamento na sua função de ferramenta de gestão da mobilidade e identificação de serviços associados futuros.

Está ainda prevista a criação de um grupo de trabalho dedicado à avaliação de oportunidades de melhoria de uma das atividades-chave da EMEL: fiscalização de estacionamento na via pública, quer através da modernização serviços oferecidos a clientes, como de processos internos.

Por fim, no campo da inovação irá ainda ser reforçada a colaboração com Juntas de Freguesia, em particular numa atividade com um impacto expressivo na vida e economia local: a micrologística urbana.

6. RECURSOS HUMANOS

A EMEL debate-se com dificuldades em várias áreas para apetrechar as suas equipas com o efetivo necessário para o desempenho planeado. Em 2021, pela primeira vez nos últimos anos, assistiu-se a uma contração do quadro de pessoal (a 31 de dezembro de 2020 a empresa contava 789 trabalhadores e, um ano mais tarde esse número caiu para 780), isto num exercício em que estavam planeadas 49 entradas líquidas, ou seja, para além das eventuais substituições.

Em outubro de 2022 a situação permanece quase inalterada – projetavam-se 12 entradas, essencialmente para a operação do GIRA. Bicicletas de Lisboa, mas o número de colaboradores está em 781. A operação do sistema de mobilidade partilhada é uma das mais afetadas pelas adversidades que a empresa enfrenta no recrutamento, ou até, noutra perspetiva, na preservação do seu quadro, mas as saídas têm ocorrido em múltiplas áreas e funções – desde as funções operacionais e de suporte, aos técnicos superiores, passando pelos cargos de chefia, bastantes colaboradores têm abandonado a empresa: até agosto registaram-se 32 saídas e sete outros colaboradores comunicaram já o final da sua colaboração com a empresa.

Esta situação não pode deixar de trazer impactos negativos à evolução da empresa. Por um lado, dificulta seriamente a implementação de novos projetos, e por outro penaliza a performance económica da organização, assente em *know how* adquirido ao longo do tempo e que, em todas as funções, exige um esforço de transmissão de conhecimento e assimilação que, mesmo otimizado, tem os seus custos e nada garantindo que, uma vez concluído não terá de ser repetido...

No contexto externo a situação agregada próxima do pleno emprego incrementa as condições para esta rotatividade. Internamente, a grelha salarial estabelecida na EMEL também não oferece as ferramentas mais eficazes para a combater, denotando-se mesmo uma área de desadequação provocada pela internalização das operações do

GIRA. Bicicletas de Lisboa, que não encontra um reflexo claramente definido no plano das funções e categorias estabelecidas.

Neste PAO, o crescimento previsto no valor de Gastos com Pessoal integra medidas de melhoria das condições salariais sem precedentes na empresa. Considerando a globalidade da empresa, o aumento da massa salarial situar-se-á, segundo a proposta aqui veiculada, num patamar substantivo.

O esforço que a empresa está a fazer estende-se por três eixos:

- Apoio aos seus colaboradores no quadro inflacionista que se agudiza
- Reconhecimento do mérito
- Adequação da grelha salarial às necessidades impostas pelas atividades desenvolvidas.

Com as medidas planeadas espera-se que seja possível preservar um dimensionamento das equipas, em número de colaboradores em capacidades, de acordo como que se torna cada vez mais premente para a missão da empresa.

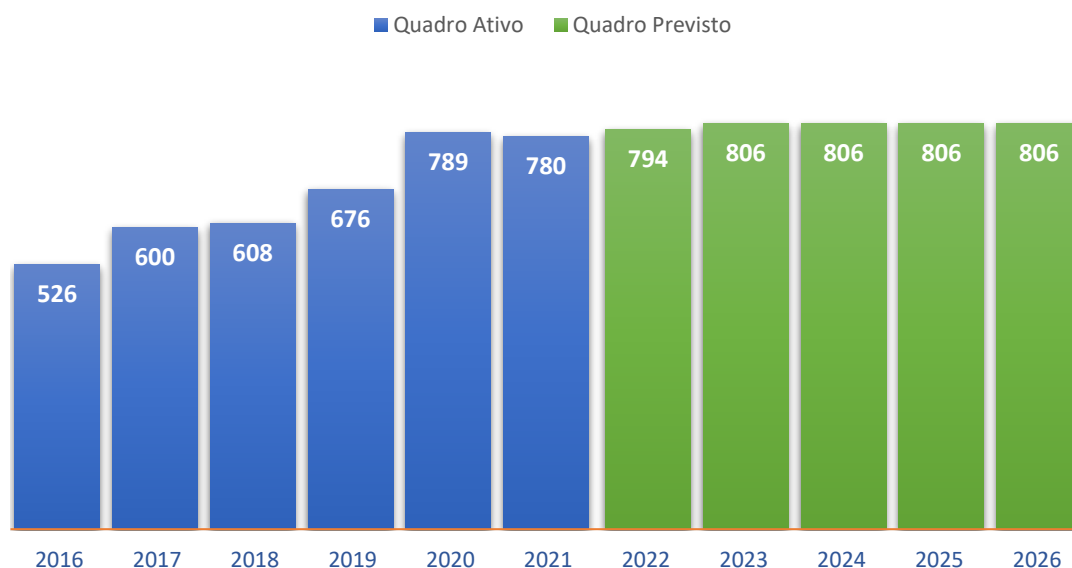


GRÁFICO 6.1 EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DA EMEL 2016 - 2026

Está em curso uma ação de recrutamento para a equipa do GIRA. Bicicletas de Lisboa que visa dotar as funções de manutenção e balanceamento dos meios necessários para assegurar um nível de serviço elevado, capaz de transmitir confiança no sistema. O sucesso dessa ação conduzirá, algures entre o final deste ano e o início de 2023, à integração de 14 colaboradores. Para além disso, ao longo de 2023, está prevista a entrada de mais 12 trabalhadores, mais uma vez com preponderância da equipa da mobilidade partilhada, que absorve 10 trabalhadores, restando dois técnicos superiores para robustecimento da estrutura EMEL.

