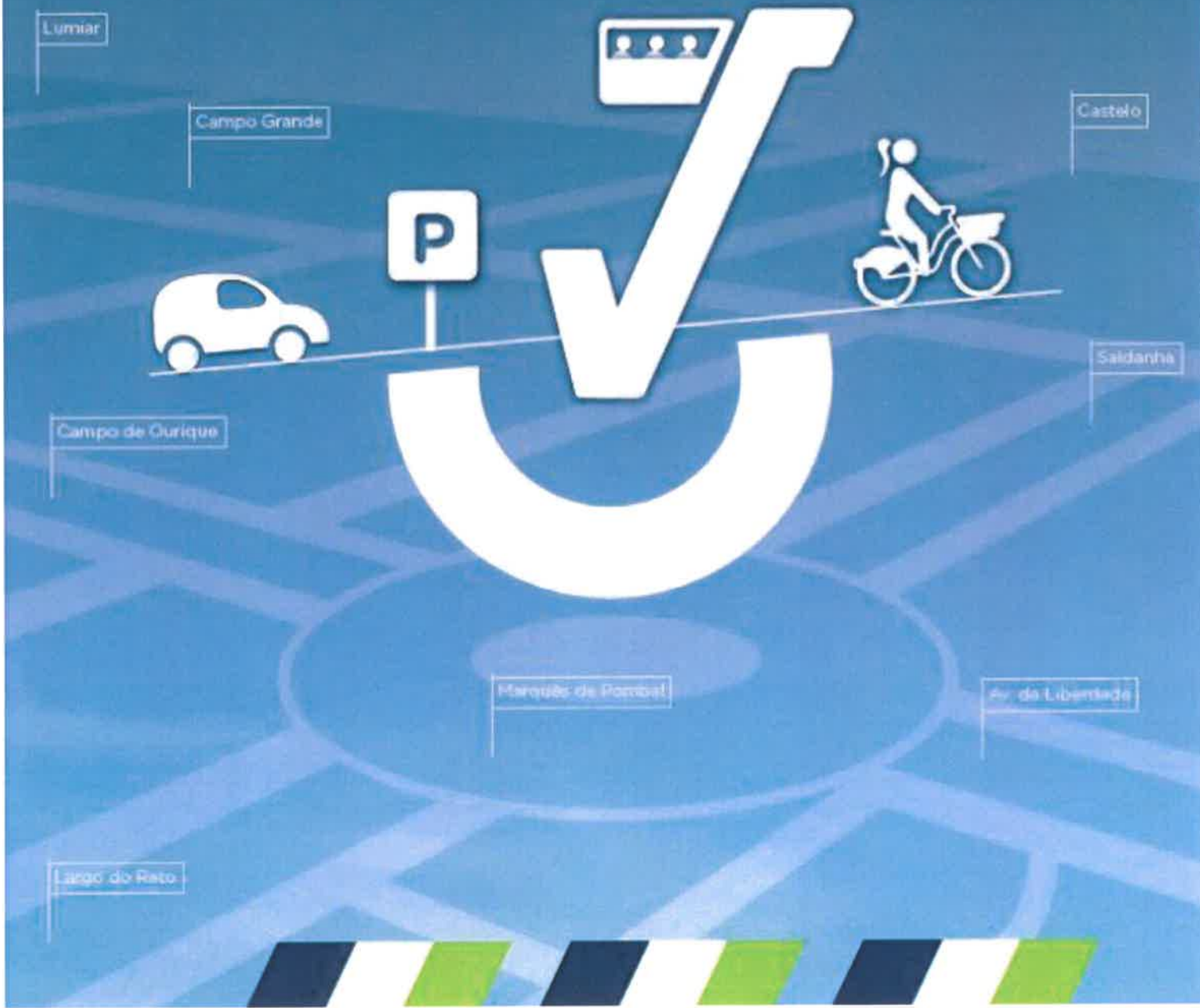




# PAO/2019

## PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO





## Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	vii
1. A EMEL.....	1
1.1 Áreas de Competência e Atribuições .....	1
1.2 Modelo Organizacional .....	2
1.3 Órgãos Sociais.....	2
2. OS OBJETIVOS.....	5
2.1 Infraestrutura .....	5
2.2 Mobilidade e Acessibilidades .....	6
2.3 Relação com o Público/Clientes.....	6
2.4 Eficiência e Produtividade .....	7
3. AS ATIVIDADES E PROJETOS .....	9
3.1 Exploração do Estacionamento .....	9
3.1.1 Via Pública.....	9
3.1.2 Parques de Estacionamento.....	13
3.1.3 Zonas de Acesso Automóvel Condicionado e Túneis .....	18
3.2 Gestão da Mobilidade.....	19
3.2.1 Mobilidade Partilhada e Elétrica.....	19
3.2.2 Mobilidade Suave e Inclusiva.....	21
3.3 Gestão das Atividades de Suporte Operacional .....	25
3.3.1 Parquímetros e Coleta .....	26
3.3.2 Frota.....	26
3.3.3 Piquete e Brigada de Suporte Operacional .....	26
3.3.4 Auditoria e Controlo de Gestão .....	27



3.3.5	Manutenção de Edifícios e Infraestruturas .....	27
3.4	Inovação e Modernização Tecnológica .....	28
3.4.1	Inovação Estratégica .....	28
3.4.2	Renovação e Modernização Tecnológica .....	30
3.5	Reforço do Serviço ao Cliente .....	34
3.5.1	Uma EMEL mais próxima dos cidadãos e das cidadãs .....	34
3.6	Política de Comunicação .....	39
3.7	Gestão das Atividades Transversais e Provedoria .....	43
3.7.1	Finanças e Planeamento .....	43
3.7.2	Provedoria do Cliente da EMEL .....	45
4.	OS INVESTIMENTOS .....	49
5.	OS RECURSOS .....	55
5.1	Recursos Financeiros .....	55
5.2	Recursos Humanos .....	57
5.2.1	Evolução do Quadro de Pessoal e Políticas de Gestão dos RH .....	58
5.2.2	Comunicação Interna e Responsabilidade Social Corporativa .....	60
5.3	Academia EMEL .....	62
6.	As Contas Previsionais .....	65



## Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Programa de expansão de lugares de estacionamento automóvel na via pública.....	9
Tabela 3.2 Programa de expansão de lugares de estacionamento de motociclos na via pública .....	10
Tabela 3.3 Expansão da rede de parques dissuasores .....	15
Tabela 3.4 Expansão da rede de parques para residentes/rotação.....	15
Tabela 3.5 Evolução prevista dos atendimentos na loja EMEL do Campo Grande ....	36
Tabela 3.6 Evolução prevista dos atendimentos na loja EMEL das Laranjeiras.....	36
Tabela 3.7 Evolução prevista dos dísticos emitidos pela Loja Virtual .....	37
Tabela 3.8 Evolução prevista do número de chamadas atendidas pelo <i>Call Center</i> .	37
Tabela 3.9 Evolução prevista do número de reclamações concluídas.....	38
Tabela 3.10 Evolução prevista das Ocupações de Via Pública .....	39
Tabela 4.1: Investimento em modernização e apetrechamento de instalações .....	49
Tabela 4.2: Investimento em Equipamentos de Parques de Estacionamento .....	49
Tabela 4.3: Obras em Infraestruturas .....	50
Tabela 4.4: Investimento em Equipamentos para a Via Pública .....	50
Tabela 4.5: Investimento em Mobilidade e Acessibilidades .....	51
Tabela 4.6: Investimento na Frota Operacional.....	51
Tabela 4.7: Investimento nas ZAAC .....	51
Tabela 4.8: Investimento em Sistemas de Informação .....	52
Tabela 4.9 Investimento em Sistemas de Informação (continuação) .....	53
Tabela 4.10: Investimento em Tecnologia e Equipamentos de Fiscalização .....	54
Tabela 4.11 Investimento total anual .....	54
Tabela 5.1 Fontes de financiamento do investimento.....	56

Tabela 5.2 Plano previsional de admissões.....	58
Tabela 6.1 Demonstração de Resultados previsional .....	65
Tabela 6.2 Balanço Previsional .....	66
Tabela 6.3 Plano Financeiro previsional.....	67



## Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 Evolução da utilização do GIRA. Bicicletas de Lisboa .....	20
Gráfico 5.1 Áreas de investimento .....	55
Gráfico 5.2 Evolução dos indicadores de posição financeira .....	57








## SUMÁRIO EXECUTIVO

A EMEL vive uma fase de crescimento nunca antes observada na sua história de quase um quarto de século. O ritmo de expansão do estacionamento ordenado na via pública cresce ano após ano e a sua presença em domínios de mobilidade urbana é cada vez mais frequente. A empresa disponibiliza um sistema de bicicletas públicas partilhadas, constrói ciclovias e meios mecânicos de apoio à mobilidade pedonal, requalifica espaço público adequando-o à mobilidade suave, providencia parques dissuasores em zonas mais periféricas para evitar a concentração de tráfego no centro da cidade e dinamiza equipas especiais de fiscalização para contrariar o estacionamento em segunda fila e garantir a fluidez dos transportes públicos coletivos. Estas são apenas algumas das múltiplas intervenções da EMEL em matéria de mobilidade e acessibilidades, sendo que todas convergem para a melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos cidadãos e cidadãs que vivem na cidade de Lisboa ou que a frequentam diária ou esporadicamente.

Esta postura de permanente disponibilização de soluções de mobilidade e estacionamento compatíveis com a cadência das necessidades das sociedades modernas, digitais e sustentáveis ir-se-á intensificar nos próximos anos.

No domínio da **mobilidade urbana** está programada a construção de mais 40 km de ciclovias distribuídas pela cidade e a requalificação de uma extensão de cerca de 30 km, e prevê-se que a EMEL se dote de um sistema de monitorização da rede ciclável capaz de registar fluxos e consequentemente permitir a identificação de tendências, e planear investimentos. A rede Gira. Bicicletas de Lisboa chegará a mais localizações – serão, no total, 300 estações e 3 000 bicicletas. O Elevador da Sé será concluído já no próximo ano e em 2020 ficará disponível para utilização o Funicular da Graça. Uma importante intervenção de requalificação do espaço público ocorrerá na Doca da Marinha em favor da fruição de peões e modos suaves, paredes meias com o território recentemente reabilitado pela EMEL no Campo das Cebolas. Também na ótica de devolução, tanto quanto possível, do espaço público à circulação de peões, bicicletas

e outros transportes mais sustentáveis, retirando pressão de tráfego automóvel, será implementado um projeto piloto de Zona de Acesso Automóvel Condicionado (ZAAC) na Praça do Comércio, à semelhança do que acontece em Bairros como Alfama e o Castelo, por exemplo. Até 2022 serão instalados novos sistemas de gestão e controlo de acessos nas restantes ZAAC, baseados na tecnologia testada. No sentido de contribuir para a disseminação da utilização de carros elétricos, a EMEL, na sua nova qualidade de Operador de Pontos de Carregamento para a mobilidade elétrica, que se espera que seja firmada ainda em 2018, irá disponibilizar vinte pontos de carregamento rápido distribuídos por três localizações na via pública, para além de instalar cerca de 40 pontos de carregamento por ano, até 2021, nos seus parques de estacionamento. Ainda em 2019 a EMEL assumirá novas competências de Modelação de Tráfego, que facilitarão a tomada de decisões de mobilidade através de simulações da realidade.



O **interface com o cliente** será significativamente reforçado, acompanhando o crescimento previsto da atividade, e melhorado, indo ao encontro das exigências e expectativas dos clientes que legitimamente querem ser atendidos de forma cómoda, rápida e eficaz. Mais dois pontos de atendimento EMEL serão instalados, um em 2019 e outro em 2021. No ano de 2020 será adquirida mais uma Loja Móvel que se juntará à já existente numa iniciativa de proximidade que facilita imenso a vida a quem não tem tempo ou não tem condições para se deslocar às lojas fixas. A loja virtual, cada vez mais “frequentada”, será amplamente projetada e disseminada assumindo-se como um canal privilegiado na relação com o cliente. Está também a ser equacionada para 2019 uma reestruturação profunda do serviço de reclamações. Numa altura em que se perspetiva um aumento considerável das interpelações à EMEL urge repensar o funcionamento desta área tão sensível garantindo que o utente tem uma resposta rápida e assertiva a todo e qualquer pedido de reclamação que endosse à empresa. Para garantir que assim acontece a resposta a cada interação deverá ser efetuada pela própria área funcional a que é dirigida.

Em matéria de exploração de **estacionamento na via pública** 2019 registará mais 20 mil novos lugares para automóveis (60 mil até 2022) e 800 para motociclos (2 500 até

2022). A cidade está a caminhar a passos largos para um cenário de pleno ordenamento do espaço disponível para estacionamento. Mas a conquista não se circunscreve ao alargamento do território ordenado, atinge também a intensidade de fiscalização que será consideravelmente reforçada com i) o início da fiscalização noturna, especialmente centrada em zonas reservadas a residentes, e em grandes eventos desportivos, culturais ou de outra natureza que possam gerar obstáculos à fluidez do tráfego e entropia na relação automobilista – peão ii) o aumento da fiscalização motorizada de modo a melhorar a eficiência no combate ao estacionamento irregular, em especial no que concerne às segundas filas, aos lugares de cargas e descargas e reservados a deficientes, às passadeiras de peões e às situações que dificultem a mobilidade (em estrita articulação com a Polícia Municipal, a CARRIS e demais operadores de mobilidade) e iii) a aquisição de quatro novos veículos equipados com tecnologia de leitura ótica de matrícula até 2022. O próximo ano ficará igualmente marcado pela reavaliação do modelo tarifário atualmente aplicado ao estacionamento na via pública. Este modelo, que se mantém inalterado há vários anos, será revisto em função das novas dinâmicas de procura que entretanto se instalaram.

A **rede de parques EMEL** conhecerá uma densificação considerável nos anos que se avizinham com mais 5 600 novos lugares disponíveis até 2022, distribuídos por parques dissuasores e parques vocacionados para o estacionamento de residentes na cidade. O esforço de modernização tecnológica destas infraestruturas prosseguirá através de mecanismos como a Via Verde, a gestão remota ou a sensorização.

Em 2019 será celebrado o 25.º aniversário da EMEL. Esta efeméride constitui uma excelente oportunidade para **projetar a imagem da empresa** como agente promotor de uma mobilidade mais sustentável e inclusiva. Transmitir a verdadeira Missão da empresa, alicerçada no interesse geral, contribuirá, seguramente, para contrariar a perceção negativa que se foi cristalizando ao longo dos anos fruto da ação fiscalizadora do estacionamento, e respetiva dimensão punitiva, que a empresa exerceu de forma quase exclusiva até há poucos anos atrás. Estão previstas campanhas institucionais de suporte a este objetivo, entre outras iniciativas. Fazem

também parte da política de comunicação estabelecida para o próximo ano campanhas comerciais de divulgação do ePark e de promoção da rede Gira.Bicicletas de Lisboa. Produtos do tipo Vouchers ePark, Voucher GIRA, conta família ou atribuição de um dístico pessoal de estacionamento que facilite a utilização de soluções de mobilidade partilhada fazem parte da carteira de projetos dirigidos ao cliente EMEL. O programa pedagógico infantojuvenil Pela Cidade Fora será ampliado e uma nova iniciativa que visa ensinar as crianças de Lisboa a andar de bicicleta será implementada.




# 1. A EMEL

## 1.1 Áreas de Competência e Atribuições

A EMEL – Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.M. S.A., é uma pessoa coletiva de direito privado, com natureza empresarial sob a forma de entidade empresarial local, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, sob tutela e superintendência da Câmara Municipal de Lisboa (CML).

**ATRIBUIÇÕES DA EMEL**

- ❖ ORDENAR E FISCALIZAR O ESTACIONAMENTO PÚBLICO URBANO
- ❖ CONSTRUIR E EXPLORAR PARQUES DE ESTACIONAMENTO
- ❖ DESENVOLVER INFRAESTRUTURAS DE ESTACIONAMENTO PÚBLICO URBANO
- ❖ DESENVOLVER INFRAESTRUTURAS DE APOIO À MOBILIDADE PEDONAL, SUSTENTÁVEL E PARTILHADA
- ❖ PRESTAR SERVIÇOS DE FORMAÇÃO NO ÂMBITO DO SETOR EM QUE OPERA
- ❖ PRESTAR SERVIÇOS DE LOGÍSTICA URBANA



É seu objeto social a prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de soluções de mobilidade urbana, as quais incluem a construção, promoção e gestão de infraestruturas de estacionamento público urbano, a fiscalização do estacionamento público urbano e serviços associados, como o controlo do acesso aos bairros históricos e a vigilância de túneis, a construção e operação de infraestruturas de apoio à mobilidade pedonal, sistemas de mobilidade elétrica e produtos partilhados de mobilidade.

## 1.2 Modelo Organizacional

A empresa desenvolve a sua atividade e exerce as suas competências de acordo com a estrutura orgânica representada abaixo.



## 1.3 Órgãos Sociais

São órgãos da EMEL a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único.

### Assembleia Geral

A Assembleia Geral é constituída pelo único acionista, o município de Lisboa. O representante do município de Lisboa na Assembleia Geral é designado pela CML, nos termos do nº2 do artigo 26º da Lei nº 50/2012, de 31 de agosto e exerce, em cada Assembleia Geral, o mandato expresso que o município previamente lhe conferir. É a este órgão que cabe definir as orientações anuais para a empresa.

### Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão de gestão da EMEL e é composto por um presidente e um máximo de dois vogais, eleitos pela Assembleia Geral, que designa

o respetivo presidente. 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.

### 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 CML, é o órgão de fiscalização responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da empresa.







## 2. OS OBJETIVOS

Os objetivos representam o compromisso de produzir resultados específicos num determinado horizonte temporal. A sua definição clara e objetiva é, por isso, essencial para assegurar uma eficaz e eficiente utilização dos recursos e perspetivar as metas a alcançar.

Para 2019, e anos seguintes nos casos pertinentes, os objetivos fixados pela EMEL assentam numa cultura de incremento contínuo do valor gerado pela empresa e da sua produtividade, num contexto de acentuada expansão da atividade de estacionamento, e de forte aposta em produtos e serviços de mobilidade suave, partilhada e elétrica inerentes à afirmação da vocação da empresa enquanto operador de mobilidade. Do ponto de vista interno estas opções terão suporte numa postura de permanente inovação de processos e modernização tecnológica e numa sólida rede de sistemas de informação e de gestão inteligentes, integrados e intercomunicantes.

---

### 2.1 Infraestrutura

---


- ❖ Ordenar, até 2022, 60 000 novos lugares de estacionamento para **automóveis** na via pública, **20 000 dos quais em 2019**
- ❖ Criar 2 500 novos lugares de estacionamento na via pública para **motociclos** até 2022, **800 dos quais em 2019**
- ❖ Reforçar a rede de **parques dissuasores** e para **residentes**, com mais de 5 600 novos lugares até 2022, **1 416 dos quais em 2019**
- ❖ **Requalificar os parques de estacionamento** mais antigos
- ❖ Desenvolver **intervenções em espaços públicos** para o ordenamento do estacionamento mas com forte cariz de reabilitação urbana (por exemplo no Mercado de Benfica, na Travessa dos Barbadinhos ou no Lumiar junto do viaduto do Eixo Norte/Sul)

- ❖ Proceder à **repintura** anual de mais de 11 000 lugares de estacionamento;
- ❖ Desenvolver um **projeto piloto de controlo de acessos** na Praça do Comércio, replicando posteriormente o sistema a duas Zonas de Acesso Automóvel Condicionado (ZAAC) por ano até 2022, já contemplando a nova ZAAC da Madragoa, com uma intervenção profunda nos acessos tendo em vista a melhoria da visibilidade e usabilidade do sistema
- ❖ Adquirir **800 parquímetros por ano**, até 2022, para fazer face à expansão e para substituir os equipamentos envelhecidos

---

## 2.2 Mobilidade e Acessibilidades

---

- 
- ❖ Concluir a primeira fase da rede GIRA. Bicicletas de Lisboa: **140 estações e 1 410 bicicletas**
  - ❖ Alargar a rede GIRA. Bicicletas de Lisboa a mais zonas da cidade: **+ 160 estações + 1 600 bicicletas elétricas**
  - ❖ Implementar um **Sistema de Monitorização da Rede Ciclável**
  - ❖ Construir **40 km de nova ciclovia** e reabilitar 30 km de ciclovia já existente
  - ❖ Disponibilizar **20 pontos de carregamento rápido** de veículos elétricos (VE)
  - ❖ Instalar **40 pontos de carregamento de VE em parques EMEL** por ano, até 2021
  - ❖ Concluir o **Elevador da Sé**
  - ❖ Construir o **Funicular da Graça** (conclusão prevista para 2020)
  - ❖ Reforçar a Área de Mobilidade com novas competências ao nível da **Modelação de Tráfego** e da gestão da rede de **Sinalização Semafórica**
  - ❖ Promover a **reabilitação da Doca da Marinha**, proporcionando melhores condições para a mobilidade suave
  - ❖ Avaliar a adequação do **modelo tarifário** do estacionamento na via pública às dinâmicas da procura

---

## 2.3 Relação com o Público/Clientes

---

- ❖ Abrir o **Posto de Atendimento EMEL** no Mercado 31 de Janeiro em 2019 e um novo posto de atendimento, em local ainda a definir, em 2021

- ❖ Adquirir uma nova **Loja Móvel** em 2020
- ❖ Reforçar o **nível de atendimento** verificado nas Lojas EMEL, *Call Center* e Loja Virtual
- ❖ Reestruturar o **Serviço de Reclamações**
- ❖ Desenvolver a **imagem de marca da EMEL** enquanto empresa de mobilidade
- ❖ **Divulgar** a expansão da rede **GIRA. Bicicletas de Lisboa**
- ❖ Fortalecer a presença nas **plataformas digitais** e promover a convergência de canais
- ❖ Implementar programas de reflexão e *Gamification* em linha com o conceito ***Mobility as a Service***
- ❖ Estender o programa **Pela Cidade Fora**
- ❖ Criar o **Parque Pela Cidade Fora**
- ❖ Implementar um programa que visa **ensinar as crianças de Lisboa a andar de bicicleta**
- ❖ Aproveitar a celebração dos 25 Anos da empresa para **projetar a marca EMEL**

---

## 2.4 Eficiência e Produtividade

---

- ❖ Desenvolver uma efetiva **Plataforma de Serviços de Mobilidade**
- ❖ Integrar na Plataforma de Mobilidade a gestão de **cargas e descargas** e de **lugares especiais** e a **centralização da operação de parques**
- ❖ Centralizar os dados de controlo de acessos aos **Bairros Históricos na Plataforma de Mobilidade**, permitindo o seu cruzamento com a gestão da fiscalização
- ❖ Desenvolver a plataforma de **sensorização**
- ❖ **Desmaterializar** dos diversos tipos de dísticos
- ❖ **Centralizar a gestão operacional de túneis** no Centro de Operações Integradas da CML
- ❖ Alargar o horário de **fiscalização ao período da noite** em áreas residenciais e de animação noturna

- ❖ Marcar presença efetiva da **fiscalização em grandes eventos** desportivos, culturais ou de outro caráter que possam gerar obstáculos à fluidez do tráfego e entropia na relação entre automobilistas e peões
- ❖ Autonomizar as áreas de **Comunicação** e de **Atendimento ao Cidadão**
- ❖ **Consolidar** numa única estrutura **todas as funções ligadas aos sistemas de informação** (Planeamento e Gestão de Projetos, Suporte Aplicacional e Projetos e Controlo de Sistemas)
- ❖ Prosseguir o plano de **modernização tecnológica dos parques** (Via Verde, gestão remota, sensorização, entre outras)
- ❖ Dotar a empresa do **Recursos Humanos** exigidos pela expansão da atividade e incorporação de novas competências
- ❖ **Equipar o efetivo de fiscalização** com meios que façam face ao alargamento da área sob gestão da EMEL e permitam o aumento da capacidade de intervenção
- ❖ Integrar novas parcerias e **novos projetos nacionais e internacionais de inovação** no domínio da mobilidade
- ❖ **Reforçar a oferta formativa da ACADEMIA EMEL**



## 3. AS ATIVIDADES E PROJETOS

### 3.1 Exploração do Estacionamento

No quadriénio que se avizinha ficará concluída a extensão do estacionamento ordenado a toda a cidade de Lisboa. Em paralelo a empresa densificará a rede de parques de carácter dissuasor e destinados a residentes, dando corpo a uma estratégia de mobilidade que passa, em larga medida, por uma redução substantiva dos veículos motorizados em circulação na capital e que ambiciona devolver o espaço público à fruição.

#### 3.1.1 Via Pública

Estima-se que até final de 2018 a área em exploração na via pública atinja os 78 000 lugares tarifados e de residentes. A este valor acrescem os lugares correspondentes às restantes tipologias (cargas e descargas, lugares privativos, tomada e largada de passageiros, entre outros), que representam cerca de 17% do total de lugares e que também implicam esforço de gestão.

Para o ano de 2019 a EMEL tem planeado o ordenamento de mais 20 mil lugares de estacionamento. O programa abrange freguesias onde a empresa já está presente e outras onde dará início à sua exploração. No horizonte dos próximos quatro anos projeta-se o seguinte plano de implantação de estacionamento ordenado na via pública:

Tabela 3.1 Programa de expansão de lugares de estacionamento automóvel na via pública

Ano	2019	2020	2021	2022
Acréscimo de Lugares	20 000	20 000	10 000	10 000

No próximo ano prevê-se, ainda, a repintura de 11 250 lugares de estacionamento com vista a melhorar as condições de operação do sistema, e um número semelhante nos três anos seguintes.

Tabela 3.2 Programa de expansão de lugares de estacionamento de motociclos na via pública

Ano	2019	2020	2021	2022
Acréscimo de Lugares	800	600	600	500

A oferta de estacionamento para motociclos será igualmente incrementada em 2 500 lugares até 2022.

No que refere ao sistema de cadastro pretende-se nos próximos quatro anos consolidar e potenciar a integração deste com os restantes serviços da empresa através de Sistemas de Informação Geográfica (SIG). Esta integração irá possibilitar a recolha e tratamento de dados, de forma eficiente e em tempo útil, e em simultâneo disponibilizar informação de qualidade, e devidamente atualizada, o que terá benefícios diretos ao nível da gestão operacional e financeira. Está também prevista a otimização da rede cadastral em resposta às necessidades de integração e disponibilização de produtos de informação sentidas pelos diversos departamentos da EMEL.

A articulação eficiente de informação SIG entre a EMEL e a CML é igualmente um objetivo chave para o quadriénio que se inicia em 2019, de modo a garantir uma rede de cadastro coerente, fiável e interligada.

### Fiscalização do Estacionamento

O ritmo da expansão da atividade de ordenamento do estacionamento na via pública por parte da EMEL levanta desafios ambiciosos na gestão da fiscalização e do equilíbrio entre eficiência e eficácia operacional. A abertura de 20 000 lugares por ano em 2019 e 2020 e mais 10 000 em 2021 e 2022 provoca uma evidente necessidade do reforço do dispositivo, ainda mais agravada pelo alargamento da ação fiscalizadora ao período da noite (mais intensa até às duas da manhã) em zonas comerciais e de maior animação noturna, onde a disputa entre residentes e visitantes por lugares disponíveis sobe de intensidade. Adicionalmente, a presença de meios de fiscalização da EMEL, em articulação com a CARRIS e a Polícia Municipal, junto de grandes eventos

desportivos e manifestações culturais, que se multiplicam numa cidade cada vez mais vibrante, é fundamental para evitar o avolumar de obstáculos à fluidez do tráfego e o aumento da entropia na convivência entre automóveis e peões. Em síntese, a fiscalização da EMEL precisa de estar em mais lugares, mais distantes, em períodos mais alargados e de uma forma mais direcionada.

Em resposta às necessidades que se colocam, a EMEL traçou um plano de redimensionamento do seu efetivo de fiscalização que acompanha o ritmo de novas aberturas e que vai reduzindo gradualmente, mas com segurança, o rácio de lugares por Agente de Fiscalização do Estacionamento (AFE) aproximando-o dos valores de referência para a atividade. Este reforço assume maior relevo num momento de importante reorganização territorial, vertida no novo zonamento, que alinha estruturalmente as ZEDL com o mapa das freguesias da cidade. Também se projeta para o próximo ano uma adequação do tarifário aplicado em alguns arruamentos à nova dinâmica da procura de estacionamento.

A própria dimensão geográfica do alargamento da área sob gestão da EMEL obriga a maior exigência no planeamento da operação, levando a empresa a investir fortemente, ao longo dos próximos quatro anos, na frota ao serviço do efetivo de fiscalização, tanto mais que na operação noturna não haverá recurso a fiscalização apeada. Com o uso de meios motorizados a fiscalização ganha capacidade de intervenção, sendo possível responder com maior eficácia aos problemas da cidade, designadamente:

- ✓ Serão criadas mais equipas para a Brigada de Intervenção Rápida (BIR), que tem registado grande sucesso no combate ao estacionamento em segunda fila e nos corredores BUS, o que se reflete na melhoria das condições operacionais da CARRIS e outros operadores de transporte
- ✓ A fiscalização das bolsas de cargas e descargas, fundamental para a eficiência e fluidez das operações logísticas, apresentar-se-á com maior prontidão

- ✓ O estacionamento irregular em lugares reservados a deficientes ou em passeadeiras, que impossibilitam uma mobilidade verdadeiramente inclusiva, será fortemente contrariado por parte da EMEL.

Esta capacidade de resposta estritamente alinhada com as necessidades e exigências de cada situação só é possível concretizar-se mediante o desenvolvimento de um ambiente tecnológico adequado. A empresa procura permanentemente no mercado as soluções mais flexíveis e participa ativamente em projetos de inovação de caráter demonstrativo para identificar as melhores respostas tecnológicas para cada situação específica da sua atividade.

O processo de desmaterialização de dísticos em desenvolvimento trará mais eficiência à fiscalização a par do maior conforto proporcionado aos residentes. Com atividade direcionada às áreas de estacionamento reservadas a residentes, irão entrar ao serviço novos veículos equipados com tecnologia de reconhecimento de matrículas com um alargado raio de ação.

Está prevista a substituição total dos veículos das equipas de bloqueio e um significativo reforço dos reboques disponíveis. A atividade das equipas de bloqueio, já hoje num nível elevado, é em larga medida complementar da remoção e, com maior disponibilidade de reboques, será possível atingir maior eficácia, reduzindo-se o número de veículos que permanecem bloqueados na via pública por vezes por períodos alargados.

O plano definido projeta um equilíbrio entre meios mais "pesados" de *enforcement*, como são as equipas de bloqueadores e os reboques, e a fiscalização apeada de maior proximidade. Com o aumento das equipas da BIR, mais agentes dotados de transporte motorizado, e com a disponibilidade de meios tecnológicos que identificam rapidamente situações críticas, o efetivo de fiscalização da EMEL está equipado para uma atividade mais efetiva, pedagógica e com maior relevo na melhoria das condições de mobilidade em Lisboa.



## Gestão das Contraordenações

O repto que se coloca ao serviço de gestão das contraordenações para o ano de 2019 permanece o mesmo dos anos transatos: assegurar um elevado nível de serviço com base num procedimento de notificação dos infratores o mais célere possível. O encurtar do período de tempo que decorre entre a verificação da infração e a comunicação da mesma aos arguidos é um fator que fomenta o cumprimento das regras do código da estrada e legislação conexas.

A operação da BIR dirigida às infrações em segunda fila e faixas BUS contribui também para intensificar a necessidade do serviço de contraordenações aumentar a sua eficácia.


Adicionalmente, e na sequência da publicação do diploma da descentralização, Lei n.º 50/2018, de 16 de Agosto (Lei-Quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais), este serviço deve preparar-se para absorver os impactos da instrução dos processos contraordenacionais quando esta se efetivar.

### 3.1.2 Parques de Estacionamento

A EMEL está empenhada em densificar a rede de Parques de Estacionamento. Ao mesmo tempo que procura dar resposta à escassez de lugares enfrentada por muitos residentes da cidade está a criar condições de rotação em locais onde esta não existe. Paralelamente tem previsto para os próximos anos um forte impulso na rede de parques dissuasores.

Ao longo de 2018 a empresa foi disponibilizando novas soluções de estacionamento *off street*, com aberturas em Telheiras (vários espaços), na Graça (Rua Damasceno Monteiro) e em Santos (Rua D. Luís I). Abrirá também, ainda em 2018, um novo parque na Graça.

No Campo das Cebolas foi inaugurada aquela que é a nova joia da coroa da empresa. Esta zona nobre da cidade que exibia evidentes sinais de deterioração e abandono



ganhou uma nova vida. É hoje uma zona aprazível e de lazer, para adultos e crianças, com a particularidade de ter preservado a memória histórica da cidade. Através desta obra é possível perceber o que foi a Lisboa de outros tempos enquanto se passeia em pavimentos confortáveis e seguros e se usufrui dos equipamentos lúdicos introduzidos neste espaço. No entanto, e apesar de se ter diminuído o fluxo de trânsito nas imediações, os automóveis não desapareceram, e por isso este projeto contemplou a construção de um parque de estacionamento subterrâneo – Parque de Estacionamento Campo das Cebolas – com capacidade para 205 automóveis. Os lugares disponibilizados neste novo parque não deixarão de produzir algum alívio na elevada pressão de estacionamento que se faz sentir nos arruamentos circundantes. A mobilidade sustentável está patente nos diversos lugares reservados para carregamento de veículos elétricos, e ainda se encontra espaço para os modos suaves numa área de estacionamento de bicicletas. Esta obra foi galardoada com o Prémio SIL do Imobiliário 2018 na categoria de Reabilitação Urbana/Espaços Públicos. A EMEL prepara-se para continuar a valorizar o território nesta área cidade, tendo planeada uma intervenção na Doca da Marinha que visa criar boas condições para a mobilidade suave, através da construção de espaços pedonais e de ciclovia.

Para os próximos quatro anos a ambição da empresa não abranda estando prevista a abertura de mais de 5 600 novos lugares *off street*, para além de diversas operações no espaço público com vista ao ordenamento do estacionamento mas com evidentes reflexos na qualidade dos espaços intervencionados.

No parque dissuasor da Ameixoeira, inaugurado pela EMEL em 2017, observa-se uma ocupação crescente, o que constitui um incentivo para a empresa criar mais espaços com características semelhantes – proximidade a transportes públicos, acessos fáceis e convenientes e preços muito baixos. Apesar de não terem um retorno financeiro positivo estes parques têm um impacto muito significativo nas condições de mobilidade na cidade.

