



PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2022-2025

ÍNDICE

Índice	iii
Índice de Tabelas	v
Índice de Gráficos	vii
Índice de Figuras.....	ix
Mensagem do Presidente.....	xi
Sumário Executivo	xv
Órgãos Sociais.....	xix
1. A EMEL em 2021.....	1
1.1. Competências e Estrutura EMEL.....	7
2. Estacionamento na Via Pública	11
3. Parques de Estacionamento.....	17
4. Mobilidade Sustentável.....	23
4.1. GIRA. Bicicletas de Lisboa	24
4.2. Ciclovias.....	27
4.3. Mobilidade Elétrica	30
4.4. Semáforos	31
5. Inovação e Sustentabilidade	35
5.1. Sistemas de Informação.....	39
6. Organização Transversal	43
6.1. Comunicação.....	46
6.2. Energia	47
7. Recursos Humanos	51

7.1.	ACADEMIA EMEL.....	53
8.	Investimento e Contas Previsionais	55
8.1.	Rendimentos.....	56
8.2.	Investimentos	62
8.3.	Contas Previsionais	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 8-1 Estimativa dos rendimentos de estacionamento na via pública 2022 – 2025 (€).....	58
Tabela 8-2 Estimativa dos rendimentos de estacionamento em parques 2022 – 2025 (€)	59
Tabela 8-3 Estimativa dos rendimentos de dísticos 2022 – 2025 (€).....	60
Tabela 8-4 Estimativa dos rendimentos de operações de fiscalização 2022 – 2025 (€)	60
Tabela 8-5 Estimativa dos rendimentos do GIRA. Bicicletas de Lisboa 2022 – 2025 (€)	61
Tabela 8-6 Estimativa dos rendimentos da rede de carregadores de veículos elétricos 2022 – 2025 (€).....	61
Tabela 8-7 Estimativa total dos principais rendimentos de exploração 2022 – 2025 (€)	61
Tabela 8-8 Projetos a cargo da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (€)	64
Tabela 8-9 Projetos a cargo da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (€)	64
Tabela 8-10 Projetos a cargo da Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade (€) ...	64
Tabela 8-11 Projetos a cargo da Direção de Exploração do Estacionamento (€)	64
Tabela 8-12 Projetos a cargo da Direção de Sistemas de Informação (€).....	65
Tabela 8-13 Projetos a cargo da Direção de Comunicação e Relações Externas (€).....	65
Tabela 8-14 Projetos a cargo da Direção de Apoio Técnico (€).....	66
Tabela 8-15 Lista Contratos Mandato e Total Investimento EMEL (€)	66
Tabela 8-16 Fontes de financiamento do programa de investimentos 2022 – 2025 (€)	67
Tabela 8-17 Demonstração de Resultados previsional 2021 – 2025 (€).....	67
Tabela 8-18 Balanço Previsional 2021 – 2025 (€).....	68
Tabela 8-19 Plano Financeiro previsional 2022 – 2025 (€)	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1 Evolução EMEL 2010 – 2015 – 2020	2
Gráfico 1-2 Evolução mensal dos rendimentos de exploração da EMEL em proporção do valor do mês homólogo de 2019.....	3
Gráfico 2-1 Evolução do número de lugares na via pública 2016 - 2025.....	11
Gráfico 2-2 Mapa do plano de expansão 2021 - 2025	13
Gráfico 2-3 Mapa de bolsas de estacionamento.....	14
Gráfico 3-1 Localização dos parques da EmPark com lugares para residentes em condições mais vantajosas	18
Gráfico 3-2 Programa de aberturas de parques de estacionamento 2022 - 2025	20
Gráfico 4-1 Evolução da população residente na AML e no concelho de Lisboa 2006 - 2020	23
Gráfico 4-2 Expansão da rede de estações do GIRA. Bicicletas de Lisboa	25
Gráfico 4-3 Rede de sensores de contagem de bicicletas.....	26
Gráfico 4-4 Rede de ciclovias com intervenção da EMEL.....	28
Gráfico 4-5 Plano de implementação da rede de carregamento de veículos elétricos .	30
Gráfico 4-6 Plano de modernização da rede SLAT	32
Gráfico 6-1 Evolução dos gastos com rendas de instalações 2016 - 2020 (€)	43
Gráfico 6-2 Evolução do consumo de eletricidade da EMEL 2016 – 2020 (€).....	47
Gráfico 7-1 Evolução do Quadro de Pessoal 2016 - 2025	53
Gráfico 8-1 Evolução dos rendimentos das principais atividades de exploração da EMEL (€) 2016 - 2025.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Algumas das atividades previstas para a prossecução do Objeto Social da EMEL	7
Figura 1-2 Estrutura organizacional da EMEL.....	9
Figura 4-1 Antevisão da ponte sobre o Rio Trancão	29
Figura 4-2 Semáforo com contador do tempo para atravessamento.....	33
Figura 5-1 Objetivos Sistemas de Informação.....	40
Figura 6-1 Ponto de carregamento Leve	46
Figura 6-2 Bicicleta GIRA. Bicicletas de Lisboa	46
Figura 6-3 Sinalética BiciPark.....	46
Figura 8-1 Evolução da distribuição tarifária 2019 - 2021.....	57

MENSAGEM DO PRESIDENTE



O momento do planeamento é, por excelência, o momento de olhar para o futuro, de perceber a realidade e de escolher onde a vamos alterar. Mas essa realidade impõe-se, agora, de tal forma que valerá a pena gastar alguns instantes a enunciar o contexto de onde parte este Plano de Atividades.

Os últimos dois anos colocaram a EMEL perante desafios de enorme complexidade, sem paralelo na história da empresa. A pandemia de Covid 19, que no início de 2020 veio afligir o país e o mundo, assombrou toda a atividade económica. Mais uns setores do que outros, certamente, mas colocando no centro de todas as reflexões a mobilidade – talvez nunca como agora se tenha tornado tão clara a posição de charneira que a mobilidade ocupa na sociedade moderna.

Com uma estratégia de alavancagem de todo um novo papel de agente de mobilidade, holístico, integrado, assente sobre os meios libertos pela exploração do estacionamento, a EMEL, com a suspensão da cobrança na via pública, viu-se afastada da sua principal fonte de rendimento em dois períodos alargados, em 2020 e 2021, e confrontou-se, inevitavelmente, com uma forte degradação do seu desempenho

económico – em ambos os exercícios a CML dotou a empresa dos montantes que se estimavam como suficientes para reestabelecer o equilíbrio económico.

O momento da pandemia ainda se reveste de grandes interrogações, admitindo-se, no plano da saúde pública, e apesar do recente recrudescimento dos números de infetados, que mais tarde ou mais cedo se assista a uma transição de um contexto pandémico para uma situação de maior normalidade, assim o esperamos, mas infelizmente sem uma perspetiva de afastamento definitivo da doença, que se tornará endémica.

Este quadro acarreta para o planeamento da atividade da EMEL uma maior incerteza, desde logo pela dimensão que poderá vir a assumir o teletrabalho, mas também pelo impacto desenhado pelo novo contexto nas escolhas modais.

Com dois exercícios consecutivos de desempenho económico fortemente diminuído e com o crescimento do risco associado à principal atividade, no que respeita à geração de meios líquidos, a EMEL olha para o futuro com a ambição de sempre, mas com exigência e rigor redobrados na análise dos projetos que abraça. A generosidade com que a empresa se empenha na criação de condições para uma mobilidade mais sustentável será, naturalmente, preservada, mas os seus esforços privilegiarão os vetores mais estruturais, enquanto se procurarão respostas, métodos e processos mais eficientes.

A exploração do estacionamento na via pública continuará a ser a base em que assenta toda a capacidade de intervenção da EMEL a um nível mais amplo de gestão da mobilidade. Esta dinâmica confere contornos de circularidade à atividade da empresa, ao imputar ao uso do automóvel particular custos que, de outra forma, seriam completamente externalizados, e canalizando os recursos assim obtidos para a viabilização de projetos associados a uma mobilidade mais sustentável, tradicionalmente deficitários, e que podem ir, entre outras iniciativas, desde a expansão e densificação da rede do GIRA. Bicicletas de Lisboa à instalação de meios mecânicos de apoio à mobilidade pedonal, passando pela construção de parques de estacionamento dissuasores, necessariamente com preços atrativos.

Já em 2022 a EMEL procurará retomar o forte ritmo de expansão dos lugares de estacionamento ordenado na via pública, até para garantir a máxima equidade no acesso dos residentes ao novo desconto de 50% nas tarifas de rotação – a medida ainda não se encontra vertida no Regulamento de Estacionamento, mas as projeções de base deste plano incorporam já os seus impactos.

O crescimento da oferta de lugares em parques é a maior aposta, em termos de investimento, que a EMEL desenvolverá ao longo dos próximos quatro anos, contemplando seis novos projetos. De entre eles, destaque, exatamente, para aqueles com a capacidade de dissuadir o acesso automóvel ao centro da cidade – estão previstos

dois, um para a Pontinha, com cerca de 1 800 lugares, e outro para Campo de Ourique, à saída da A5.

A adesão, notável, ao GIRA. Bicyclistas de Lisboa demonstra que a evolução para uma mobilidade mais sustentável não é feita contra as pessoas, muito pelo contrário, é feita com as pessoas e a pensar nas suas necessidades. Ao longo dos próximos quatro anos será feito um grande esforço para tornar o sistema cada vez mais conveniente e fiável, estando planeada a constante expansão da rede, que para além dos equipamentos a instalar implica o alargamento da equipa que assegura as operações – é precisamente esta equipa que irá absorver a quase totalidade das contratações previstas.

Na promoção da mobilidade elétrica, a EMEL já instalou três *hubs* de carregamento rápido e disponibiliza, em vários dos seus parques, equipamentos de carregamento normal e semirrápido. Neste plano que agora apresentamos está considerada a instalação na via pública de, pelo menos, um carregador por cada freguesia, enquanto a rede disponível nos parques de estacionamento continuará a crescer, tanto em parques já existentes como nos que estão agora planeados.

A gestão da rede SLAT, agora assegurada em pleno pela EMEL, atravessa um período de modernização que brevemente estará concluído, possibilitando, a partir daí, que a cidade beneficie de um sistema de gestão de tráfego inteligente e integrado, o SIM.Lx, que virá abrir possibilidades como a previsão de tráfego a 60 minutos, permitindo a adoção de medidas mitigadoras de congestionamentos em tempo real, ou a priorização da fluidez dos transportes públicos.

Na Graça, as obras do novo funicular estão em curso, prevendo-se que no início de 2023 este equipamento já esteja disponível para facilitar o acesso à Colina do Castelo, juntando-se às escadas rolantes na Mouraria e ao elevador na Sé, dotando uma das zonas com a população mais envelhecida da cidade de um conjunto de sistemas de apoio à mobilidade pedonal que demonstram a dimensão inclusiva da atividade da EMEL.

Estas e outras medidas, percussoras da nova mobilidade, só serão possíveis com uma EMEL mais eficiente, mais inovadora, mais flexível. A empresa há muito que tem uma postura consolidada de busca, permanente, de respostas mais eficazes para os problemas enfrentados pelas pessoas na realização das suas deslocações. Com esse fim, participamos assiduamente em projetos europeus onde temos a possibilidade de contactar com as soluções mais ousadas.

Por outro lado, há um sistemático empenho no fortalecimento da capacidade tecnológica da EMEL, no sentido de dar corpo a essas e outras soluções, sempre em prol do serviço prestado aos lisboetas, de uma mobilidade mais sustentável e, claro, da eficiência da empresa – estão, ou estarão em breve, em desenvolvimento, novas

ferramentas, que viabilizarão uma fiscalização mais pronta e flexível, interfaces de acesso a instrumentos de mobilidade mais simples e convenientes, e um relacionamento com o cliente mais abrangente e integrado.

As circunstâncias constroem a realidade da EMEL, mas não restringem a capacidade da empresa de encontrar caminhos para ir ao encontro do futuro. Na área do atendimento ao cidadão, que se viu tão afetada pelos condicionamentos necessários para conter a pandemia, a empresa foi capaz de encontrar um caminho que reconduziu os níveis de serviço para os padrões de qualidade exigidos pelos lisboetas. Agora, a EMEL prepara-se para dar, de novo, nota da atenção que sempre coloca nas necessidades daqueles que se encontram em situação de maior fragilidade – já em 2022 será criado o serviço 65+, que levará o atendimento presencial EMEL à casa dos que têm maior dificuldade em deslocar-se aos pontos de atendimento e que não conseguem interagir com a empresa de outra forma.

Brevemente terá início a instalação de uma central fotovoltaica no nosso parque dissuasor situado na Ameixoeira. Com uma capacidade de um MegaWatt, esta central, em plena cidade de Lisboa, produzirá, de forma limpa, sem emissões, energia suficiente para satisfazer mais de metade do consumo da empresa, trazendo também uma nova forma de materialização do posicionamento da EMEL, em prol da sustentabilidade.

Os anos de 2020 e 2021 trouxeram à cidade e ao país tempos difíceis, daqueles em que é difícil vislumbrar a oportunidade que lhes possa estar associada. Na EMEL, com o esforço de todos os colaboradores, conseguimos chegar aqui fortes, com a capacidade intacta para continuar a construir o futuro da mobilidade em Lisboa. É esse o nosso desafio.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A abordagem da EMEL ao próximo quadriénio acontece num momento, assim se espera e perspetiva, de saída de um contexto pandémico, mas também de incerteza sobre o que rodeia as tendências e padrões de mobilidade – é um contexto que traz ao exercício do planeamento um nível de risco acrescido, num setor que se caracteriza por alguma estabilidade.

Neste quadro, a empresa enverada por uma alocação dos seus esforços àqueles vetores que se evidenciam como mais estruturantes na gestão da mobilidade no Município – na gestão do estacionamento na via pública, continuação da expansão da área em exploração; no estacionamento em parques, uma forte aposta na expansão da oferta, com ênfase nos parques dissuasores; nos sistemas de mobilidade, uma expansão continuada da rede de estações e da frota do GIRA. Bicicletas de Lisboa, a continuação da modernização da rede SLAT e da implementação da rede de carregadores de veículos elétricos. Paralelamente prosseguem as obras para a instalação do Funicular da Graça, que previsivelmente estará disponível no início de 2023.

Na promoção da mobilidade ciclável, e paralelamente à expansão do GIRA. Bicicletas de Lisboa, a EMEL dará continuidade à densificação da rede de ciclovias, implementada ao abrigo de Contratos Mandato, rentabilizando as competências que soube erguer, ao longo dos últimos anos, numa matéria tão complexa.

Ao mesmo tempo que preserva a sua ambição no papel de agente de mobilidade sustentável ao serviço do Município, a EMEL redobra os esforços de modernização e robustecimento da sua capacidade de intervenção, planeando a mudança para uma nova sede.

A expansão da área de estacionamento ordenado na via pública, sob gestão da EMEL, prosseguirá ao longo dos próximos quatro anos, com um forte impulso já em 2022, ano em que se perspetiva o ordenamento de 15 000 lugares. A perspetiva é de que, no final do quadriénio, o ordenamento do estacionamento na via pública em Lisboa fique muito próximo de estar completo. Os projetos de ordenamento do estacionamento não se ficam pelas faixas laterais dos arruamentos, e contemplam a requalificação de parcelas contíguas, as bolsas de estacionamento, estando prevista a abertura de cerca de 800 lugares ao abrigo de projetos deste tipo.

Para além de todo o dispositivo a instalar e dos trabalhos de adaptação dos arruamentos, a atividade de ordenamento do estacionamento está indelevelmente associada ao *enforcement* legal das normas de estacionamento, ou seja, às operações

de fiscalização. Para o próximo quadriénio a empresa implementará uma forte aposta no robustecimento da capacidade de intervenção, prontidão e flexibilidade da fiscalização, assente na utilização de meios digitais e no desenvolvimento de soluções informáticas mais sofisticadas e integradoras, viabilizando um maior alinhamento com as exigências da estratégia de mobilidade do Município, por exemplo, com maior proteção do estacionamento de residentes – que, assim se perspectiva, se virá a materializar também por intermédio do desconto de 50% nas tarifas de rotação – ou fiscalização noturna, lado a lado com ganhos de eficiência e de rentabilidade.

A oferta de estacionamento em parques absorve a maior fatia do orçamento da EMEL para investimento, ao longo dos próximos quatro anos. São mais de 33 milhões de euros, 30,6 dos quais distribuídos por seis projetos de novos parques. Serão 3 200 novos lugares, com destaque para os projetos dissuasores, na Pontinha e em Campo de Ourique, que entre si contam mais de 2 200 lugares. Prosseguir-se-á com um programa de requalificação dos parques existentes, sobressaindo, nesta matéria, a avultada intervenção no parque da Calçada do Combro.

O crescimento da capacidade através do investimento em novos espaços não será exclusivo: existe a possibilidade de melhorar a disponibilidade da oferta existente – em várias zonas da cidade coexiste uma perceção de insuficiência de oferta de estacionamento com o registo de escassas taxas de ocupação em infraestruturas *off street*. Com o objetivo de mitigar este paradoxo, a CML acordou com a EmPark, no âmbito da renovação de concessões, a disponibilização de avenças de estacionamento em condições muito vantajosas para residentes – foi fixado o valor mensal de 40 euros. Cabe à EMEL a gestão administrativa da alocação destes produtos. Seguindo a mesma filosofia, existe a perspectiva de o Município, no processo de licenciamento urbanístico de novos projetos, obter, junto dos promotores, uma proporção dos lugares de estacionamento a edificar para a gestão pública, que será assegurada pela EMEL.

O projeto mais emblemático da transformação da EMEL de organização gestora e fiscalizadora do estacionamento em *player* de mobilidade, na plena abrangência do termo, é o GIRA. Bicicletas de Lisboa. O sistema de partilha de bicicletas enfrentou diversos sobressaltos desde o seu lançamento, em 2017, o que acabou por conduzir à decisão, em plena pandemia, de internalização, no seio da EMEL, de todas as operações associadas à sua gestão. A absorção foi bem-sucedida, tendo-se elevado os níveis de serviço e constituído condições para a expansão, quer da rede de estações, quer da frota disponível.

Indo ao encontro do enorme sucesso que caracteriza o acolhimento que os lisboetas deram ao sistema, esta expansão irá continuar, ao longo do próximo quadriénio. Com o alargamento da área mais diretamente coberta pelo sistema, está prevista a instalação

de postos avançados de apoio à operação, permitindo a preservação e até a melhoria dos níveis de serviço.

O GIRA. Bicicletas de Lisboa dá corpo a uma estratégia ambiciosa de promoção do modo ciclável nas decisões modais de quem circula em Lisboa. Outros projetos, como o BiciPark, visam dar resposta a outras dimensões que restringem uma utilização mais massificada da bicicleta. A mais importante destas dimensões será a segurança, sendo indispensável a densificação de uma infraestrutura que transmita essa perceção. Nos últimos anos, ao abrigo de Contratos Mandato, a EMEL tem vindo a desenvolver a capacidade de implementação de ciclovias na cidade, tendo já ultrapassado os 39 quilómetros. Para os próximos dois anos, a empresa tem planos para a expansão da rede ciclável que ultrapassam os 17 quilómetros.

Os objetivos de descarbonização não renegam o papel central do automóvel, mas exigem que ele se torne mais “limpo”. Neste âmbito, a promoção da mobilidade elétrica impõe-se, e a mitigação dos estrangulamentos à sua expansão é premente. A EMEL tem já em funcionamento três *hubs* de carregamento rápido de veículos elétricos e está em curso a implementação de uma rede de carregadores, 30 na via pública e mais 55 nos parques da empresa.

A gestão da rede SLAT também foi confiada à empresa, sob Contrato Mandato, prosseguindo o investimento na instalação de equipamentos que dotam o dispositivo de uma capacidade de gestão integrada que exponencia o seu impacto sobre a fluidez do tráfego.

A EMEL prepara-se para mudar, e concentrar, as suas instalações. Na sequência de um ciclo de crescimento, e diversificação, das suas atividades, a empresa confrontava-se com um problema de insuficiência de espaço, atenuado nos períodos de confinamento, mas que agora, com o retorno ao trabalho presencial, se manifesta de forma aguda. Nesse sentido, foi encontrado um edifício moderno, funcional e com uma excelente localização que, para além de tudo, oferece todas as possibilidades para acomodar a nova sede da empresa de forma a otimizar as soluções de organização e apetrechamento do espaço, viabilizando a obtenção de ganhos de produtividade substantivos – o montante da renda apenas ligeiramente supera aquele que é suportado atualmente, mas o espaço disponível tem capacidade para concretizar a concentração de serviços que, só por si, já induz ganhos de eficiência que diminuem a necessidade de alargamento do efetivo (para 2022 estão previstas apenas 12 contratações, quase todas para a operação do GIRA. Bicicletas de Lisboa), para além de que será possível obter algumas poupanças, seja na segurança, limpeza, energia ou gastos com higiene e conforto.

O novo edifício vem corporizar uma filosofia de melhoria contínua. No próximo quadriénio a EMEL prosseguirá com o robustecimento da capacidade de intervenção enquanto organização, assente no desenvolvimento de mais adequadas soluções informáticas. Para além da evolução digital em implementação na fiscalização, destaque, nesta matéria, para a nova solução de CRM que sintetiza toda uma nova postura da EMEL – a visão 360°, a visão integradora, a abordagem holística de que a gestão da mobilidade carece e de que o cliente EMEL em muito beneficia.

Todo o esforço de modernização contribuirá para o incremento de valor nas propostas EMEL. A App Mobilidade, ou a Carteira Virtual, que prometem uma grande simplificação do acesso à mobilidade, são exemplos de frutos colhidos da procura ativa que a empresa desenvolve dos problemas que o cidadão enfrenta nas suas necessidades de deslocação e, claro, de formas de os resolver. Há uma prioridade clara, a de geração de conhecimento em matérias relacionadas com processos de decisão no domínio da mobilidade urbana sustentável de Lisboa, através da adoção de metodologias centradas nas pessoas – seis objetivos-chave:

1. Melhoria da qualidade de serviço em colaboração com quem vive, trabalha, estuda e visita a cidade
2. Promoção de transportes sem descontinuidades
3. Promoção da mobilidade ativa e inclusiva
4. Melhoria das soluções de logística urbana
5. Facilitação de inovação digital responsável e resiliência digital
6. prospetiva e "prova futura"

O cidadão, o propósito de serviço público e a sustentabilidade, preenchem a visão da EMEL. Será lançado um novo serviço de atendimento remoto e o Atendimento Domiciliário 65+ levará a EMEL a casa dos mais fragilizados.