A atividade de gestão de Recursos Humanos, embora muito absorvida pelos fluxos de entradas e saídas da empresa, não se esgota nesta dimensão, longe disso. Para 2023 estão planeados os seguintes desafios:

- Consolidação e otimização dos processos de recursos humanos nas diversas áreas, com vista à melhoria contínua e conjugação com as melhores práticas
- Implementação do primeiro ano de progressões na carreira decorrentes das negociações de revisão do Acordo de Empresa, concluídas em 2019
- Auditorias às instalações da EMEL e reporte superior de eventuais situações anómalas suscetíveis de comprometer a segurança das pessoas e equipamentos, para resolução eficaz pela estrutura responsável pela manutenção do património da EMEL
- Preparação da implementação de novo sistema informático de apoio à gestão administrativa de recursos humanos
- Aposta no desenvolvimento dos trabalhadores e implementação de melhorias com base no estudo de clima organizacional realizado em 2022 e nos resultados da avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho, para além da dimensão de *feedback* transmitido ao trabalhador sobre a forma como desenvolveu a sua atividade ao longo do ano e, evidentemente, da definição do percurso ao nível da sua carreira, culmina numa proposta de ações de melhoria apontadas ao desenvolvimento do potencial do colaborador. Neste âmbito é estabelecida uma ligação estrita com a ACADEMIA EMEL.

6.1 ACADEMIA EMEL

Dando continuidade à estruturação e organização das iniciativas da ACADEMIA levadas a cabo nos últimos anos, e tendo por base a sua missão “Garantir a gestão estratégica e operacional da ACADEMIA, procurando o alinhamento das suas soluções com as necessidades das diferentes Direções, desafios de mercado e contexto setorial”, pretende-se orientar o futuro da ACADEMIA no sentido da modernização das metodologias e abordagens, bem como da promoção da autonomia e valorização da aprendizagem mais completa, diversificada e global.

Nesse sentido, e além de formação presencial, contempla-se cada vez mais o acesso regular e autónomo a plataformas de conteúdos formativos, em linha com as tendências do desenvolvimento de competências a nível global. A par de conteúdos massivos está prevista também a construção de conteúdos customizados e específicos da realidade EMEL. Assim, o futuro da aprendizagem passa, não só, pelos conteúdos online, mais ou menos interativos, mas também por experiências presenciais, ou síncronas, mas à distância, com foco na aprendizagem partilhada.

Para o futuro, a par das tendências mais ágeis, e de forma a apresentar a melhor resposta às necessidades das diversas áreas em tempo útil, o diagnóstico de necessidades recairá apenas no que respeita a formação legalmente obrigatória (identificada pelas áreas) e comportamental, sendo através do Sistema de Avaliação de Desempenho que serão espelhadas as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.

Com o acesso à plataforma de formação, os colaboradores vão conseguir encontrar diferentes opções formativas de carácter técnico e operacional e, de uma forma mais geral, aprendizagem, podendo consultar material variado, de forma livre, e frequentar cursos com a devida validação da chefia. A formação técnica e operacional mais específica sem resposta na plataforma – por exemplo, formação na área da contratação pública – será organizada em função das necessidades das áreas, quando solicitada com a devida antecedência pela respetiva Direção.

Na orçamentação das atividades para o período 2023 – 2026, estabeleceu-se como referência as necessidades apuradas em 2022. No caso do montante relativo à formação, consideraram-se os valores de plano de formação, com uma significativa economia, estimada em 25%, com a expectativa de que muitas das necessidades passarão a ser respondidas via plataforma de formação. Tal como em anos anteriores, está alocada uma verba para a PAFAC (Política de Apoio à Formação Académica Complementar), pela qual a empresa apoia os seus colaboradores na obtenção de graus académicos mais elevados, com reflexo na sua atividade, presente ou futura, na EMEL. Para 2023 está prevista a realização de um novo Programa de Liderança, desta vez para chefias intermédias, bem como algumas iniciativas de Bem Estar.

A ACADEMIA pretende identificar necessidades, organizar e pensar os melhores formatos de entrega de formação, facilitando o desenvolvimento dos colaboradores da EMEL. Adicionalmente, existe o propósito de facilitar o desenvolvimento de outros cidadãos, ou colaboradores de entidades homólogas à EMEL, através de iniciativas integradas que visam promover competências para dar resposta às exigências do presente e futuro no âmbito da mobilidade e, num sentido mais restrito, da atividade de fiscalização das normas de estacionamento – tal como aconteceu em 2022, mantém-se a intenção de disponibilizar formação para entidades congéneres no âmbito da fiscalização, mas também de voltar a realizar um curso aberto ao público, no âmbito da mobilidade.

Importa reforçar o foco da ACADEMIA na inovação de metodologias, recursos e conteúdos, no fundo na capacitação da própria ACADEMIA para desenvolver os colaboradores em tempos de transformação digital. As diferentes iniciativas da ACADEMIA devem estar alinhadas com a estratégia da empresa e organizadas nas diferentes escolas da Academia: Serviço de Excelência, Inovação, Fiscalização e Liderança.

7. ESTRUTURA EMEL

Em paralelo com um período de rápido crescimento nas suas atividades tradicionalmente *core*, em que a empresa registou um aumento da oferta, quer na via pública, quer em parques, muito acentuado, a EMEL entrou por um caminho de diversificação das suas áreas de intervenção muito abrangente, em que o projeto de maior visibilidade será o GIRA. Bicicletas de Lisboa, mas que está muito longe de se esgotar aí.