Tabela 3.3 Expansão da rede de parques dissuasores

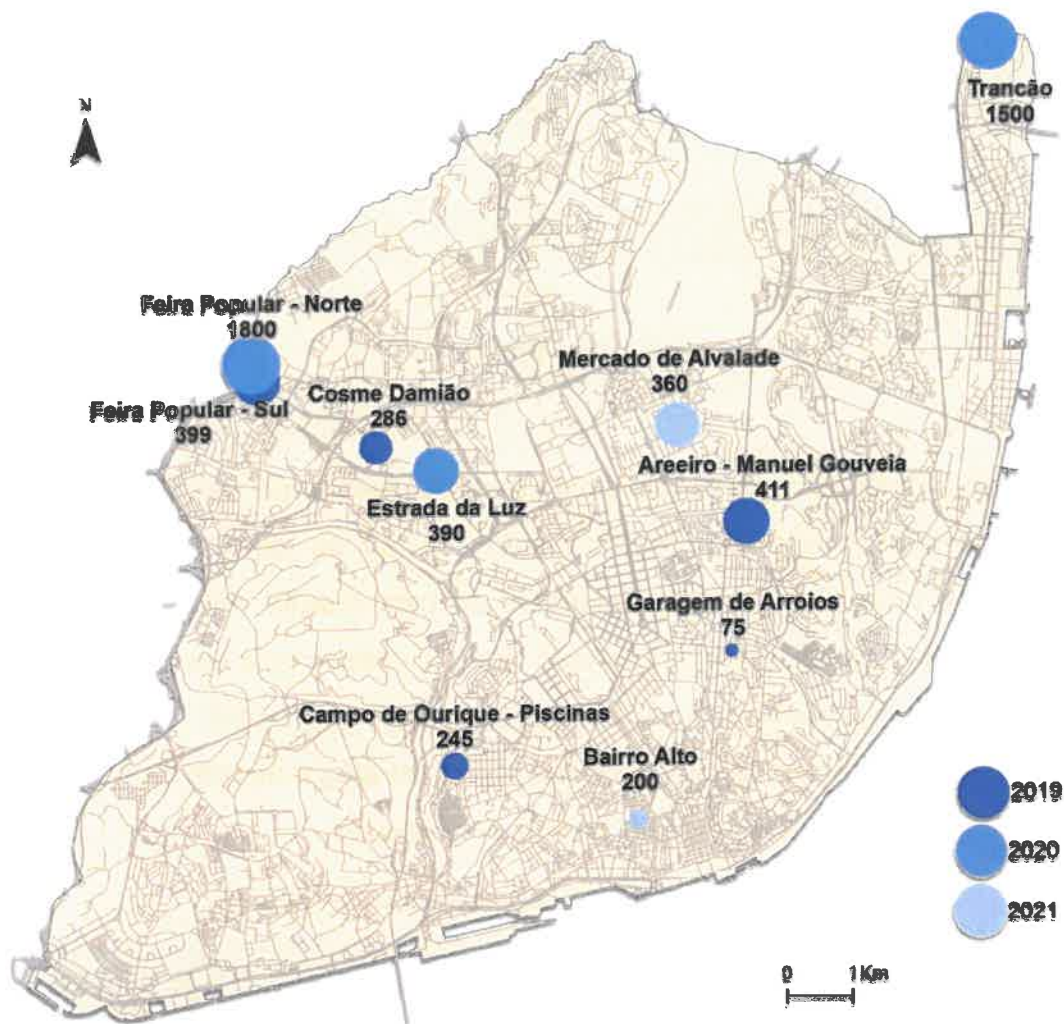
Parque	Lugares	Abertura
Areeiro - Manuel Gouveia	411	2019
Feira Popular - Sul	399	2019
Feira Popular - Norte	1 800	2020
Trancão	1 500	2020
	4 110	

Noutras localizações a EMEL está atenta a oportunidades que permitam ampliar a oferta de estacionamento i) criando parques de raiz ou requalificando outros ii) propondo novas soluções para residentes ou para rotação mais prolongada iii) procurando devolver o espaço público à cidade e destinando o estacionamento na via pública, tanto quanto possível, a paragens curtas. Nos próximos três anos prevê-se a abertura de vários parques no âmbito desta estratégia, sempre com uma larga proporção dos lugares reservada a avenças de residentes.

Tabela 3.4 Expansão da rede de parques para residentes/rotação

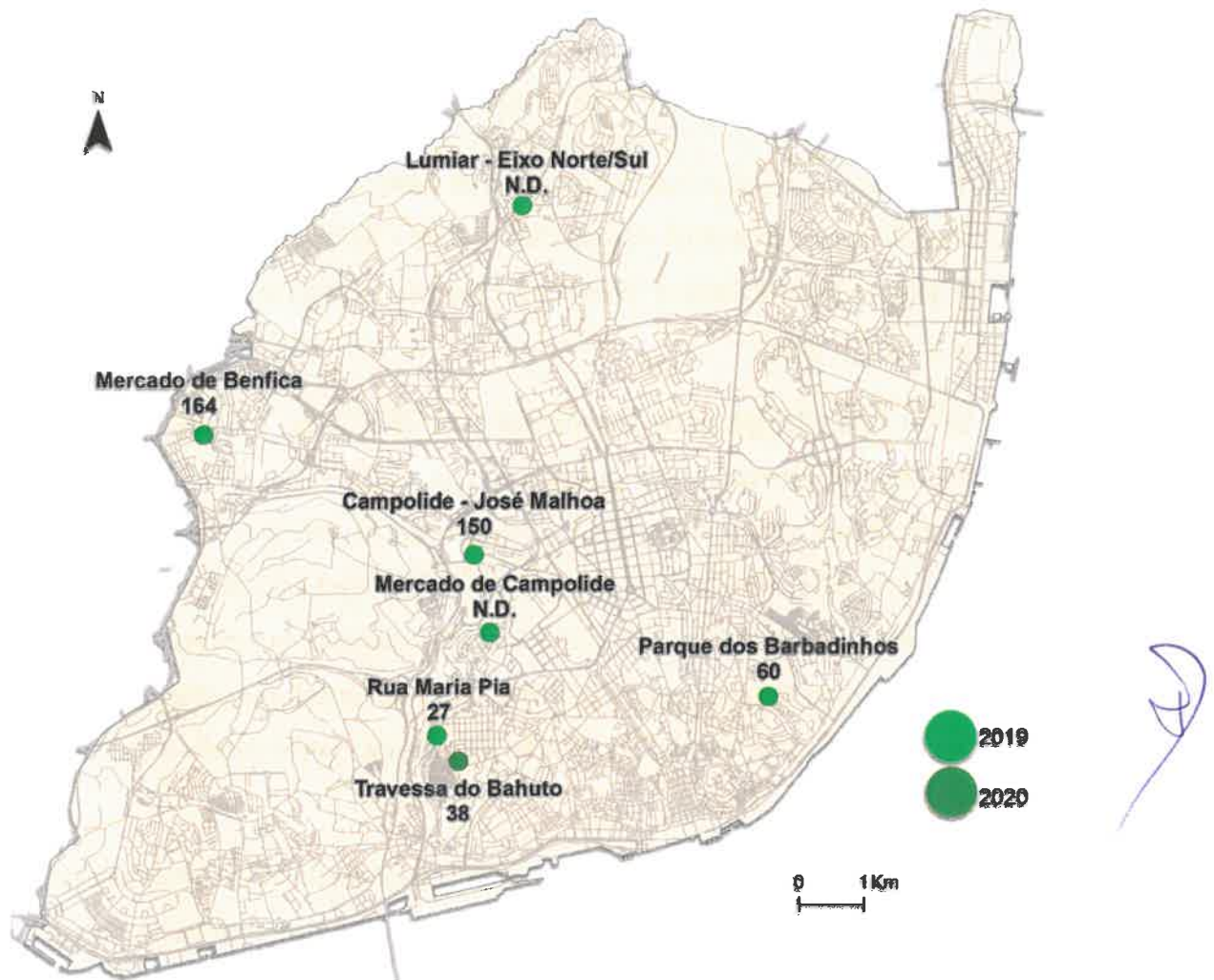
Parque	Lugares	Abertura
Campo de Ourique - Piscinas	245	2019
Garagem de Arroios	75	2019
Cosme Damião	286	2019
Estrada da Luz	390	2020
Mercado de Alvalade	360	2021
Bairro Alto	200	2021
	1 556	

Figura 3.1 Mapeamento da rede de parques de estacionamento planeada



Existem ainda, na cidade de Lisboa, muitos terrenos, por vezes em zonas surpreendentemente centrais, ao abandono ou servindo de acomodação a estacionamento selvagem, sem condições de segurança e criando uma imagem de abandono e decadência. A EMEL tem construído um *track record* de reconversão deste tipo de áreas, capitalizando novos lugares para a exploração ao mesmo tempo que requalifica os espaços valorizando o território. Estão planeadas, já para 2019, diversas intervenções com este perfil.

Figura 3.2 Mapeamento das intervenções em espaços públicos para ordenamento de estacionamento



O plano da EMEL para o estacionamento *off street* assenta, assim, na continuação da estratégia de significativo alargamento da oferta, à semelhança do que acontece na via pública. Para além disso, também nesta área, a empresa procura afirmar-se com uma expressão de modernidade, dotando os seus parques de maior conforto e condições para uma melhor experiência de utilização através de soluções tecnológicas mais convenientes como o pagamento através de Via Verde ou a sensorização de lugares, num número cada vez mais alargado de parques. A tecnologia também está presente no aumento da eficiência da gestão, com a generalização da operação remota. Os parques mais antigos serão também alvo de um programa de requalificação ao longo dos próximos dois anos, com particular

destaque para o Parque do Combro cujas atuais condições exigem uma intervenção de conservação.

### 3.1.3 Zonas de Acesso Automóvel Condicionado e Túneis

A EMEL gere os acessos e estacionamento nas ZAAC da cidade de Lisboa – Bairros Históricos e Zona Pedonal do Parque das Nações – tendo por base o cumprimento do Regulamento Municipal e visando a proteção e segurança dos residentes e visitantes destas áreas.

Ao longo dos últimos anos a empresa tem procurado soluções tecnológicas inovadoras que permitam uma gestão capaz e eficiente das ZAAC. No caso dos Bairros Históricos a exiguidade dos lugares de estacionamento disponíveis obriga à imposição de fortes restrições de acesso que muitas vezes não se coadunam sequer com as necessidades de uma rotina diária normal daqueles que ali residem. Importa por isso, tanto quanto a tecnologia permita, implementar soluções que possam trazer alguma flexibilidade à gestão e controlo de acessos, preservando a fiabilidade e operacionalidade do sistema.

A EMEL está já em condições de desenvolver, ao longo de 2019, um projeto piloto que visa a instalação e operação de uma nova solução de controlo de acessos na nova ZAAC da Praça do Comércio, e que permitirá observar e avaliar em pleno funcionamento a adequação da nova tecnologia. Com o sistema a operar por um período de tempo mais alargado será possível perceber as suas potencialidades e detetar eventuais imperfeições, abrindo a possibilidade de melhorar as suas capacidades para se chegar ao melhor sistema possível. Encontrada uma solução efetiva esta será replicada nas restantes ZAAC ao longo dos próximos quatro anos, ao ritmo de duas por ano, considerando já o Bairro da Madragoa. A implementação do novo sistema será acompanhada por uma intervenção profunda nos acessos aos bairros e suas imediações, procurando uma melhoria significativa da visibilidade e usabilidade do sistema

O objetivo central, de que a EMEL não abre nem pode abrir mão, é o de proporcionar aos lisboetas que residem nestas zonas históricas um sistema eficaz e fiável que permita atender às “especificidades” destes territórios, tendo sempre presente que a escassez de estacionamento não permite a permanência prolongada de muitos veículos em simultâneo.

No que respeita à gestão de túneis a empresa tem a seu cargo a gestão das operações no Túnel da Avenida João XXI.

---

## 3.2 Gestão da Mobilidade

---

A EMEL pretende manter nos próximos anos o seu posicionamento de permanente busca de soluções e serviços alternativos de mobilidade urbana, tendo em vista a melhoria das condições de acessibilidade e mobilidade da cidade e a descarbonização dos transportes.

Para 2019, e anos seguintes, a empresa tem em carteira um conjunto de projetos que reforçam a mobilidade sustentável na capital. Ao mesmo tempo que implementa estes projetos, e antevendo dinâmicas futuras, a EMEL irá prosseguir o estudo e avaliação de outras soluções alternativas, passíveis de implementação num horizonte mais ou menos alargado, incluindo a integração com outros serviços de mobilidade. O objetivo é ter a empresa preparada para garantir aos cidadãos e às cidadãs, a cada momento, as melhores opções de deslocação - mais adequadas, mais económicas, mais seguras, mais confortáveis e mais sustentáveis.

---

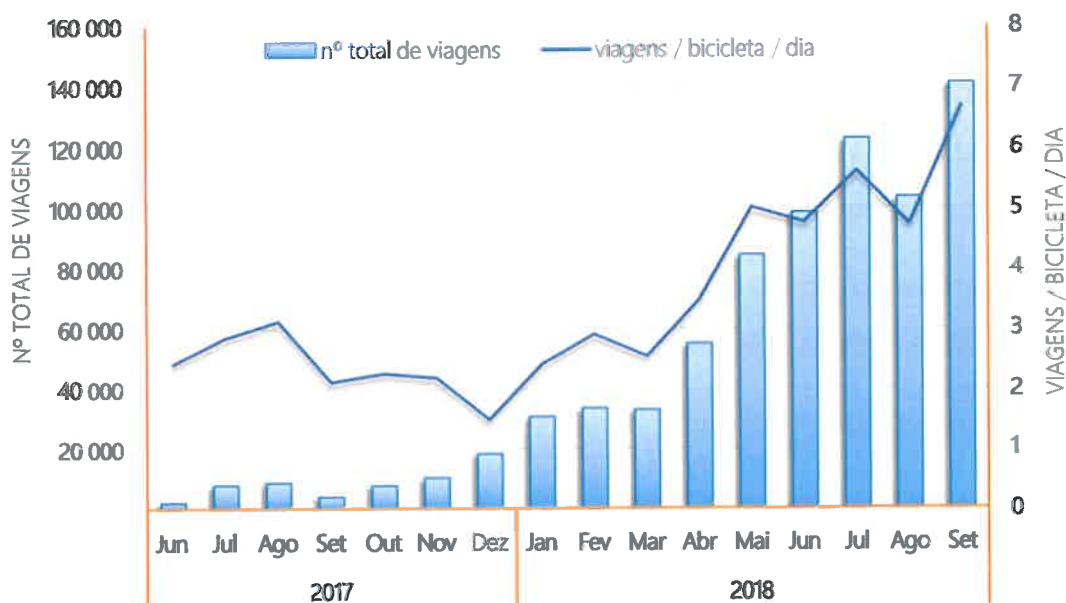
### 3.2.1 Mobilidade Partilhada e Elétrica

---

#### GIRA. Bicicletas de Lisboa

O ano 2018 correspondeu à afirmação da rede GIRA no quotidiano da cidade: no mês de setembro registaram-se mais de 140 mil viagens, realizadas entre as 74 estações atualmente em operação e que albergam 706 bicicletas.

Gráfico 3.1 Evolução da utilização do GIRA. Bicicletas de Lisboa



A adesão ao sistema tem-se vindo a revelar muito elevada. No primeiro ano de operação foram vendidos mais de 16 mil passes anuais e o nível de utilização já ultrapassou as 6 viagens/ bicicleta/dia. Até ao final de 2018 prevê-se que a rede instalada totalize as 140 estações e 1410 bicicletas, o que completa a fase inicial do sistema.

Perante a forte adesão registada e as inúmeras manifestações de interesse para que o sistema sirva outras áreas da cidade, a EMEL, em sintonia com a CML, está a estudar a expansão da rede de estações. Até 2020 pretende-se cobrir a generalidade da cidade disponibilizando mais 1 600 bicicletas elétricas distribuídas por mais 160 estações.

Além deste novo desafio de expansão da rede, a permanente avaliação das opções de planeamento da localização das estações continuará a ser realizada através da análise dos comportamentos evidenciados na fase de exploração. Esta análise é essencial para que o novo modo de transporte que o GIRA configura se consolide como uma oferta de transporte efetiva na captação de diferentes tipos de utilizadores e possa, assim, contribuir para a resolução dos desafios de mobilidade da cidade, para a promoção da mobilidade ciclável e melhoria da qualidade de vida.

A gestão da rede GIRA – monitorização da operação e gestão comercial da rede de clientes – permanecerá em 2019 o principal projeto da área de Gestão de Mobilidade Partilhada.



## Pontos de Carregamento de VE

A EMEL deu início em 2018 ao processo para se constituir Operador de Pontos de Carregamento para mobilidade elétrica (OPC) nos termos previstos no Regime Jurídico da Mobilidade Elétrica. A empresa dotou-se dos recursos necessários para assumir esta competência, nomeadamente de recursos humanos qualificados nesta área de atividade e encontra-se a aguardar as autorizações respetivas para dar início a esta nova missão.

A empresa poderá, nesta fase de mercado, desenhar produtos e serviços numa lógica de promoção da utilização de veículos elétricos pelos residentes e operadores comerciais da cidade de Lisboa, garantindo sempre o equilíbrio financeiro da sua operação.

Tendo em consideração a posição estratégica e de liderança a nível nacional e internacional que a cidade de Lisboa tem tido neste domínio da mobilidade urbana, aliada às sinergias que existem entre os negócios de exploração de estacionamento (na via pública e em parques) e a atividade de exploração de pontos de carregamento de veículos elétricos (VE), a operação de pontos de carregamento é um serviço que surge naturalmente na esfera de atuação da EMEL.