A central fotovoltaica a instalar no parque da Ameixoeira trará significativos impactos ambientais: ali será produzida energia a partir de uma fonte renovável, de uma forma limpa e sem quaisquer emissões, exigindo, após o investimento inicial, escassíssimos gastos operacionais – será um paradigma de sustentabilidade.

ÓRGÃOS SOCIAIS

ASSEMBLEIA GERAL

ACIONISTA ÚNICO

Câmara Municipal de Lisboa

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PRESIDENTE

Luís Filipe Natal Marques

VOGAL

Francisca Leal da Silva Ramalhosa

VOGAL

Nuno Valter Fernandes Pina

FISCAL ÚNICO

Grant Thornton & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., representada por Carlos Lisboa Nunes

1. A EMEL EM 2021

O início de atividade da EMEL trouxe à cidade de Lisboa uma realidade nova, que aos olhos dos automobilistas revestia-se, fundamentalmente, pela imposição das normas legais de ordenamento e cobrança do estacionamento. O novo enquadramento colidia com a prática vigente, e generalizada pela cidade, de estacionamento desregulado, mas gratuito, o que penalizava a perceção do público em relação aos objetivos de melhoria da mobilidade decorrentes da gestão do estacionamento, e que ia ajudando a consolidar uma imagem algo repressora que, ainda hoje, muitos associam à empresa.

Os primeiros anos de atuação foram percorridos ao longo de uma íngreme curva de aprendizagem, sem que se conseguissem evitar vários sobressaltos, que viriam a culminar numa onda de atos de vandalismo que inviabilizariam a atividade económica da EMEL, e que seria ultrapassada com a subcontratação da exploração de uma fatia importante dos lugares geridos pela empresa, a chamada Zona Verde. Esta subcontratação permitiu a implantação de sistemas de manutenção e coleta mais prontos e eficazes e, apesar da avultada remuneração associada, restabeleceu a viabilidade da organização. Ao longo dos 10 anos de vigência do contrato, a EMEL soube reunir recursos, erguer competências e ganhar eficiência, chegando a um patamar que já conferia à empresa a capacidade de encarar, sem temor, a reabsorção daquela área, por sinal das mais rentáveis na cidade, no seio da sua gestão plena. O planeamento cuidado desta operação seria concretizado no segundo semestre de 2015, e o sucesso da sua implementação veio permitir que se abrisse espaço na estrutura económica da

empresa para admitir novas ambições estratégicas, não apenas no que respeita ao estacionamento, mas chegando ao sentido mais amplo da gestão de mobilidade.

A exploração do estacionamento, especialmente na via pública, continuaria no centro da atividade da organização, é certo, mas, mais do que isso, assumir-se-ia como alavanca financeira para conduzir a EMEL a um papel mais abrangente na gestão da mobilidade na cidade de Lisboa. Logo no Plano de Atividades e Orçamento (PAO) concebido para 2016, encontra-se uma série de projetos de intervenção no espaço público com objetivos de promoção da mobilidade suave, a instalação de meios mecânicos de apoio à mobilidade pedonal no acesso à Colina do Castelo, e, mesmo o sistema de *bike sharing*,

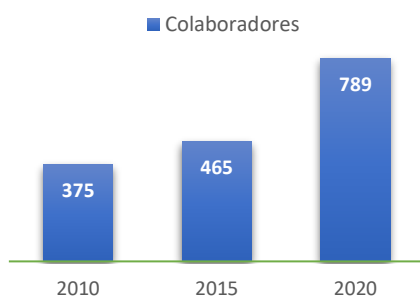
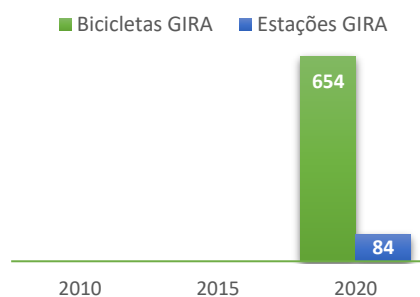
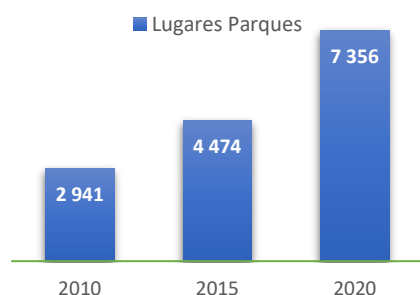
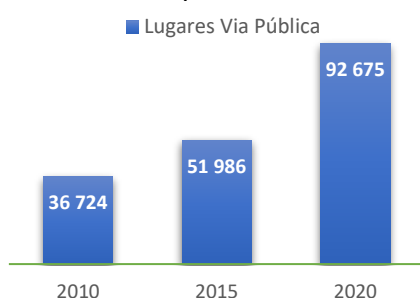


Gráfico 1-1 Evolução EMEL 2010 – 2015 – 2020

que já figurava nos planos da empresa no PAO de 2015, surgia no documento de 2016 com um orçamento bem mais elevado, refletindo a ambição crescente relativamente ao projeto.

A empresa de estacionamento, que soube vingar, ia dando lugar a um agente de mobilidade, na mais ampla acessão do termo, oferecendo à cidade a possibilidade de beneficiar das suas aptidões em plenitude. A capacidade concretizadora foi crescendo e começou a ser cada vez mais reconhecida, com o Município a encontrar na EMEL a competência necessária para abraçar projetos cada vez mais estruturantes de uma estratégia de mobilidade sustentável - o desenvolvimento de uma rede de postos de carregamento de veículos elétricos, a modernização e gestão da rede de sinalização luminosa (SLAT), a implementação do Sistema de Bicicletas Públicas Partilhadas (SBPP), a densificação da rede de ciclovias, a prossecução de um plano de expansão da oferta em parques de estacionamento que visa especialmente a dissuasão do acesso automóvel ao centro da cidade, mas também as necessidades de estacionamento dos residentes, acomodando os impactos de uma estratégia que considera, antes de mais, a valorização do espaço público e a sua devolução a uma fruição segura e ambientalmente sustentável.

Quando a pandemia de Covid 19 chegou a Portugal e impôs o primeiro confinamento, em março de 2020, a EMEL seguia uma trajetória de profunda alteração

estrutural. Nos anos imediatamente anteriores a expansão da atividade de ordenamento do estacionamento na via pública registou uma celeridade inédita e a evolução da oferta *off street*, embora não tão rápida, foi também significativa, destacando-se a abertura de dois parques dissuasores. Paralelamente, a empresa não estava satisfeita com o ritmo de implementação da rede do GIRA. Bicicletas de Lisboa e os estudos que desenvolvia indicavam, de forma cada vez mais consistente, que a internalização de toda a operação seria a solução mais adequada às ambições do Município para o sistema, uma decisão que conduziria a uma maior eficiência, mas que ao mesmo tempo tornaria as despesas envolvidas em gastos estruturais, sendo esta uma operação pesada, como de resto é característica da generalidade das operações de transportes públicos, como o SBPP pretende ser. O desenvolvimento da rede de carregadores de veículos elétricos é, desse ponto de vista, muito mais ligeiro, e mesmo a gestão da SLAT, apesar dos avultados gastos de manutenção e das despesas de investimento, não é comparável em termos de exigência colocada sobre a estrutura da empresa, para além de que uma larga parcela dos meios envolvidos se encontram cobertos por Contratos de Mandato.

Do outro lado da equação, o que respeita aos rendimentos, o plano delineado de alavancar toda esta estrutura sobre a exploração do estacionamento, estava a resultar em pleno, registando-se um crescimento da receita, entre 2015 e 2019, de quase 40%. No ano de 2019 o volume de negócios da EMEL atinge o seu valor recorde, e todas as expectativas apontavam para uma preservação da tendência de crescimento, embora de uma forma mais moderada. O início de 2020 parecia dar lastro a esta perspetiva, até que a pandemia, o confinamento e a decisão de suspensão da cobrança do estacionamento na via pública, vieram colocar um enorme obstáculo neste caminho.

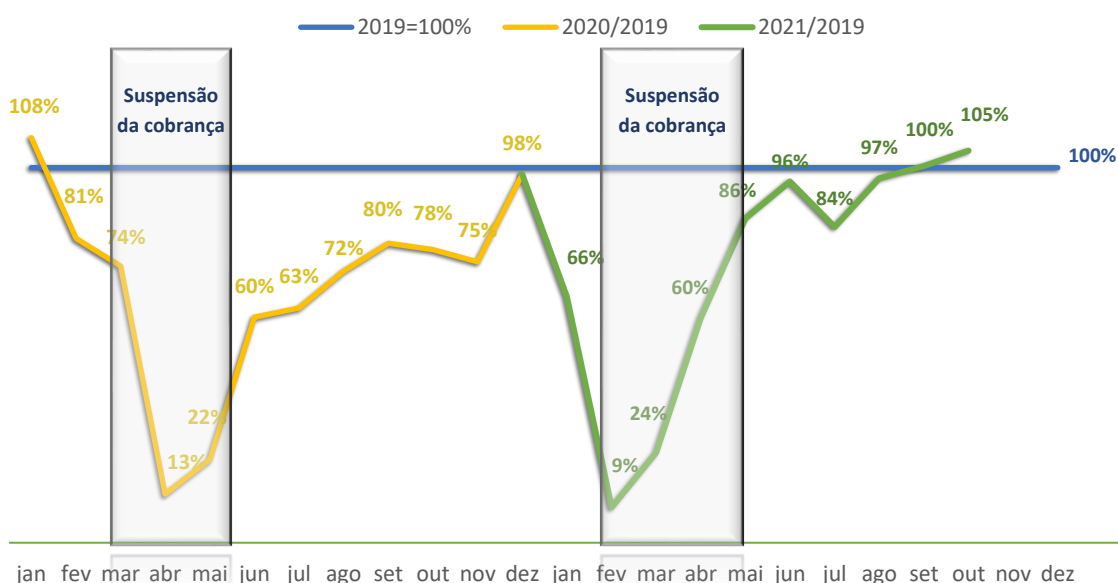


Gráfico 1-2 Evolução mensal dos rendimentos de exploração da EMEL em proporção do valor do mês homólogo de 2019

Em março de 2020 foi suspensa, por um período que se estenderia por 38 dias úteis, a cobrança do estacionamento na via pública, em Lisboa. Durante esse período a EMEL ficou privada da sua principal fonte de rendimentos, e mesmo após a reintrodução do pagamento das tarifas a recuperação foi bastante morosa. Apenas em dezembro se observa um valor mais próximo ao verificado no mesmo mês de 2019, mas este facto encerra um enviesamento decorrente da cobrança, precisamente em dezembro, de muitas das denúncias que foram acumuladas ao longo do ano de 2020. Em janeiro de 2021 a evolução da pandemia obriga a um novo confinamento e as tarifas são suspensas por um período ainda mais alargado – foram agora 55 dias úteis sem cobrar o estacionamento *on street*. Os proveitos da empresa caíram a um nível ainda mais baixo do que o registado no ano anterior, mas quando a cobrança entrou novamente em vigor verificou-se um ritmo de recuperação mais acelerado, no entanto, apenas em setembro foi possível alcançar os valores de 2019, facto consolidado em outubro, refletindo a elevada procura de estacionamento, quer na via pública, quer em parques.

Estas quebras de rendimentos não poderiam deixar de provocar fortes impactos nos resultados da EMEL. No exercício de 2020 a Câmara Municipal de Lisboa (CML) transferiu para a empresa um montante suficiente para o reequilíbrio das contas da empresa, e já em 2021 foi elaborado um contrato programa com o mesmo objetivo relativamente ao exercício deste ano. No entanto, a finalidade destas transferências visa apenas o equilíbrio da exploração, recordando-se que a empresa se encontra num ciclo de elevado crescimento, sendo inevitável a deterioração dos rácios de liquidez.

De notar que as receitas apenas em um mês superam os valores alcançados em 2019 apesar de hoje a empresa explorar mais lugares na via pública (em termos líquidos são cerca de mais 2 000 lugares), e de em muitos lugares de Zonas de Estacionamento de Duração Limitada (ZEDL), com maior pressão, as tarifas terem sido corrigidas em alta. Em sentido contrário, atualmente a EMEL já não cobra emolumentos dos dísticos de residentes em moradas com apenas uma viatura registada, e alguns dos espaços utilizados como parque de estacionamento em 2019, estão agora alocados a outras atividades.

A capacidade de geração de receitas aparenta permanecer resiliente, mas não inalterada. De facto, a projeção da evolução dos rendimentos da empresa envolve agora maior risco, e não apenas por via dos projetos desenvolvidos na área da mobilidade sustentável, tipicamente deficitários, mas também na exploração do estacionamento, normalmente bastante estável, mas que hoje carrega um grande ponto de interrogação herdado dos sucessivos confinamentos: o teletrabalho.

Com uma posição financeira menos confortável do que aquela que soube consolidar ao longo dos anos, e com uma capacidade de geração de resultados comprometida em dois exercícios consecutivos e mais incerta no atual contexto, ainda assim a EMEL não vira a

cara aos desafios a que se propôs na implementação de uma estratégia de mobilidade sustentável para Lisboa. Ainda assim, aborda a despesa de investimento com cuidados redobrados - por exemplo, a expansão da rede e o aumento da disponibilidade do GIRA. Bicicletas de Lisboa estão em curso e, para 2022, existia a expectativa de aceleração da expansão da rede de estações e de aumento da respetiva frota, trazendo ao sistema maior conveniência e confiança para os utilizadores, vetores fundamentais para qualquer proposta de transporte público – no entanto, os percalços verificados no fornecimento de energia ao sistema impediram que fosse ativado, em 2021, um número considerável de novas estações, entretanto já instaladas, levando a que, em 2022, uma vez garantido o acesso a eletricidade, essas estações entrem ao serviço mais rapidamente, elevando os riscos envolvidos na implementação de outras estações e a necessária assimilação pelas operações que suportam todo o sistema. O investimento no SBPP em 2022 visa apenas assegurar o reforço da frota de uma forma alinhada com as estações que forem sendo ativadas. Ao longo dos anos seguintes, embora a um ritmo moderado, a expansão será retomada, levando o SBPP a uma cobertura cada vez mais abrangente da cidade. Este alargamento da rede proporcionará à operação algumas economias de escala, mas a verdade é que a cada nova estação aberta alarga-se o défice de exploração do sistema, um défice característico dos projetos de bicicletas partilhadas, que resulta da definição de um tarifário que visa objetivos de maximização da adesão e da utilização das suas bicicletas, mas que ainda não encontra reflexo em qualquer alternativa que possibilite a monetarização dos valiosos benefícios decorrentes da sua disponibilização à cidade, e assim se mostre capaz de equilibrar financeiramente o projeto. Em alguns sistemas congéneres, de grandes cidades europeias, a *sponsorização* é uma boa ajuda neste sentido, no entanto afigura-se complexa a obtenção, em Portugal, de montantes de dimensão semelhante, tornando incontornável a necessidade de estudar o melhor enquadramento para o financiamento do equilíbrio da operação.

O SBPP é o projeto virado para a mobilidade sustentável que exige mais recursos da empresa. Em outras áreas os meios exigidos não são tão estruturais e, por vezes, beneficiam da cobertura Financeira de Contratos de Mandato. Mas a verdade é que, mesmo nestes casos, a empresa necessita de instalar recursos à margem dessa cobertura, e canalizar muito do seu esforço para conseguir concretizar os projetos. Indiretamente, as restantes áreas de intervenção também são afetadas, havendo hoje a necessidade de imprimir maior rigor e conservadorismo na análise de viabilidade de projetos de parques de estacionamento, ou até na contratação de mais recursos humanos para áreas centrais, como a fiscalização ou o atendimento.

A necessidade de fazer as escolhas certas está mais acesa do que nunca, e o planeamento estratégico da empresa confronta-se com uma multiplicidade de solicitações. Neste contexto, torna-se premente a conceção de um Contrato de Gestão capaz de, inequivocamente, materializar as necessidades e, mais ainda, as prioridades

do Município, dentro do caminho a seguir pela EMEL ao longo do próximo mandato, e que a cada decisão mostre o melhor caminho a tomar.

Ao longo dos próximos quatro capítulos serão abordados os principais projetos em que a EMEL se envolverá no próximo quadriênio, organizados agregando as atividades desenvolvidas pela empresa em, precisamente, quatro grandes áreas. Primeiro serão identificados os objetivos no que respeita ao plano de expansão da atividade de ordenamento do estacionamento na via pública, afinal a unidade de negócio onde a empresa continua a libertar os meios que viabilizam a sua intervenção em todas as restantes dimensões. Depois apresenta-se o plano de expansão da oferta em parques de estacionamento, com a perspetiva de criação de milhares de lugares dissuasores. De seguida percorrem-se as áreas de atuação mais efetiva na mobilidade sustentável, com destaque para a mobilidade ciclável, mas tocando também os planos definidos para os outros sistemas de mobilidade geridos pela empresa, designadamente a rede SLAT e a rede de carregadores de veículos elétricos. Na abordagem ao planeamento de todas estas áreas recorrer-se-á, sempre que possível e pertinente, à ilustração gráfica por intermédio de mapas representativos da cidade, refletindo a presença cada vez mais vinculada e concreta da EMEL nas diferentes dimensões com impacto no território, no Município e, claro, na vida das pessoas. Posteriormente, reserva-se um capítulo para a atuação da empresa em projetos, muitas vezes financiados a nível europeu, que procuram a investigação e desenvolvimento de novas formas de resolver os problemas da mobilidade urbana e encontrar perspetivas inovadoras para uma atitude cada vez mais assertiva perante os diversos vetores conducentes à sustentabilidade. Enquanto pilar fundamental da capacidade da empresa, nesta e noutras áreas, será também aqui que se apresentará o rumo a seguir nos sistemas de informação da EMEL.



ESTACIONAMENTO – VIA PÚBLICA



ESTACIONAMENTO – PARQUES



MOBILIDADE SUSTENTÁVEL



INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Segue-se um capítulo que trata a organização transversal da empresa e outro reservado à evolução dos Recursos Humanos. Finalmente, no último capítulo será apresentada uma breve reflexão sobre a evolução estimada para as principais rubricas de rendimentos entre 2022 e 2025, a que se seguirá a lista extensiva, e quantificada monetariamente, dos projetos de investimento planeados ao longo do mesmo período, terminando-se com as contas previsionais, Demonstração de Resultados, Balanço e Plano Financeiro.

1.1. COMPETÊNCIAS E ESTRUTURA EMEL

Apesar da diversificação da atividade que, paulatinamente, a EMEL vai estendendo à multiplicidade de áreas que, de alguma forma, concorrem para a mobilidade sustentável, as competências e atribuições da organização permanecem inalteradas nos seus estatutos, desde que, na última revisão, publicada em abril de 2019, se deu ao espectro de atuação da organização a amplitude suficiente para que seja possível desenvolver todo e qualquer projeto, com impacto substantivo sobre a missão da empresa, e a sua capacidade para a prosseguir rumo a uma visão vincada pela sustentabilidade, a qualidade de vida dos lisboetas e a preservação ambiental do Município.

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

Figura 1-1 Algumas das atividades previstas para a prossecução do Objeto Social da EMEL

Os tempos da exclusividade à gestão do estacionamento há muito que ficaram para trás na definição do objeto social da EMEL e, hoje, todos os projetos que a empresa

empreende na gestão da mobilidade, desde o GIRA. Bicicletas de Lisboa até à modernização e manutenção da rede SLAT, passando pela gestão de terminais rodoviários, em perspetiva, encontram no objeto social da empresa o devido suporte regulamentar.

De forma semelhante, também a estrutura organizacional da empresa tem permanecido bastante estável uma vez definido o rumo estratégico a seguir. Ao nível da macroestrutura não existem mesmo quaisquer modificações, face ao preconizado no PAO elaborado para o período 2021 – 2024, registando-se apenas duas alterações na segunda linha, uma já implementada e outra a efetivar em breve:

- A experiência já adquirida na gestão de sistemas de mobilidade permitiu identificar claras vantagens no atendimento especializado aos clientes destes sistemas. Assim, foi criada, no seio da Direção de Comunicação Marketing e Relações Externas, uma unidade dedicada à gestão do atendimento a clientes de Produtos da Nova Mobilidade. A estratégia definida para o desenvolvimento do ePark também indicia a existência de sinergias decorrentes da inclusão do atendimento relacionado com as funcionalidades da *app*, e do seu próprio funcionamento, nesta nova unidade.
- A Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade irá incorporar uma nova área que terá como objeto a recolha e tratamento dos dados resultantes das diversas operações de mobilidade suave (desde as escadas rolantes do Percurso da Mouraria ao GIRA. Bicicletas de Lisboa), numa perspetiva de definição de níveis de serviço que se procurarão atingir, exponenciando o impacto da intervenção da empresa na cidade. Será a área de Gestão de Serviços.

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

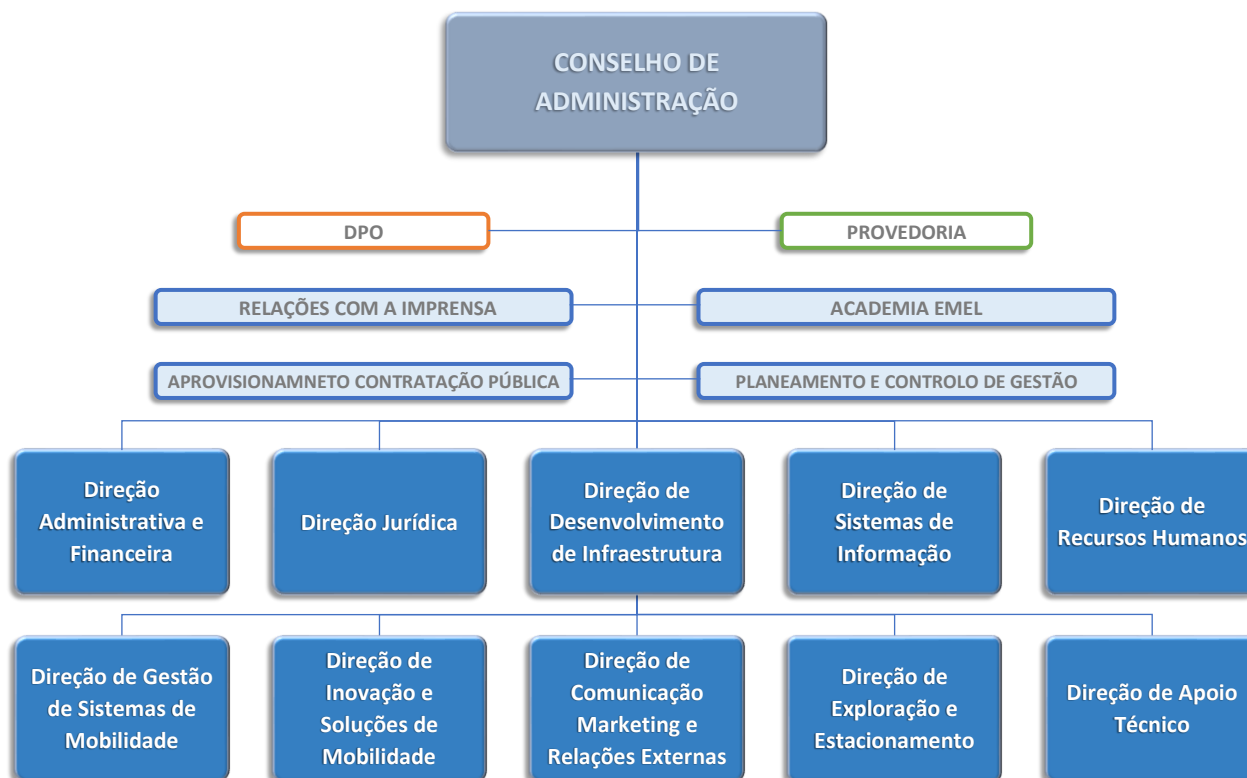


Figura 1-2 Estrutura organizacional da EMEL

ASSEMBLEIA GERAL

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

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

FISCAL ÚNICO

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

2. ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA

Ao longo dos últimos anos, antes da chegada da Covid 19 a Portugal, a EMEL vinha a implementar uma estratégia de alargamento muito acelerado da área de estacionamento ordenado. No PAO 2020 – 2023 preconizava-se um abrandamento do ritmo de expansão, mas a pandemia, e especialmente os períodos de confinamento, provocaram uma travagem ainda mais acentuada que o planeado.