A empresa reuniu recursos e, a partir deles contruiu capacidades, que lhe permitiram ascender a um novo patamar na sua ação na cidade. Para além do sistema de bicicletas partilhadas, foi a EMEL que executou a requalificação do Cais do Sodré, Corpo Santo, Rua do Arsenal e Rua da Alfândega, promovendo a melhoria das condições para o modo pedonal e a qualidade das vias. Qualidade é também o que sobressai do projeto do Campo das Cebolas, onde, muito mais do que oferta de estacionamento, se atingiram resultados muito elevados na valorização do território e nas condições de fruição, a um ponto que leva a que a CML confie à EMEL a intervenção de fundo a realizar na Avenida Infante Dom Henrique.

Nos sistemas de mobilidade a empresa tem a responsabilidade pela gestão da rede SLAT e desenvolve esforços para que a cidade possa tirar o maior proveito possível da modernização que foi realizada. A rede de carregadores de veículos elétricos está em plena expansão, e ao nível do carregamento rápido a EMEL tem já uma posição preponderante em Lisboa, planeando ainda expandir a sua capacidade.

Em breve será concluído o terceiro percurso de acesso pedonal assistido mecanicamente à Colina do Castelo instalado pela EMEL – o Funicular da Graça, que se junta às Escadas Rolantes da Mouraria e ao Elevador da Sé.

Empenhada na estratégia de sustentabilidade, a EMEL aguarda pelo licenciamento, na Direção Geral de Energia e Geologia, pelo licenciamento para a instalação de uma

central fotovoltaica, com capacidade de cerca de um MegaWatt, no parque dissuasor da Ameixoeira, enquanto equaciona a viabilidade de estruturas semelhantes noutras localizações. Ao mesmo tempo, o compromisso com a cidade enquadra o apoio da EMEL à ampliação da oferta de camas para estudantes universitários, por intermédio da assunção da exploração do parque de estacionamento contemplado no projeto da nova residência, já em construção, da Universidade de Lisboa.

Todas estas ramificações foram acomodadas, pela exploração do estacionamento, mas para além dos gastos diretos associados a cada operação, exigiram uma transformação da estrutura EMEL, que integra hoje as valências exigidas por toda esta diversificação. Dificilmente seria possível implementar um alargamento desta dimensão sem suportar “dores de crescimento”. Elas existem, e a empresa confronta-se com uma rotação dos seus quadros, desde os mais operacionais até às faixas mais elevadas, que levanta dificuldades na preservação dos meios necessários.

Com um contexto desta natureza, a organização procura consolidar mecanismos de planeamento e controlo que lhe permitam estar à frente dos acontecimentos, para que, com os meios de que dispõe, possa decidir e implementar soluções que previnam impactos mais substantivos de cada sobressalto que possa surgir. Por exemplo, perante as disrupções manifestadas, a um nível global, nas cadeias de abastecimento, torna-se imperioso, numa empresa sujeita ao Código dos Contratos Públicos, garantir a otimização do planeamento das aquisições – o planeamento efetivo das compras é um dos objetivos fundamentais da Área de Aprovisionamento e Contratação Pública (ACP) para 2023. De forma que seja possível lançar todos os procedimentos com tempestividade, será realizado, no início do ano, o levantamento de todas as necessidades das várias direções/serviços da empresa, concretizando-as numa calendarização de compras ao longo do ano.

O desempenho da ACP é vital para a capacidade concretizadora da EMEL e para o papel que a empresa ambiciona na estratégia de uma mobilidade mais sustentável. Em especial para as áreas de intervenção mais recentes na empresa, bem como as que exigem investimentos pesados, manutenções mais prontas e atentas, ou estudos, análises e desenvolvimentos complexos, o que não poderia deixar de se refletir num pronunciado crescimento da contratação e dos valores associados.

A ACP continua empenhada na prossecução da sua Missão de satisfação das necessidades da empresa, comprando bem e ao menor custo, promovendo, ao máximo, a concorrência, nos procedimentos de contratação pública que enceta. Reflexo disso mesmo é a continuidade na outorga do maior número de contratos possível por via de procedimentos por concurso público e consultas prévias em detrimento de ajustes diretos.

O foco no planeamento estende-se muito para lá da esfera de atuação da ACP, constituindo-se como uma cultura que se pretende enraizar na organização.



FIGURA 7-1 ESBOÇO DE DISPOSITIVO DE ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES

Negócio a negócio, direção a direção, equipa a equipa, serão definidos objetivos e metas a alcançar e modelos de acompanhamento e monitorização, apresentados para discussão trimestral, o instrumento de diálogo estabelecido, nesta fase.

Num primeiro momento serão percorridos todos os dados de atividade gerados por cada operação, sendo analisados numa perspetiva de robustez, credibilidade e capacidade de indução de alinhamento.

Elencadas as categorias de dados de cada atividade, serão discutidos com as lideranças de cada equipa aqueles que poderão suportar indicadores mais convergentes com os propósitos do Conselho de Administração, identificando-se eventuais medidas de robustecimento dos dados, ou do seu tratamento, para que possam integrar, desde já ou em momentos posteriores, a estrutura de reporte e controlo.

Uma vez encontrada uma base que se considere suficientemente ampla, é apresentada, para cada equipa, ao Conselho de Administração, uma primeira proposta dos indicadores a monitorizar, discutindo-se as alterações necessárias até que seja encontrada uma panóplia, assente no entendimento mútuo entre o Conselho de Administração e a Liderança da Equipa, para acompanhamento sistematizado e a discussão trimestral, ao longo do ano de 2023.