Para 2019 prevê-se a disponibilização de vinte pontos de carregamento rápido distribuídos por três locais da cidade – Algés, Entrecampos e Parque das Nações – por forma a dar resposta às crescentes necessidades de autonomia e serviço dos utilizadores de VE. Para além da aquisição e instalação dos carregadores elétricos será necessário garantir a manutenção destes equipamentos, bem como assegurar o apoio aos clientes nos termos da legislação aplicável (Regime Jurídico da Mobilidade Elétrica), designadamente através de uma linha de apoio telefónico 24h/dia a qual se pretende operacionalizar a partir de sinergias e de reforço, no período diurno, da atual linha de apoio do serviço GIRA.

### 3.2.2 Mobilidade Suave e Inclusiva

#### Ciclovias

Como se referiu anteriormente, a cidade de Lisboa já dispõe hoje em dia de uma vasta rede de percursos e corredores que proporcionam a interligação entre várias zonas

residenciais, de serviços e zonas verdes de recreio e lazer através de bicicleta. Estes percursos cicláveis estão implantados ao longo de várias artérias da cidade. De Belém à zona mais oriental da cidade, o número e extensão das áreas reservadas a ciclistas não para de aumentar.

Paralelamente, tem-se assistido a uma explosão de novas lojas, iniciativas e grupos dedicados à cultura da bicicleta. Esta dinâmica continuará com certeza no futuro por força da ampliação da rede de ciclovias que está planeada até 2021 que prevê mais 200 km.

No âmbito das suas atribuições de promoção de infraestruturas de mobilidade suave, e em harmonia com a política da cidade de promoção do uso da bicicleta, a EMEL está a construir novas ciclovias na cidade de Lisboa. Até ao final de 2018 será lançada a empreitada para as ciclovias da Avenida Paris e da Rua Edison. Para 2019 prevê-se a construção de mais 40 km de ciclovias por parte da EMEL estando já a ser trabalhados projetos para o Areeiro (Praça de Londres e Avenida Manuel da Maia) e Alvalade (Rua Reinaldo Ferreira, Rua João de Deus Ramos e Alferes Malheiro, Avenida Marquês Soveral, Rua Eugénio de Castro Rodrigues, Rua Afonso Lopes Vieira, Rua Alberto de Oliveira, Rua Augusto Luis Palmeira, Rua Fernando Pessoa). Para além destes projetos, que já se encontram em desenvolvimento, muitos outros projetos de ciclovias serão executados em 2019 e serão, ainda, reabilitadas ciclovias existentes numa extensão de cerca de 30 km.

### Sistema de Monitorização da Rede Ciclável

Pedalar pela cidade já entrou na rotina de muitos lisboetas. Tem-se observado, de facto, uma utilização cada vez maior da bicicleta, própria ou da rede partilhada, nas ruas da cidade. Esta dinâmica exige não só a expansão do sistema GIRA mas também da rede ciclável, de modo a satisfazer necessidades de mobilidade dos cidadãos e das cidadãs. A CML tem por isso, nos últimos anos, vindo a investir na mobilidade ativa, nomeadamente através da criação de uma infraestrutura ciclável que visa encorajar e promover o uso da

bicicleta em Lisboa. Nos últimos 10 anos a rede ciclável passou de 10 km para cerca de 90 km, e até 2021 está prevista a expansão da rede até totalizar pelo menos 200 km<sup>1</sup>.

Face a esta extensão de rede ciclável importa instalar um sistema que permita monitorizar e conhecer os fluxos que nela ocorrem diariamente. A EMEL irá dar um importante contributo a este nível com a instalação em 2019 do Sistema de Monitorização da Rede Ciclável composto por uma rede de contadores, ou dispositivos com função idêntica, e de infraestrutura no local (totem) para comunicação e registo dos fluxos verificados. Este sistema permitirá identificar padrões e prever tendências, monitorizar projetos ou planear investimentos, por exemplo.

### Percurso Pedonais com Apoio Mecânico

A EMEL está a desenvolver diversos projetos que visam fomentar a acessibilidade de quem se desloca a pé ou tem mobilidade reduzida, cumprindo o desígnio de tornar Lisboa uma cidade acessível a todos. Concretamente, a empresa está a construir três meios mecânicos que visam facilitar a acessibilidade pedonal à colina do Castelo, designadamente o Elevador da Sé, as Escadinhas da Saúde (Mouraria) e o Funicular da Graça. As obras nas Escadinhas da Saúde estão concluídas e este equipamento abrirá muito em breve ao público. A concretização dos outros dois percursos pedonais com apoio mecânico – Percurso da Graça e Percurso da Sé – sofreram algum atraso face ao planeamento inicial, em virtude de terem sido encontrados importantes vestígios arqueológicos nos respetivos locais. Prevê-se a conclusão do Elevador da Sé em 2019 e do Funicular da Graça em 2020.

### Modelação de Tráfego

Atualmente assiste-se a uma verdadeira revolução ao nível dos sistemas de transporte, privados e coletivos, através, por exemplo, do desenvolvimento de carros autónomos ou da oferta de transporte coletivo de porta a porta.

---

<sup>1</sup> <http://www.cm-lisboa.pt/viver/mobilidade/mobilidade-ciclavel/rede-ciclavel>

Esta nova realidade traz consigo a necessidade de, cada vez mais, se tomarem as decisões de mobilidade mais acertadas, isto é, mais cómodas e mais rápidas, pois o tempo é um bem precioso neste novo mundo.

É neste contexto que surge a Área da Modelação - uma área de trabalho onde se simulam as condições existentes de um qualquer sistema, o mais próximo possível da realidade, com recurso a ferramentas matemáticas.

No caso dos sistemas de transportes, a grande maioria dos modelos construídos tem como objetivo antecipar o comportamento dos agentes perante as adversidades que irão ser impostas ao modelo, de forma casual ou obrigatória (ocorrência de um acidente ou intervenção na infraestrutura), de acordo com o que seria expectável na realidade. Contudo a área de Modelação é bastante complexa uma vez que pode abranger os mais variados domínios, processos matemáticos ou mesmo diferentes escalas de análise. Todas estas possibilidades estão à disposição dos técnicos responsáveis, cabendo a eles e aos agentes decisores a definição da linha diretriz sobre a qual a análise deve ser realizada em função do projeto em causa.

No que diz respeito aos transportes, os modelos enquadram-se em três grandes grupos relativamente à sua escala de simulação: Macro, Meso e Micro. Tal como a própria nomenclatura evidencia, uma simulação ao nível Macro é aquela que tem maior propensão para analisar áreas bastante extensas, recorrendo a relações determinísticas de indicadores tais como os volumes de tráfego, velocidades e densidades. No outro extremo da simulação existe o nível Micro, isto é, a simulação onde o nível de detalhe é superior, chegando mesmo a caracterizar os mais variados sistemas presentes numa rede urbana (sistema pedonal, sistema de transportes coletivos, vias BUS, semaforizações, etc.). A este nível a análise recorre à simulação do movimento de cada um dos agentes individualmente, segundo teorias de *car-following* e *lane-changing* (comportamento em pelotão e mudança de via, respetivamente). Por último, a simulação ao nível Meso baseia-se numa análise que utiliza algumas componentes do nível Macro e outras do nível Micro, podendo-se afirmar que é uma análise intermédia entre os principais níveis de simulação.

Qualquer um dos níveis de simulação é passível de ser aplicado a uma cidade, de acordo com o objetivo da análise. De facto, a construção de modelos que permitam aferir os

impactos de determinada ação, sem que para isso seja necessário pôr em causa o normal funcionamento do sistema afigura-se como a solução mais prática e que melhor se pode ajustar aos objetivos.

Sendo a EMEL uma empresa de mobilidade que intervém ao nível da cidade revela-se como uma decisão natural a integração na empresa deste tipo de competência (Área de Modelação). Apesar de se tratar de uma área autónoma do ponto de vista operacional é fundamental assegurar uma articulação forte com outras entidades, designadamente, a CML. É, aliás, com base nesse pressuposto – aproveitamento das sinergias entre a EMEL e a CML - que se erguerá a Área de Modelação na EMEL. As duas entidades estudarão e analisarão em conjunto os diversos projetos, em termos de mobilidade, propostos para a cidade de Lisboa, através de uma metodologia de constante aperfeiçoamento.

### Sinalização Semafórica

Para além da Área de Modelação prevê-se maximizar as sinergias entre a EMEL e a CML também no domínio dos Sistemas de Gestão de Mobilidade (controlo inteligente de tráfego, análise, previsão) e da manutenção e otimização da rede de sinalização semafórica. Está previsto que estes serviços, ou pelo menos parte deles, passem a integrar a operação da empresa de mobilidade e estacionamento da cidade no próximo ano.

### 3.3 Gestão das Atividades de Suporte Operacional

Atendendo à natureza profundamente operacional da atividade desenvolvida pela EMEL, é imperioso conceder uma atenção muito particular a todos os domínios que exigem apoio técnico – conservação e manutenção de equipamentos e infraestruturas, coleta de parquímetros e Máquinas de Pagamento Automático e outros serviços especializados indispensáveis ao normal funcionamento da operação da empresa.

### 3.3.1 Parquímetros e Coleta

---

A expansão da operação da empresa prevista para o próximo ano exigirá um aumento considerável do trabalho associado à atividade de coleta de parquímetros. O parque de máquinas rondará no final de 2019 as 3 450 unidades, o que irá requerer um reforço dos recursos humanos que regularmente procedem à recolha de valores, não obstante se estarem a estudar formas de se otimizar os procedimentos de coleta.

No que toca à manutenção destes equipamentos não se antecipa um agravamento do volume de trabalho das equipas EMEL uma vez que já está contemplada no novo modelo de aquisição de parquímetros – até 2022 serão adquiridos, com esta forma de contratação, 3 200 parquímetros, para fazer face à expansão planeada e para substituir os equipamentos mais obsoletos.

### 3.3.2 Frota

---

O Regulamento de Frota foi aprovado pelo CA em outubro de 2018 encontrando-se já em vigor. Trata-se de um importante instrumento regulatório que vem normalizar a forma como os funcionários interagem com os veículos e instituir mecanismos de responsabilização.

A estratégia de substituição progressiva de viaturas a combustão por viaturas elétricas para o exercício das atividades operacionais da empresa (designadamente fiscalização, coleta e manutenção) prosseguirá em 2019 e anos seguintes, confirmando o carácter estrutural que esta medida assume na gestão da frota da empresa.

Está também prevista a substituição gradual das carrinhas de bloqueadores que estão a atingir o fim da sua vida útil.

### 3.3.3 Piquete e Brigada de Suporte Operacional

---

A intervenção de primeira linha assegurada pelo piquete e brigada de suporte operacional tem-se revelado fundamental para uma resposta célere a diversas situações urgentes que ocorrem quer nos parques de estacionamento da EMEL quer na via pública. Para garantir o nível de serviço prestado é necessário reforçar o efetivo

humano destas equipas uma vez que tem sido significativo o crescimento da atividade da empresa nos últimos anos, equacionando-se a possibilidade de contratação de serviços externos caso tal se revele indispensável.

### 3.3.4 Auditoria e Controlo de Gestão

---

O serviço de Auditoria e Controlo de Gestão tem a responsabilidade de acompanhar e monitorizar a execução do orçamento da Direção de Apoio Técnico (DAT) e de assegurar alguns trabalhos de segurança física das instalações (*Security*).

Com o objetivo de aumentar o nível de segurança dos colaboradores e colaboradoras da EMEL, está prevista para o ano de 2019 (com continuidade nos anos seguintes) a renovação dos sistemas de Vídeo Vigilância e dos alarmes de intrusão que se encontrem obsoletos ou danificados, bem como aumentar a quantidade de sistemas de forma a maximizar a área abrangida e reduzir o risco de intrusão ou de atos de vandalismo contra o património da EMEL e das pessoas ao serviço da empresa.

Em 2019 a EMEL estará devidamente autorizada, através da Licença de Autoproteção A e C, a realizar serviços internos de segurança privada a nível de *Security*, sem ter de recorrer a terceiros, privilegiando assim os recursos internos para a realização de segurança.

Será efetuada a formação e /ou contratação de vigilantes devidamente credenciados para a realização de serviços relacionados com a segurança física das instalações.

### 3.3.5 Manutenção de Edifícios e Infraestruturas

---

O crescimento da atividade da empresa reflete-se numa carteira cada vez maior e mais diversificada de infraestruturas – estações do GIRA. Bicicletas de Lisboa, elevadores e outros meios mecânicos de apoio à mobilidade pedonal, entre outras – o que implica a necessária acomodação por parte da área de Manutenção de Edifícios e Infraestruturas.

## 3.4 Inovação e Modernização Tecnológica

O reconhecimento do carácter inovador das soluções tecnológicas desenvolvidas pela EMEL tem sido bem patente nos convites que lhe são dirigidos para participar em conferências e congressos de apresentação do trabalho que tem realizado em Lisboa no domínio da mobilidade urbana.

A EMEL quer continuar no futuro a posicionar-se como uma entidade de referência em soluções inovadoras de mobilidade e estacionamento.

### 3.4.1 Inovação Estratégica

No período 2019-2022 a EMEL continuará a reforçar sua rede de parcerias nacionais e internacionais com vista a integrar candidaturas a projetos financiados pelos programas Portugal 2020, Horizonte 2020, INTERREG e URBACT, de carácter demonstrativo e de apoio à investigação e desenvolvimento em domínios da mobilidade urbana, eficiência energética, sustentabilidade, educação e cidadania.

Esta postura ativa e inovadora prosseguirá ao longo do Horizonte Europa, que sucede ao atual Horizonte 2020 e que tem prevista uma dotação financeira de 97,6 mil milhões de euros. O novo programa Horizonte Europa (2021-2027) terá por base os resultados e o sucesso alcançado pelo programa de Investigação e Inovação Horizonte 2020.

No final de 2018 teve início o novo projeto *H2020 TInnGO - Transport Innovation Gender Observatory*, coordenado pela Universidade de Coventry (Reino Unido) e que se estende pelos próximos três anos. Pretende-se com este projeto desenvolver um contexto favorável à melhoria das condições de transporte atendendo à diversidade e género. Abordar-se-ão, concretamente, os desafios que atualmente se colocam às mulheres na sua mobilidade no contexto do ecossistema de transportes, com o objetivo de impulsionar políticas promotoras da igualdade de género a este nível.

Nos próximos dois anos (2019 e 2020) o projeto *H2020 SHARING CITIES*, que conta com a participação das cidades de Lisboa, Londres e Milão, vai avançar para a



monitorização das medidas implementadas durante o período 2016-2018. Durante três anos foram adotadas soluções urbanas inovadoras, entre as quais bicicletas públicas partilhadas e um piloto de sensorização. Tendo as primeiras integrado o sistema o GIRA. Bicicletas de Lisboa já amplamente explicado no capítulo afeto à Mobilidade importa agora explicar resumidamente o segundo. Trata-se da sensorização de mais de 120 lugares de estacionamento na Rua Castilho e Rua Alexandre Herculano, com teste de 12 diferentes soluções de sensores de deteção de ocupação de lugar de estacionamento por veículos de diferentes tipologias (rotação, cargas e descargas, lugares dedicados a deficientes). O objetivo é testar as diferentes tecnologias disponíveis no mercado para posteriormente selecionar aquela que apresentar as características mais adequadas, para ser implementada em larga escala nos lugares de estacionamento geridos pela EMEL.

O ano de 2019 vai ser decisivo para o projeto **C-ROADS PORTUGAL**, do programa *Connecting Europe Facility (CEF) for Transport* da Comissão Europeia, destinado a apoiar o desenvolvimento de redes transeuropeias de elevado desempenho, sustentáveis e eficientemente interligadas no domínio da energia, das telecomunicações e dos transportes. No âmbito deste projeto, a EMEL vai desenvolver um inovador teste piloto de informação da disponibilidade de estacionamento no eixo central da cidade de Lisboa.


Ao longo do ano de 2018 a EMEL integrou, enquanto parceira, um vasto conjunto de candidaturas submetidas a Programas de Apoio Europeus e que se encontram a aguardar decisão. Em caso de aprovação estes projetos serão iniciados em 2019.

No período 2019-2022 a empresa permanecerá atenta a todas as oportunidades de parceria e apoio que possam surgir na área das Cidades Inteligentes, Modelação, Mobilidade Elétrica e Partilhada, Logística Urbana Sustentável, Mobilidade Inclusiva e Educação para Mobilidade Sustentável, de forma a implementar projetos inovadores e promover a capitalização dos resultados e das boas práticas destes projetos em benefício da cidade de Lisboa.



### 3.4.2 Renovação e Modernização Tecnológica

Até ao ano de 2018 existiam na EMEL duas unidades orgânicas voltadas para a área tecnológica: o Departamento de Sistemas de Informação (DSI) - que integrava a Gestão de Projetos e o Suporte Aplicacional -, e o Controlo de Sistemas, área funcional sob alçada da DAT. Enquanto no DSI a atividade está ligada ao desenvolvimento de novas soluções, mais flexíveis e adequadas às necessidades de uma gestão moderna da mobilidade urbana, no Controlo de Sistemas zela-se pela segurança de sistemas e assegura-se o serviço de *helpdesk* interno garantindo o normal funcionamento dos equipamentos e satisfazendo as necessidades de infraestrutura dos novos projetos desenvolvidos, como é o caso da abertura de novos parques ou a implementação de mais estações do GIRA. Bicicletas de Lisboa.