Lugares Ordenados na Via Pública



Gráfico 2-1 Evolução do número de lugares na via pública 2016 - 2025



ESTACIONAMENTO – VIA PÚBLICA

Os lugares designados no gráfico correspondem apenas aos alvéolos tarifados, ou reservados para estacionamento de viaturas de residentes, deixando de fora alguns milhares de lugares de diversas tipologias – desde privados a cargas e descargas, passando por reservados ao carregamento de veículos elétricos ou a praças de táxis, entre muitas outras – todas elas vedadas ao esta-

cionamento público, mas que não deixam de exigir da estrutura da EMEL um esforço considerável, não só do efetivo de fiscalização, mas também da preservação da sinalização, vertical e horizontal. Considerando todas as tipologias, o número de lugares na área sob gestão da empresa sobe bastante, ultrapassando os 112 000, um acréscimo de quase 20%, proporção que, a manter-se, se refletirá num total superior a 155 000 lugares sob gestão da empresa, no final de 2025, no seguimento do plano de expansão.

O plano definido para o próximo quadriénio aponta para um regresso à expansão da área sob gestão, a um ritmo mais moderado do que aquele que se observou, especialmente, em 2018 e 2019, mas que ainda assim se pretenderá acelerado, procurando garantir, tão rapidamente quanto possível, a todos os residentes do concelho de Lisboa, o acesso ao desconto de 50% das tarifas de rotação, que será concedido a todos os veículos com dístico de residente, título que é atribuído a automóveis associados a moradas de arruamentos contidos em ZEDL.

O planeamento agora concebido fixa objetivos de expansão historicamente elevados, em redor dos 15 000 novos lugares em 2022, 10 000 em 2023 e 5 000 em 2024 e 2025, ano em que se perspetiva a conclusão do ordenamento do estacionamento no concelho. Naturalmente que a implementação deste plano está fortemente dependente da articulação com as Freguesias afetadas e dos desafios levantados por cada projeto de implementação, crescentes à medida que o número de lugares por ordenar vai sendo reduzido.

Para além de tudo, o planeamento da expansão incorporou um conservadorismo redobrado, decorrente, entre outros aspetos, dos impactos observados – ou, até, ainda por observar – durante os períodos de confinamento e pós confinamento, nas escolhas modais dos movimentos pendulares, e na intensidade desses mesmos movimentos, sob o efeito da tendência crescente de adoção de regimes de teletrabalho. As experiências vividas numa realidade de confinamento vieram demonstrar, para muitos, a validade desta alternativa, restando agora apurar até que nível estes regimes se materializarão

de forma estrutural e em que contornos – se, por um lado, a adoção de um regime de teletrabalho a tempo inteiro anula a necessidade de deslocações sugerindo uma quebra na indução de procura de estacionamento, já por outro lado a definição de esquemas de teletrabalho parcial poderá levar antigos utilizadores de transporte público a tomar o automóvel particular como nova escolha modal para realização de deslocações, agora mais esporádicas, o que claramente elevará a procura de estacionamento. A tendência prevalecente apenas se revelará com o tempo, mas o potencial impacto, sobre a performance económica da EMEL, emergente da aplicação do desconto de 50% a residentes, que para além dos efeitos diretos de redução de receita acarreta necessidades de reconfiguração tecnológica e redefinição de processos, leva a que a CML disponibilize à empresa, no primeiro ano de aplicação da medida, uma verba de 2,5 milhões de euros – nos restantes anos não está prevista qualquer transferência relacionada com este desconto, prevendo-se um acompanhamento estreito da evolução da receita que permita revelar a eventual necessidade de novas dotações.

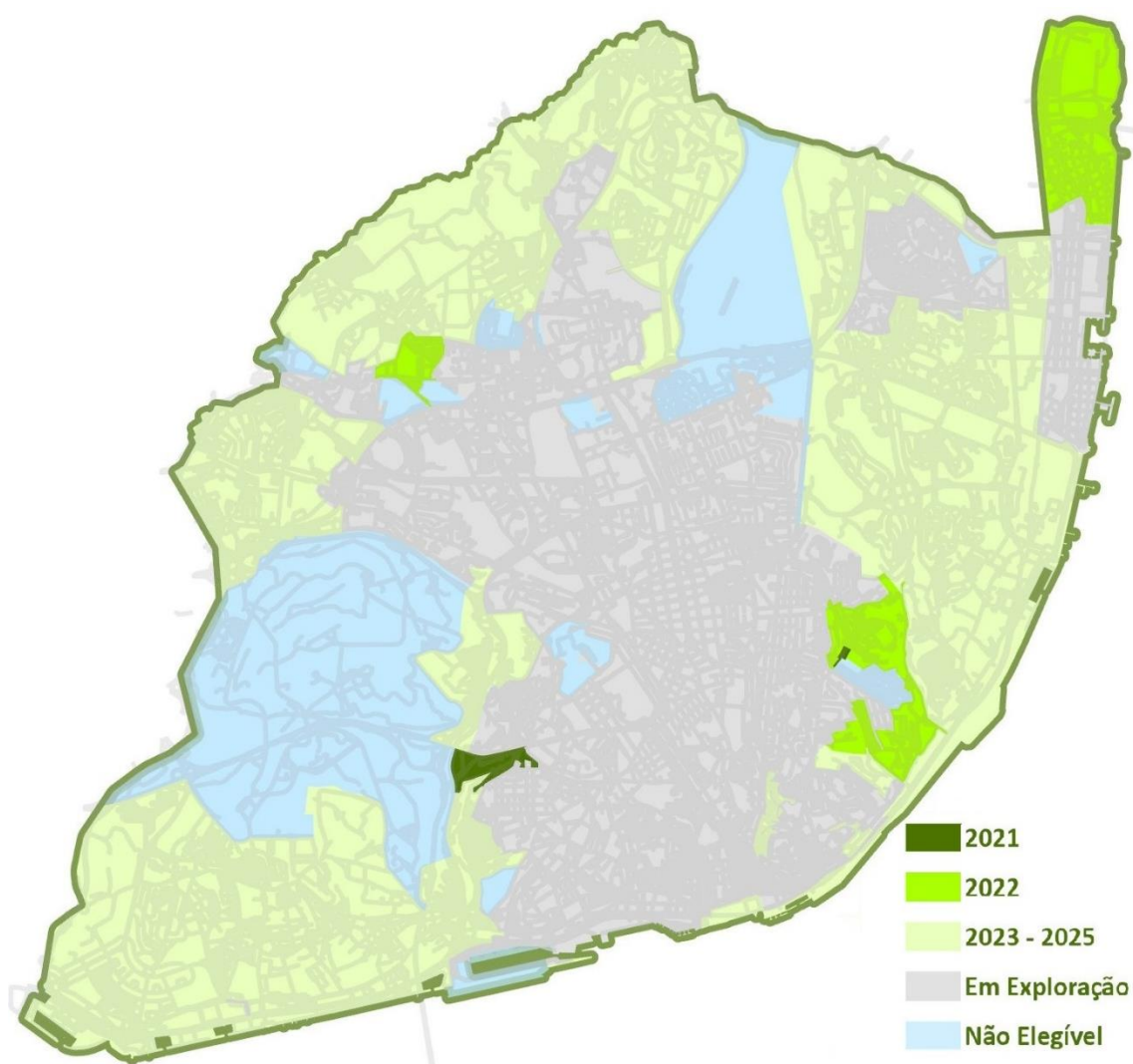


Gráfico 2-2 Mapa do plano de expansão 2021 - 2025

Quanto à implementação no terreno, há já planos concretos para 2022, com *layouts* esboçados para o fecho, a norte, da zona do Parque das Nações, com mais de 2 000 lugares, e depois pela implementação de novas ZEDL, de menor dimensão global, no Beato, Penha de França e Carnide. A implementação dos *layouts* projetados para os arruamentos não esgotam o processo de ordenamento do estacionamento na via pública, que também chega a terrenos expectantes ou parcelas contíguas às artérias, permitindo a prossecução de dois objetivos em simultâneo: o aumento da oferta de estacionamento em zonas, por vezes, muito carenciadas, e a requalificação de alguns espaços desestruturados e com marcas de utilização desregulada. Há projetos para um total que ultrapassa os 800 lugares de estacionamento, para implementação a curto prazo, excetuando o espaço na Azinhaga das Carmelitas, com execução prevista apenas para 2023.

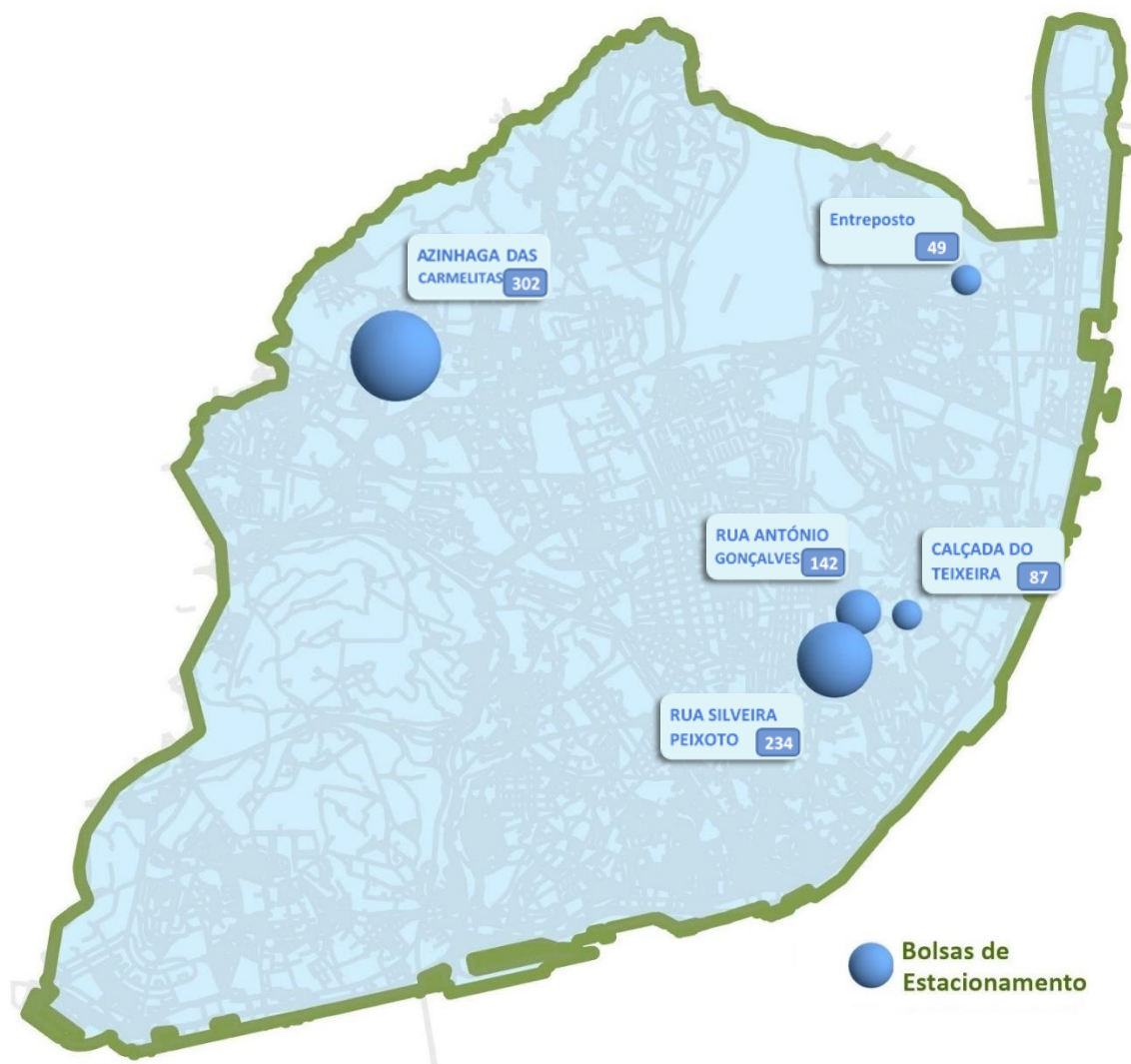


Gráfico 2-3 Mapa de bolsas de estacionamento

Para além dos *layouts* já definidos para as ZEDL e destes planos específicos, o planeamento de aberturas é ainda muito incerto, e a priorização resultará de fatores, muitos deles, para já desconhecidos, sendo certo que em vastas zonas da cidade, ainda fora da esfera da gestão da EMEL, há uma evidente e elevada pressão de estacionamento que está a conduzir ao amontoar de automóveis, sem regras, pelo espaço público disponível, enquanto noutras áreas, eventualmente com menor pressão, acaba por se assistir a uma desestruturação semelhante do território, seja pela parca definição urbana dos espaços ou pelo escasso *enforcement* legal das normas do estacionamento, que, por uma questão de cultura, menos efetiva mas que ainda subsiste, tendem a ser negligenciadas na ausência de fiscalização sistemática.

A abordagem planeada à assertividade desta fiscalização é, para o próximo quadriénio, extremamente desafiante – não está prevista a contratação de novos efetivos, recaindo a aposta na introdução de novas tecnologias, em novas soluções informáticas, no aperfeiçoamento de processos, em síntese, no robustecimento da capacidade de intervenção e da flexibilidade do efetivo de fiscalização, que de resto foi bastante reforçado nos últimos anos. Assim, os vetores subjacentes à orientação estratégica da atividade de fiscalização, serão os seguintes:

- Aposta no aumento da eficiência
- Introdução de tecnologias inovadoras
- Aumento da eficácia na proteção das zonas exclusivas a residentes
- Alargamento gradual dos horários de fiscalização, nomeadamente no período noturno
- Reajustamento das equipas para abranger novas áreas da cidade
- Alinhamento estratégico-operacional com a Polícia Municipal na realização de ações conjuntas
- Reforço das ações de formação dos Agentes de Fiscalização de Trânsito (AFT)

A capacidade de *enforcement* legal das normas de estacionamento é um pilar importantíssimo para a intervenção da empresa na cidade, seja no próprio ordenamento do estacionamento ou pela viabilidade que empresta a outros projetos essenciais para uma mobilidade mais sustentável – uma dimensão crucial para uma evolução equilibrada da gestão da mobilidade é a do planeamento da expansão da oferta de estacionamento *off street*.

3. PARQUES DE ESTACIONAMENTO

O investimento em parques de estacionamento é um eixo vincado de qualquer estratégia de mobilidade a desenvolver em Lisboa. Esta ideia reúne, hoje, alargado consenso, essencialmente pela constatação da escassez da oferta em largas parcelas do território urbano, muitas vezes erguidas em tempos em que nem sequer existia automóvel.

Sendo a ampliação da oferta um forte motivo, eventualmente o fator decisivo, para a construção de novos parques, a verdade é que estas infraestruturas assumem um papel muito mais abrangente e instrumental numa estratégia de mobilidade integrada.

Desde logo, o aumento da oferta em parques dissuasores apresenta-se como fundamental no alívio da pressão sobre as áreas mais centrais da cidade. No *pipeline* de projetos da EMEL estão dois empreendimentos com esta filosofia, um deles, na Pontinha, junto da área onde futuramente surgirá a nova Feira Popular, é uma infraestrutura gigantesca, com cerca de 1 800 lugares, e que reveste grande complexidade na sua construção, que se prolongará até 2025. Mesmo com localizações em zonas mais interiores da cidade, é possível alcançar este objetivo de dissuasão do acesso ao centro quando se oferece ao automobilista uma alternativa que desvia o seu percurso da malha urbana mais intrincada – é o caso do outro parque dissuasor planeado. A EMEL tem um projeto com mais de 400 lugares para o Pátio das Sedas, em Campo de Ourique, visando absorver tráfego proveniente da A5, portanto cumprindo



ESTACIONAMENTO - PARQUES

com o desígnio de dissuasão e alívio da pressão em zonas mais saturadas, e mitigando os congestionamentos, nessas áreas, mas também nos percursos que a elas conduzem.

Outro objetivo premente para a expansão da oferta em parques é o da satisfação da procura de residentes. Uma importante proporção do território da cidade não incorporou, aquando do seu

planeamento, as necessidades decorrentes do uso e propriedade massificada do automóvel. As consequências deste facto passam por uma enorme insuficiência face à procura de estacionamento em algumas zonas, que não terá outra solução que não a sua

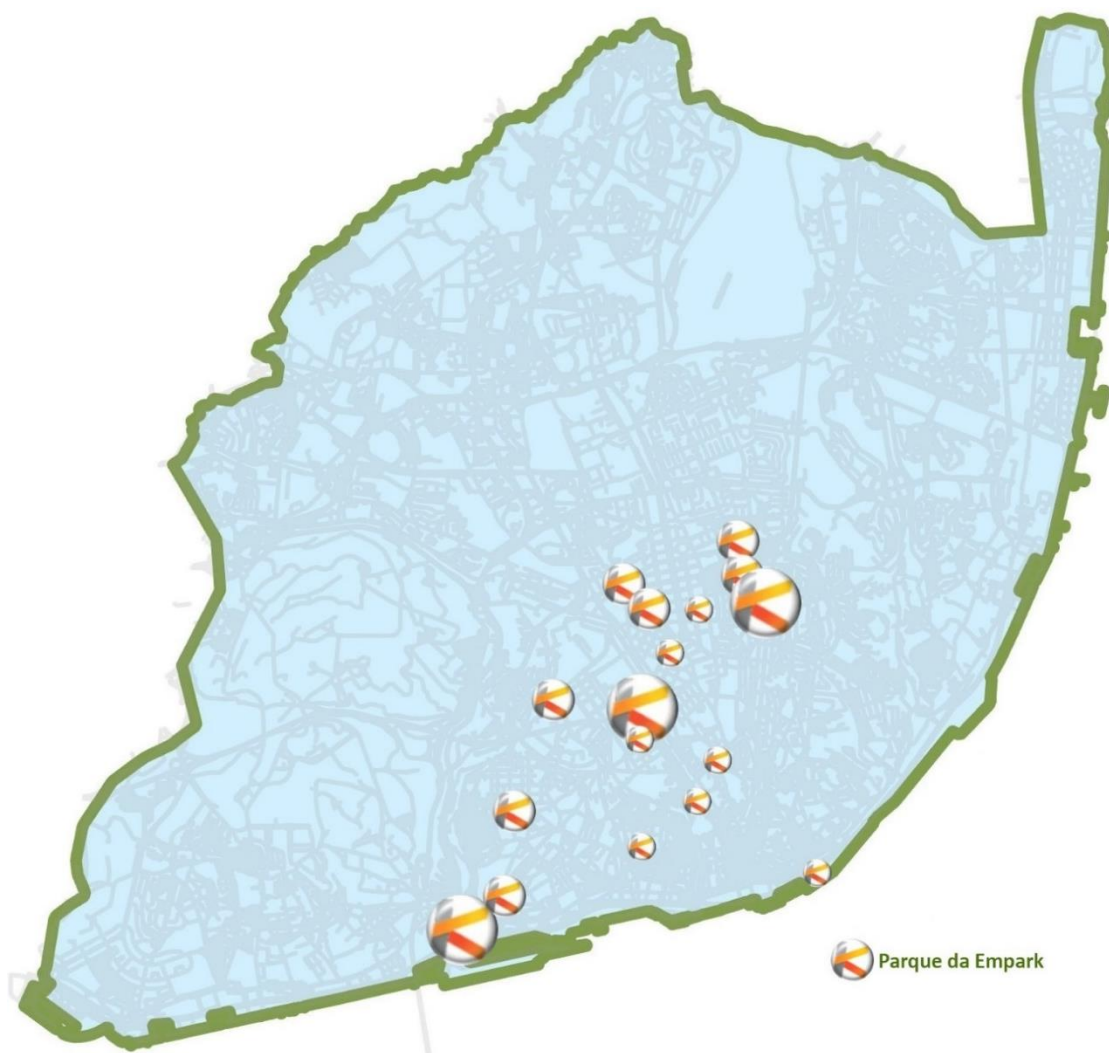


Gráfico 3-1 Localização dos parques da EmPark com lugares para residentes em condições mais vantajosas

acomodação em parques. Num momento de renovação das concessões de vários parques, a CML obteve junto da EmPark a disponibilização de mais de 1 000 lugares em condições vantajosas para os residentes na cidade.

A EMEL não obtém qualquer rendimento da comercialização destas avenças, cabendo-lhe apenas a gestão da alocação dos lugares aos residentes, com o valor mensal de 40 euros respeitante a cada avença a destinar-se integralmente à EmPark.

Ainda nesta perspetiva de catapultar a disponibilidade do acesso de residentes ao estacionamento em parques de entidades privadas, a CML procura obter junto dos promotores, no processo de licenciamento urbanístico de novos projetos, a reserva de uma proporção dos novos lugares de estacionamento para gestão pública, assegurada pela EMEL, com o objetivo de satisfazer a procura de residentes. Por esta via será possível anular, ou pelo menos mitigar, o paradoxo que se observa em alguns locais com aparente escassez de estacionamento, mas que na realidade dispõem de ampla oferta *off street* que não é utilizada.