O sistema idealizado tem, como pano de fundo, a responsabilização, proporcionando ao Conselho de Administração uma forma de

acompanhamento das operações, necessariamente sintética, mas tempestiva e ao mesmo tempo promotora do alinhamento estratégico, do diálogo interno e do planeamento atempado e tão profundo quanto possível. Inserindo-se numa perspetiva de melhoria contínua, de onde o próprio se não exclui, o programa de implementação elaborado vai no sentido de um modelo de controlo de gestão impulsionador de uma filosofia de inovação ao serviço da mobilidade sustentável na cidade de Lisboa.

8. INVESTIMENTOS

A saída (espera-se que definitiva) do contexto pandémico, permitiu o regresso da EMEL a uma trajetória de crescimento dos rendimentos obtidos das suas atividades de exploração.

Quaisquer que sejam os contornos de enquadramento para as projeções de fecho do corrente ano, a tendência é só uma: será ultrapassado o limiar atingido em 2019. Há atividades em que o volume de negócios encolheu de uma forma estrutural – nos parques, com menos lugares em exploração, ou nos residentes, com a oferta do primeiro dístico de cada morada, por sinal o principal produto desta área – mas noutras assiste-se a um crescimento vincado: é o caso da mobilidade elétrica, com receitas que ainda se podem considerar incipientes, mas com um crescimento exuberante. No GIRA. Bicicletas de Lisboa a evolução das receitas não acompanha a explosão registada na utilização do sistema, algo que estará relacionado com os problemas de disponibilidade da frota e da *app* de suporte, mas que, uma vez ultrapassadas as dificuldades, tudo aponta para o regresso à tendência de crescimento.

Na exploração do estacionamento na via pública, de longe a principal fonte de rendimentos da EMEL, os números mais recentes definem um claro incremento da receita, projetando-se para o final de 2022 um valor em linha, ou ligeiramente acima do alcançado em 2019. A confirmar-se, e tendo presente que existem hoje mais cerca de 6 500 lugares em exploração, tudo aponta para a adequação da revisão tarifária que foi implementada, distinguindo-se até alguns sinais de que, em algumas zonas, ainda se deveria ter ido mais além – nas projeções para o próximo ano admite-se um crescimento destas receitas entre 2% e 3%.

A atividade de fiscalização evoluiu para patamares de eficácia e eficiência que se refletem numa presença muito mais consolidada da EMEL na cidade, estabelecendo um *enforcement* legal das normas de estacionamento sem paralelo no passado.

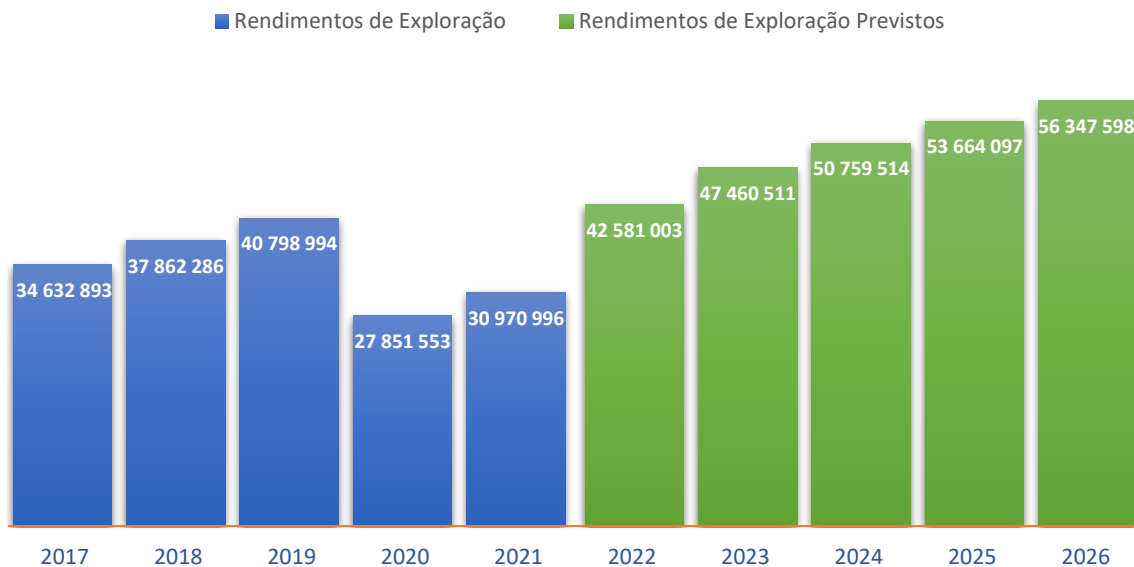


GRÁFICO 8.1 EVOLUÇÃO DOS RENDIMENTOS DAS ATIVIDADES DE EXPLORAÇÃO 2017 – 2026 (€)

Agregando todas as atividades, e considerando os planos expansionistas que (em maior ou menor dimensão) foram definidos para todas elas, a tendência de crescimento dos rendimentos é evidente. A *performance* operacional que a empresa está a conseguir obter confere credibilidade à sua capacidade concretizadora, desafiada por um plano de investimentos abrangente, e que procura responder aos desafios da mobilidade sustentável em várias dimensões.