Em 2018 estas unidades foram consolidadas, ficando o DSI responsável por toda a área tecnológica da EMEL. Com esta consolidação a empresa irá não só dar continuidade à sua Transformação Digital, como reestruturar toda a sua infraestrutura tecnológica. O objetivo é promover de forma sustentada e integrada a evolução dos sistemas EMEL e dos respetivos fluxos de informação, no quadro de um novo paradigma de serviços de mobilidade dirigidos à cidade.

Prevê-se que nos próximos anos as plataformas desenvolvidas atinjam um estágio de maturidade que permitirá a sua utilização por outros municípios, viabilizando uma visão verdadeiramente metropolitana de mobilidade.

#### Infraestrutura, Comunicações, Segurança

A infraestrutura tecnológica da EMEL será reestruturada e renovada com base num processo integrado assente em cinco grandes projetos:

- Renovação das comunicações existentes
- Reformulação da rede WI-FI
- Renovação e renegociação do contrato de licenciamento Microsoft
- Implementação de novos servidores
- Renovação da infraestrutura de parques

O plano foi definido de modo a sustentar os serviços críticos da EMEL e permitir a disponibilização da Plataforma de Mobilidade da empresa para uma atividade intermunicipal e com múltiplos operadores.

O projeto de renovação de comunicações deverá garantir a prestação de serviços de um único operador para todos os locais de operação da EMEL. Deverá ser criada uma rede apoiada em fibra, redundante nos *sítes* principais, e preservando serviços de segurança e transmissão de dados. Toda a componente de comunicações móveis e fixas será revista tendo como objetivo a melhoria da produtividade da operação.

A reformulação da rede WI-FI, que irá contemplar a substituição de equipamentos em fim de vida, assegurará uma melhoria substancial da cobertura do sinal em todos os locais da EMEL, proporcionando assim um acesso mais rápido e seguro e dotando a infraestrutura da robustez necessária ao crescimento esperado dos seus serviços.

O novo contrato de licenciamento Microsoft, para além de certificar a conformidade do licenciamento de *software*, irá harmonizar as componentes de *email* com a respetiva *standardização* das assinaturas de *email*, e também viabilizará a implementação de novas ferramentas de comunicação e produtividade, alinhando a EMEL com as novas tendências de *workplace management* do mercado.

A implementação de uma solução de servidores de alta disponibilidade visa a replicação de servidores e serviços de comunicação de operador na sede EMEL, de forma a garantir a redundância de serviços a todas as entidades que se relacionam com a empresa.

A definição de um *standard* tecnológico que garanta uma melhor comunicação dos parques EMEL, associada à centralização de dados, permitirá no futuro um acesso mais efetivo à informação e a flexibilidade necessária para gerar novos produtos ligados à mobilidade.

A componente de segurança continuará a ter especial relevo nesta reestruturação, mediante a aquisição de equipamentos e *software* designado para o efeito, permitindo uma encriptação mais eficaz da informação e uma auditoria mais efetiva de todos os acessos, recorrendo a *softwares* de controlo de vulnerabilidades.

## Gestão de Projetos

Tendo por base o caminho já percorrido rumo à digitalização de processos, a EMEL pretende executar nos próximos anos um conjunto de projetos que consolidem a informação de negócio e disponibilizem serviços a outras entidades. A criação, já em curso, de ambientes de alta disponibilidade, estruturados de forma a permitirem a integração de entidades externas, irá corresponder ao novo paradigma de empresa de serviços de mobilidade prosseguido pelo município.

A mudança dos sistemas críticos para um ambiente de alta disponibilidade, aliada a uma unificação dos sistemas de mobilidade, tornará exequível a disponibilização da atual Plataforma de Mobilidade EMEL a outras entidades, democratizando o acesso ao estacionamento por outras *APPs* na cidade de Lisboa. Agregando informação de outros operadores e municípios limítrofes melhora-se o conhecimento relativo ao movimento pendular da cidade de Lisboa e acede-se a um novo patamar na capacidade de conceção de produtos de mobilidade adequados. Materializa-se assim o conceito de Plataforma de Serviços de Mobilidade.

Atualmente em transição para esse ambiente de alta disponibilidade, a Plataforma de Mobilidade EMEL continuará a sua evolução funcional, agregando serviços de negócio e consolidando a operação da EMEL. São exemplos de novas funcionalidades i) a gestão logística associada à operação de cargas e descargas, ii) a gestão de lugares especiais iii) a desmaterialização dos diversos tipos de dísticos e iv) a centralização de operação de parques de uma forma que permita uma conjugação dos serviços com os restantes produtos. Também estão em vista novos produtos: a conta família ou o dístico pessoal de estacionamento que facilite a utilização de soluções de mobilidade partilhada fazem parte da carteira de novas soluções dirigidas ao cliente EMEL.

Também a gestão e controlo de acessos a ZAAC sofrerá uma transformação tecnológica e uma integração nesta plataforma, centralizando os seus acessos e

todas as outras dimensões da atividade, o que permitirá o cruzamento destes dados com a operação de fiscalização.

Com o recurso a novas tecnologias como o *BlockChain* pretende-se fazer evoluir a componente analítica e antifraude de todos os serviços associados à plataforma, garantindo a qualidade dos dados e das operações associadas e a segurança da informação, estando ainda previstas interligações com outras entidades para melhoria da qualidade da informação.

Na área de IoT a EMEL implementou uma plataforma de sensorização, pretendendo alargar os seus serviços e funcionalidades, tanto na operação da via pública como nos parques. Esta plataforma de sensorização, devidamente integrada com a Plataforma de Mobilidade EMEL, será o repositório da informação resultante da operação dos veículos equipados com tecnologia de leitura ótica de matrículas, que potenciará a utilização de outros veículos de fiscalização.

Será ainda melhorado o processo de centralização de dados de parquímetros, de forma a garantir uma melhoria da informação de procura de estacionamento, permitindo uma oferta mais adequada, e uma fiscalização mais efetiva.

Realizada a consolidação de Centros de Controlo e Operação, pretende-se agora integrar serviços adicionais de operação como a Gestão de Condicionamentos ou a Gestão de Ocupações de Via Pública para que se viabilize uma fiscalização mais efetiva destas ocorrências.

### Business Intelligence

A EMEL já concluiu a implementação do seu *Data Lake* (projeto ODS), que se traduziu na disponibilização de uma base de *reporting* centralizado. A próxima etapa passa pela evolução deste conceito para uma plataforma de *Business Intelligence* (BI) com capacidades analíticas de apoio à decisão. A estruturação da informação de todas as áreas de negócio da empresa, atualmente em curso, viabilizará este desenvolvimento, obtendo-se uma maior aptidão preditiva, através de AI e *Machine Learning*, que permitirá um acesso mais generalizado aos dados por cada uma das

áreas de negócio, com os perfis de acesso devidamente elaborados e definidos, e uma maior efetividade da tomada de decisão na EMEL.

### Service Delivery e Helpdesk

Com a integração das áreas tecnológicas também a área de *helpdesk* irá sofrer uma reestruturação dos seus serviços mediante a adoção de novos procedimentos de suporte, em linha com a evolução tecnológica em curso na empresa.

A consolidação e documentação de processos, a implementação de métricas de suporte e uma evolução para um conceito de *Service Delivery* que garanta não só os melhores procedimentos mas também a gestão da base de dados de conhecimento de processos, permitirá uma melhor resposta, seja ao cliente externo, seja ao cliente interno.

Pretende-se desta forma a tradução de todos os procedimentos num melhor serviço aos colaboradores e às colaboradoras EMEL, apoiado na construção de um repositório de conhecimento sobre procedimentos e processos de negócio.

## 3.5 Reforço do Serviço ao Cliente

### 3.5.1 Uma EMEL mais próxima dos cidadãos e das cidadãs

A EMEL presta um serviço público de âmbito municipal e como tal tem necessariamente de estabelecer uma relação positiva e forte com os munícipes e seus legítimos representantes, bem como com os visitantes que se deslocam diária ou esporadicamente à cidade. A principal missão da área de Atendimento é garantir que de cada interação resulta a plena satisfação do cliente, com cabal resolução dos seus problemas, em tempo útil e sem dificuldades e obstáculos desnecessários.

A excelência no interface com o cliente contribuirá seguramente para dissipar perceções negativas e erróneas acerca do que é, o que faz, como e a quem serve a empresa e que ainda persistem em virtude de um passado exclusivamente centrado na fiscalização do estacionamento.

Melhorar a interação com o cliente implica intervir em quatro importantes domínios:

- ✓ Pontos de atendimento e respetivo *back office*
- ✓ *Call center*
- ✓ Reclamações
- ✓ Gestão de Ocupações de Via Pública (OVP)

Ao mesmo tempo, residentes, empresas e visitantes serão convidados a participar nesta transformação. A gestão e análise de dados vai permitir à empresa, com a utilização de plataformas cada vez mais robustas e amigáveis, um melhor acompanhamento de cada utente, tanto em backoffice como no frontdesk, possibilitando num futuro próximo antecipar necessidades, desencadear ações e gerar soluções cada vez mais adequadas à comunicação e atendimento ao público.

### Pontos de Atendimento

As Lojas EMEL são um dos rostos da empresa. É através das Lojas que se efetua a grande maioria das reclamações bem como dos elogios à operação da empresa. Estas estruturas estão localizadas em locais estratégicos da cidade e têm uma afluência muito significativa de público.

A acentuada expansão do número de lugares tarifados prevista para o próximo quadriénio deixa antever um crescimento significativo do volume de contactos dos utentes com a EMEL. Para fazer face a esta evolução está programada a abertura de uma nova Loja EMEL em 2019, no Mercado 31 de Janeiro, e a abertura de uma outra em 2021, em localização ainda a definir. Para o ano de 2020 está prevista a disponibilização de mais uma Loja EMEL Móvel.

#### Loja EMEL no Campo Grande

Com uma afluência a rondar os 47 000 utentes até ao final de agosto, prevê-se que em 2018 mais de 50 000 utentes se tenham dirigido à Loja EMEL no Campo Grande. Para o quadriénio 2019-2022 estima-se um incremento progressivo do volume de atendimentos.

Tabela 3.5 Evolução prevista dos atendimentos na loja EMEL do Campo Grande

Ano	2019	2020	2021	2022
Utentes Atendidos	62 000	74 000	80 000	86 000

#### Loja EMEL na Loja do Cidadão (Laranjeiras)

Com 42 000 utentes atendidos até ao final de agosto de 2018, prevê-se que a afluência à Loja EMEL no Campo Grande ultrapasse os 45 000 utentes no final do corrente ano. O número de atendimentos irá crescer progressivamente prevendo-se que atinja os 77 000 em 2022.

Tabela 3.6 Evolução prevista dos atendimentos na loja EMEL das Laranjeiras

Anos	2019	2020	2021	2022
Utentes Atendidos	56 000	67 000	72 000	77 000

#### Posto Móvel EMEL

O Posto Móvel começou a operar em abril de 2018 na freguesia de Alvalade e posteriormente deslocou-se para a freguesia de São Domingos de Benfica, tendo atendido nestas duas freguesias cerca de 3 100 utentes.

Trata-se de um conceito inovador que prima pela proximidade ao utente indo ao encontro de um perfil de cliente que não tem tempo, disponibilidade ou condições para se deslocar aos postos fixos (Lojas) da empresa.

#### Loja Virtual EMEL

A Loja Virtual permite a aquisição de dístico e a sua respetiva renovação através do site da EMEL. Atendendo ao elevado potencial deste serviço a EMEL tem apostado fortemente na sua divulgação.

Entre janeiro e agosto de 2018 foram concluídos 7 725 pedidos de dísticos por esta via. Com a abertura de novos lugares prevê-se que até final de 2018 sejam concluídos (ou processados) cerca de 8 500 dísticos. Para o próximo quadriénio estima-se a evolução seguinte:



Tabela 3.7 Evolução prevista dos dísticos emitidos pela Loja Virtual

Anos	2019	2020	2021	2022
Dísticos concluídos	10 600	12 700	13 700	14 700

### **Back Office das Lojas EMEL**

Cabe a este serviço conferir e auditar toda a documentação oriunda das lojas, pelo que o volume de trabalho que lhe está associado é diretamente proporcional ao verificado nas duas lojas EMEL. São também emitidas as renovações de dísticos neste serviço, através do sistema SIBS, cujo volume varia proporcionalmente ao acréscimo de abertura de novos lugares.

### *Call Center*

Este serviço especializado e personalizado de apoio ao cliente conta com uma equipa muito experiente de colaboradores. No final de agosto de 2018 já tinham sido atendidas 55 000 chamadas, prevendo-se que até ao final do ano este número suba para 110 000.

O volume de chamadas abandonadas tem registado uma evolução extraordinária. No final de 2017 a taxa de abandono das chamadas situava-se nos 43%, mas com a implementação do call back essa taxa reduziu drasticamente situando-se agora em cerca de 7%.

Prevê-se que nos próximos anos se continue a observar uma melhoria deste serviço com o crescimento sustentado chamadas atendidas.

 Tabela 3.8 Evolução prevista do número de chamadas atendidas pelo *Call Center*

Anos	2019	2020	2021	2022
Chamadas Atendidas	120 000	140 000	150 000	160 000

### *Reclamações*

É a este serviço que afluem todas as reclamações efetuadas pelo utente para análise e correspondente resposta. Até ao final de agosto de 2018 tinham sido concluídas

cerca de 28 000 reclamações prevendo-se um total de 30 000 que até ao final do ano.

Com o incremento da atividade ocorrerá com certeza uma maior interpelação da empresa para efeitos de reclamação, pelo que se antecipa um crescimento das reclamações processadas nos anos que se avizinham.

Tabela 3.9 Evolução prevista do número de reclamações concluídas

Anos	2019	2020	2021	2022
Reclamações concluídas	37 500	45 000	48 000	51 000

Como facilmente se compreende esta área é de enorme sensibilidade. Os utentes quando se dirigem à empresa com alguma reclamação têm a legítima expectativa que esta seja rápida e eficazmente tratada, ou seja, querem uma resposta clara, assertiva e em tempo útil. Responder nestes termos implica um domínio bastante profundo de tudo quanto se passa nos diferentes setores da empresa, e que pode estar na origem da interpelação efetuada bem como das soluções e mecanismos que podem ser adotados para a sua resolução. Ao mesmo tempo é fundamental garantir que o serviço de reclamações "retorna" aos serviços respetivos todas as situações sobre as quais incidem as queixas para que estes possam proceder às correções necessárias evitando novas interações.

Para garantir que este processo decorre da forma mais eficiente possível, a EMEL está a equacionar uma reestruturação profunda do Serviço de Reclamações que contempla o tratamento de cada reclamação pela própria área funcional a que é dirigida.

### Operações de Via Pública

A Ocupação de Via Pública (OVP) é uma licença que permite utilizar o espaço público de estacionamento tarifado durante um período de tempo estipulado. Este serviço encerra um elevado potencial de evolução e uma elevada margem de progressão ao nível da rentabilidade.

Prevê-se que até ao final de 2018 sejam ocupados 2 550 lugares. Estima-se que este valor possa ser facilmente incrementado se for adotada uma fiscalização mais eficiente.

Nos próximos anos prevê-se a seguinte evolução das licenças OVP:

Tabela 3.10 Evolução prevista das Ocupações de Via Pública

Anos	2019	2020	2021	2022
Lugares ocupados	3 200	3 800	3 700	3 900

### 3.6 Política de Comunicação

Para o próximo ano foram definidas quatro áreas prioritárias de intervenção ao nível da política de comunicação, sem prejuízo das ações correntes ou das repostas reativas às interações e solicitações quotidianas.

#### Reorganizar a Comunicação da EMEL

A comunicação externa e a comunicação interna estão atualmente integradas em áreas funcionais distintas da empresa, o que pode potenciar eventuais desarticulações entre ambas. Importa, por isso, avaliar e analisar com cuidado a pertinência de manter estas duas vertentes da comunicação independentes, e equacionar os benefícios que poderão (ou não) advir da sua integração na mesma área funcional. Este é um debate que a empresa se propõe fazer no próximo ano.

No sentido de garantir que nada de importante acontece na empresa sem a necessária "cobertura" da comunicação, propõe-se que um elemento deste setor passe a integrar todos os projetos que envolvem contacto com o cliente, e que se estabeleça uma metodologia de articulação sistemática com as várias áreas funcionais da empresa para que todos os acontecimentos e projetos de relevo tenham a divulgação e disseminação devida.

## A EMEL Mais Próxima e Com Uma Voz Única

A EMEL oferece hoje em dia um vasto conjunto de serviços de mobilidade à cidade: estacionamento *on e off street*, bicicletas partilhadas, elevadores e escadas rolantes, entre outros. São por isso vários os canais através dos quais a empresa contacta e interage com os cidadãos e cidadãs, e é fundamental assegurar que as mensagens que chegam ao público são as mesmas e que a forma de as comunicar é coerente e objetiva.