A oferta dissuasora e a procura de residentes são duas dimensões angulares do planeamento de parques de estacionamento. Mas não são as únicas, longe disso. A oferta *off street* adequada e uma boa coordenação tarifária face à disponibilidade da via pública, podem, em conjunto, conseguir resultados otimizados quanto ao equilíbrio na procura de estacionamento e ao nível de serviço conseguido nos arruamentos.

Concebendo um tarifário mais vantajoso para estacionamentos de longa duração em parques de estacionamento, alarga-se a disponibilidade para rotação nos arruamentos, maximizando a utilidade dos lugares disponíveis na via pública. As boas práticas preconizam a alocação da oferta *off street* para residentes e outras necessidades prolongadas de estacionamento, disponibilizando os lugares na via pública para paragens mais curtas – idas ao médico, a restaurantes ou a outros estabelecimentos. Melhorando a acessibilidade, estes estabelecimentos valorizam-se e, ao mesmo tempo, valoriza-se o espaço público, seja pelo menor congestionamento e redução do tráfego parasita, seja pela rapidez no estacionamento.

Em última análise, a ampliação da oferta em parques de estacionamento é incontornável na reconquista do espaço urbano para a fruição segura e harmoniosa. Projetos de requalificação do território em favor de modos mais suaves vieram trazer uma valorização urbana que, em alguns locais, apenas atinge a sua plenitude na ausência do automóvel. A assimilação da presença de veículos em massa está enraizada e impede que se antevejam, claramente, os benefícios do seu afastamento. Contudo, uma vez concretizados projetos de qualidade, é imediatamente perceptível o bem-estar que decorre da ausência de automóveis, ou pelo menos da perceção da ausência de automóveis.

Naturalmente que, só por si, a requalificação do espaço público não afasta a necessidade de estacionamento – ela permanece e terá que ser encontrada solução para a sua satisfação. O projeto concretizado pela EMEL no Campo das Cebolas é, a este nível, uma referência.

Em qualquer das dimensões de abordagem estratégica à expansão da oferta em parques de estacionamento, a EMEL apresenta-se com ambição para o próximo quadriénio, alocando quase 60% do investimento previsto da empresa a este setor de atividade, num montante que ultrapassa os 33 milhões de euros, 90% dos quais destinados a novos parques.

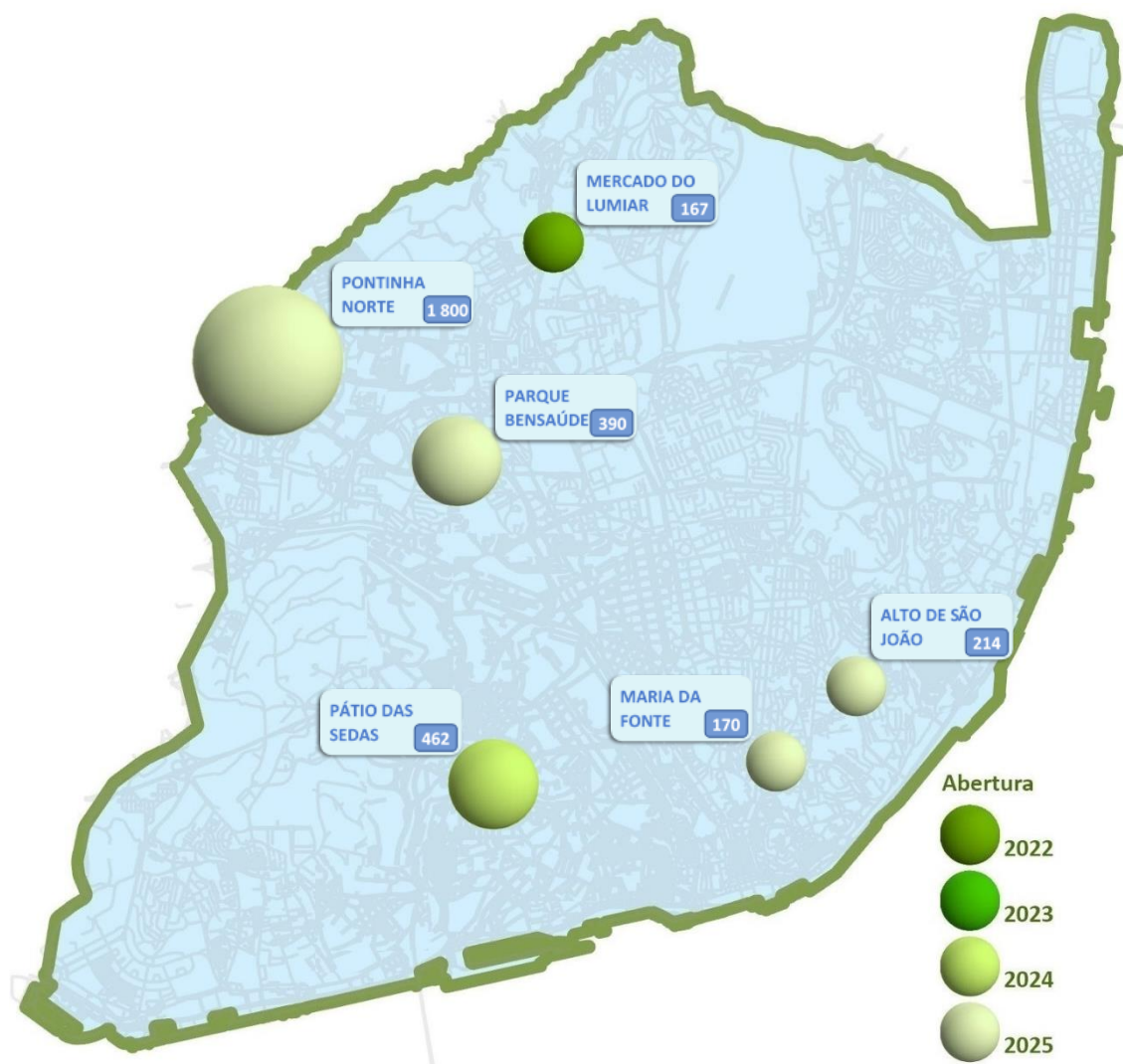


Gráfico 3-2 Programa de aberturas de parques de estacionamento 2022 - 2025

São mais de 3 200 lugares distribuídos por 6 projetos, procurando atingir múltiplos objetivos na gestão da mobilidade no Município. Para além da construção de novas infraestruturas está também prevista a implementação de um programa de requalificação de diversos parques em operação, destacando-se a intervenção no silo da Calçada do Combro com um orçamento que ultrapassa 1,3 milhões de euros. A partir de 2023 decorrerão os trabalhos de remodelação da imagem EMEL nos diversos

parques, enquanto já a partir de 2022 é objetivo da empresa disponibilizar serviços complementares e de utilidade diversa nos parques de estacionamento, tal como cacifos para a entrega/recolha de pequenos volumes ou serviços de lavagens ecológicas de viaturas.

4. MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

A tendência global de concentração da população residente em grandes aglomerados urbanos penaliza severamente a qualidade de vida nesses centros, levantando grandes desafios ao planeamento da infraestrutura das cidades, muito particularmente no que à mobilidade diz respeito.

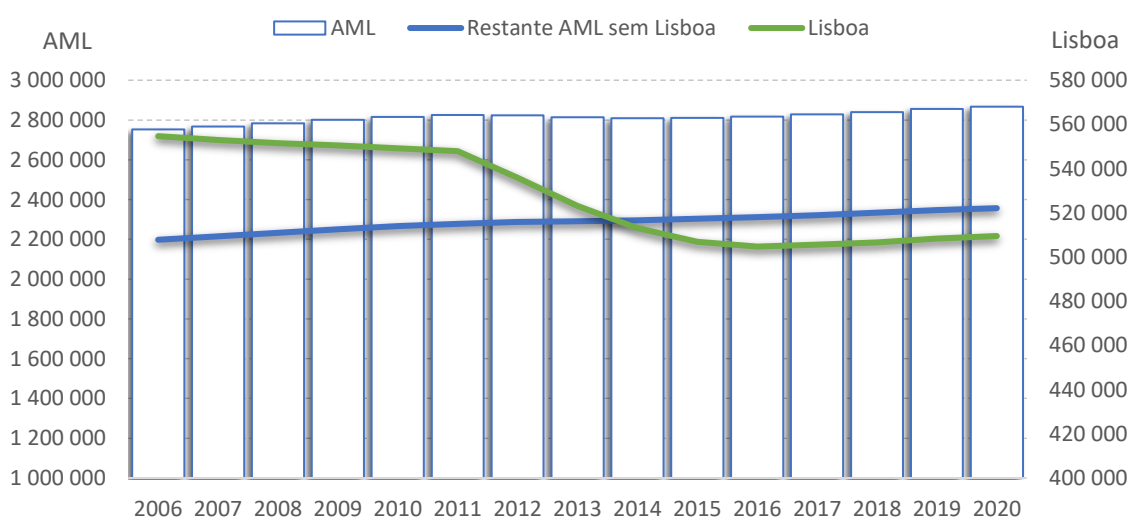


Gráfico 4-1 Evolução da população residente na AML e no concelho de Lisboa 2006 - 2020



MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

Em Lisboa esta tendência veio coincidir, nos anos recentes, com acontecimentos de forte impacto, como a crise financeira que conduziu à chegada da Troika, em 2011, ou o crescimento acentuado da atividade turística, que, por seu turno, trouxe a possibilidade de novos negócios e utilizações alternativas do imobiliário, levando muitos lisboetas a deixar a cidade,

frequentemente fixando a nova residência em outros concelhos da Área Metropolitana de Lisboa (AML), o que ajudou a recrudescer a intensidade dos movimentos pendulares.

A evolução das tendências de mobilidade decorrentes destes e outros fatores, a par dos problemas de qualidade do ar com que o Município se debate, trouxeram uma premência crescente à abordagem de formas alternativas de planeamento da mobilidade e, de entre elas, a um maior enfoque na mobilidade ciclável.

Estabeleceu-se um objetivo de cerca de 10% para a escolha da bicicleta nas decisões modais subjacentes às deslocações realizadas em Lisboa. Este é um número muito ambicioso quando se sabe que, nos Censos 2011, na área de Lisboa, apenas se apurou uma proporção de 0,19% de residentes envolvidos nos movimentos pendulares que privilegiam a bicicleta para efetuar esses mesmos movimentos.

O elevado grau de dificuldade sugerido pela distância entre os dois números também aponta para a necessidade de encontrar soluções inovadoras e de mobilizar montantes avultados para investimento em projetos que as materializem. A cidade deu corpo a essa aposta, com benefícios que se estendem muito para além dos próprios beneficiários diretos, desenhando, por exemplo, incentivos para a aquisição de bicicletas ou instalando equipamentos para a guarda dos velocípedes. À EMEL coube o lançamento do SBPP e um forte envolvimento na densificação da rede de ciclovias, em paralelo, numa outra dimensão, com o projeto de desenvolvimento de uma rede de carregamento de veículos elétricos e com a absorção da gestão da rede SLAT da cidade.

4.1. GIRA. BICICLETAS DE LISBOA

O lançamento do GIRA. Bicicletas de Lisboa marca um momento de viragem na história da EMEL. Com a instalação de cada estação da rede vinculava-se um pouco mais a nova

face de um agente ativo de mobilidade, deixando para trás a empresa de gestão e, sobretudo, de fiscalização do estacionamento.

Os primeiros passos do sistema foram, do ponto de vista da implementação, espinhosos, com a incapacidade do adjudicatário em fornecer, nas quantidades e calendário previstos, os equipamentos necessários para o funcionamento em pleno do SBPP. A organização da operação também exigiu um percurso exigente de aprendizagem, com os níveis de serviço registados a diminuírem a conveniência oferecida aos utilizadores, que, no entanto, acolheram o GIRA. Bicicletas de Lisboa com entusiasmo, fazendo com que seja um dos sistemas com melhores indicadores de utilização.

A decisão de internalização de todas as operações associadas ao funcionamento do sistema, tomada em pleno período de confinamento, veio permitir que a EMEL fosse capaz de deixar as dificuldades de fornecimento para trás e a rede entrou em plena expansão.

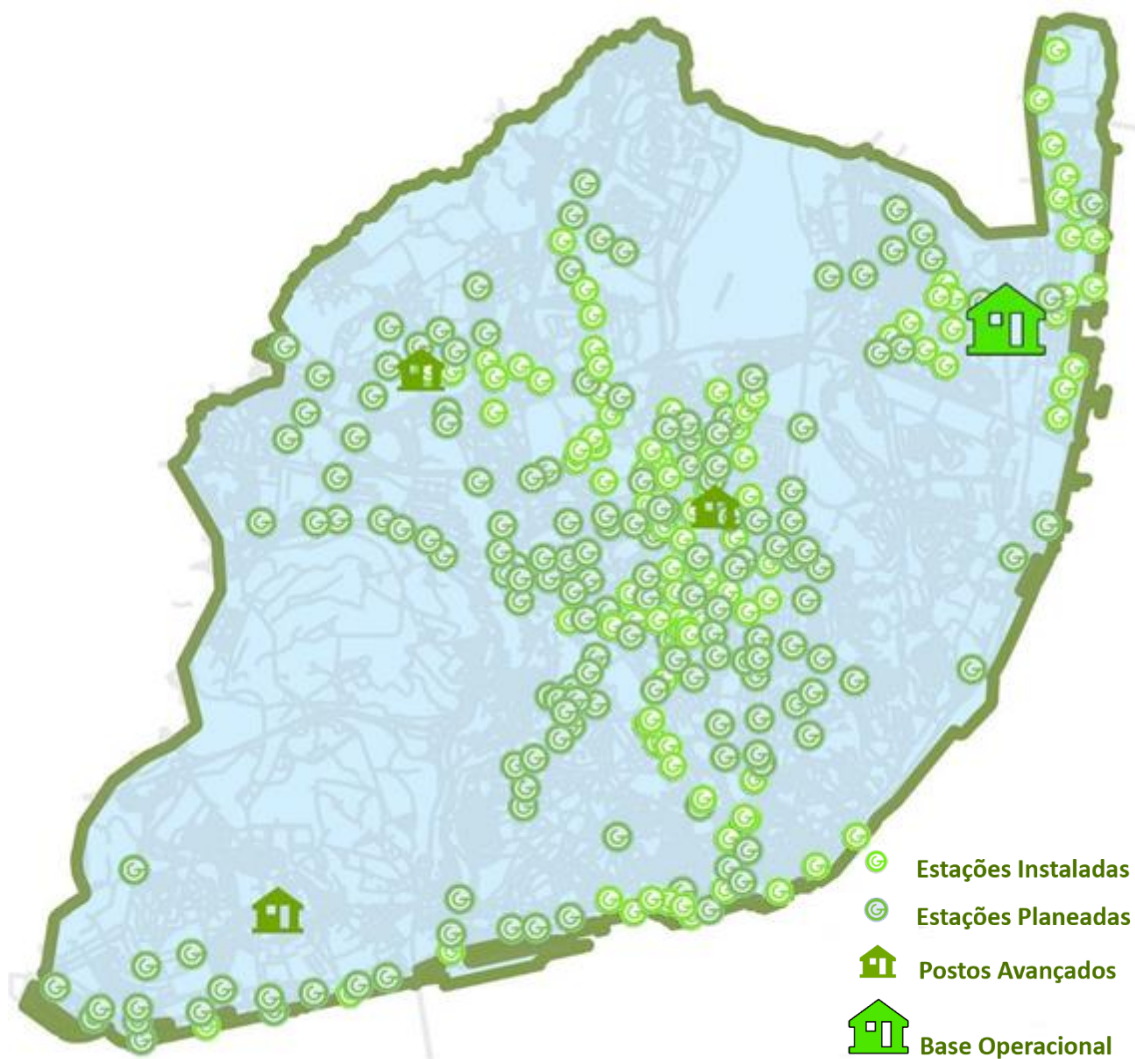


Gráfico 4-2 Expansão da rede de estações do GIRA. Bicicletas de Lisboa

Hoje a cidade dispõe de 102 estações ativas e a EMEL tem já em sua posse os equipamentos necessários para uma expansão da rede de estações superior a 67%. Inclusivamente, 43 dessas estações estão já instaladas no terreno, aguardando pela respetiva ativação, entretanto atrasada pelos sobressaltos verificados no fornecimento de eletricidade, enquanto outras 26 aguardam definição da futura localização e instalação. Ao longo de 2022 todas estas estações irão sendo integradas nas operações e, finalmente, serão disponibilizadas aos utilizadores do GIRA. Bicicletas de Lisboa. Nos anos seguintes o ritmo de expansão previsto é mais moderado, contemplando 20 novas estações por ano.

O conhecimento das necessidades, e das preferências, de quem utiliza a bicicleta nas suas deslocações, é fundamental para a maximização da utilidade e do impacto dos equipamentos disponibilizados.

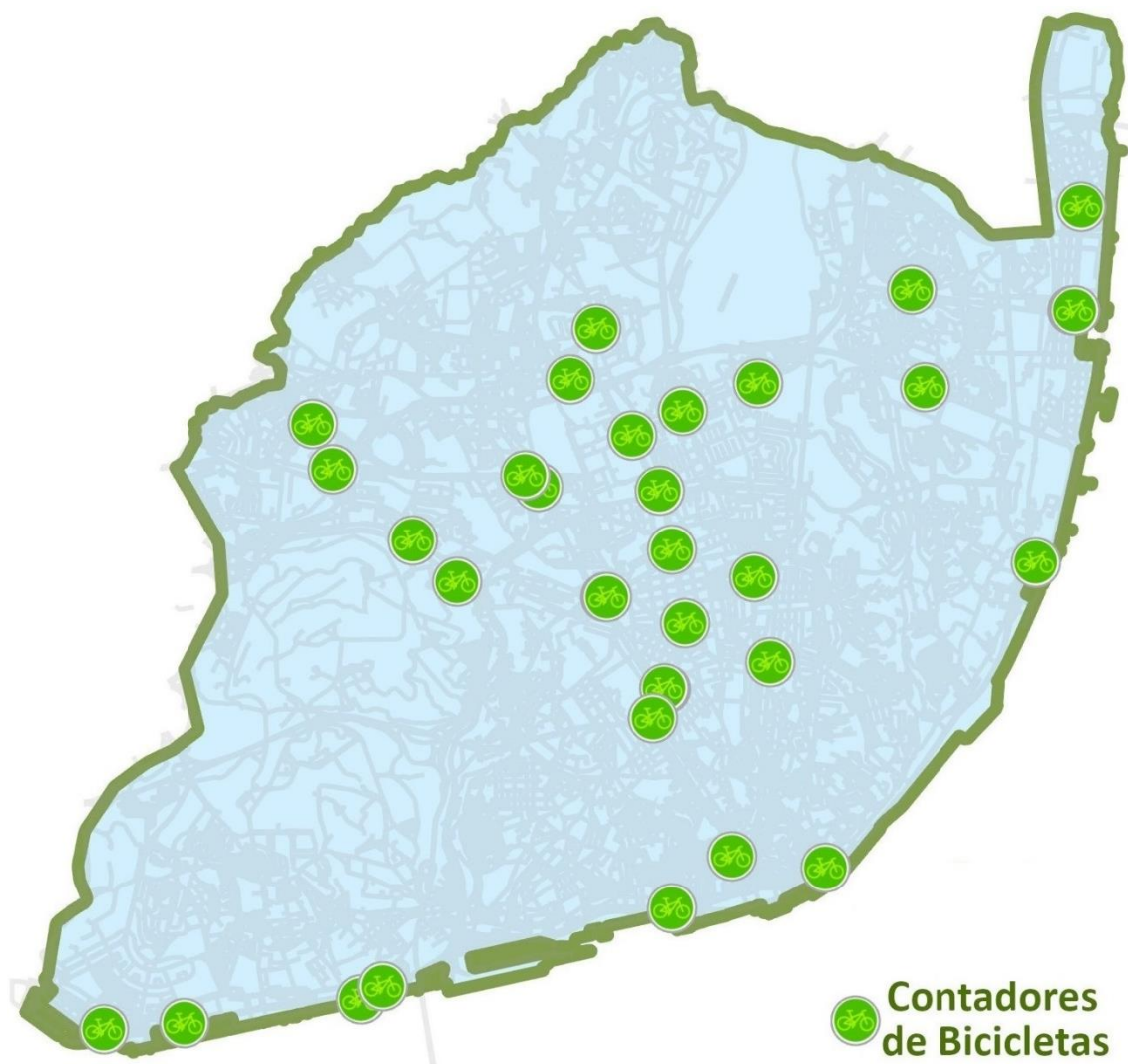


Gráfico 4-3 Rede de sensores de contagem de bicicletas

Para aprofundar esse conhecimento, a EMEL instalou na cidade mais de 30 sensores que possibilitam a recolha de informação sobre a quantidade de velocípedes que circulam nas ciclovias, em tempo real, permitindo assim analisar a verdadeira utilização e

relevância da estrutura ciclável. Os sensores dispõem da tecnologia de radar, que os capacita para contar bicicletas, com precisão, e registar as respetivas velocidades, sendo um dos objetivos que a informação recolhida colabore para o planeamento e definição dos futuros locais de instalação das estações do GIRA. Bicicletas de Lisboa. Os equipamentos estão instalados em postes alimentados por painéis solares, o que resulta numa diminuta pegada ambiental do sistema, cujas fundações tornam simples e rápida a sua remoção ou instalação noutra local.

A disponibilidade da infraestrutura também melhorou muito, com a frota em circulação a aproximar-se das 1 000 bicicletas, sendo que as novas aquisições apenas consideram bicicletas elétricas, indo ao encontro das preferências evidenciadas (de forma esmagadora) pelos utilizadores. O planeamento da expansão da rede abarca ainda a instalação de postos avançados, em três localizações distintas na cidade, para operações de manutenção e limpeza dos velocípedes. Com estas infraestruturas evitar-se-á a deslocação constante à base operacional central, o que ajudará a incrementar, substancialmente, os níveis de serviço e de disponibilidade do sistema.

4.2. CICLOVIAS

Refletindo – e contribuindo para – a diminuta quota ciclável nas opções modais em Lisboa, a rede de ciclovias na cidade era, até há bem pouco tempo, incipiente – o objetivo de construção de uma rede conveniente de infraestruturas deste tipo é, ainda, ambicioso. E é ambicioso não só porque ainda falta uma larga fatia para lá chegar, mas também pela complexidade que a execução destas vias encerra.