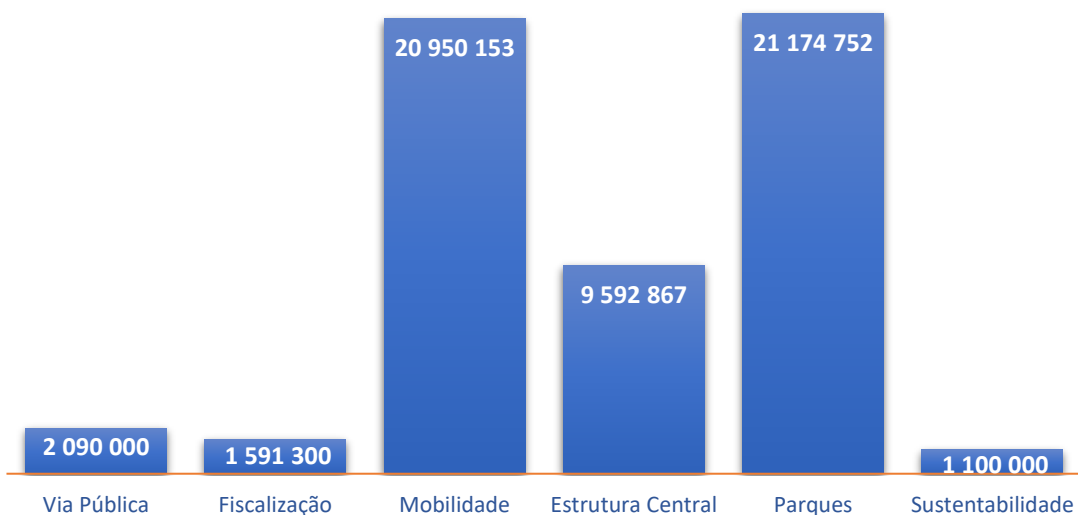


GRÁFICO 8.2 REPARTIÇÃO DO INVESTIMENTO POR ÁREA DE INTERVENÇÃO 2023 - 2026 (€)

O *pipeline* de investimentos definido para os próximos quatro anos fica próximo dos 56,5 milhões de euros, dos quais 21,8 respeitam já ao próximo ano. O foco na expansão da capacidade *off street*, especialmente dissuasora, é evidente, seguindo-se,

nas prioridades do plano refletidas no valor orçamentado, a aposta em soluções de mobilidade – em conjunto, estas duas áreas captam quase três quartos do investimento previsto, cada uma com um pouco mais de 37%. A grande maioria destes montantes será executada pela Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (total de 31 milhões de euros, 12 em 2023), que assegura o lançamento, contratação e acompanhamento de todas as empreitadas, seguida a larga distância pela Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade, responsável, entre outros projetos, pelo GIRA. Bicicletas de Lisboa.

Tabela 8.1 Projetos a cargo da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (€)

PROJETO	2023	2024	2025	2026	TOTAL
LUMIAR (EIXO NORTE/SUL) - PARQUE DISSUASOR	1 800 000	1 800 000	0	0	3 600 000
PONTINHA SUL	1 739 212	1 739 212	0	0	3 478 425
PONTINHA NORTE	0	1 000 000	0	0	1 000 000
PARQUE DE ESTACIONAMENTO CIDADE UNIVERSITÁRIA	750 000	5 250 000	4 000 000	0	10 000 000
PARQUE DE ESTACIONAMENTO TRAVESSA DO BAHUTO	1 440 664	1 440 664	0	0	2 881 327
BOLSA DE ESTACIONAMENTO - AZINHAGA DAS CARMELITAS	500 000	0	0	0	500 000
PROJETO NOVA SEDE	1 560 067	3 500 000	0	0	5 060 067
NOVAS INSTALAÇÕES - CCOS, PARQUES, FISCALIZAÇÃO, COLETA	800 000	0	0	0	800 000
ILHAS PARA PARQUÍMETROS	60 000	0	0	0	60 000
PERCURSO GRAÇA - FUNICULAR	3 376 993	0	0	0	3 376 993
PERCURSO DA SÉ - ELEVADOR	89 900	0	0	0	89 900
TOTAL	12 116 835	14 729 876	4 000 000	0	30 846 711

Tabela 8.2 Projetos a cargo da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (€)

PROJETO	2023	2024	2025	2026	TOTAL
OPC - PCVE – VIA PÚBLICA - RAMAIS + INFRAESTRUTURA ELÉTRICA	315 000	315 000	0	0	630 000
OPC - PCVE (RAMAIS VP, CARREGADORES E INSTALAÇÃO)	74 000	74 000	0	0	148 000
OPC - PCVE PARQUES (CARREGADORES E INSTALAÇÃO)	0	23 760	37 200	0	60 960
OPC - PCVE SUPER RÁP. INFRAESTRUTURA (TELHEIRAS E CAMPOLIDE)	300 000	300 000	0	0	600 000
OPC - PCVE SUPER RÁP. CARREGADORES (TELHEIRAS E CAMPOLIDE)	125 000	125 000	0	0	250 000
OPC - PCVE - HUB PALÁCIO DA JUSTIÇA	186 000	0	0	0	186 000
GIRA - EXPANSÃO DA REDE - RAMAIS	50 000	100 000	100 000	100 000	350 000
GIRA - EXPANSÃO DA REDE - ESTAÇÕES	490 000	980 000	980 000	980 000	3 430 000
GIRA - EXPANSÃO DA REDE - BICICLETAS	1 125 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	4 365 000
GIRA - EXPANSÃO DA REDE - BICICLETAS (SUBSTITUIÇÃO)	273 000	315 000	378 000	462 000	1 428 000
AUMENTO DA REDE DE EQUIPAMENTOS DE SENSORIZAÇÃO DE CICLOVIAS	29 700	29 700	29 700	29 700	118 800
SEGURANÇA RODOVIÁRIA - MODO PEDONAL	215 000	215 000	215 000	0	645 000
CONTADORES DE TRÁFEGO PARA AS ENTRADAS DE LISBOA	50 000	0	0	0	50 000
MODERNIZAÇÃO DAS ZAAC'S E IMPLEMENTAÇÃO DA MADRAGOA	604 500	1 813 500	604 500	0	3 022 500
SUBSTITUIÇÃO DE EQUIPAMENTOS E MODERNIZAÇÃO DO TÚNEL	342 000	342 000	0	0	684 000
TOTAL	4 179 200	5 712 960	3 424 400	2 651 700	15 968 260

O montante destinado à designada Estrutura Central concentra-se, em mais de metade, na abordagem à questão das instalações da EMEL, traduzindo um esforço de adaptação de um novo espaço que a empresa poderá vir a ocupar. A restante verba respeita, essencialmente, ao desenvolvimento de soluções informáticas, com alcance diversificado dentro das atividades da empresa. A maioria destes projetos é confiada à Direção de Sistemas de Informação.