Para garantir uma “voz única” e uma proximidade cada vez maior ao cidadão prevêem-se as seguintes medidas:

- ❖ Uniformizar *layouts* e grafismos, com atualização da imagem de marca nos vários suportes da empresa – caracterização mais focada nos ícones gráficos da mobilidade: estacionamento; frota; pontos de atendimento; parques; canais digitais e espaços físicos EMEL
- ❖ Rever Guiões/*Scripts* de todos os canais de atendimento: *Call Center* EMEL, *Call Center* GIRA, ZAAC
- ❖ Ampliar os canais de comunicação e pontos de contacto da empresa através
  - i) do desenvolvimento de novas redes sociais EMEL
  - ii) do reposicionamento e alinhamento do canal YouTube da empresa
  - iii) da reflexão e implementação do atendimento GIRA nos canais digitais
  - iv) da remodelação do Site EMEL e
  - v) da contratação de relações públicas. Pretende-se adequar a EMEL às novas formas de comunicar e às novas tendências e expectativas de navegabilidade. Seja qual for o produto ou projeto da EMEL, o canal digital – o *website* – será sempre a porta principal de entrada, de informação e de contacto com a empresa. De igual forma as presenças digitais já existentes, como o GIRA, ePark e Pela Cidade Fora serão integradas nesta lógica comum e convergente
- ❖ Promover a presença da EMEL na mobilidade suave (elevadores, escadas rolantes, funicular)



## Afirmar a EMEL como empresa de Mobilidade e Estacionamento


A estratégia de comunicação da EMEL assenta também na sua afirmação como empresa de referência no domínio da Mobilidade e Estacionamento. Este posicionamento pressupõe uma imagem de excelência no serviço aos utentes e uma forte coerência na mensagem a transmitir em todos os pontos de contacto com o público.

A componente de Mobilidade precisa de ganhar força na imagem que os cidadãos e cidadãs fazem da empresa. Fruto da sua atividade se ter centrado no passado quase exclusivamente na gestão do estacionamento, a empresa é percecionada pelos utentes sobretudo na sua vertente punitiva do mau estacionamento, havendo pouca consciência dos benefícios que a sua atividade traz à cidade e dos diferentes produtos e serviços de mobilidade, nas suas várias vertentes, que oferece aos lisboetas e a quem visita a capital.

A própria fiscalização do estacionamento, que tende a gerar sentimentos negativos nos cidadãos e cidadãs, ganhará com certeza uma nova contextualização se a verdadeira missão da EMEL, com raiz no interesse geral, for devidamente explicitada e clarificada, enfatizando o papel dos agentes de fiscalização enquanto promotores de boas práticas de mobilidade e não apenas como punidores das más práticas de estacionamento.

Estão programadas várias iniciativas e projetos para o próximo ano com vista a contribuir para a fortificação da imagem da EMEL enquanto empresa de Mobilidade e Estacionamento:

- ❖ Criar Suportes Institucionais do posicionamento da empresa
  - Campanha Institucional Multimeios EMEL (no âmbito dos 25 anos):  
Filme + Brochura + Mupis + Radio + Canais Digitais
  - Campanha Comercial *ePark*
  - Ativação de *Branded Content*, através de envolvimento com a Ficção Nacional

- 
- Nova metodologia da comunicação de produtos e serviços a implementar na abertura de zonas (jornal, brindes, promotores), nos parques de estacionamento (sinalética e comunicação da abertura do parque), nas obras (comunicação e sinalética das ciclovias) e ao nível do atendimento (comunicação dos pontos de atendimento EMEL)
  - ❖ Evolução das Plataformas digitais e convergências de canais. Fazer evoluir e convergir os canais digitais da empresa e estabelecer parcerias com outras empresas e agentes de mobilidade é fundamental na perspetiva de crescimento dos produtos EMEL e da sua maior utilidade para os cidadãos e cidadãs de Lisboa. A requalificação das APP's ePark e GIRA, aproximando-as mais entre si e caminhando para uma plataforma digital comum de mobilidade à qual se acrescentam serviços, nomeadamente para o carregamento elétrico ou para a entrada nos parques da EMEL
  - ❖ Reforço e crescimento dos programas de mobilidade já existentes. Além de lançar uma nova série de livros Pela Cidade Fora, a EMEL vai promover um programa que visa ensinar as crianças de Lisboa a andar de bicicleta. Está também prevista a procura de um espaço para a criação do Parque Pela Cidade Fora - uma zona delimitada e segura onde de uma forma regular se possam desenvolver as iniciativas do programa Pela Cidade Fora, fazendo-o inclusive crescer além da relação com as escolas e aproximando-o de outras entidades como associações e coletividades. Desta forma pretende-se fomentar boas práticas de mobilidade
  - ❖ Desenvolvimento de produtos de mobilidade que reforcem o posicionamento da empresa como agente promotor da mobilidade junto cliente final
    - Criação do Prémio EMEL "BOAS PRÁTICAS PARA EMPRESAS"
    - EMEL Talks – conversas curtas, em ambiente informal, entre diferentes agentes de mobilidade
    - Vouchers ePark
    - Vouchers GIRA

- ❖ Desenvolver Programas de reflexão e “Gamification” que incentivem a “*Mobility as a Service*”. O objetivo é potenciar uma maior ligação dos utilizadores ao serviço, criando relações entre si e com a marca e ainda com a mobilidade na cidade.
  - Criar sistema de pontos e park
  - Desenvolver o sistema de pontos GIRA
  - Explorar sinergias de mobilidade EMEL/CARRIS

### Celebrar os 25 anos da EMEL

A EMEL celebra em 2019 o seu 25.º aniversário. Estão previstas várias iniciativas para comemorar esta efeméride tais como:

- ❖ Apresentação da “marca 25 anos”
- ❖ Evolução do Logo EMEL com a evocação do aniversário
- ❖ Palestras alusivas à mobilidade

Em todas estas ações, momentos ou eventos, o objetivo é comum: afirmar o posicionamento da empresa - Mais mobilidade, melhor cidade.

---

## 3.7 Gestão das Atividades Transversais e Provedoria

A semelhança de qualquer empresa a EMEL dispõe de um conjunto de áreas funcionais transversais de cariz administrativo-financeiro, de planeamento e de relação com o cliente que dão suporte ao desenvolvimento da atividade operacional. Importa conhecer também as principais iniciativas destas áreas para o próximo ano.

### 3.7.1 Finanças e Planeamento

Durante o próximo ano a Direção Administrativa e Financeira (DAF) irá manter a atual estrutura baseada em áreas de atividade (Contabilidade, Compras, Tesouraria, Serviços Centrais e Coleta Financeira), tal como as correspondentes atribuições e competências.

Em termos dos recursos humanos da DAF, para além de eventuais ajustamentos que possam ser realizados face ao incremento da atividade da empresa, não é expectável que existam oscilações de grande relevo, sendo contudo importante que se continue a investir na formação, com destaque para as áreas que se encontram em permanente atualização.

De acordo com os valores assumidos no orçamento, não se espera que venham a ocorrer investimentos de montante significativo. Estima-se que os encargos assumidos para o ano 2019 fiquem próximos dos do ano transacto.

A DAF continuará a desenvolver as funções que lhe estão conferidas, tendo como prioridades: (i) elaborar as demonstrações financeiras e os relatórios da situação económico e financeira, (ii) prestar informação sobre a performance e a evolução da tesouraria, (iii) controlar a gestão de toda a informação e documentação da empresa, (iv) iniciar e gerir todos os processos inerentes às compras, e (v) promover e controlar todos os assuntos relacionados com as conferências da coleta.

Em termos gerais, continuarão a ser objetivos da Direção a promoção das melhores práticas nesta área de trabalho e a gestão e rentabilização dos recursos financeiros da empresa.

A Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG), por seu lado, continuará a assegurar a produção dos instrumentos anuais de gestão previsional da EMEL em estrita conformidade com as orientações emanadas do seu acionista único.

A área funcional Inovação Estratégica, integrada na DPCG, está a acompanhar e a gerir a participação da empresa em projetos europeus cujo período de implementação se estende para os próximos anos, e tem em carteira novas candidaturas que se poderão transformar em projetos efetivos no ano de 2019 caso sejam objeto de decisão favorável.



### 3.7.2 Provedoria do Cliente da EMEL

O trabalho da Provedoria junto dos clientes da EMEL está consolidado em termos práticos e metodológicos, tendo atingido uma maturidade que permite agora introduzir uma maior ambição nos projetos a desenvolver no médio prazo. Impõe-se, porém, a materialização de um conjunto de pressupostos de curto prazo, a concretizar em 2019, para que o programa de horizonte mais alargado possa ser bem sucedido.

Desde logo, importa aprofundar o posicionamento e a prática dos últimos três anos:

- ✓ Vincar a isenção, independência e equidistância do órgão, continuando o trabalho de reconhecimento interno da Provedoria e de reforço da sua visibilidade externa
- ✓ Melhorar as práticas “menos amigas do cliente” que possam ainda existir na empresa e que sejam detetadas
- ✓ Acelerar os tempos processuais de resposta

Os dois planos fundamentais de atividade da Provedoria permanecem, assim, com a mesma pertinência e importância:

- ❖ Interação regular com o cliente EMEL através das respostas diretas às suas questões, dúvidas e sugestões, e emissão de pareceres e recomendações previamente submetidas ao Conselho de Administração
- ❖ Ação junto da própria empresa i) disseminando as recomendações aprovadas pelo CA e que visam a correção e uniformização de práticas ii) desenvolvendo várias iniciativas internas, designadamente, reuniões setoriais para resolução de problemas pontuais e análise e debate de temas mais complexos e iii) colaborando de forma estreita com a ACADEMIA EMEL através da participação nos cursos de formação

No quadro das premissas descritas surge como projeto imediato a melhoria da eficácia dos canais de comunicação da Provedoria, reduzindo os prazos de resposta às questões processuais e procedendo ao rápido reencaminhamento das questões

que não pertencem ao seu âmbito de atuação. Simplificar o circuito e torná-lo mais eficaz, com base num processo de triagem e reencaminhamento mais célere, passa pelo desenvolvimento de uma entrada no *site* da EMEL exclusivamente dedicada à Provedoria garantindo um interface com o cliente mais rápido e ágil.

Outra importante linha de atuação da Provedoria a que importa dar continuidade em 2019 é o aprofundar das relações com associações representativas da mobilidade e cidadania. Destaca-se a problemática da mobilidade reduzida enquanto domínio de intervenção prioritária para o próximo ano. A EMEL tem desde à vários anos contribuído para a adoção, a nível municipal, de condições mais favoráveis para os cidadãos e cidadãs condicionados (as) na sua mobilidade, mas importa agora reequacionar o seu papel e reestruturá-lo de acordo com as novas dinâmicas do setor e da própria sociedade.

Num horizonte de 4 anos prevêem-se os seguintes projetos concretamente:

#### A nível interno

- Ministras módulos de formação sobre o papel da Provedoria e o seu *modus operandi*, as suas competências e as recomendações que tem produzido ao longo dos anos. O módulo formativo proposto tem a duração de 7 horas (correspondente a um dia inteiro) e destina-se aos colaboradores que por força das funções que desempenham estão em contacto direto com o público. O objetivo é que adquiram os conhecimentos necessários para transmitirem informação assertiva sobre a Provedoria e para discutir e integrar nas suas práticas quotidianas as recomendações que vão surgindo de forma a evitar discrepâncias de resposta e de atuação
- Fomentar a interação entre os vários setores da empresa e a Provedoria através da iniciativa "Um dia na Provedoria". Pretende-se que ao longo desta jornada os colaboradores da EMEL possam contactar com os problemas e dilemas que surgem constantemente, refletir sobre eles e equacioná-los e interpretá-los na perspetiva do próprio cliente

- Criar um prémio de cidadania a atribuir anualmente a um colaborador da EMEL
- Dinamizar grupos de debate sobre temas cujas fronteiras não são totalmente claras e que geram opiniões divergentes no seio da própria empresa
- Elaborar um livro, inserido na comemoração dos 25 anos da EMEL, contendo testemunhos de vida de colaboradores da EMEL relativamente a questões de mobilidade e de cidadania

#### A nível externo

- Publicitar a carta do cliente EMEL enunciando os respetivos direitos e deveres;
- Dinamizar iniciativas em parceria com Associações ligadas à mobilidade, com particular foco na mobilidade reduzida
- Articular com a equipa do projeto Pela Cidade Fora a realização junto de centros de terceira idade de ações semelhantes às que têm sido efetuadas nas escolas. Considerando o envelhecimento da população lisboeta, e as barreiras à mobilidade existentes na cidade, urge sensibilizar e envolver esta franja mais frágil dos residentes
- Organizar um encontro de Provedores envolvidos na área da Mobilidade e de outros representantes de serviços de apoio ao cidadão
- Lançar um concurso de ideias sobre cidadania e mobilidade envolvendo escolas secundárias ou do ensino superior com o apoio da ACADEMIA EMEL
- Utilizar o novo *site* EMEL como canal de partilha de problemas e reflexões sobre a cidadania e a Provedoria
- Aprofundar as relações com a Provedoria de Justiça, mantendo os contactos permanentes e reforçando a articulação existente

Prevê-se a concretização plena dos projetos mencionados ao longo do próximo quadriénio, de forma faseada e em linha com a lógica de reforço da Provedoria da EMEL para uma defesa mais eficaz dos legítimos interesses e direitos do Cliente, do Cidadão e do Município.



## 4. OS INVESTIMENTOS

A EMEL planeia para os próximos quatro anos um volume de investimento que ascende aos 84,5 milhões de euros, dos quais 31,5 milhões já em 2019. Os projetos previstos contemplam i) modernização e apetrechamento de instalações ii) equipamentos de parques de estacionamento iii) obras em infraestruturas iv) equipamentos para a via pública v) investimento em mobilidade e acessibilidades vi) frota operacional vii) Investimentos nas ZAAC viii) Sistemas de Informação e ix) tecnologia e equipamentos de fiscalização.

Tabela 4.1: Investimento em modernização e apetrechamento de instalações

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
Beneficiação de Instalações Operacionais	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Beneficiação da Quinta dos Lilases	210 000				210 000
Aquisição de UPSs	65 000	70 000	70 000	70 000	275 000
Equipamentos de Testes	60 000	60 000	50 000	50 000	220 000
Servidores e equipamentos ativos	200 000	100 000	100 000	100 000	500 000
Materiais e Equipamentos DSI	100 000	100 000	100 000	120 000	420 000
Millenium 3 – Equip. Controlo de acessos	150 000	75 000	45 000	45 000	315 000
Bastidores de Comunicações - Aquisição	200 000	55 000	55 000	55 000	365 000
Aquisição de Equipamentos diversos	100 000	110 000	120 000	130 000	460 000
Mobiliário diverso	75 000	50 000	50 000	50 000	225 000
Equipamento Network Access Control - ISE	35 000	30 000	30 000	30 000	125 000
<b>Total</b>	<b>1 245 000</b>	<b>700 000</b>	<b>670 000</b>	<b>700 000</b>	<b>3 315 000</b>

Tabela 4.2: Investimento em Equipamentos de Parques de Estacionamento

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
Carregamento VE em parques	100 000	100 000	100 000		300 000
Inovação Tecnológica	30 000	60 000	60 000	60 000	210 000
CCTV, alarmes e outros sistemas	200 000	100 000	100 000	100 000	500 000
<b>Total</b>	<b>330 000</b>	<b>260 000</b>	<b>260 000</b>	<b>160 000</b>	<b>1 010 000</b>

Tabela 4.3: Obras em Infraestruturas

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
Novo Parque de Rebocados	300 000				300 000
Vedações Vários Parques	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
Requalificação Parques de Estacionamento	500 000	500 000			1 000 000
Campo de Ourique - Piscinas	508 658				508 658
Areeiro - Manuel Gouveia	450 000				450 000
Mercado de Alvalade	300 000	2 800 000	1 800 000		4 900 000
Garagem de Arroios	350 000				350 000
Lumiar - Eixo Norte/Sul	300 000				300 000
Trancão	1 750 000	1 250 000			3 000 000
Estrada da Luz	1 120 000	3 880 000			5 000 000
Mercado de Campolide	100 000				100 000
Travessa do Bahuto	300 000	200 000			500 000
Rua Maria Pia	90 000				90 000
Bairro Alto	150 000	1 000 000	3 000 000		4 150 000
Mercado de Benfica	550 000				550 000
Parque dos Barbadinhos	800 000				800 000
Feira Popular - Sul	1 040 000				1 040 000
Feira Popular - Norte	1 730 000	6 570 000			8 300 000
Campolide - José Malhoa	350 000				350 000
<b>Total</b>	<b>10 708 658</b>	<b>16 220 000</b>	<b>4 820 000</b>	<b>20 000</b>	<b>31 768 658</b>

Tabela 4.4: Investimento em Equipamentos para a Via Pública

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
Sinalização vertical	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
Parquímetros	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	9 600 000
PCVE	850 762	772 034			1 622 796
Sensorização - Infraestrutura de Sensores	100 000	110 000	120 000	130 000	460 000
<b>Total</b>	<b>3 650 762</b>	<b>3 582 034</b>	<b>2 820 000</b>	<b>2 830 000</b>	<b>12 882 796</b>

Tabela 4.5: Investimento em Mobilidade e Acessibilidades

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
Expansão GIRA. Bicicletas de Lisboa	2 141 156	3 211 734			5 352 890
Ramais GIRA. Bicicletas de Lisboa	279 360	253 440			532 800
Sistema de Monitorização da Rede Ciclável	59 400				59 400
Equipamentos Modelação e GERTRUDE	350 000				350 000
Percurso da Sé - Elevador	918 050				918 050
Doca da Marinha	2 000 000				2 000 000
Percurso da Graça - Funicular	3 512 500	2 107 500			5 620 000
<b>Total</b>	<b>9 260 466</b>	<b>5 572 674</b>			<b>14 833 140</b>