São conhecidas as dificuldades que, em alguns bairros da cidade, rodeiam o convívio com o automóvel – são zonas antigas, com vida vibrante muito anterior ao surgimento destes veículos e sem a menor preparação para a massificação do seu uso e democratização da propriedade. Com as ciclovias o problema manifesta-se de forma diferente, é certo, mas eventualmente de forma ainda mais agreste. A cidade, de relevo por vezes recortado, para além de não se ter preparado para um uso generalizado da bicicleta que o advento dos modelos elétricos veio facilitar, foi, entretanto, infraestruturada tendo em vista o uso de outros modos, sendo hoje evidente a vocação de uma imensa parcela do espaço público para o uso do carro particular. Neste contexto, “enxertar” vias cicláveis num espaço público, em muitos locais, já insuficiente, é tarefa muito complicada, exigindo frequentemente compromissos difíceis de estabelecer, resultando em projetos de melhor equilíbrio possível – são estes compromissos, que carecem de validação permanente, que podem viabilizar uma rede reticulada e abrangente por oposição a uma rede, porventura com projetos mais perfeitos, mas de

menor conveniência para a circulação velocipedica, e assim com menor capacidade para estimular o crescimento deste modo nas escolhas dos lisboetas e de quem utiliza a cidade.

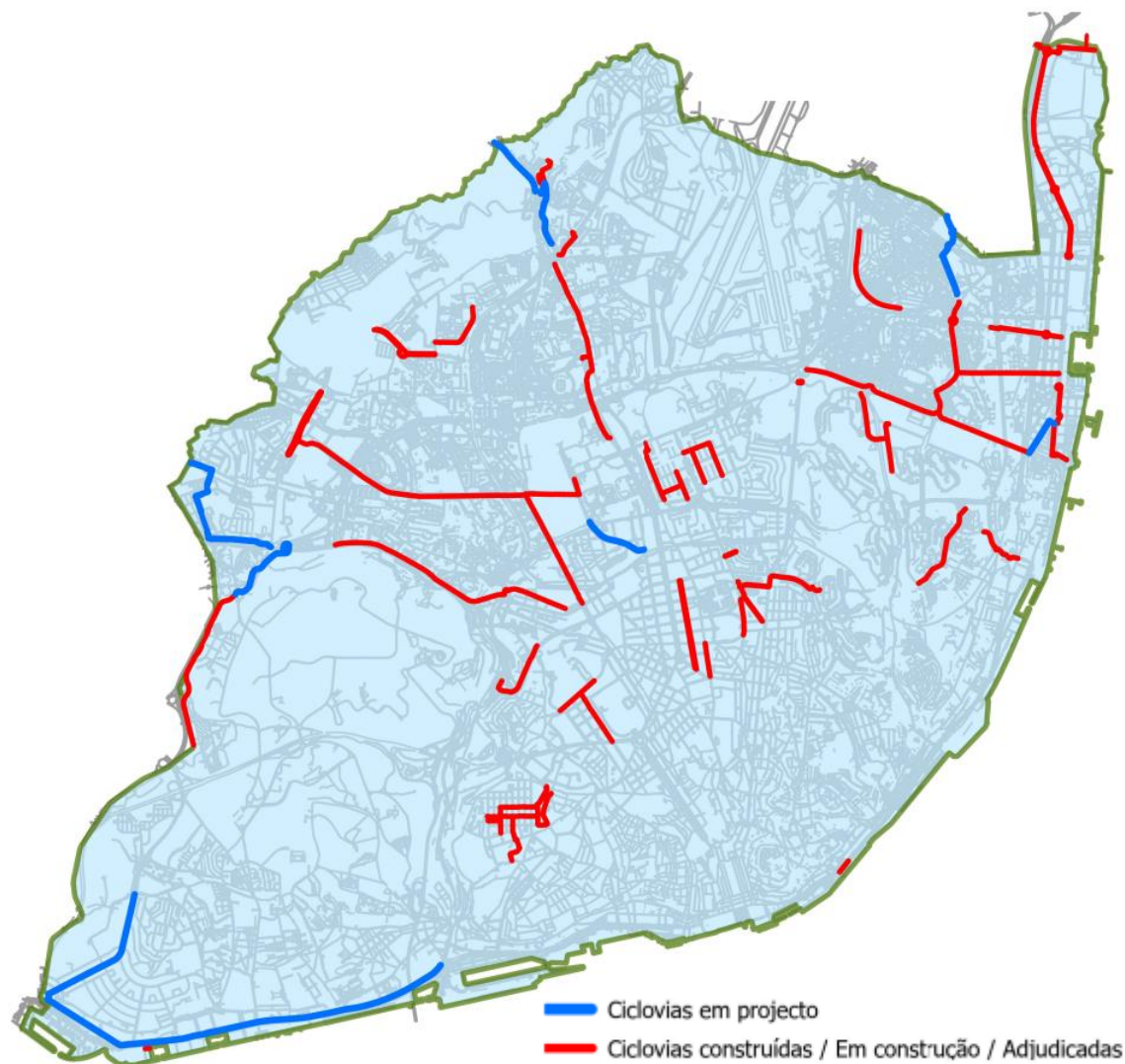


Gráfico 4-4 Rede de ciclovias com intervenção da EMEL

A EMEL reuniu uma série de recursos e, sobre eles, construiu e robusteceu uma forte capacidade para a execução destes projetos. De 2018 para cá a empresa conseguiu já construir mais de 39 quilómetros de ciclovia, com desempenhos sempre em crescendo: apenas 300 metros em 2018, mais de quatro quilómetros em 2019, quase 10 em 2020 e, em 2021, o valor final aproxima-se de uns notáveis 25 quilómetros e meio. Um total de 39 quilómetros a que se somam projetos de mais 17,5 para os próximos anos, ficando clara a relevância do papel da empresa nesta matéria.

Aproveitando as capacidades que a EMEL vem evidenciando nas candidaturas a financiamentos de origens diversas, a CML confiou à empresa a coordenação de um conjunto de candidaturas, desenvolvidas em parceria com municípios vizinhos, a um programa de apoio, promovido pelo Fundo Ambiental, que visa o incentivo à criação de uma continuidade intermunicipal das redes de ciclovias.

- 1. Algés/Oeiras**
Ligação entre Algés e Lisboa/Restelo, via rotunda de Algés e Av. Dom Vasco da Gama e Av. das Descobertas
- 2. Odivelas**
Ligação entre Odivelas e Lisboa/Lumiar, via Calçada de Carriche
- 3. Moscavide/Loures**
Ligação entre Moscavide e Lisboa/Olivais, via Rotunda Matilde Bensaúde/Estrada da Circunvalação
- 4. Sacavém/Loures**
Ligação entre Sacavém e Lisboa/Parque das Nações, via Rua da Cotovia – Passeio dos Heróis do Mar



Figura 4-1 Antevisão da ponte sobre o Rio Trancão

Também o POR Lisboa abriu um programa de apoio à construção de ligações cicláveis, em que a EMEL submeteu mais duas candidaturas, uma em Pina Manique e outra, emblemática, que contempla uma ponte sobre o Rio Trancão, ligando o extremo norte do Município, no Parque das Nações, ao concelho de Loures. Este último projeto, junto ao rio Trancão, está já em obra e será concluído até ao final de 2022, enquanto as restantes vias sob candidatura se encontram em fase de projeto e validação.

4.3. MOBILIDADE ELÉTRICA

O papel do automóvel na mobilidade urbana é, e continuará a ser, incontornável, importando mitigar os impactos negativos decorrentes da sua utilização em massa, como o nível de ruído, o congestionamento, o espaço ocupado pela infraestrutura exigida para viabilizar, ordenar e disciplinar o tráfego e, muito especialmente, a emissão de gases nocivos. A descarbonização dos transportes é crucial para a qualidade ambiental em meio urbano, surgindo a eletrificação – total, nos veículos integralmente

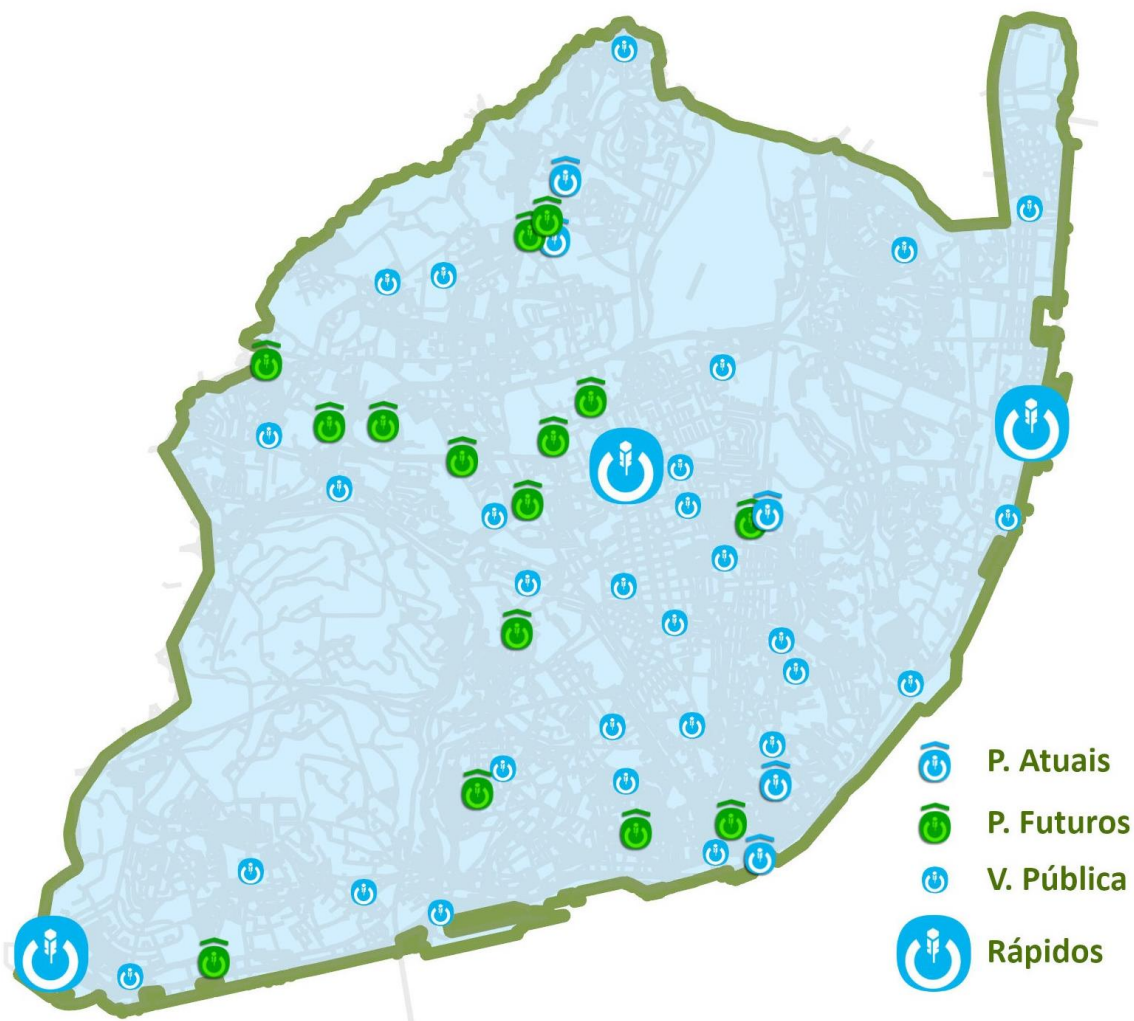


Gráfico 4-5 Plano de implementação da rede de carregamento de veículos elétricos

elétricos, ou parcial, nas viaturas híbridas – como uma alternativa viável, embora ainda com algumas dificuldades que diminuem a sua conveniência.

Uma das dificuldades ainda associada à utilização de veículos elétricos é a de perceção de escassa garantia de disponibilidade da viatura, decorrente da menor autonomia e, essencialmente, do tempo necessário para a recarga das baterias que a alimentam. É nesta dimensão que a EMEL intervém, tendo em desenvolvimento a instalação de uma rede abrangente de carregadores, incluindo três *hubs* de carregadores rápidos, dois deles já em plena operação, em Pedrouços e no Parque das Nações, e o terceiro, no Campo Grande, que entrou em funcionamento em outubro. Para já estes três *hubs*, cada um com seis carregadores/12 tomadas, constituem a oferta da EMEL no carregamento rápido, no entanto permanece em aberto a expansão da proposta de carregamento rápido e ultrarrápido para a zona norte da cidade, mas com pontos de menor dimensão.

Para além dos *hubs* de carregamento rápido, a EMEL já disponibiliza pontos de carregamento normal e semirrápido nos parques de estacionamento do Campo das Cebolas, Manuel Gouveia, Ameixoeira e Graça, sendo ainda possível o carregamento no parque do Lumiar, mas sem a integração na rede MOBI.E que será estabelecida em breve. Esta aposta de instalação de pontos de carregamento nos parques da empresa é para continuar, estando prevista a implementação em mais 15 parques, alguns já em operação outros ainda nos projetos de expansão da oferta de estacionamento *off street*, contemplando-se também a criação de um ponto de carregamento no parque de depósito de viaturas rebocadas em construção, sob o viaduto do Eixo Norte-Sul, no Lumiar. Ao longo de 2022 decorrerá a instalação dos pontos de carregamento na via pública, para já considerando 30 equipamentos, assegurando-se que cada freguesia disporá de, pelo menos, um ponto de carregamento no seu território.

4.4. SEMÁFOROS

A perspetiva de gestão integrada da mobilidade em Lisboa não seria completa sem o acolhimento da gestão da rede SLAT. A EMEL é agora responsável pela gestão da rede, assegurando a sua manutenção e tendo em curso um plano de modernização que, integrando o modelo de tráfego já concluído, dotará a cidade de um sistema de gestão de tráfego inteligente, o SIM.Lx.

Com a operação em pleno do SIM.Lx será possível, por exemplo, obter previsões de tráfego até 60 minutos, viabilizando a adoção de medidas mitigadoras em tempo útil. A implementação deste sistema de gestão centralizada, baseado na rede de intersecções modernizadas, assentará nos seguintes pilares:

- **Fiabilidade e Rapidez** de ações mitigadoras
- **Previsão** de tráfego
- **Priorização** do Transporte Público
- **Controlo** das Zonas de **Emissões Reduzidas**
- **Comunicação** futura entre Veículo e Equipamentos semafóricos (C-ITS)

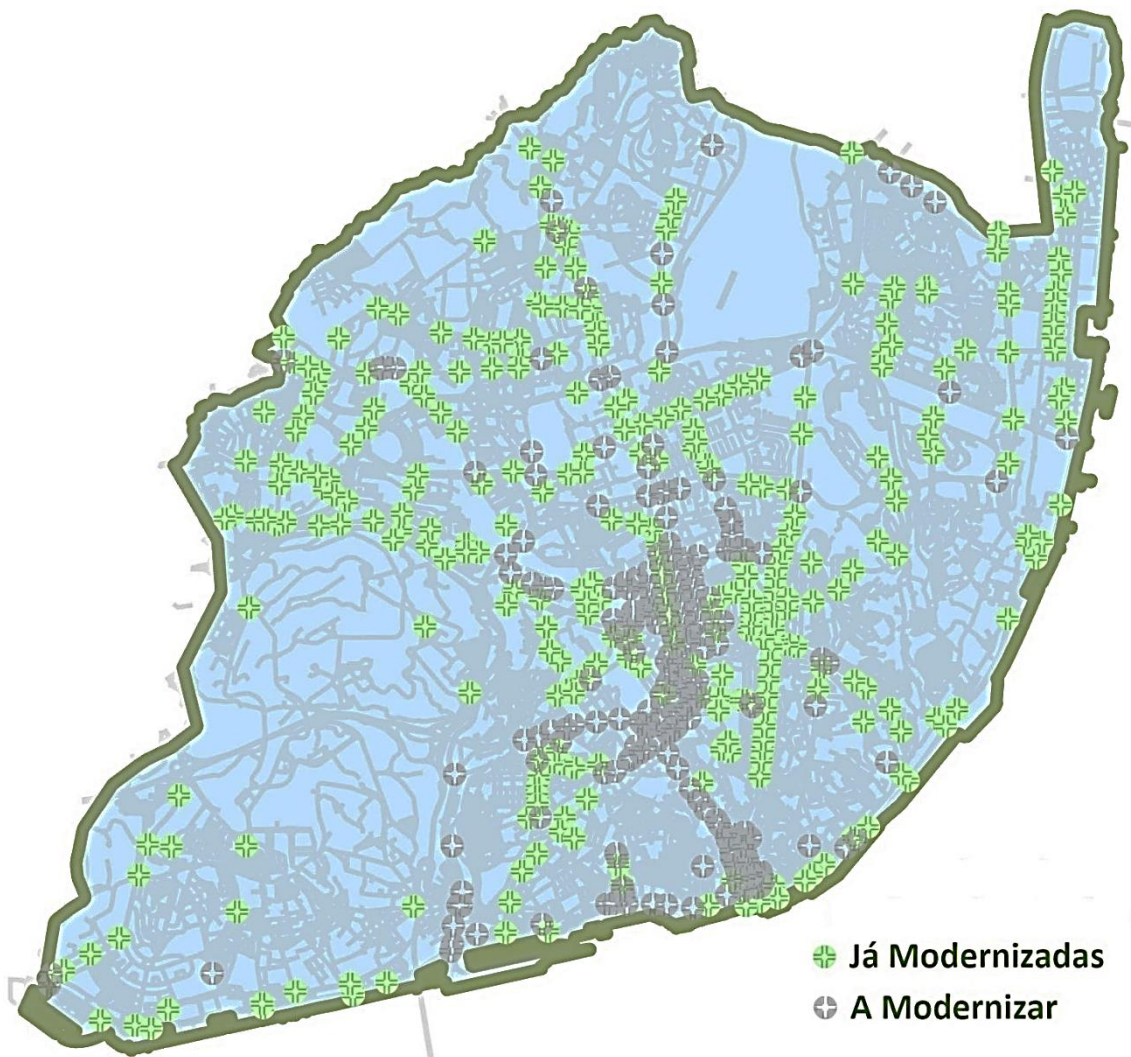


Gráfico 4-6 Plano de modernização da rede SLAT

Grande parte das intersecções semaforizadas foram já modernizadas, e o plano prosseguirá, e deverá ficar concluído, em 2022.

O esforço de investimento exigido por esta modernização conta com a cobertura financeira de um Contrato Mandato, celebrado entre a EMEL e o Município, algo que se estenderá a 2022. A EMEL assegura a execução do plano e toda a estrutura necessária para o delinear e acompanhar.

As necessidades de manutenção, por natureza permanentes, também estarão suportadas por Contrato Mandato, para já estabelecido apenas até 2022, ano em que,



Figura 4-2 Semáforo com contador do tempo para atravessamento

já com o sistema completamente instalado e modernizado, será possível perspetivar com todo o rigor as exigências recorrentes colocadas para o preservar.

A par desta modernização das intersecções semaforizadas, virada para a eficiência do tráfego automóvel, será introduzida uma outra com objetivos mais orientados para a inclusão e, sobretudo, para a segurança no atravessamento das vias.

Serão instalados contadores decrescentes, evidenciando o tempo restante para atravessar, o que proporciona muito maior confiança para iniciar o atravessamento ou, pelo contrário, decidir pelo adiamento para a próxima abertura, no caso de o tempo disponível se afigurar insuficiente.

Em perspetiva está também a montagem de novas betoneiras que, para além de possibilitarem a solicitação de abertura, dispõem também da capacidade de transmissão de informação útil, especialmente para invisuais, como por exemplo o nome da rua adjacente.

5. INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Desde há vários anos que a EMEL tem uma postura assertiva e procura ativamente o acesso a novas soluções para os mais diversos temas, sejam eles ao nível organizacional, procurando-se desenvolver novos processos e implementar aquelas que se identificam como boas práticas, ou ao nível da intervenção que a empresa tem na cidade, onde a busca pelo conhecimento é crítica para que se torne possível proporcionar aos lisboetas e a quem circula em Lisboa as melhores soluções de mobilidade.

Com a evolução da empresa para um papel mais abrangente na estratégia de mobilidade do Município, tornou-se clara a necessidade de reunir recursos de excelência na área da análise do contexto da mobilidade - atual, mas essencialmente futuro - para poder desenvolver as soluções mais capazes e integradoras. Foi neste âmbito que a EMEL robusteceu organicamente os recursos destinados a planear e concretizar as ações nesta matéria, tendo, designadamente, criado a Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade (DISM), que assumiu competências que capacitam a empresa para uma atuação mais integrada, avançada e até disruptiva no domínio da mobilidade urbana.

No último biénio a DISM investiu fortemente no reforço e consolidação dos recursos internos da empresa, desenvolvendo capacidades assentes num corpo técnico altamente qualificado, permitindo que a EMEL se afirme como um agente cada vez mais



INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

ção de metodologias centradas nas pessoas.

MELHORIA DA QUALIDADE DE SERVIÇO EM COLABORAÇÃO COM QUEM VIVE, TRABALHA, ESTUDA E VISITA A CIDADE

Será colocado particular enfoque nos serviços já oferecidos pela empresa, revisitando a proposta de valor do GIRA. Bicicletas de Lisboa, a oferta de estacionamento em parques e serviços associados futuros, bem como a expansão da rede BICIPARK. Está ainda programado o desenvolvimento de um projeto piloto para testar a modernização de meios de pagamento e fiscalização (e análise de viabilidade da sua desmaterialização), em particular nos arruamentos com tarifa Castanha.

Neste pilar, prevê-se igualmente o alargamento de competências da DISM com a criação de uma nova área de atividade: Gestão de Serviços. Esta área visa a otimização, simplificação e criação de novos processos e procedimentos numa lógica semelhante à gestão de risco operacional, assim como o acompanhamento da procura dos serviços, antecipação de cenários evolutivos e gestão de estratégias comerciais.

PROMOÇÃO DE TRANSPORTES SEM DESCONTINUIDADES

O investimento rumo à mobilidade contínua ("seamless") e à melhoria da experiência de utilização da rede de serviços de mobilidade da cidade, será reforçado. Em particular, dar-se-á continuidade ao trabalho que tem vindo a ser desenvolvido com vista à criação de interfaces (ou *hubs*) de mobilidade, no âmbito dos projetos RESTART e SmartHubs - fase 2. Pretende-se chegar à identificação dos requisitos de reconversão, com vista à requalificação, dos cinco principais terminais rodoviários de Lisboa - Oriente, Sete Rios, Campo Grande, Pontinha e Colégio Militar. Paralelamente, serão estudados os respetivos modelos de negócio e de *governance* numa perspetiva de rede de interfaces, bem como a criação de *hubs* à escala do bairro, através do upgrade das atuais estações GIRA. Bicicletas de Lisboa e dos *hotspots* de micromobilidade existentes.

ativo no desenvolvimento de políticas e medidas mais informadas e eficazes para a cidade.