Tabela 8.3 Projetos a cargo da Direção de Sistemas de Informação (€)

PROJETO	2023	2024	2025	2026	TOTAL
EQUIPAMENTOS DE FISCALIZAÇÃO	20 000	50 000	20 000	20 000	110 000
EQUIPAMENTOS DE CONFERENCE ROOM - SALA DA ACADEMIA	0	40 000	0	0	40 000
COMPUTADORES	30 000	60 000	20 000	20 000	130 000
EQUIPAMENTOS DIVERSOS REDES	30 000	50 000	50 000	50 000	180 000
EQUIPAMENTOS FIREWALL	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
EQUIPAMENTOS SWITCHES E ROUTERS	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
EQUIPAMENTOS DE COMPUTAÇÃO DIVERSOS	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
EQUIPAMENTOS INFORMÁTICOS	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
SOLUÇÕES DE MONITORES PROFISSIONAIS PARA CENTROS DE CONTROLE	40 000	0	40 000	0	80 000
SOLUÇÕES DE PROJEÇÃO	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
EQUIP. INFRAESTRUTURAS - SERVIDORES E EQUIPAMENTOS ATIVOS	35 000	30 000	30 000	30 000	125 000
EQUIPAMENTOS WIFI	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
SOLUÇÕES DE SEGURANÇA	80 000	30 000	30 000	30 000	170 000
SOLUÇÕES EDR	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
SOLUÇÃO DE CYBERSEGURANÇA	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
LICENCIAMENTOS DE SOFTWARE DIVERSO	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
MILÉNIO 3 - EQUIPAMENTOS ASSIDUIDADE	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
REVAMPING CRM	800 000	100 000	0	0	900 000
SITE EMEL (CONCURSO)	50 000	50 000	0	0	100 000
GESTÃO DA MANUTENÇÃO – MANUTENÇÃO DE ATIVOS	250 000	0	0	0	250 000
FISCALIZAÇÃO	125 000	100 000	0	0	225 000
CENTRALIZAÇÃO/NORMALIZAÇÃO PARQUES	15 000	0	0	0	15 000
MUDANÇA DO SISTEMA DE OPERAÇÃO PARQUE PORTAS DO SOL	200 000	0	0	0	200 000
CARTEIRA VIRTUAL	0	75 000	75 000	75 000	225 000
CARGAS E DESCARGAS	25 000	0	0	0	25 000
LICENCIAMENTO E MANUT. CARGAS E DESCARGAS (SENSORIZAÇÃO)	131 300	0	0	0	131 300
GESTOR DE PRODUTOS V2.0 (INCLUI BACKOFFICE)	25 000	0	0	0	25 000
APP MOBILIDADE	150 000	250 000	0	0	400 000
IDENTIDADE DE MOBILIDADE E SDK USER LOGIN [VoxPop]	30 000	0	0	0	30 000
MONITORIZAÇÃO DE APPS	85 000	0	0	0	85 000
PROJETO PARQUIMETROS ZERO	125 000	125 000	0	0	250 000
PROJETO LEVE	75 000	50 000	0	0	125 000
TOTAL	2 526 300	1 215 000	470 000	430 000	4 641 300

A Direção de Apoio Técnico responde por necessidades muito diversificadas, que vão desde a simples aquisição de mobiliário à instalação de uma grande central fotovoltaica no parque dissuasor da Ameixoeira.

Tabela 8.4 Projetos a cargo da Direção de Apoio Técnico (€)

PROJETO	2023	2024	2025	2026	TOTAL
CARPORT/CENTRAL FOTOVOLTAICA - PALÁCIO DA JUSTIÇA	95 000	0	0	0	95 000
CENTRAL FOTOVOLTAICA	1 100 000	0	0	0	1 100 000
SINALIZAÇÃO VERTICAL	170 000	170 000	170 000	170 000	680 000
PARQUÍMETROS CONCURSO I	200 000	200 000	0	0	400 000
MÁQUINAS DEPOSITO	13 200	13 200	13 200	13 200	52 800
AQUISIÇÃO DE CENTRAL RECETORA DE ALARMES E INCÊNDIO	200 000	0	0	0	200 000
EQUIP. CCTV, ALARMES E SISTEMAS INTERLIGADOS DE SEGURANÇA	200 000	0	0	0	200 000
FROTA OPERACIONAL (BRIGADA: 1 CARRINHA; POOL: 1 CARRO)	70 000	0	0	0	70 000
VEÍCULOS BLOQUEADORES SUBST. DA FROTA (6/7 VIATURAS ELÉTRICAS)	300 000	300 000	300 000	0	900 000
MOBILIÁRIO DIVERSO	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
TOTAL	2 368 200	703 200	503 200	203 200	3 777 800

A Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade, lida com investimentos muito específicos, muitas vezes emergentes dos projetos europeus em que, por seu intermédio, a EMEL está envolvida.