Tabela 4.6: Investimento na Frota Operacional

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
16 Reboques (4 veículos/ano)	168 000	168 000	168 000	168 000	672 000
VLAM (1 veículo/ano)	18 000	18 000	18 000	18 000	72 000
Ponto de Atendimento - Loja Móvel	0	40 000			40 000
Motas para BIR	72 000				72 000
Motociclos (10 veículos/ano)	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Veículos Diversos	75 000				75 000
Veículos Bloqueadores (Substituição da Frota)	400 000	400 000	400 000	240 000	1 440 000
<b>Total</b>	<b>763 000</b>	<b>656 000</b>	<b>616 000</b>	<b>456 000</b>	<b>2 491 000</b>

Tabela 4.7: Investimento nas ZAAC

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
Substituição de Equipamentos BH	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Projeto Piloto e novo Sistema BH	600 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 600 000
Sinalização BH	100 000	145 000	145 000	145 000	535 000
Leitura Ótica de Acesso aos BH	100 000				100 000
<b>Total</b>	<b>850 000</b>	<b>1 195 000</b>	<b>1 195 000</b>	<b>1 195 000</b>	<b>4 435 000</b>

Tabela 4.8: Investimento em Sistemas de Informação

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
Desenvolvimento de novas aplicações	75 000	80 000	120 000	120 000	395 000
<i>Business Intelligence</i>	350 000	30 000	30 000	30 000	440 000
Licenciamento Vissim/Visum	400 000				400 000
Sistema de Gestão de Mobilidade	800 000	1 000 000			1 800 000
Consultoria - <i>Machine Learning</i>	50 000	70 000	90 000	120 000	330 000
<i>Social Listening e Big Data</i>	50 000	60 000	70 000	100 000	280 000
<i>Software</i> de Gestão de entidades	20 000	70 000	70 000	70 000	230 000
BH - Reformulação Tecnológica	100 000	120 000	40 000	40 000	300 000
BlockChain	10 000	40 000	50 000	60 000	160 000
Centralização de Parquímetros	50 000	75 000	75 000	75 000	275 000
Plano Estratégico SI	75 000		75 000		150 000
Desmaterialização de Dísticos	20 000	40 000	50 000	60 000	170 000
ESRI - <i>Software</i> de Cadastro	120 000		120 000		240 000
GDPR - Alterações a Sistemas	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Gestão de Meios de Pagamento	200 000			250 000	450 000
Millenium 3 - Desenvolvimentos	75 000	50 000	50 000	50 000	225 000
Parques - Centralização Plat. Mobilidade	50 000	75 000			125 000
Plataforma de Mobilidade	500 000	325 000	300 000	300 000	1 425 000
Plat. Mobilidade - Expansão AML	50 000	100 000	100 000	100 000	350 000
Plat. sensorização e <i>OPEN DATA - City</i>	250 000	200 000	200 000	200 000	850 000
VLAM -- Desenv. na plat. sensorização	20 000	10 000	10 000	10 000	50 000
VLAM - tecnologia para veículos	40 000	40 000	40 000	40 000	160 000
<b>Total</b>	<b>3 355 000</b>	<b>2 435 000</b>	<b>1 540 000</b>	<b>1 675 000</b>	<b>9 005 000</b>



Tabela 4.9 Investimento em Sistemas de Informação (continuação)

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
Sendys ERP + BPM - Desenvolvidos	40 000	50 000	50 000	50 000	190 000
Sensorização – Integ. Plat. Sensorização	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Site EMEL - Reformulação	75 000	50 000	50 000	50 000	225 000
Web Services – Desenv. webmethods	50 000	20 000	20 000		90 000
Application identity manager	30 000	10 000	10 000	10 000	60 000
Endpoint Protection - Machine Learning	7 000	7 000	7 000	7 000	28 000
Enterprise Password Management	15 000	2 000	2 000	2 000	21 000
Equipamento Network Access Control - ISE	55 000	10 000	10 000	10 000	85 000
Equipamentos de segurança	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Firewall	65 000	35 000	35 000	35 000	170 000
Integração CARRIS	20 000	45 000	75 000	110 000	250 000
Integração COI CML	20 000	45 000	75 000	110 000	250 000
Parques EMEL - Reformulação Tecnológica	250 000	110 000	50 000	50 000	460 000
Privileged behavior analytics	25 000	30 000	30 000	30 000	115 000
Reformulação WIFI	60 000	35 000	35 000	35 000	165 000
Sandbox	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
SIEM Solution	40 000	35 000	35 000	35 000	145 000
Software de Assinaturas Automaticas	7 000	8 000	9 000	10 000	34 000
Software de Vulnerabilidades	7 000	10 000	10 000	10 000	37 000
Solução de SMS	75 000	85 000	95 000	110 000	365 000
Solução de Encriptação	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000
WAF - Web Application Firewall	40 000	40 000	45 000	45 000	170 000
<b>Total</b>	<b>1 061 000</b>	<b>807 000</b>	<b>823 000</b>	<b>889 000</b>	<b>3 580 000</b>

Tabela 4.10: Investimento em Tecnologia e Equipamentos de Fiscalização

Projeto	2019	2020	2021	2022	Total
Bloqueadores	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
Equip. de Fiscalização - Impressoras	75 000	110 000	120 000	130 000	435 000
Atrelados para motas	10 000			10 000	20 000
Certificados de Assinatura Digital	3 300	25 300	3 300	3 300	35 200
Novas Tecnologias de Fiscalização	250 000	350 000			600 000
<b>Total</b>	<b>358 300</b>	<b>505 300</b>	<b>143 300</b>	<b>163 300</b>	<b>1 170 200</b>

Tabela 4.11 Investimento total anual

	2019	2020	2021	2022	Total
<b>Investimento Total</b>	<b>31 582 186</b>	<b>31 933 008</b>	<b>12 887 300</b>	<b>8 088 300</b>	<b>84 490 794</b>



## 5. OS RECURSOS

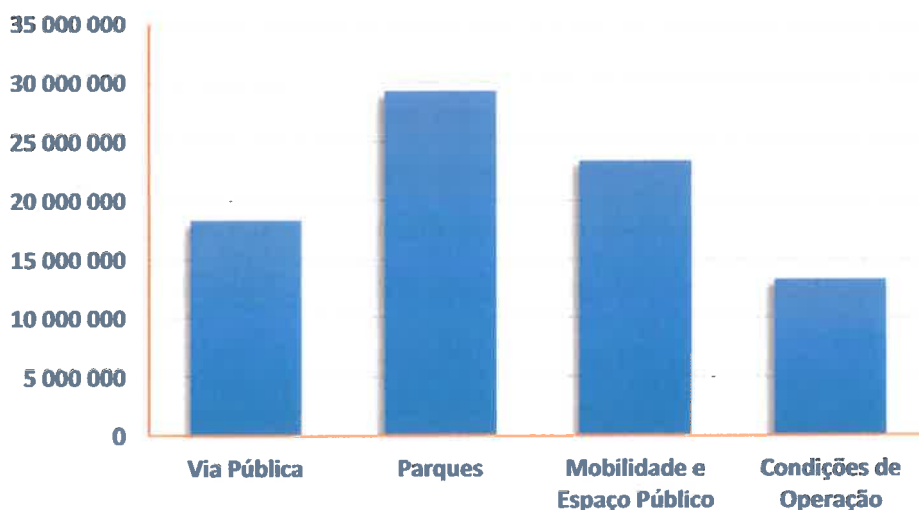
### 5.1 Recursos Financeiros

O plano de investimentos para os próximos quatro anos demonstra o empenho da organização na implementação da estratégia de mobilidade da cidade.

Os montantes envolvidos exigem um grande esforço por parte da EMEL, tanto mais que em vários dos projetos programados os rendimentos gerados são exíguos ou nulos.

Gráfico 5.1 Áreas de investimento

#### Áreas de Investimento (€)



Os valores apresentados não incluem a despesa com a construção de ciclovias nem as restantes rubricas abrangidas pelo Contrato de Mandato a estabelecer.

A maior fatia é destinada à construção de parques de estacionamento o que não surpreende tendo presente o número de infraestruturas que a empresa planeia disponibilizar e o caráter capital-intensivo que caracteriza a atividade *off street*. Grande parte destes quase 30 milhões de euros será aplicada em projetos de parques

dissuasores, com sustentabilidade económica precária, mas muito eficazes no apoio à intermodalidade.

A segunda área mais importante relaciona-se com o desenvolvimento de produtos de mobilidade sustentável, como a expansão do GIRA. Bicicletas de Lisboa, a rede de carregadores de veículos elétricos, os percursos pedonais mecanicamente assistidos ou as intervenções no espaço público como a projetada para a Docca da Marinha.

O desenvolvimento do negócio mais rentável da empresa, a exploração do estacionamento na via pública, capta uma verba importante, em linha com o alargado programa de expansão da atividade.

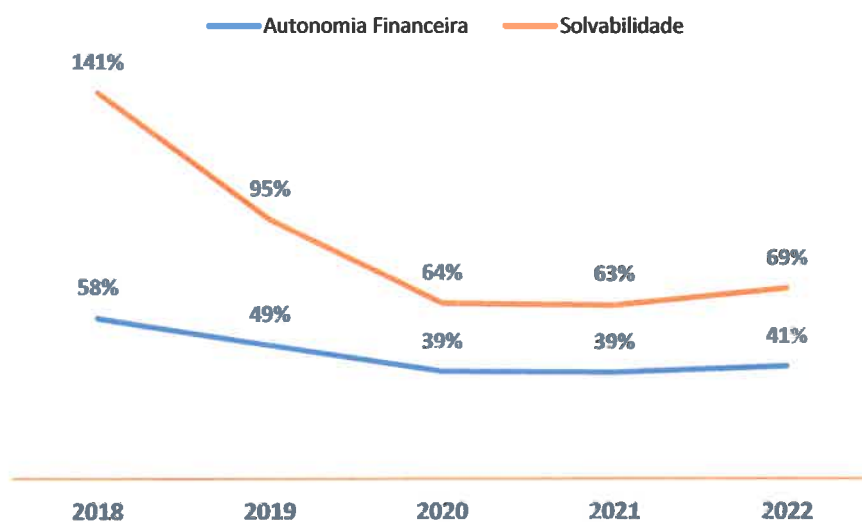
Tentando maximizar a sua capacidade de gerar resultados económicos e de desenvolver propostas de valor enriquecidas para a mobilidade urbana, a EMEL investe fortemente no seu crescimento tecnológico e nas suas condições de operação. No curto prazo este investimento produz alguns impactos negativos nas contas da empresa, decorrentes das elevadas taxas de amortização aplicadas a este tipo de ativos, mas este efeito acaba por se desvanecer a médio prazo e os benefícios recolhidos são largamente compensadores, não só para a empresa, que aumenta a eficiência e a eficácia dos seus processos, mas também para a cidade que usufrui de uma capacidade de intervenção dedicada com mais capacidade para favorecer a mobilidade .

Tabela 5.1 Fontes de financiamento do investimento

	2019		2020		2021		2022		2019 – 2022	
<b>Capital Próprio</b>	20 600 780	65%	9 273 602	29%	8 662 894	67%	8 106 300	100%	46 643 576	55%
<b>Fundos Europeus</b>	177 406	1%	177 406	1%	42 406	0%			397 218	0%
<b>Fin. Bancário</b>	10 750 000	34%	22 500 000	70%	4 200 000	33%			37 450 000	44%
<b>Investimento</b>	<b>31 528 186</b>		<b>31 951 008</b>		<b>12 905 300</b>		<b>8 106 300</b>		<b>84 490 794</b>	

Para suportar os encargos decorrentes do programa de investimentos a EMEL recorre ao financiamento externo em montantes muito significativos.

Gráfico 5.2 Evolução dos indicadores de posição financeira



O acionista único da EMEL, a CML, procedeu ao aumento de capital da empresa em 2017, esse fortalecimento da solidez financeira revela-se fundamental para a abordagem ao período de intenso investimento que se avizinha. Os elevados montantes de financiamento externos captados para a implementação do plano de investimentos produzem impacto na posição financeira da empresa, que, no entanto, no final do período 2019 – 2022 já evidencia alguma recuperação.

## 5.2 Recursos Humanos

- O maior ativo das organizações é o capital humano. A autonomia criativa e a capacidade de inovação, aliadas às competências técnicas, convertem as pessoas num dos pilares da EMEL e num recurso ativo da empresa. Como ativos, os Recursos Humanos (RH) precisam de ser valorizadas e estimulados para que todas as suas capacidades e todo o seu potencial seja direcionado para os objetivos corporativos, convertendo-se assim em valor para a empresa.

A adoção de políticas adequadas de RH terá impacto direto na satisfação e motivação dos colaboradores e colaboradoras, na produtividade, na criatividade e na inovação, e consequentemente reflexos positivos na sustentabilidade do negócio.

### 5.2.1 Evolução do Quadro de Pessoal e Políticas de Gestão dos RH

Atendendo à expansão da atividade da EMEL prevista para os próximos quatro anos, quer do ponto de vista do estacionamento propriamente dito quer de outras infraestruturas e serviços de mobilidade, o quadro de pessoal da empresa será gradualmente incrementando em linha com essa evolução, assegurando sempre os necessários ganhos de produtividade que o dimensionamento em escala da atividade permite. Esta tendência de crescimento gradual do efetivo da empresa já se tem observado ao longo dos últimos anos. Em 2018 o número de colaboradores e colaboradoras aumentou 10% face a 2017, prevendo-se fechar o corrente ano com mais de 600 colaboradores e colaboradores e cerca de 30 estagiários e estagiárias. Quando comparamos o ano de 2018 com o de 2014 o crescimento é superior a 50% (mais de 60% se incluirmos os estágios profissionais).

Antecipa-se para o próximo quadriénio a integração de mais 289 efetivos. Estes recursos serão maioritariamente afetos às áreas operacionais, acompanhando o alargamento significativo da atividade da empresa.

Tabela 5.2 Plano previsional de admissões

	2019	2020	2021	2022
<b>Acréscimo de RH</b>	122	64	69	34

O acréscimo mais significativo de pessoal ocorre já em 2019 muito por força da incorporação na empresa de novas áreas de atividade – modelação e gestão da sinalização semaforica – que exige a integração de RH devidamente habilitados e qualificados para exercerem funções nestes domínios.

## INICIATIVAS EM MATÉRIA DE RECURSOS HUMANOS 2019

Dinamizar a gestão da carreira dos colaboradores, nomeadamente através de planos de desenvolvimento individual e aposta na sua formação e requalificação

Promover a cultura de mérito

Rever o Acordo de Empresa

Reforçar a política de Responsabilidade Social Corporativa nas suas dimensões interna e externa

Desenvolver a área de comunicação Interna da EMEL - juntar

Fomentar a área de Saúde e Segurança no Trabalho – o contínuo crescimento da EMEL e do número de colaboradores e colaboradoras traz novas obrigações e desafios a este nível

Otimizar das condições de trabalho designadamente ao nível das instalações e postos de trabalho

Maximizar o nível e a qualidade de resposta da área de recursos humanos nas suas diversas vertentes.

Apoiar as restantes áreas da EMEL na melhoria da qualidade dos seus serviços assim como o desenvolvimento de novos projetos na área da mobilidade na cidade de Lisboa

### Política de Contratação

O processo de recrutamento e seleção de profissionais deve ser devidamente estruturado e planeado e eficazmente implementado para que se evitem futuros problemas e prejuízos para a organização.

Depois de em 2018 ter celebrado um contrato de trabalho com o único prestador de serviços que tinha contratado de forma continuada, a EMEL pretende em 2019 promover a análise da situação de todos os seus trabalhadores contratados a termo, identificando e integrando nos seus quadros aqueles relativamente aos quais se constate que a respetiva função corresponde a uma necessidade permanente da empresa em função dos projetos que se prevê desenvolver.

Adotando as melhores práticas em termos de Responsabilidade Social Corporativa – facto que valeu à empresa a atribuição do Prémio de Responsabilidade Social da APEE 2018 –, a EMEL pretende ainda alargar e diversificar a base de recrutamento de novos colaboradores através do lançamento de iniciativas que potenciem o número de candidatos, de modo a permitir uma seleção mais rigorosa dos mais aptos para o desempenho de cada função. O recrutamento e seleção de novos colaboradores continuará, à semelhança do já praticado, a ser confiado a empresas externas, de acordo com critérios assentes no mérito e no potencial de valorização para os objetivos da EMEL. As empresas de recrutamento que trabalham com a EMEL utilizam diversos métodos de seleção, englobando, entre outros, triagem curricular, entrevistas individuais, provas de grupo e aplicação de provas psicotécnicas, com vista à seleção dos melhores candidatos.

Posteriormente, os candidatos com melhor posicionamento na seleção passam por uma fase de entrevistas já na EMEL para a seleção final. Estas entrevistas são realizadas por júris que integram representantes das áreas funcionais a que ficarão afetos e dos Recursos Humanos/ACADEMIA EMEL.

A EMEL procura desde há alguns anos promover o recrutamento de desempregados de longa duração, com faixas etárias mais maduras, possibilitando assim o enquadramento de profissionais com menos oportunidades no mercado laboral, mas com elevado potencial e sentido de entrega e responsabilidade. Atendendo ao nível de responsabilidade inerente à maioria das funções desempenhadas na EMEL, a empresa procura candidatos que tenham experiências profissionais anteriores, preferencialmente englobando contacto com o público.