Assim, as prioridades da DISM, para o ano de 2022, estarão agrupadas em seis objetivos-chave, que visam a geração de conhecimento em matérias relacionadas com processos de decisão no domínio da mobilidade urbana sustentável de Lisboa, através da ado-

Ainda no que concerne à mobilidade sem descontinuidades, a agenda de inovação passará pela modernização dos serviços oferecidos à cidade para uma maior integração digital (no âmbito dos projetos comunitários C-STREETS e Mobil-T), nomeadamente através da capitalização, em articulação com a Direção de Sistemas de Informação (DSI), da estratégia para a futura aplicação móvel de Gestão de Mobilidade da cidade de Lisboa (em desenvolvimento), que agregará num único interface de utilização o ePark, GIRA, e um conjunto de outros serviços/finalidades. Pretende-se, desta forma, atingir a convergência para uma maior interoperabilidade com os sistemas de pagamento dos Transportes Metropolitanos de Lisboa, transversal aos diferentes serviços EMEL, abrindo a porta a um futuro ecossistema MaaS (acrónimo anglo-saxónico para mobility-as-a-service, "mobilidade como um serviço") de Lisboa. Este trabalho contemplará ainda a análise de viabilidade de integração tarifária com o sistema metropolitano.

PROMOÇÃO DA MOBILIDADE ATIVA E INCLUSIVA

Procurar-se-á alavancar o conhecimento emergente de projetos em curso, nomeadamente o VoxPop e o RESTART.

Nesta área, o trabalho passará pela criação de orientações e requisitos mínimos de design universal para infraestruturas físicas, e pela reativação do trabalho desenvolvido no âmbito do esforço de reconfiguração do mapa mental da cidade, envolvendo a implementação de um sistema de sinalética direcional e de elementos informativos em pontos-chave de decisão, com vista à promoção da transferência modal do automóvel particular para modos mais sustentáveis, bem como da utilização da 5ª Circular, em detrimento do atravessamento da cidade.

Neste objetivo-chapéu inclui-se ainda o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido com a adoção de metodologias de cocriação para identificação de oportunidades e novas propostas de valor de serviços combinados que promovam uma mobilidade mais sustentável, e o desenvolvimento de uma ferramenta de apoio ao planeamento para a identificação de localizações futuras de ativos de mobilidade.

MELHORIA DAS SOLUÇÕES DE LOGÍSTICA URBANA

Pretende-se incrementar o investimento em inovação na última milha verde. Especificamente, a EMEL estudará a viabilidade de um novo serviço de bicicletas partilhadas de carga por via de uma parceria para a inovação, para o desenvolvimento de uma proposta de valor de *e-cargo bike sharing*, dirigida a operações de micrologística urbana na zona da Baixa/Chiado.

FACILITAÇÃO DE INOVAÇÃO DIGITAL RESPONSÁVEL E RESILIÊNCIA DIGITAL

A prossecução deste objetivo ocorrerá, maioritariamente, através do projeto-chapéu VoxPop, que procura acelerar a transformação digital do sistema de mobilidade da cidade de Lisboa por intermédio de iniciativas que respondam a um conjunto de desafios não tecnológicos da digitalização da mobilidade, e onde se incluem ações já iniciadas em anos anteriores, tais como o desenvolvimento de uma Identidade de Mobilidade (uma ferramenta web através da qual os cidadãos possam, ativamente, informar das suas necessidades e preferências como utilizadores do sistema de mobilidade, bem como dados pessoais e/ou detalhes de pagamento para serviços de mobilidade, para que cidade possa desenvolver ofertas à medida), e um SDK user login, que permitirá aos utilizadores controlarem de forma mais eficiente os dados pessoais partilhados em aplicações móveis através de um login único.

Por sua vez, e com vista a uma maior abertura dos dados EMEL, a DISM irá trabalhar a Política de Partilha de Dados Responsável, que visa a definição de regras para a disponibilização de dados com diferentes níveis de acesso, de modo a assegurar a privacidade plena dos clientes EMEL e a mitigação da possibilidade de “reidentificação” das pessoas.

Ainda neste pilar, será dada continuidade à promoção do diálogo com *stakeholders* do ecossistema de inovação da mobilidade no âmbito de diversos projetos, nomeadamente através da Aliança de Inovadores, um fórum em que entidades públicas e privadas trabalham conjuntamente, na conceção de um espaço de inovação digital para o setor da mobilidade da cidade de Lisboa, partilhando a responsabilidade pela cocriação de um modelo de partilha de dados, titulados ou controlados por organizações públicas e privadas, num ambiente de confiança mútua.

PROSPETIVA E "PROVA FUTURA"

Este pilar reúne o trabalho de Investigação e Inovação (I&I) mais exploratório e potencialmente disruptivo. Assim, a EMEL continuará a trabalhar o seu portefólio de projetos colaborativos, densificando a sua rede de parcerias, nacional e europeia, com vista à criação de conhecimento que ajude a preparar a cidade para a mobilidade do futuro, e de espaço de experimentação com partilha de risco de investimento. Em particular, a prioridade passa por desenvolver conhecimento em áreas particularmente inovadoras e com níveis de maturidade tecnológica relativamente baixa, tipicamente dos níveis seis a oito da escala TRL (Technology Readiness Level), tal como a criação do roteiro EMEL para o Hidrogénio, através do estudo de opções e análise viabilidade de instalação de uma estação de abastecimento em Lisboa de gestão pública.

Por fim, e estimulando cada vez mais a colaboração entre o sector público e o mercado, e em particular empresas com elevado potencial inovador, a EMEL irá, ainda no decorrer de 2022, criar uma rede de Ruas Inteligentes que tem como propósito operar como *living lab* federado de mobilidade de Lisboa, disponibilizando um conjunto variado de ambientes urbanos para experimentação, com vista à antecipação de barreiras tecnológicas e não tecnológicas de soluções inovadoras para centros urbanos. Esta iniciativa está igualmente alinhada com a estratégia da empresa em fomentar modelos de gestão de propriedade intelectual e industrial mais abertos, que reflitam de forma mais justa a real partilha de risco de investimento, em particular investimento de dinheiro público em atividades de I&D conduzidas pelo sector privado.

Neste sentido, e como mote desta iniciativa, a EMEL prevê iniciar a experimentação na rede de Ruas Inteligentes com um conjunto de novos projetos colaborativos, tais como a criação de uma parceria para a inovação para o desenvolvimento de sensores de estacionamento, não proprietários, que permitam o check-in/check-out automático, através de comunicação aberta entre sensores e sistemas de gestão de giros e rotas a bordo dos veículos, e o desenvolvimento de carregadores integrados na rede de iluminação pública nacional.

Muitas das iniciativas abordadas pela DISM pressupõem uma elevada capacidade ao nível dos sistemas de informação, área que parte para o próximo quadriénio com uma estrutura renovada.

5.1. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Aquando do final do último período de confinamento, com a reintrodução da cobrança do estacionamento na via pública, emergiram deficiências ao nível do funcionamento dos sistemas EMEL que se mostraram suficientemente graves para afetar o nível de serviço com que a empresa se compromete perante a cidade. A solução para os problemas detetados exigiu uma reestruturação profunda da DSI, que abrangeu, inclusivamente, uma nova liderança, que desde logo identificou os três pilares que suportam a orientação a seguir:

- **Foco**

As boas práticas de gestão recomendam um foco cada vez mais profundo no *core business* das empresas, entregando todos aqueles processos que se podem considerar como *commodity* nas mãos de especialistas, que, com essa especialização conseguem obter custos mais baixos e performance superior, executam essas tarefas, fundamentais para a operacionalidade dos sistemas

- **Agilidade**

O bom funcionamento dos sistemas de informação pressupõe uma organização ágil, focada, e muito profissional, assente em metodologias e procedimentos simples e eficazes, que assegurem a cobertura necessária para o suporte dos negócios das empresas

- **Parcerias**

Atualmente as empresas não subsistem sem sistemas de informação, cuja complexidade tende a crescer exponencialmente ao assentar em tecnologias cada vez mais dispersas. Esta tendência implica um esforço crescente na gestão dos sistemas, que não pode, de todo, ser encarado sem um conjunto de parcerias com os diversos *players* do mercado

É com esta filosofia que se procurará o desenvolvimento dos sistemas de informação da EMEL, com vista a alcançar objetivos bem definidos, nesta área e para a organização da empresa.



Figura 5-1 Objetivos Sistemas de Informação

Com um padrão estratégico e com um conjunto de objetivos claramente identificados, a DSI parte para o terreno, planeando, já para 2022, projetos de desenvolvimento de elevado impacto para a organização e para a experiência de mobilidade na cidade:

- **App Mobilidade**

Reestruturação de toda a arquitetura e aplicações de mobilidade da EMEL (ePark, Gira), com foco no utilizador, em articulação com a solução de CRM e com o *site* da empresa, antevendo-se grandes melhorias do serviço prestado e maior transparência

- **CRM**

Remodelação completa do sistema de gestão do relacionamento com o cliente, (presencial e remoto). Redefinição dos processos e uso de inteligência artificial para uma perspectiva de 360° das necessidades do cliente

- **Site EMEL**

Criação de um novo site EMEL, englobando todos os sites da empresa, mais *user friendly*, e de acordo com as melhores práticas no mercado

- **Carteira Virtual**

Implementação de um novo modelo de relacionamento económico/financeiro com o cliente, mais flexível, transparente e conveniente

- **Cargas e Descargas**

Instalação de um sistema baseado em IoT para a gestão dos locais de cargas e Descargas

- **Fiscalização**

Redesenho das aplicações e sistemas associados á fiscalização, com recurso a novas tecnologias e suporte a novos processos, viabilizando uma operação mais flexível e eficiente

A transição para uma operação de fiscalização cada vez mais digital é uma aposta para o próximo quadriénio e o desenvolvimento das soluções informáticas que a suportam ocupa, inevitavelmente, um lugar central nessa transformação. Por exemplo, está programada a realização de um projeto piloto para testar a modernização de meios de pagamento e fiscalização, a ter lugar nas ruas com tarifa Castanha - especificamente, e tendo em vista uma presença menos intrusiva no ambiente urbano, pretende-se estudar a viabilidade da desmaterialização dos títulos de pagamento através da associação de matrícula no ato de pagamento em parquímetro e comunicação em tempo-real ao sistema central OPERA. Esta funcionalidade permitiria atuar numa lógica semelhante ao pagamento de estacionamento em *app* móvel, gerando ganhos de eficiência operacional por reconhecimento automático de matrícula nos terminais das equipas de fiscalização e verificação do estado de pagamento, com maior clareza e transparência em todo o processo, e ao mesmo tempo permitindo a criação de informação mais rica sobre as dinâmicas de estacionamento na cidade.

6. ORGANIZAÇÃO TRANSVERSAL

A EMEL, na sua organização, ocupa diversas instalações, espalhadas pela cidade de Lisboa. Apesar de ocupar um edifício de sua propriedade para sua sede administrativa, a empresa tem ainda a necessidade de recorrer ao arrendamento de outros espaços para acolhimento de unidades da sua estrutura administrativa, incorrendo em gastos crescentes ao longo dos últimos anos.

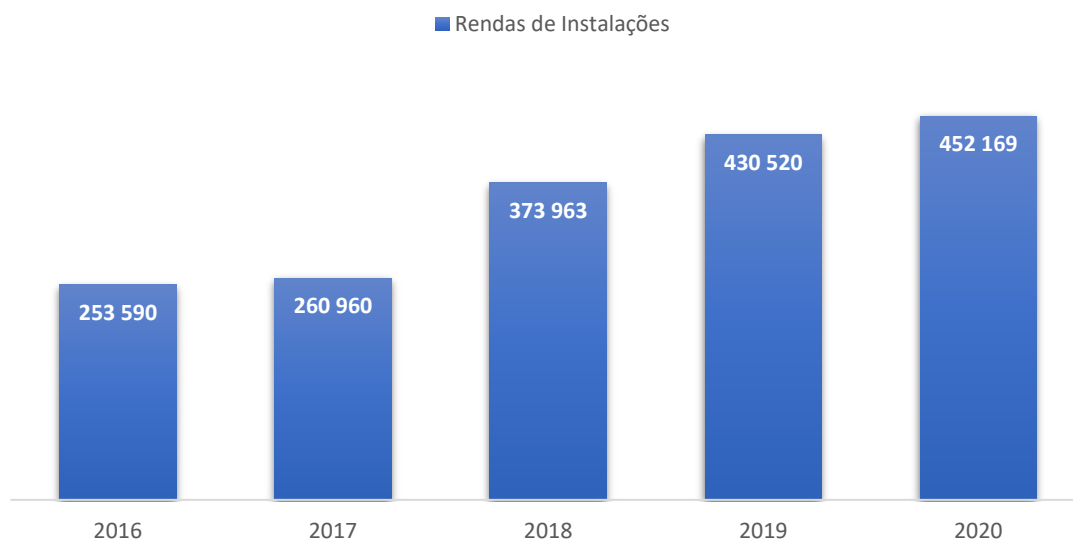


Gráfico 6-1 Evolução dos gastos com rendas de instalações 2016 - 2020 (€)

Os dados do gráfico respeitam apenas a gastos desembolsáveis, não considerando, portanto, a depreciação do edifício que acolhe a sede da empresa.

Apesar do crescimento acelerado dos gastos com rendas (que se estima ultrapassarem, em 2021, os 600 mil euros), e de estes representarem apenas uma parcela dos gastos associados às instalações, não se considerando aqui rubricas como segurança, limpeza e conforto, o facto é que as necessidades da empresa cresceram a um ritmo ainda superior, confrontando-se a EMEL com problemas de manifesta falta de espaço – a diversificação das competências da empresa coincidiu com um ritmo acelerado da expansão da oferta de estacionamento ordenado, levando a que hoje, o quadro de pessoal, por um lado, e as suas necessidades de espaço, por outro, tornem exíguas as instalações disponíveis.

Mas a exiguidade do espaço não é a única perspetiva de abordagem à dimensão das instalações. Logo à partida a divisão do efetivo da empresa por diferentes localizações ergue dificuldades acrescidas na criação de uma efetiva ligação à organização. Pode parecer algo inócuo num contexto de intensa disseminação do teletrabalho, mas a verdade é que o afastamento físico, sistemático, ajuda a criar condições para alguma desvinculação identitária, dificultando a consolidação de um quadro de valores e de uma cultura organizacional, que são fulcrais para o desenvolvimento e para o alinhamento estratégico no seio da empresa.

Acresce que a EMEL nunca dispôs da possibilidade de conceber e ocupar um espaço concebido, de raiz, com vista, mais do que à satisfação das suas necessidades, à otimização das condições colocadas para o desempenho da sua missão. Até aqui, a empresa tem instalado a sua sede em edifícios que levantam muitas limitações ao seu acondicionamento para acolher os serviços. Desde 2002, ou seja, há quase 20 anos, a sede da EMEL ocupa palacetes que, por muito esforço que seja desenvolvido para os transformar e adequar às necessidades de uma empresa moderna, oferecem sempre soluções de compromisso, menos que o desejável, e esta é uma questão importante.

Não existindo abundante demonstração empírica quantificada acerca dos impactos decorrentes da maior ou menor adequação das instalações, a verdade é que são incontestáveis os benefícios da utilização de espaços concebidos a pensar na eficiência dos processos, ou que proporcionam melhores condições para a concentração, ou até que tiveram uma conceção tão diferenciada que acaba por produzir efeitos ao nível da motivação dos colaboradores e da sua vinculação à organização – todos estes fatores acabam por se refletir na medida que valida a gestão da organização: a produtividade.

A EMEL encontrou um edifício moderno, funcional e com uma excelente localização, do ponto de vista operacional, que, para além de tudo, oferece todas as possibilidades para acomodar a nova sede da empresa de forma a otimizar as soluções de organização e apetrechamento do espaço, viabilizando a obtenção de ganhos de produtividade substantivos. Sendo esta evolução da produtividade a referência para ponderação de cada decisão, há, no entanto, outros fatores a ser tidos em conta, e que acabam por

concorrer para a performance da organização. Aspectos como o conforto e bem-estar dos trabalhadores, a segurança, o acompanhamento mais presente de todas as atividades ou a veiculação – e vinculação – de um conjunto de valores e de uma cultura organizacional, todos eles concorrem para a melhoria do desempenho individual e da performance coletiva.

Os impactos económicos diretamente decorrentes da contratação do arrendamento da nova sede apontam para o equilíbrio da decisão: o montante da renda apenas ligeiramente supera aquele que é pago atualmente, mas o espaço disponível tem capacidade para concretizar a concentração de serviços que, só por si, já induz ganhos de eficiência que diminuem a necessidade de alargamento do efetivo, para além de que será possível obter algumas poupanças, designadamente na segurança, limpeza, energia ou gastos com higiene e conforto.

Para além desta forte aposta na mudança de sede e na conceção e apetrechamento das novas instalações, a EMEL prosseguirá com um ambicioso plano de robustecimento da sua capacidade de intervenção enquanto organização, assente no desenvolvimento de novas e mais adequadas soluções informáticas. Neste âmbito, e entre outros projetos, destaque para i) a continuidade ao desenvolvimento da solução de *Business Intelligence*, dotando-a, simultaneamente, de cada vez mais capacidade de integração dos dados de negócio da empresa e conveniência para os utilizadores, ii) o desenvolvimento de soluções de gestão de manutenção e de gestão de obras, facilitando o planeamento das intervenções e a organização e alocação de recursos, iii) a reestruturação do Gestor de Produtos, adotando nova arquitetura e novo modelo de dados, proporcionando, para além de uma redução dos custos de manutenção da aplicação, maior eficiência para as áreas que utilizam a solução e ainda uma interligação mais eficaz com o *site* da empresa e com a nova solução de CRM.

Esta nova solução de CRM sintetiza toda uma nova postura da EMEL. A visão 360°, a visão integradora, a abordagem holística de que a gestão da mobilidade carece e de que o cliente EMEL beneficia, assentará no desenvolvimento de uma solução de CRM moderna e sofisticada, com uma redefinição extensiva dos processos e com recurso à utilização de inteligência artificial. Com esta ferramenta será possível, como nunca antes, uma abordagem às necessidades do cliente EMEL, do cliente de mobilidade, centrada nele próprio e nas suas necessidades, e este é o propósito da empresa, centrar a sua ação no cliente e, de forma especial, no residente em Lisboa. Foi neste âmbito que a EMEL agregou, tática e estrategicamente, o trabalho da comunicação de marca com o do atendimento ao utente.

6.1. COMUNICAÇÃO



Figura 6-2 Bicicleta GIRA. Bicicletas de Lisboa

mais novas com o trabalho para a pedagogia da mobilidade, mas igualmente na diversidade do que é, hoje em dia, o pensamento de mobilidade com todos os seus meios e abordagens. São bons exemplos disso i) o crescimento da Marca GIRA e o seu posicionamento como referência na mobilidade ciclável



Figura 6-1 Ponto de carregamento Leve



Figura 6-3 Sinalética BiciPark

A comunicação de marca amplia e diversifica a mensagem da EMEL na sua evolução para uma Marca abrangente de mobilidade, com uma preocupação sustentável constante, e que diversifica a ação para servir todos sob o lema “a cidade é de todos e a mobilidade é para todos”. A ação da comunicação é alargada nos meios e também nos públicos alvos, iniciando a sua ação nas idades

(afirmando-se pela parceria em eventos de referência para uma mobilidade mais inclusiva e sustentável), ii) a criação da Marca LEVE, que pretende ser um motor da evolução e promoção da mobilidade elétrica na cidade e uma referência impulsadora dessa mesma abordagem, bem como iii) a criação da Marca BiciPark, que abre o paradigma do estacionamento às bicicletas, sendo também uma marca referência nessa impulsão.

A comunicação com suporte nas redes sociais vem dar visibilidade e transparência a todo este trabalho, mas também estimular uma relação bidirecional com todos os públicos.

É nessa relação externa ampliada que se insere também o atendimento ao utente, evoluindo as metodologias e processos em alinhamento com as melhores práticas do mercado, para que seja cada vez mais simples, relevante e útil falar com EMEL. Destaca-se o crescimento do Call Center 24h, que servia apenas o GIRA. Bicicletas de Lisboa e agora atende também os clientes LEVE, os assuntos relacionados com a rede SLAT, ePark e Bicipark (todos com assistência 24h). A introdução das respostas escritas em tempo real, através das redes sociais ou o crescimento da “Loja Virtual” que - através do website - permite um atendimento não presencial com idêntica eficácia e um melhor conforto, são também apostas de relevo.

É nesse trilhar de novos caminhos que, para o próximo quadriénio, se projeta a unificação de serviços presenciais (dando cada vez mais foco ao online e promovendo o desenvolvimento de meios digitais que facilitem a automatização de resposta, tornando-as diretas, imediatas e fiáveis), bem como a criação, em breve, do “Atendimento por videoconferência” e do serviço Sénior +65, onde se inverte a deslocação e a EMEL vai junto de quem não se pode deslocar (e para quem o online não é uma referência viável). A introdução destas e de outras pequenas ou grandes novidades e otimizações, procura acentuar uma lógica de acessibilidade para que se sinta - cada vez mais - a EMEL como disponível, atenta e próxima.

6.2. ENERGIA

Em toda a sua atividade a EMEL constitui-se como promotor de sustentabilidade ambiental. No ordenamento e gestão do estacionamento, na promoção de modos

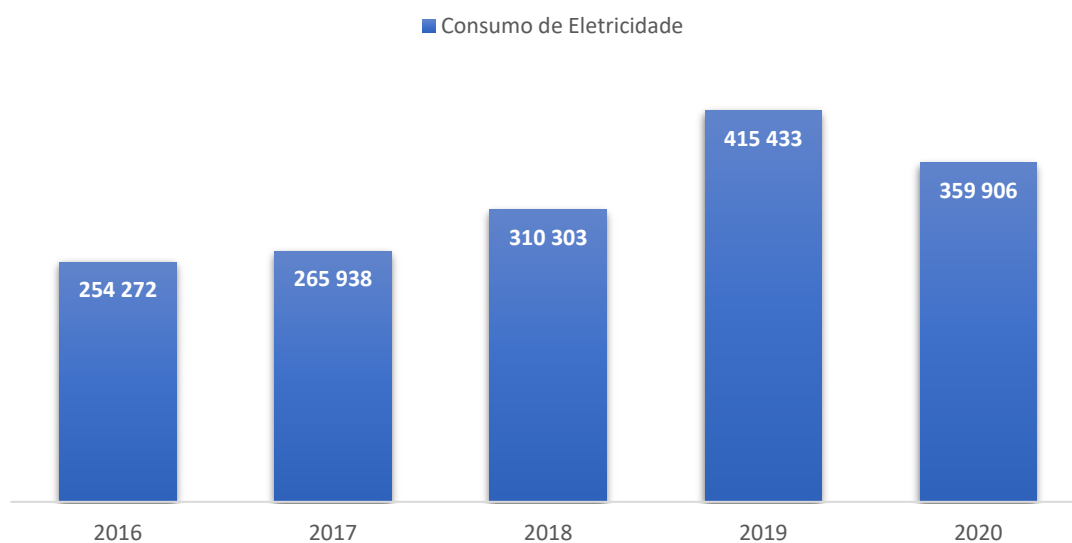


Gráfico 6-2 Evolução do consumo de eletricidade da EMEL 2016 – 2020 (€)

suaves, na promoção da mobilidade elétrica, na gestão da rede SLAT, em todas as dimensões da sua atuação, a empresa visa resultados com importantes repercussões ambientais.