Tabela 8.5 Projetos a cargo da Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade (€)

PROJETO	2023	2024	2025	2026	TOTAL
EXPANSÃO BICIPARK	150 000	200 000	205 000	210 000	765 000
RUAS INTELIGENTES	100 000	0	0	0	100 000
PILOTO MODERNIZAÇÃO MEIOS (PAGAMENTO E FISCALIZAÇÃO)	200 000	0	0	0	200 000
TOTAL	450 000	200 000	205 000	210 000	1 065 000

A aquisição de uma nova unidade de fiscalização por leitura ótica de matrículas destaca-se no seio da despesa projetada para a Direção de Exploração do Estacionamento.

Tabela 8.6 Projetos a cargo da Direção de Exploração do Estacionamento (€)

PROJETO	2023	2024	2025	2026	TOTAL
AQUISIÇÃO DE BLOQUEADORES	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
EQUIPAMENTO PARA FISCALIZAÇÃO POR LEITURA ÓTICA	100 000	0	0	0	100 000
TOTAL	125 000	25 000	25 000	25 000	200 000

Ao esforço de investimento, como se viu próximo dos 56,5 milhões de euros, acresce ainda o valor de mais de 27 milhões de euros em Contratos Mandato, grande parte dos quais com execução de características idênticas às de um novo ativo da empresa – mobilizam uma estrutura importante na empresa, para lançamento do procedimento

de contratação, adjudicação e posterior acompanhamento dos contratos, somando-se ainda a tramitação da faturação com a CML.

Tabela 8.7 Lista Contratos Mandato e Total Investimento EMEL (€)

PROJETO	2023	2024	2025	2026	TOTAL
REDE CICLÁVEL	6 873 742	4 635 462	4 254 679	0	15 763 883
MANUTENÇÃO DE CICLOVIAS - EMEL	500 000	550 000	600 000	650 000	2 300 000
SEMAFORIZAÇÃO – EMEL (MANUTENÇÃO)	600 000	750 000	750 000	0	2 100 000
SEMAFORIZAÇÃO - EMEL	1 030 000	900 000	600 000	0	2 530 000
AVENIDA INFANTE D. HENRIQUE - EMEL	2 380 935	1 966 623	0	0	4 347 558
CONTRATOS DE MANDATO	11 384 677	8 802 085	6 204 679	650 000	27 041 441
INVESTIMENTO EMEL	21 765 535	22 586 036	8 627 600	3 519 900	56 499 071
TOTAL	33 150 212	31 388 121	14 832 279	4 169 900	83 540 512

Os montantes a mobilizar para cumprir com este plano extravasam os meios libertos pelas operações da EMEL. A empresa ver-se-á obrigada a recorrer a financiamento externo, estando a equacionar a contratualização com o Banco Europeu de Investimento (BEI) do acesso a, pelo menos, uma parte do valor necessário. Para além de condições mais adequadas à natureza dos investimentos previstos pela EMEL, existe um alinhamento estratégico muito próximo entre as duas instituições, que a EMEL muito se orgulharia de materializar.

Tabela 8.8 Fontes de financiamento do programa de investimentos 2023 – 2026 (€)

	2023		2024		2025		2026		2023 - 2026	
CAPITAL PRÓPRIO	13 987 962	64%	2 923 536	13%	5 015 100	58%	3 457 400	98%	25 383 998	45%
FUNDOS EUROPEUS	277 573	1%	62 500	0%	62 500	1%	62 500	2%	465 073	1%
FINANCIAMENTO EXTERNO	7 500 000	34%	19 600 000	87%	3 550 000	41%			30 650 000	54%
INVESTIMENTO	21 765 535		22 586 036		8 627 600		3 519 900		56 499 071	

9. CONTAS PREVISIONAIS

Tabela 9.1 Demonstração de Resultados Previsional 2022 - 2026 (€)

Rendimentos e Gastos	2022*	2023	2024	2025	2026
Vendas e Prestações de Serviços	41 431 367	47 494 730	50 992 572	53 842 361	56 467 178
Fornecimentos e Serviços Externos	13 137 807	18 721 184	19 383 602	19 689 929	20 027 357
Gastos com o Pessoal	18 222 097	20 778 019	21 486 591	21 587 024	22 033 322
Fee CML	3 004 559	116 296	484 450	353 400	999 697
Provisões	205 000	0	0	0	0
Rendimentos Suplementares	3 811 016	11 688 650	8 890 986	6 293 579	738 900
Outros Rendimentos**	1 109 604	337 840	341 861	345 957	350 135
Outros Gastos e Perdas/Contrato Mandato	3 924 768	11 535 028	8 991 575	6 398 917	839 328
Resultados antes depreciações, financiamento e impostos	7 857 756	8 370 693	9 879 201	12 452 627	13 656 509
Gastos / Reversões de Depreciação e Amortização	6 227 779	6 365 639	7 753 819	10 104 186	11 326 328
Resultado Operacional	1 629 977	2 005 053	2 125 381	2 348 441	2 330 182
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	182	120	120	120	120
Juros e Gastos Similares Suportados	30 227	100 631	998 204	1 098 398	957 175
Resultado antes de impostos	1 599 932	1 904 542	1 127 296	1 250 163	1 373 128
Imposto sobre o rendimento do período	362 983	440 658	253 642	281 287	308 954
Resultado Líquido do Período	1 236 949	1 463 884	873 655	968 876	1 064 174

*estimativa efetuada com base nos elementos disponíveis a 30 de setembro de 2022

Tabela 9.2 Balanço Previsional 2022 - 2026 (€)