### 5.2.2 Comunicação Interna e Responsabilidade Social Corporativa

O facto de os locais de trabalho da EMEL estarem dispersos por vários pontos da cidade de Lisboa dificulta a tarefa de criar e gerir medidas que cheguem de forma assertiva a todos os colaboradores e colaboradoras da empresa. Melhorar a comunicação interna constitui, por isso, um importante desafio para a empresa nos anos que se avizinham.



É imperativo, desde logo, alinhar o público interno com a missão, valores e estratégia da empresa e considerar cada um dos seus colaboradores e colaboradoras como embaixadores da EMEL, uma voz ativa da empresa perante os cidadãos e cidadãs, clientes ou não.

Ao mesmo tempo importa garantir que a informação sobre todos os aspetos relevantes da empresa, quer no que respeita à gestão corrente quer no que concerne a novos projetos, chega a todos sem exceção, bem como a informação respeitante às diversas iniciativas de apoio aos trabalhadores e trabalhadoras que vão sendo implementadas e que se dirigem a todo o efetivo da empresa.

Outra forte preocupação da empresa reside no bem-estar físico e psíquico dos seus colaboradores e colaboradoras, e em particular daqueles que já se encontram numa faixa etária mais vulnerável. A empresa tem nos últimos anos fortalecido a sua política de Responsabilidade Social Corporativa e pretende continuar a fazê-lo dinamizando iniciativas de apoio aos trabalhadores e trabalhadoras e seus familiares (descendentes e ascendentes) e simultaneamente promovendo e apoiando ações que brotam da sociedade civil mas que têm valor social, cultural ou ambiental.

#### INICIATIVAS EM MATÉRIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA 2019

##### Otimizar a comunicação Interna da EMEL

Desenvolver a atual plataforma de comunicação interna (conteúdos, imagem, usabilidade) e criar alternativas para os colaboradores e colaboradoras que não tem acesso diário à mesma

É também na área de RH que se inserem programas que visam proporcionar mais qualidade de vida no trabalho a colaboradores e colaboradoras. Estas iniciativas têm sido desenvolvida pela área de Responsabilidade Social Corporativa que assume hoje em dia um papel de relevo na EMEL. As ações implementadas visam, por um lado, o bem-estar e conforto de trabalhadoras e trabalhadores e seus familiares e, por outro,

o apoio à comunidade envolvente através da participação em projetos de solidariedade social e outros de promoção da cidadania.

#### INICIATIVAS EM MATÉRIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 2019

Promover medidas relacionadas com o bem-estar físico e psíquico dos colaboradores e colaboradoras da EMEL

Desenvolver medidas internas de conciliação da vida profissional e familiar e de promoção da igualdade de género – a EMEL espera até ao fim de 2022 atingir uma proporção de 40% de mulheres nos seus quadros ativos

Estabelecer protocolos com entidades que ofereçam serviços de reconhecida utilidade e interesse para os trabalhadores e trabalhadoras da EMEL e seus e familiares, e/ou que permitam contribuir para o desenvolvimento de projetos com fins sociais

Apoiar o Grupo EMEL Solidária

Apoiar projetos de natureza social, cultural e ambiental, promovidos por entidades e associações da sociedade civil e que tragam valor para a comunidade no seu conjunto ou para segmentos desta mais vulneráveis ou desfavorecidos



### 5.3 Academia EMEL

A atividade da EMEL, designadamente a que se relaciona mais diretamente com a fiscalização do estacionamento na via pública, reveste-se de especificidades que colocam necessidades formativas, também elas, muito características. Sendo líder nacional no setor, e acumulando já perto de 25 anos de experiência, o que lhe confere um estatuto de referência, e empresa optou por internalizar a formação do seu efetivo de fiscalização.

Foram estes os contornos que levaram à criação da ACADEMIA EMEL, hoje uma unidade já perfeitamente consolidada que se assume como pedra angular do esforço de expansão que a empresa prossegue, ao formar todos os Assistentes Operacionais (AO) e os Agentes de Fiscalização do Estacionamento (AFE) que personificarão a

presença da EMEL em toda a cidade de Lisboa. A posição da ACADEMIA é reconhecida através das solicitações de entidades externas para acesso aos produtos formativos que disponibiliza, algo que também já se perspectivava na criação desta unidade de ensino.

Para o período 2019 – 2022 a ACADEMIA prevê um plano de atividades bastante preenchido atendendo ao número estimado de admissões para dar resposta ao ambicioso programa de expansão. No entanto, a oferta formativa da ACADEMIA vai muito para além da formação inicial ministrada aos novos colaboradores. Só após dar prova das suas capacidades ao longo de um período de pelo menos um ano é que os novos AO poderão frequentar o curso para acesso à categoria de AFE, tendo-se sempre em atenção que efetivo de fiscalização:

- É a primeira linha de representação da empresa
- Está sujeito a uma dinâmica de permanentes alterações nos procedimentos, nos regulamentos e até na legislação
- Desenvolve uma atividade sujeita a ambientes de tensão

Para assegurar um desempenho que não pode ficar aquém da excelência técnica e comportamental, os colaboradores que desenvolvem atividades de *enforcement* serão alvo de formação contínua e sistemática com vista à atualização e aprofundamento de conhecimentos. A ACADEMIA EMEL também disponibiliza cursos anuais e seminários de atualização de conhecimentos a empresas externa.

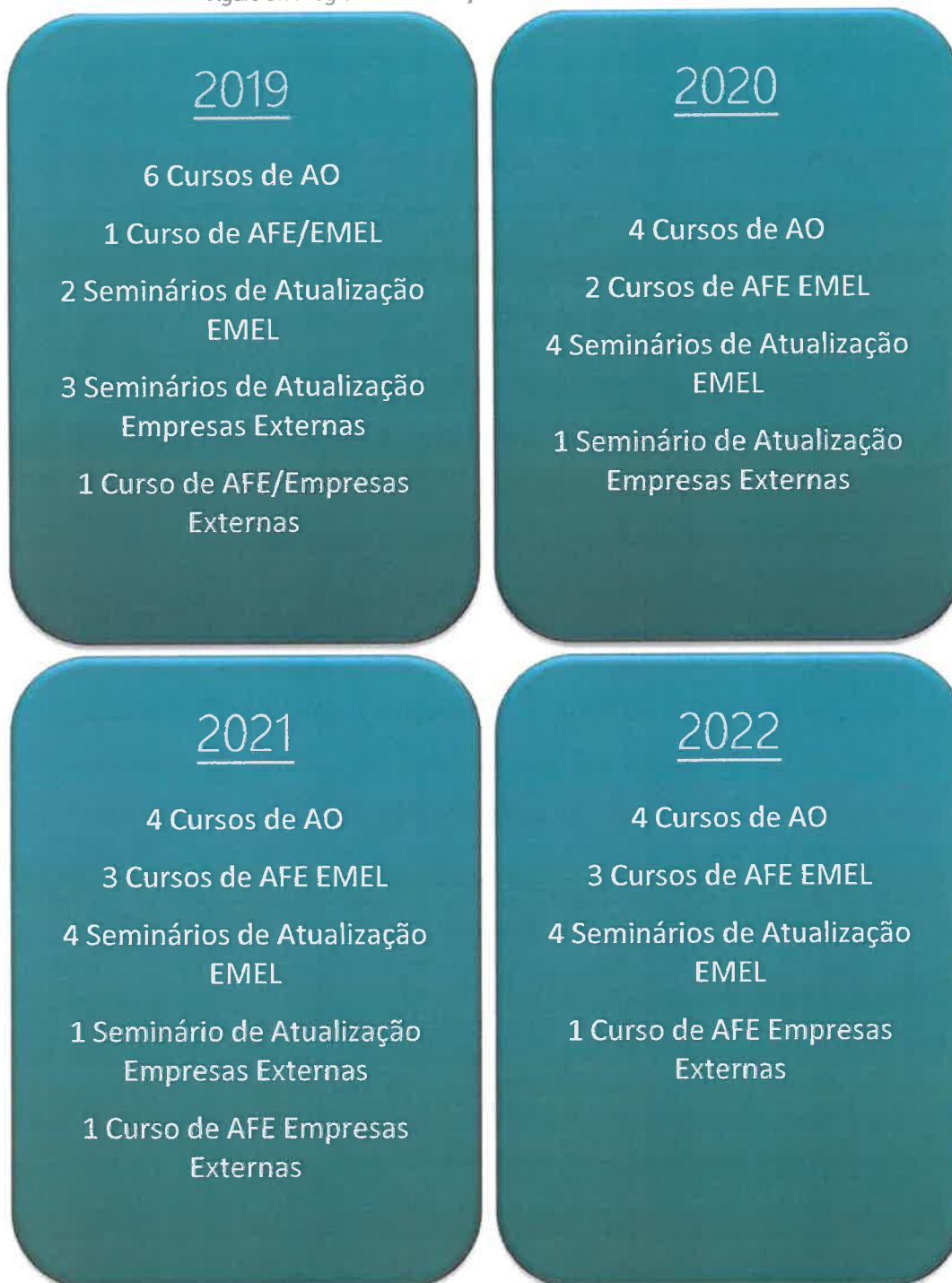
Em simultâneo, a ACADEMIA promove ações específicas de formação destinadas a colaboradores e colaboradoras que exercem funções nos serviços de apoio à atividade de fiscalização.

Num âmbito mais alargado, está já em desenvolvimento um plano de formação em língua inglesa, que visa proporcionar a todo o efetivo da empresa cursos específicos de acordo com os conhecimentos de base de cada um.

A ACADEMIA EMEL continuará nos próximos anos, em linha com o que tem feito no passado, a assegurar a gestão do programa de formação junto de entidades externas

de reconhecido mérito (Universidades, Institutos Superiores, Centros de Formação, entre outras), com vista à valorização profissional e pessoal dos seus colaboradores e das suas colaboradoras, sempre em harmonia com as necessidades e interesses das áreas funcionais em que trabalham.

Figura 5.1 Programa de formação ACADEMIA EMEL 2016 - 2022



## 6. As Contas Previsionais

Tabela 6.1 Demonstração de Resultados previsional

Rendimentos e Gastos	2019	2020	2021	2022
Vendas e Prestações de Serviços	44 917 509	50 718 900	55 992 292	61 434 134
Subsídios à Exploração	0	0	0	0
CMVMC	0	0	0	0
Fornecimentos e Serviços Externos	30 181 998	23 192 220	24 113 572	24 229 846
Gastos com o Pessoal	17 831 318	19 588 104	21 405 015	22 562 543
Fee CML	0	0	0	0
Imparidade de Inventários	0	0	0	0
Imparidade de Dívidas a Receber	0	0	0	0
Provisões	0	0	0	0
Outros Rendimentos/Contrato Mandato	10 572 566	2 863 566	2 728 566	296 160
Outros Gastos e Perdas	97 121	108 923	112 846	105 568
<b>Resultados antes depreciações, financiamento e impostos</b>	<b>7 379 638</b>	<b>10 693 219</b>	<b>13 089 426</b>	<b>14 832 338</b>
Gastos / Reversões de Depreciação e Amortização	6 697 039	9 381 812	11 671 787	13 614 626
<b>Resultado Operacional</b>	<b>682 599</b>	<b>1 311 407</b>	<b>1 417 639</b>	<b>1 217 711</b>
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	0	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados	117 895	884 644	980 877	797 125
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>564 705</b>	<b>426 763</b>	<b>436 762</b>	<b>420 587</b>
Imposto sobre o rendimento do período	127 059	96 022	98 271	94 632
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>437 646</b>	<b>330 742</b>	<b>338 491</b>	<b>325 955</b>

Tabela 6.2 Balanço Previsional

Ativo	2019	2020	2021	2022
<b>Ativo não Corrente</b>				
Investimentos Financeiros	46 640	46 640	46 640	46 640
Ativos Fixos Tangíveis	78 416 445	99 869 140	102 302 569	98 647 644
Propriedades de Investimento	1 505 132	1 454 121	1 403 111	1 352 100
Ativos Intangíveis	4 397 196	5 564 708	4 415 802	2 613 411
Ativos por Impostos Diferidos	101 302	101 302	101 302	101 302
<b>Total do Ativo não Corrente</b>	<b>84 466 714</b>	<b>107 035 910</b>	<b>108 269 424</b>	<b>102 761 097</b>
<b>Ativo Corrente</b>				
Inventários	0	0	0	0
Clientes	506 775	506 775	506 775	506 775
Estado e Outros Entes Públicos	86 932	160 957	234 982	309 007
Outras Contas a Receber	771 686	771 686	771 686	771 686
Diferimentos	356 115	356 115	356 115	356 115
Caixa e Depósitos Bancários	668 652	413 831	605 796	807 882
<b>Total do Ativo Corrente</b>	<b>2 390 161</b>	<b>2 209 364</b>	<b>2 475 355</b>	<b>2 751 466</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>86 856 875</b>	<b>109 245 274</b>	<b>110 744 778</b>	<b>105 512 563</b>
<b>Capital Próprio</b>				
Capital Realizado	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000
Reservas Legais	1 350 047	1 393 812	1 426 886	1 460 735
Resultados Transitados	2 648 481	3 042 363	3 340 030	3 644 672
Outras Variações de Capital Próprio	5 767 795	5 767 795	5 767 795	5 767 795
Resultado Líquido do Exercício	437 646	330 742	338 491	325 955
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>42 203 969</b>	<b>42 534 711</b>	<b>42 873 201</b>	<b>43 199 156</b>
<b>Passivo</b>				
<b>Passivo não Corrente</b>				
Provisões	452 771	452 771	452 771	452 771
Financiamentos Obtidos	13 426 401	35 434 715	39 136 079	31 630 354
Passivos por Impostos Diferidos	1 167 135	1 167 135	1 167 135	1 167 135
<b>Total do Passivo não Corrente</b>	<b>15 046 307</b>	<b>37 054 621</b>	<b>40 755 986</b>	<b>33 250 260</b>
<b>Passivo Corrente</b>				
Fornecedores	18 414 223	19 125 526	18 924 526	19 616 716
Fornecedores de Investimentos	4 279 852	4 064 312	1 852 409	2 593 851
Estado e Outros Entes Públicos	452 581	389 889	396 940	396 077
Financiamentos Obtidos	484 818	491 686	498 636	505 725
Diferimentos	2 383 540	2 340 982	2 298 424	2 655 866
Outras Contas a Pagar	3 591 584	3 243 548	3 144 657	3 294 912
<b>Total do Passivo Corrente</b>	<b>29 606 598</b>	<b>29 655 942</b>	<b>27 115 591</b>	<b>29 063 147</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>44 652 905</b>	<b>66 710 563</b>	<b>67 871 577</b>	<b>62 313 407</b>
<b>Total do Capital Próprio e Passivo</b>	<b>86 856 875</b>	<b>109 245 274</b>	<b>110 744 778</b>	<b>105 512 563</b>


Tabela 6.3 Plano Financeiro previsional

	2019	2020	2021	2022
<b>Recebimentos Operacionais</b>	<b>66 560 327</b>	<b>66 059 906</b>	<b>72 465 380</b>	<b>76 791 805</b>
Parques de Estacionamento	6 391 403	6 955 540	7 943 072	8 474 482
Parquímetros	34 632 875	39 087 777	43 119 591	48 006 912
Residentes	3 856 177	4 520 637	4 861 379	5 193 609
Bairros Históricos	120 895	120 895	120 895	120 895
Contrato Mandato	10 099 000	2 390 000	2 390 000	0
Bloqueamentos	4 528 454	4 987 420	5 446 386	5 905 352
Contraordenações	3 061 778	3 371 289	3 680 800	3 990 311
Serviços Secundários	884 441	1 391 898	1 585 711	1 585 711
Outras Vendas e Prestações de Serviços	582 486	582 486	416 436	364 277
Outros Recebimentos Operacionais	2 402 818	2 651 964	2 901 109	3 150 255
<b>Pagamentos Operacionais</b>	<b>56 924 631</b>	<b>52 343 820</b>	<b>55 377 548</b>	<b>57 397 558</b>
Fornecimentos e Serviços Externos	25 268 065	25 460 820	26 582 214	29 652 983
Gastos com o Pessoal	17 980 829	17 605 214	19 262 259	20 293 463
Contrato Mandato	9 545 500	2 390 000	2 390 000	0
Outros Pagamentos	4 130 236	6 887 786	7 143 075	7 451 112
<b>Recursos Financeiros</b>	<b>10 750 000</b>	<b>22 500 000</b>	<b>4 200 000</b>	<b>0</b>
Financiamentos Obtidos	10 750 000	22 500 000	4 200 000	0
Juros Aplicações de Tesouraria	0	0	0	0
<b>Necessidades Financeiras</b>	<b>29 520 546</b>	<b>36 470 907</b>	<b>21 095 866</b>	<b>19 192 161</b>
Pagamento de Ativos	28 918 492	35 066 548	19 584 482	10 864 858
Reembolso de Financiamentos Obtidos	478 187	484 818	491 686	7 498 636
Juros de Financiamentos Obtidos	123 867	919 541	1 019 698	828 667
<b>Saldo de Tesouraria</b>	<b>-9 134 850</b>	<b>-254 821</b>	<b>191 966</b>	<b>202 086</b>
Saldo Inicial	9 803 502	668 652	413 831	605 796
Saldo Final	668 652	413 831	605 796	807 882

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

---

Luís Filipe Natal Marques - Presidente



---

Jorge Manuel Alves de Oliveira – Vogal

---

Francisca Leal da Silva Ramalhosa – Vogal

Lisboa, 11 de outubro de 2018