Paralelamente, e no seguimento da evolução da sua atividade, os consumos energéticos e, muito especialmente, de eletricidade, têm seguido uma inevitável trajetória crescente, interrompida em 2020 pelo impacto da pandemia.

Neste contexto, e em alinhamento, quer com o seu posicionamento, quer com as boas práticas de gestão e com a racionalidade económica, a EMEL tem vindo a implementar várias medidas de eficiência energética e de monitorização do consumo. Já no parque de estacionamento do Mercado do Chão do Loureiro a empresa instalou uma pequena unidade fotovoltaica de geração de eletricidade. Para o próximo quadriénio está previsto um projeto semelhante, mas num outro patamar – está prevista a instalação, no parque de estacionamento dissuasor da Ameixoeira, de uma nova central fotovoltaica, mas agora com uma capacidade instalada de um Megawatt.

Os objetivos para a produção da nova central passam pela satisfação das necessidades da própria empresa, estimando-se que venha a produzir cerca de 50% do consumo de eletricidade da organização, em termos anuais. Esta opção tornou-se possível pelo surgimento das designadas Comunidades de Energia Renovável, figura criada em 2019 com vista, precisamente, à disponibilização de soluções de autoconsumo, individual ou coletivo, e que veio trazer novos horizontes de viabilidade para alguns projetos de produção de energia renovável. Até aqui, as unidades de produção destinadas a autoconsumo seriam instaladas junto da instalação de consumo, enfrentando diversas limitações, desde logo relacionadas com o espaço disponível – se, por exemplo, a EMEL pretendesse instalar uma unidade para suprir o consumo do parque de estacionamento da Calçada do Combro, iria colocar os painéis na cobertura do edifício, ficando a produção limitada ao espaço disponível, manifestamente insuficiente para albergar painéis suficientes para o consumo verificado no silo. Por outro lado, no parque da Ameixoeira, uma instalação fotovoltaica para satisfazer o consumo do próprio parque apenas ocuparia uma pequena fração do espaço disponível. A possibilidade que agora se abre é a de instalar onde há espaço disponível, no parque da Ameixoeira, a capacidade suficiente para fazer face ao consumo registado em várias instalações.

O projeto da EMEL permite, como se disse, injetar na rede energia suficiente para cerca de 50% do consumo total da empresa, nas suas múltiplas instalações – instalações operacionais, parques de estacionamento, estações do GIRA. Bicicletas de Lisboa, entre outras. No entanto, permanece em aberto a possibilidade de instalar equipamentos, no próprio parque da Ameixoeira, para carregamento de veículos elétricos com energia produzida ali mesmo – uma materialização completa de um posicionamento verde e sustentável.

Muito para além de qualquer associação a *brand equity*, a central do parque da Ameixoeira trará significativos impactos ambientais: ali será produzida energia a partir de uma fonte renovável, de uma forma limpa e sem quaisquer emissões, exigindo, após o investimento inicial, escassíssimos gastos operacionais – será um paradigma de sustentabilidade. Acresce que a sua localização em meio urbano vem aproximar a central de produção das instalações de consumo, ajudando a mitigar as perdas na rede, um sério problema de eficiência energética.

7. RECURSOS HUMANOS

Não obstante a pandemia de Covid 19, 2021 está a ser um ano de grandes avanços em matéria de recursos humanos.

Após um cuidado processo de conceção e comunicação junto das diversas equipas, teve início a implementação do novo regulamento de avaliação de desempenho e progressão nas carreiras.

A principal característica distintiva do novo sistema prende-se com a introdução de uma componente avaliativa associada a objetivos, previamente definidos e aprovados pela equipa de gestão. De resto, esta componente é mesmo a de maior peso na apreciação do desempenho.

Tendo presente a complexidade, peso e abrangência que estes sistemas normalmente acarretam, foram observados todos os cuidados na preparação da sua implementação, com um foco especial na formação das chefias, seguindo-se a definição e a comunicação dos objetivos a cada trabalhador da empresa. Espera-se que nos próximos anos esta nova ferramenta venha a evidenciar a sua adequação como instrumento de alinhamento estratégico, contribuindo para a melhoria da produtividade, desempenho e qualidade dos serviços da empresa.

Foi preparada a implementação do Serviço Interno de Medicina no Trabalho, que envolveu a adaptação do posto médico, a criação da sala de enfermagem e de uma sala de espera, a adoção de uma plataforma informática de apoio e a contratação de horas de médicos do trabalho, incluindo diretor clínico e enfermeiros, esperando-se que o serviço esteja em funcionamento ainda no último trimestre de 2021. Em 2022, já a funcionar em pleno, há a perspetiva de complementar a oferta com serviços de Medicina Curativa e Psicologia.

Após um longo procedimento de articulação, a EMEL vai passar a poder contar com uma parceria com o CEPAE – Centro de Psicologia Aplicada do Exército, que vai assumir uma parte do processo de avaliação/seleção dos candidatos a Agentes de Fiscalização de Trânsito. Espera-se, com este projeto, proporcionar um maior dinamismo, exigência e transparência ao processo de seleção.

Em síntese, para o último trimestre de 2021, e para 2022 os novos desafios que se perspetivam são:

- Implementação do novo sistema informático de apoio à área de Saúde e Segurança no Trabalho
- Dinamização dos serviços internos de medicina no trabalho
- Implementação do sistema informático de apoio à avaliação de desempenho
- Implementação de sistema informático de gestão de processos de recrutamento e seleção
- Revisão dos objetivos dos trabalhadores para 2021, reflexão e definição dos objetivos para 2022 já com o reflexo da experiência do primeiro ano
- Acompanhamento pela DRH do processo de Avaliação do Desempenho, no apoio às chefias em toda a tramitação processual e na preparação das reuniões de avaliação do desempenho no final do ano 2021
- Coordenação com a ACADEMIA EMEL para a implementação dos planos de desenvolvimento que resultarem da avaliação de 2021
- Preparação das novas instalações
- Otimizar o sistema de *reporting* transversal às várias áreas da DRH
- Dinamização do projeto de Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal

Em termos de Quadro de Pessoal a execução está muito abaixo do planeado no PAO 2021, onde se preconizava, no final do corrente ano, um número de colaboradores a

rondar os 870. No final do terceiro trimestre a empresa contava com 783 trabalhadores, incluindo estágios profissionais, e estima-se que as contratações em curso, que visam essencialmente o reforço da operação do GIRA. Bicycletas de Lisboa, não elevem este número para além de 808. O contexto de pandemia contribuiu muito para esta redução das contratações previstas, mas a decisão por uma aposta em novos métodos de fiscalização, mais eficientes, e que se refletiram na suspensão de novas contratações para esta equipa, foi decisiva para que se verificasse esta travagem.

Evolução do Quadro de Pessoal

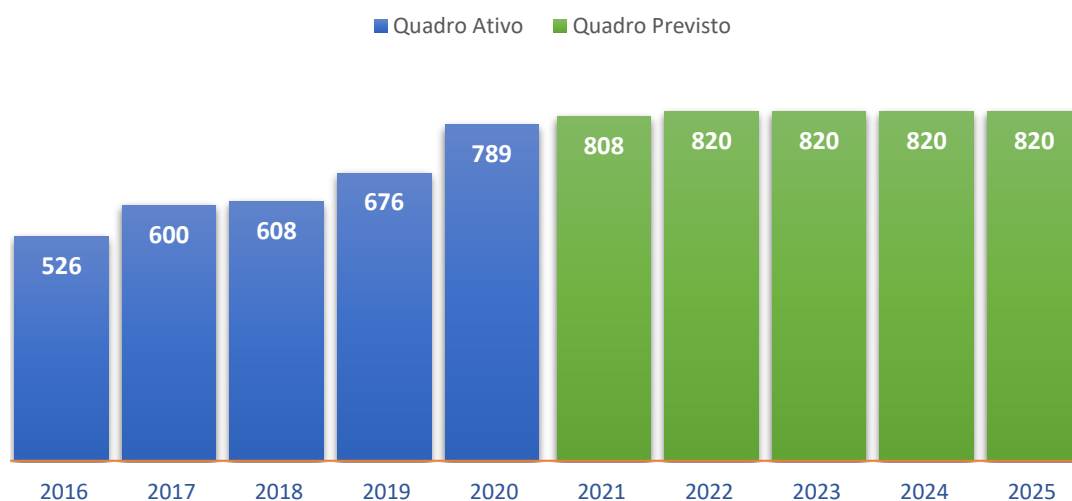


Gráfico 7-1 Evolução do Quadro de Pessoal 2016 - 2025

De resto esta aposta produz efeitos também para o futuro, apontando-se para uma estabilidade do quadro pessoal, após 2022, depois da conclusão do reforço da equipa de gestão e operação de sistemas de mobilidade, que absorve a quase totalidade das contratações planeadas, 10 em 12, com as restantes duas a destinarem-se à ACADEMIA EMEL e à DCMR.

7.1. ACADEMIA EMEL

Tendo como pano de fundo a missão da ACADEMIA *“Garantir a gestão estratégica e operacional da ACADEMIA, procurando o alinhamento das suas soluções com as necessidades das diferentes Direções, desafios de mercado e contexto setorial”*, pretende-se dar continuidade à estruturação e organização das ações formativas identificadas como prioritárias pelas áreas, bem como criar programas de desenvolvimento alinhados com os objetivos e necessidades da empresa e respetivas Direções, como o Programa de Liderança ou o Programa de Gestão da Mudança.

Após a realização do Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF), a ACADEMIA considerou para Plano de Formação (PF) apenas as necessidades identificadas como críticas. Esta decisão ficou a dever-se a restrições orçamentais motivadas pelo confinamento e limitações relacionadas com a pandemia. As formações consideradas críticas estão, assim, orçamentadas como formação decorrente do PF aprovado em Conselho de Administração. Todas as outras ações não estão contempladas em plano e só ocorrem se forem pedidas explicitamente e autorizadas pela Direção e Administração. Esse valor está orçamentado como formação extraplano. Considerou-se ainda um montante destinado a PAFAC (Programa de Apoio a Formação Complementar) e Programa de Liderança, desta vez para chefias intermédias.

Deste modo, e além do diagnóstico, organização e entrega de formação pretende-se facilitar o desenvolvimento dos colaboradores EMEL, ou outros cidadãos colaboradores, (ou não) de entidades homólogas à EMEL, através de iniciativas integradas que visam desenvolver competências para dar resposta às exigências do presente e futuro no âmbito da mobilidade e fiscalização.

Importa reforçar o foco da ACADEMIA na inovação de metodologias, recursos e conteúdos, no fundo na capacitação da própria ACADEMIA para desenvolver os colaboradores em tempos de transformação digital, muito acelerada pela Covid 19. As diferentes iniciativas da ACADEMIA devem estar alinhadas com a estratégia da empresa e organizadas nas diferentes escolas da ACADEMIA: Serviço de Excelência, Inovação, Fiscalização e Liderança.

8. INVESTIMENTO E CONTAS PREVISIONAIS

A saída de uma época de pandemia deixa traços de incerteza no negócio de estacionamento, um setor tradicionalmente estável. Os impactos da Covid 19 manifestam-se pelas mais diversas formas, um pouco por toda a parte, produzindo efeitos ao nível agregado da economia.

De uma forma muito especial, a mobilidade, ou as limitações que lhe foram impostas durante as fases mais agudas da pandemia, esteve no centro das atenções ao longo do último ano e meio, mas por motivos distintos daqueles a que normalmente está associada.

Ultrapassado, assim se deseja, o contexto pandémico, as dúvidas que se levantam, com impacto substantivo sobre a dimensão económica da gestão do estacionamento, podem sintetizar-se em duas grandes vertentes:

1. Até que ponto as “novas” formas de organização do quotidiano, e designadamente das atividades laborais passíveis de admitir regimes de teletrabalho, se tornarão estruturais
2. Considerando as necessidades de deslocação, sejam elas mais próximas ou mais distantes daquelas que se observavam antes da chegada da pandemia, terá

havido alguma alteração substantiva nas preferências modais de quem se desloca na cidade de Lisboa?

Independentemente da intensidade com que estes fatores se venham a manifestar, há aspetos estruturais que condicionam a mobilidade no Município a que é necessário atender, tendo o programa de investimentos sido delineado nesse sentido. A capacidade para a sua implementação é que não será indiferente às variações que, eventualmente, se venham a verificar ao nível da geração de rendimentos e da rentabilidade que deles se consiga obter. Nesse sentido, a abordagem à projeção de receitas para o próximo quadriénio deve revestir um conservadorismo redobrado.

Na secção seguinte apresenta-se o racional subjacente às estimativas de rendimentos consideradas nas contas previsionais da EMEL, no que respeita às suas principais atividades de exploração, para o período 2022 – 2025.

8.1. RENDIMENTOS

ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA

A exploração do estacionamento na via pública é, por larga margem, a atividade com maior capacidade de geração de receitas e libertação de meios desenvolvida pela EMEL, representando perto de 60% dos rendimentos de exploração da empresa.

É aqui que se sentirão, de forma mais direta, os impactos que possam vir a ocorrer nos padrões de mobilidade e, assim, na procura de estacionamento. A ampliar a aleatoriedade, sempre subjacente a qualquer previsão, e já depois de levar em linha de conta as duas dimensões referidas – nível estrutural da adoção de regime de teletrabalho e possível modificação das preferências modais – há ainda que considerar o impacto decorrente da revisão do Regulamento Geral de Estacionamento e Paragem na Via Pública (Regulamento de Estacionamento), e que veio trazer i) uma redução de 5% à tarifa de estacionamento quando o respetivo pagamento é realizado por meio eletrónico, e ii) uma correção das tarifas em vigor em zonas de elevada pressão e já com escassas condições de rotação, acompanhada de duas novas tarifas, Castanha e Preta, para arruamentos onde, precisamente, a pressão de estacionamento se manifesta mais crítica. Contemplados todos estes fatores, a projeção de receitas considerou ainda a implementação, já em 2022, da redução de 50% das tarifas de rotação associadas ao estacionamento de veículos de residentes, titulados com o respetivo dístico. Por forma a proteger a performance económica da empresa dos impactos que uma medida desta magnitude pode ter na geração de receitas operacionais, está prevista, para 2022, uma transferência da CML no montante de 2,5 milhões de euros – sendo a redução de

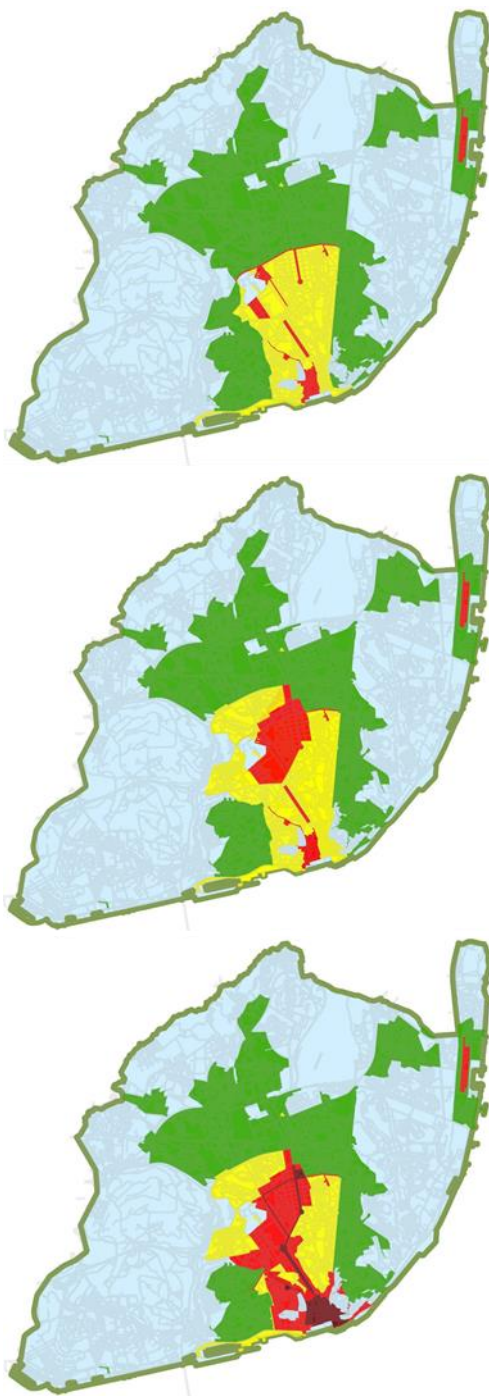


Figura 8-1 Evolução da distribuição tarifária 2019 - 2021

natureza estrutural não está, no entanto, prevista qualquer transferência nos anos seguintes, mantendo-se a perspetiva de que a evolução da atividade permitirá a acomodação do desconto nos resultados operacionais dos próximos exercícios económicos, tornando-se imprescindível o acompanhamento rigoroso da receita para aferir em que medida esta perspetiva se está a cumprir.

Os impactos decorrentes da pandemia ainda são de difícil leitura. Os cenários que se podem desenhar abrem todo o espectro de possibilidades, desde uma penalização da procura até ao seu aumento: admitindo uma adesão substantiva a regimes de teletrabalho poder-se-á admitir uma redução da procura de estacionamento, imaginando que aqueles que usavam automóvel particular nos seus movimentos pendulares constituem uma larga fatia dos que, agora, ficarão a trabalhar em casa. No entanto, também não será negligenciável aquela parcela de *commuters* que, clientes regulares do transporte público quando em trabalho presencial, optarão agora pelo uso do transporte individual para as deslocações à sede da empresa, agora mais esporádicas. Também há ainda um outro fator que “puxa” pela procura de estacionamento: havendo mais tempo disponível, decorrente da eliminação daqueles períodos despendidos nos movimentos pendulares, haverá, certamente, alguma tendência para... se criarem novas deslocações, muitas delas de lazer, em que há maior propensão para uso do automóvel particular.

Da intensidade relativa com que estas, e outras, tendências se manifestarão, resultará a tendência prevalecente, ainda inestimável. Para já, o que se observa da análise preliminar da procura dos meses de setembro, outubro e novembro é um claro crescimento, uma aproximação clara aos níveis verificados pré-pandemia.

O cenário que acabou por se adotar na estimativa dos rendimentos de estacionamento, assenta numa referência aos valores observados em 2019 – o último ano sem influência da Covid 19 – impactados por uma correção alinhada com as alterações das tarifas, ou seja pela elasticidade procura preço admitida para o estacionamento. Esta elasticidade é, forçosamente, teórica, porquanto a estabilidade dos preços definidos para o estacionamento *on street* em Lisboa não permitem a sua determinação com a robustez desejável, aceitando-se que, dentro de certos limites, a procura de estacionamento é relativamente inelástica, sendo-o menos no curto prazo do que no longo prazo: admitiu-se uma redução das horas vendidas nos arruamentos em que as tarifas subiram, e um acréscimo da ocupação por rotação nas ruas em que as tarifas se reduziram (note-se que as tarifas reduziram-se em todos os arruamentos em que não foram alteradas, por via da redução de 5% para o pagamento eletrónico), reduzindo-se a intensidade destas variações em cada um dos anos do horizonte temporal.

Para os novos lugares tarifados, ao longo dos anos de 2022 a 2025, a previsão baseou-se na admissão de um comportamento da procura próximo daquele que é observado em ZEDL de características semelhantes, tomando-se uma tendência de redução da procura, nas novas zonas abertas em cada ano, pelas suas características mais periféricas

Os montantes apurados com este cenário são os que se seguem:

Tabela 8-1 Estimativa dos rendimentos de estacionamento na via pública 2022 – 2025 (€)

2022	2023	2024	2025
23 385 670	25 489 342	26 270 619	26 329 323

ESTACIONAMENTO EM PARQUES

De tudo o que foi dito para abordar a estimativa dos rendimentos de estacionamento na via pública, se pode retirar uma analogia, mais ou menos próxima, para os pressupostos em que assentam as previsões relativas aos parques EMEL – a exceção reside na ausência de modificações substanciais nos tarifários definidos para os parques.

Assim, o cenário subjacente às previsões esboçadas contempla um restabelecimento da procura *off street*, convergindo, primeiro, para os valores de 2019, e depois tomando ligeiros incrementos em cada ano. Note-se, no entanto, que várias infraestruturas alocadas ao estacionamento em 2019, destinam-se agora a outros fins, ao passo que as intervenções planeadas pela EMEL para requalificação de vários parques obrigarão a alguns encerramentos, temporários e, sempre que possível, parciais, o que não deixará de impactar negativamente no nível de rendimentos obtidos.

Tabela 8-2 Estimativa dos rendimentos de estacionamento em parques 2022 – 2025 (€)

2022	2023	2024	2025
3 976 506	4 663 548	5 178 466	5 905 416

ESTACIONAMENTO DE RESIDENTES

Os rendimentos associados ao estacionamento de residentes prendem-se com a emissão dos dísticos previstos no Regulamento de Estacionamento, especialmente os Dísticos de Residente, em ZEDL ou em ZAAC, e os Dísticos de Empresa (em bom rigor os títulos previstos abarcam outras categorias de dísticos, como o de cargas e descargas ou o dístico verde, mas que representam parcelas negligenciáveis).

A revisão do Regulamento de Estacionamento trouxe alterações à regulamentação dos dísticos, com impactos que se preveem substantivos nos montantes obtidos com a sua emissão: os emolumentos até aqui cobrados pela emissão do primeiro dístico de cada residência, passarão a ser pagos apenas no caso de ser solicitado dístico para uma segunda viatura na mesma morada. Também a emissão dos dísticos para acesso a garagem nas ZAAC passou a ser gratuita, mas neste caso a quantia subjacente é diminuta.

Por outro lado, a regulamentação da emissão de dísticos de residente por usufruto de viatura registada em morada diferente daquela a que respeita o dístico, é agora mais exigente, sendo necessário o registo do usufrutuário no documento que titula a propriedade do automóvel. Esta medida vem disciplinar a emissão destes títulos, já que havia uma perceção da disseminação de acesso abusivo, introduzindo uma penalização acrescida no nível de serviço de algumas zonas.