Ativo	2022*	2023	2024	2025	2026
Ativo não Corrente					
Investimentos Financeiros	179 405	179 405	179 405	179 405	179 405
Ativos Fixos Tangíveis	59 685 507	73 302 319	89 993 509	95 126 120	92 233 646
Propriedades de Investimento	1 301 090	1 250 080	1 199 069	1 148 059	1 097 049
Ativos Intangíveis	1 650 065	3 484 159	3 876 197	3 214 499	2 511 555
Ativos por Impostos Diferidos**	101 302	101 302	101 302	101 302	101 302
Total do Ativo não Corrente	62 917 369	78 317 265	95 349 482	99 769 385	96 122 957
Ativo Corrente					
Inventários	0	0	0	0	0
Clientes	2 316 052	2 316 052	2 316 052	2 316 052	2 316 052
Estado e Outros Entes Públicos	382 700	221 292	339 842	546 866	652 317
Outras Contas a Receber	3 502 719	3 400 497	3 502 719	3 604 941	3 484 941
Diferimentos	554 476	554 476	554 476	554 476	554 476
Caixa e Depósitos Bancários	7 632 984	3 055 311	3 011 886	3 035 823	3 033 851
Total do Ativo Corrente	14 388 931	9 547 628	9 724 975	10 058 158	10 041 637
Total do Ativo	77 306 301	87 864 894	105 074 458	109 827 543	106 164 594
Capital Próprio					
Capital Realizado	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000
Reservas Legais	1 465 940	1 589 635	1 736 023	1 823 389	1 920 276
Resultados Transitados	3 315 569	4 428 823	5 746 318	6 532 608	7 404 596
Outras Variações de Capital Próprio	3 476 352	3 476 352	3 476 352	3 476 352	3 476 352
Resultado Líquido do Exercício	1 236 949	1 463 884	873 655	968 876	1 064 174
Total do Capital Próprio	41 494 810	42 958 694	43 832 348	44 801 225	45 865 398
Passivo					
Passivo não Corrente					
Provisões	1 655 604	1 655 604	1 655 604	1 655 604	1 655 604
Financiamentos Obtidos	1 577 660	8 580 326	27 668 827	30 689 516	26 942 458
Passivos por Impostos Diferidos**	930 994	930 994	930 994	930 994	930 994
Total do Passivo não Corrente	4 164 259	11 166 924	30 255 426	33 276 115	29 529 056
Passivo Corrente					
Fornecedores	9 427 102	9 397 927	8 077 705	7 958 354	7 919 688
Fornecedores de Investimentos	1 045 683	4 455 312	3 003 508	3 150 975	2 302 012
Estado e Outros Entes Públicos	1 758 848	2 267 176	1 725 061	2 117 206	2 212 363
Financiamentos Obtidos	545 968	545 968	545 968	545 968	545 968
Diferimentos	3 015 013	3 006 360	2 997 707	2 989 053	2 980 400
Outras Contas a Pagar	15 854 618	14 066 533	14 636 735	14 988 646	14 809 708
Total do Passivo Corrente	31 647 232	33 739 276	30 986 683	31 750 204	30 770 140
Total do Passivo	35 811 491	44 906 200	61 242 109	65 026 319	60 299 196
Total do Capital Próprio e Passivo	77 306 301	87 864 894	105 074 458	109 827 543	106 164 594

* estimativa efetuada com base nos elementos disponíveis a 30 de setembro de 2022

** Não foram estimados Ativos e Passivos para impostos diferidos para os anos de 2023, 2024, 2025 e 2026

Tabela 9.3 Plano Financeiro previsional 2023 – 2026 (€)

	2023	2024	2025	2026
Recebimentos Operacionais	71 162 900	72 635 114	73 537 413	71 202 387
Parques de Estacionamento	5 689 959	5 826 852	6 224 652	6 557 298
Parquímetros	31 876 421	33 925 798	35 019 648	36 305 006
Residentes	2 989 017	3 062 006	3 119 782	3 175 451
Bairros Históricos	65 246	65 246	65 246	65 246
Mobilidade	2 844 841	4 051 121	4 999 320	5 480 630
Bloqueamentos	7 941 776	8 476 585	9 078 422	9 722 990
Contraordenações	4 201 709	4 347 231	4 564 593	4 792 823
Serviços Secundários	5 904	5 904	5 904	5 904
Outras Vendas e Prestações de Serviços*	448 015	452 961	457 999	463 138
Contrato Mandato	11 384 677	8 802 086	6 204 679	650 000
Projetos UE	277 573	62 500	62 500	62 500
Subsídios à Exploração	0	0	0	0
Outros Recebimentos Operacionais	3 437 762	3 556 826	3 734 667	3 921 400
Pagamentos Operacionais	63 884 768	64 745 840	62 806 711	58 966 817
Fornecimentos e Serviços Externos	21 782 391	23 659 496	24 021 542	24 414 844
Gastos com o Pessoal	20 949 352	22 271 358	22 372 854	22 817 933
Contrato Mandato	11 384 677	8 802 086	6 204 679	650 000
Outros Pagamentos	9 768 348	10 012 901	10 207 636	11 084 040
Recursos Financeiros	7 500 000	19 600 000	3 550 000	0
Financiamentos Obtidos	7 500 000	19 600 000	3 550 000	0
Juros Aplicações de Tesouraria	0	0	0	0
Necessidades Financeiras	19 355 805	27 532 700	14 256 765	12 237 542
Pagamento de Ativos	18 765 757	25 998 756	12 584 287	7 486 940
Reembolso de Financiamentos Obtidos	497 335	511 499	529 311	3 747 059
Juros de Financiamentos Obtidos	92 713	1 022 445	1 143 167	1 003 543
Saldo de Tesouraria	-4 577 673	-43 425	23 937	-1 972
Saldo Inicial	7 632 984	3 055 311	3 011 886	3 035 823
Saldo Final	3 055 311	3 011 886	3 035 823	3 033 851

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Carlos Manuel dos Santos Batista da Silva - Presidente

Francisca Leal da Silva Ramalhosa – Vogal

Ana Maria Loureiro Raimundo – Vogal

Lisboa, 8 de novembro de 2022