Tanto na isenção do pagamento do emolumento da emissão do dístico da primeira viatura como nesta maior exigência para a emissão dos dísticos de usufruto, o que se perspetiva, de forma mais direta, é uma redução das receitas globais de dísticos, especialmente no que respeita ao valor do primeiro dístico.

Se se considerar um efeito derivado da maior dificuldade do acesso ao dístico de usufruto, é possível perspetivar alguma subida dos rendimentos de dísticos de empresa. Noutra esfera, o regime de teletrabalho poderá refletir-se por uma menor procura por este tipo de dístico, mas que poderá ser mais que compensada, em termos de receita, por alguma subida nos rendimentos da via pública (que, no entanto, não foi considerada nas estimativas desses rendimentos).

Todos os efeitos considerados, produziram-se as seguintes estimativas:

Tabela 8-3 Estimativa dos rendimentos de dísticos 2022 – 2025 (€)

2022	2023	2024	2025
2 546 775	2 771 997	2 911 373	3 022 582

OPERAÇÕES DE FISCALIZAÇÃO

A estimativa dos rendimentos decorrentes de operações de fiscalização assentou, num primeiro momento, nos registos de atividade do ano de 2019. De seguida, levou-se em linha de conta o forte incremento do efetivo de fiscalização, de cerca de 25%, entre dezembro de 2019 e o período de elaboração das estimativas, e o aumento líquido de lugares, de pouco mais de 2 300, observado no mesmo espaço de tempo.

O desenvolvimento do novo software de apoio à operação e o uso de meios digitais de fiscalização abrem expectativas de uma intervenção mais pronta, flexível e adequada às exigências da mobilidade sustentável em Lisboa, ao mesmo tempo que robustecem as condições de exploração e a rentabilidade

Tabela 8-4 Estimativa dos rendimentos de operações de fiscalização 2022 – 2025 (€)

2022	2023	2024	2025
9 027 112	9 745 467	10 229 391	10 386 960

SISTEMAS DE MOBILIDADE

Os objetivos estratégicos do Município estabelecidos sob uma visão de sustentabilidade para a mobilidade urbana, assentam, em larga medida, na implementação de sistemas que, financeiramente, se caracterizam pelo desequilíbrio de exploração, seja pelos preços que são fixados para acesso aos serviços que prestam – que visam, antes de tudo, a maximização desse mesmo acesso – ou pela dificuldade em monetarizar os benefícios que induzem, que acabam por contribuir para a construção de bens públicos, constituindo-se, do ponto de vista dos promotores, como externalidades.

Para além dos equipamentos de apoio à mobilidade pedonal erguidos e mantidos pela empresa, a EMEL gere ainda três sistemas de mobilidade – a rede SLAT, o SBPP e a rede de carregadores de veículos elétricos.

A gestão da rede SLAT é financiada, em larga medida, por intermédio de um Contrato Mandato celebrado com a CML, não existindo qualquer cobrança, que de resto dificilmente seria praticável, pela sua utilização direta.

Já nos casos do GIRA. Bicicletas de Lisboa e da rede de carregadores de veículos elétricos há a geração de rendimentos de exploração, existindo até a perspetiva, no caso da rede de carregamentos, de que, a prazo, a operação convirja para um contexto de mercado

concorrencial. Este cenário não será plausível para sistemas de partilha de bicicletas, especialmente se se pretender preservar a maximização do acesso, o que leva a operação para uma situação de desequilíbrio que tenderá a crescer com a expansão da rede.

As estimativas de rendimentos do GIRA. Bicicletas de Lisboa basearam-se nos dados históricos da utilização do sistema, que tem registado uma tendência crescente. Admitiu-se que, perante o plano de expansão delineado, cada nova estação gera o interesse, e assim a procura, de um novo conjunto de utilizadores, mas de uma forma marginalmente decrescente. Do mesmo modo, o aumento da disponibilidade do sistema, proporcionado pelo crescimento da frota de bicicletas, tenderá a refletir-se numa maior utilização, mas também de forma decrescente.

Tabela 8-5 Estimativa dos rendimentos do GIRA. Bicicletas de Lisboa 2022 – 2025 (€)

2022	2023	2024	2025
854 189	1 164 064	1 221 384	1 251 598

Já no que respeita à rede de carregadores de veículos elétricos os dados da operação da EMEL são, ainda, algo incipientes, resultando, essencialmente, dos equipamentos instalados nos parques. Com a abertura dos *hubs* de carregamento rápido de Pedrouços e do Parque das Nações assistiu-se a um crescimento vertical dos rendimentos, o que abre a perspetiva de que, com a entrada em funcionamento do terceiro *hub*, no Campo Grande, e com o início da instalação dos restantes carregadores na via pública, se venha a verificar um forte crescimento destes rendimentos, que serão ainda estruturalmente impulsionados pelo crescimento do número de automóveis elétricos.

Tabela 8-6 Estimativa dos rendimentos da rede de carregadores de veículos elétricos 2022 – 2025 (€)

2022	2023	2024	2025
267 775	327 194	386 046	463 255

As principais rubricas de rendimentos de exploração, já apresentadas, totalizam, para o período 2022 – 2025, os seguintes montantes:

Tabela 8-7 Estimativa total dos principais rendimentos de exploração 2022 – 2025 (€)

2022	2023	2024	2025
40 058 027	44 161 612	46 197 279	47 359 134

Com a acumulação dos rendimentos estimados para as diversas atividades de exploração desenvolvidas pela empresa, o cenário que se desenha é o da aproximação, e depois a ultrapassagem, do nível de rendimentos alcançado em 2019, e do retomar da trajetória de crescimento das receitas geradas pela EMEL a que se assistia antes do impacto da pandemia, embora com o risco subjacente mais elevado – há que

acompanhar, com rigor, a evolução das receitas. No longo prazo, a tendência que se prefigura é a de um abrandamento da evolução do volume de negócios, reflexo da expansão do ordenamento do estacionamento na via pública para zonas mais periféricas, já que esta é, afinal, a operação com maior potencial de geração de receitas no seio da empresa.

Para além destes rendimentos a EMEL obtém a remuneração decorrente do arrendamento de espaços comerciais localizados em alguns dos parques de estacionamento que gere. Os proveitos operacionais incluem ainda uma grande rubrica, a que se prende com os financiamentos europeus e de outras entidades, área em que a empresa tem vindo a consolidar as suas capacidades.

É com estes montantes que a EMEL faz face aos seus gastos de exploração, conseguindo ainda libertar meios substanciais para ajudar a concretizar um plano de investimentos ambicioso.

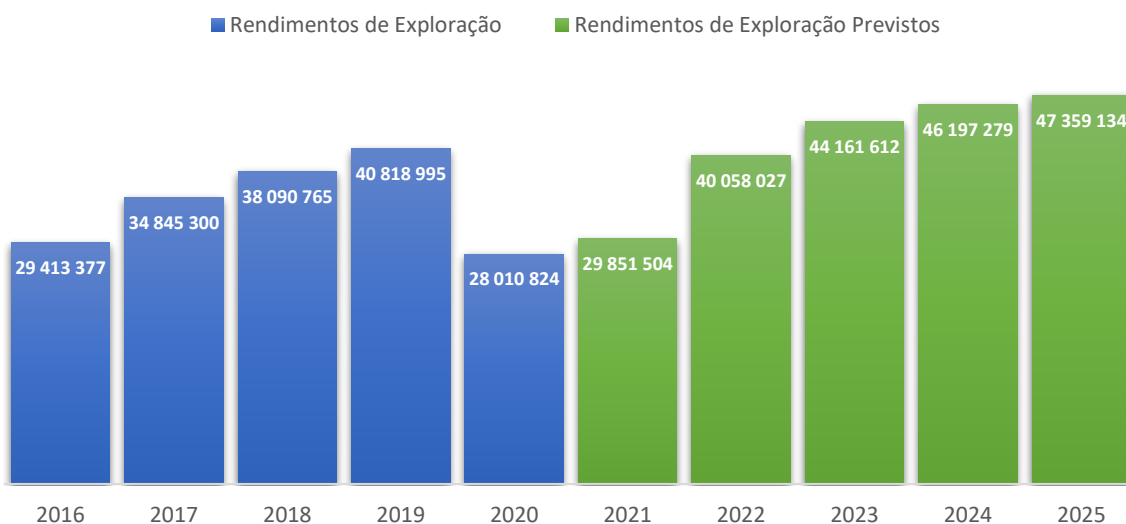


Gráfico 8-1 Evolução dos rendimentos das principais atividades de exploração da EMEL (€) 2016 - 2025

8.2. INVESTIMENTOS

O programa de investimentos concebido pela EMEL para os próximos quatro anos aproxima-se dos 58 milhões de euros. A maior fatia, por larga distância, será canalizada para a ampliação da oferta em parques de estacionamento, que absorve 57% do orçamento.

A segunda área com maior parcela de investimento visa as intervenções mais assertivas na área da mobilidade: é aqui que figuram projetos como a expansão do GIRA. Bicicletas de Lisboa, o Funicular da Graça, a rede de carregadores de veículos elétricos, ou ainda, numa outra dimensão, a implementação de um novo sistema de controlo e gestão de

acessos à ZAAC – no total, estes projetos absorvem 19% do montante de investimento, ou 11,1 milhões de euros ao longo de todo o quadriênio.

As atividades relacionadas com o ordenamento do estacionamento reservam 8% do investimento. A gestão do estacionamento exige a observância de requisitos ao nível da delimitação dos espaços, sinalética horizontal e vertical e, claro, a instalação de parquímetros que, apesar de uma vincada contenção face ao que vinha sendo prática nos últimos exercícios, continua a ser a rubrica mais dispendiosa das que se relacionam com o dispositivo de exploração do estacionamento *on street*. Destaque ainda para os projetos de bolsas de estacionamento na Azinhaga das Carmelitas e na Calçada do Teixeira. Por seu turno, as condições estabelecidas para as operações de fiscalização irão melhorar substancialmente com a continuação do programa de substituição das viaturas das equipas de bloqueadores e com o novo *software* de apoio à operação.

O investimento na adaptação do edifício para acolher a nova sede da empresa abre espaço para uma perspetiva de funcionalidade de que a EMEL, até agora, nunca pôde usufruir. Para além da exiguidade das instalações com que a empresa, hoje, se confronta, o novo edifício oferece a possibilidade de criação de condições, em conjunto com a sua localização central, para a obtenção de melhorias na produtividade nas diversas áreas, operacionais e transversais, da empresa. Para além da nova sede, o funcionamento transversal da empresa ainda beneficiará de investimento em diversas ferramentas informáticas, equipamentos de segurança ou até duas aquisições para a frota, totalizando quase oito milhões de euros no período 2022 – 2025.

Finalmente, a empresa reserva uma parcela do programa de investimentos para projetos voltados, de uma forma direta, para a sua própria sustentabilidade ao nível ambiental, mais concretamente para a produção de energia a partir de fontes renováveis e para a eficiência energética. Neste âmbito, será instalada uma central fotovoltaica no parque da Ameixoeira, enquanto as luminárias dos parques de estacionamento serão substituídas por novos dispositivos de baixo consumo. Será também criado um sistema de monitorização do consumo energético. Ao todo, estes projetos voltados para a modernização e sustentabilidade da empresa, absorvem 16% do investimento previsto.

Para além dos projetos desenvolvidos para a implementação da estratégia definida para a intervenção da empresa, a EMEL continuará a assegurar atividades que se enquadram no âmbito da gestão da mobilidade urbana, mas que não apresentam condições de exploração, adequando-se à cobertura financeira de Contratos Mandato – a gestão da SLAT, a densificação da rede de ciclovias e a intervenção na Avenida Infante Dom Henrique. Os orçamentos destas rubricas ascendem, para todo o quadriênio, a 27,2 milhões de euros. Segue-se, de forma extensiva, a lista de projetos de investimento previstos para 2022 – 2025, organizados pelas estruturas orgânicas com a

responsabilidade, no seio da EMEL, de contratação da respetiva despesa. No final apresenta-se também a lista de iniciativas enquadráveis em Contratos Mandato.

Tabela 8-8 Projetos a cargo da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (€)

Projeto	2022	2023	2024	2025	Total
Ramais Bicicletas (SBPP)	100 000	40 000	40 000	40 000	220 000
OPC - PCVE - Ramais	120 000	100 000	0	0	220 000
OPC - PCVE (Ramais VP, Carregadores e instalação)	197 260	37 320	0	37 200	271 780
GIRA - Expansão da Rede - Estações	0	480 000	480 000	480 000	1 440 000
GIRA - Expansão da Rede - Bicicletas	345 000	345 000	345 000	345 000	1 380 000
GIRA - Equipamentos bases descentralizadas	60 000	0	0	0	60 000
Infraestrutura de Sensores de Lugares de Estacionamento	130 000	0	0	0	130 000
Modernização das ZAAC's e Implementação da Madragoa	1 043 100	192 498	192 498	192 498	1 620 594
Total	1 995 360	1 194 818	1 057 498	1 094 698	5 342 374

Tabela 8-9 Projetos a cargo da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (€)

Projeto	2022	2023	2024	2025	Total
Adaptação do edifício da nova sede da empresa	567 130	3 260 000	0	0	3 827 130
Requalificação de Vários Parques de Estacionamento	200 000	200 000	200 000	300 000	900 000
Parque de Estacionamento - Pátio das Sedas	50 000	3 059 340	1 000 000	0	4 109 340
Parque de Estacionamento - Quinta Bensaúde	0	692 500	1 385 000	692 500	2 770 000
Parque de Estacionamento - Parque Feira Popular - Norte	84 600	3 000 000	5 000 000	3 000 000	11 084 600
Parque de Estacionamento da C. do Combro – requalificação	330 291	1 000 000	0	0	1 330 291
Parque de Estacionamento - Lumiar - Parque do Mercado	387 000	0	0	0	387 000
Parque de Estacionamento - Alto São João	50 000	100 000	3 210 000	3 210 000	6 570 000
Parque de Estacionamento - Rua Maria da Fonte	50 000	100 000	2 000 000	2 940 000	5 090 000
Bolsa de Estacionamento - Azinhaga das Carmelitas	25 000	589 000	0	0	614 000
Bolsa de Estacionamento - Beato - Calçada do Teixeira	0	68 700	0	0	68 700
Ilhas para Parquímetros	25 000	25 000	0	0	50 000
Implementação da Imagem EMEL nos Parques	0	200 000	200 000	152 294	552 294
Parque “Pela Cidade Fora”	150 000	0	0	0	150 000
Percurso da Graça	2 797 573	999 191	0	0	3 796 764
Expansão Via Pública - Estacionamento	56 000	56 000	56 000	56 000	224 000
Lugares Motociclos	47 500	47 500	47 500	47 500	190 000
Total	4 820 094	13 397 231	13 098 500	10 398 294	41 714 119

Tabela 8-10 Projetos a cargo da Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade (€)

Projeto	2022	2023	2024	2025	Total
Expansão Bicipark	100 000	100 000	200 000	205 000	605 000
Ruas Inteligentes	100 000	0	0	0	100 000
Piloto modernização de meios - zonas castanhas	100 000	0	0	0	100 000
Total	300 000	100 000	200 000	205 000	805 000

Tabela 8-11 Projetos a cargo da Direção de Exploração do Estacionamento (€)

Projeto	2022	2023	2024	2025	Total
Aquisição de Bloqueadores	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
Certificados digitais (validade 3 anos)	9 000	9 000	5 000	5 000	28 000
TOTAL	29 000	29 000	25 000	25 000	108 000

Tabela 8-12 Projetos a cargo da Direção de Sistemas de Informação (€)

Projeto	2022	2023	2024	2025	Total
Equipamentos de Fiscalização	45 000	20 000	70 000	45 000	180 000
Equipamentos de Conference Room - sala da academia	0	0	80 000	0	80 000
Computadores	20 000	30 000	60 000	20 000	130 000
Equipamentos diversos redes	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Equipamentos de segurança	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Equipamentos Informáticos	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Monitores profissionais para centros de controle	0	40 000	40 000	0	80 000
Soluções de projeção	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Equipamentos de Testes	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Infraestruturas - Servidores e equipamentos ativos	50 000	35 000	30 000	30 000	145 000
Aquisição e Licenciamento de Soluções de Encriptação	30 000	0	0	0	30 000
Equipamentos Firewall	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
Equipamentos Firewall Parques	8 000	10 000	10 000	10 000	38 000
Equipamentos WIFI	5 000	25 000	25 000	5 000	60 000
Software de segurança SIEM Solution	40 000	25 000	0	0	65 000
Software Enterprise Password Management	0	15 000	0	0	15 000
Software Privileged behavior analytics	0	25 000	0	0	25 000
Software Sandbox	20 000	10 000	0	0	30 000
Application identity manager	5 000	0	0	0	5 000
Implementação de link secundário de internet	13 000	0	0	0	13 000
Aquisição de licenciamento Helpdesk (freshService)	25 000	0	0	0	25 000
Gestão de Parque de Rebocados	10 000	0	0	0	10 000
Ferramentas de suporte e acesso remoto	5 000	5 000	0	0	10 000
Business Intelligence	90 000	0	0	0	90 000
Milénio 3 - Equipamentos assiduidade	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Revamping CRM	600 000	150 000	0	0	750 000
Site EMEL	120 000	0	0	0	120 000
Gestão da manutenção	200 000	150 000	0	0	350 000
Fiscalização	250 000	0	0	0	250 000
Centralização parques	35 000	0	0	0	35 000
Gestão de Obras	25 000	0	0	0	25 000
Carteira virtual	50 000	0	0	0	50 000
Cargas e descargas	75 000	50 000	0	0	125 000
App Mobilidade	300 000	100 000	0	0	400 000
Centralização parquímetros	25 000	0	0	0	25 000
Revamping gestão de produtos	100 000	50 000	0	0	150 000
Terciarização	15 000	0	0	0	15 000
Identidade de Mobilidade e SDK user login	120 000	30 000	0	0	150 000
Projeto Leve	150 000	30 000	0	0	180 000
Total	2 566 000	935 000	450 000	245 000	4 196 000

Tabela 8-13 Projetos a cargo da Direção de Comunicação e Relações Externas (€)

Projeto	2022	2023	2024	2025	Total
Serviço de atendimento domiciliário 70+	6 000	2 000	2 000	2 000	12 000
Certificados digitais (validade 3 anos)	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
TOTAL	7 000	3 000	3 000	3 000	16 000

Tabela 8-14 Projetos a cargo da Direção de Apoio Técnico (€)

Projeto	2022	2023	2024	2025	Total
Beneficiação de Instalações Operacionais	100 000	100 000	0	0	200 000
Beneficiação Instalações Operacionais - Intervenção Olaias	500 000	0	0	0	500 000
Monitorização Energética	50 000	0	0	0	50 000
Parques Estacionamento - Luminárias de baixo consumo	80 000	40 000	20 000	20 000	160 000
Vedação Parques	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
Central Fotovoltaica	700 000	300 000	0	0	1 000 000
Sinalização vertical	90 000	90 000	90 000	90 000	360 000
Parquímetros	0	600 000	600 000	600 000	1 800 000
Máquinas Depósito	13 200	13 200	13 200	13 200	52 800
CCTV, alarmes e sistemas interligados de segurança	110 000	110 000	110 000	110 000	440 000
Veículos frota operacional	70 000	0	0	0	70 000
Veículos Bloqueadores Substituição da Frota 10 viaturas	300 000	300 000	300 000	0	900 000
Mobiliário diverso	20 000	100 000	20 000	20 000	160 000
TOTAL	2 053 200	1 673 200	1 173 200	873 200	5 772 800

Tabela 8-15 Lista Contratos Mandato e Total Investimento EMEL (€)

Projeto	2022	2023	2024	2025	Total
Semaforização - EMEL	2 025 729	0	0	0	2 025 729
Avenida Infante D. Henrique - EMEL	800 000	2 800 000	724 410	0	4 324 410
Rede Ciclável Lx. XXI -EMEL – CM 2	12 391 528	8 106 152	0	0	20 497 680
Contratos de Mandato	15 217 257	11 306 152	724 410	0	26 847 819
Investimento EMEL	11 770 654	17 332 248	16 007 198	12 844 192	57 954 292
TOTAL	26 987 911	28 638 400	16 731 608	12 844 192	84 802 111

O orçamento do Contrato Mandato associado à gestão da rede semaforizada contempla apenas o ano de 2022, no entanto existe a perspetiva de, nos períodos seguintes, a EMEL continuar a assegurar a manutenção – tratando-se de uma atividade que não gera qualquer rendimento operacional, a cobertura financeira dos gastos a incorrer deverá ser reequacionada no próximo orçamento, estando a modernização da rede, assim se estima, já concluída.

Por outro lado, as estimativas mais recentes sobre a intervenção na Avenida Infante Dom Henrique apontam para uma insuficiência das verbas estabelecidas para o Contrato Mandato, projetando-se uma diferença a rondar os dois milhões de euros. Dado o cariz da intervenção, no espaço público e sem lugar a qualquer rendimento de exploração por parte da EMEL, o Contrato Mandato associado prefigura-se como única fonte de financiamento da obra, perspetivando-se assim a necessidade da sua adequação.

Tabela 8-16 Fontes de financiamento do programa de investimentos 2022 – 2025 (€)

	2022		2023		2024		2025		2022 – 2025	
Capital Próprio	10 157 534	86%	8 678 636	50%	8 353 586	52%	8 253 088	64%	35 442 845	61%
Fundos Europeus	1 613 120	14%	153 612	1%	153 612	1%	91 104	1%	2 011 447	3%
Financiamento Externo		0%	8 500 000	49%	7 500 000	47%	4 500 000	35%	20 500 000	35%
Investimento	11 770 654		17 332 248		16 007 198		12 844 192		57 954 292	

8.3. CONTAS PREVISIONAIS

Tabela 8-17 Demonstração de Resultados previsional 2021 – 2025 (€)

Rendimentos e Gastos	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e Prestações de Serviços	29 434 618	40 072 731	44 176 170	46 211 836	47 373 691
Fornecimentos e Serviços Externos	12 478 073	16 179 565	15 280 295	15 587 517	15 773 537
Gastos com o Pessoal	17 669 731	20 112 689	21 089 106	21 488 429	21 893 283
Fee CML		672 516	440 609	974 298	1 130 830
Provisões	396 978				
Subsídio à Exploração	7 371 261	2 500 000			
Contratos Mandato	11 353 793	15 217 257	10 906 152	724 410	
Outros Rendimentos	982 233	1 955 541	496 065	496 095	433 616
Outros Gastos e Perdas/Contrato Mandato	12 308 253	15 362 151	11 061 327	886 080	165 461
Resultados antes depreciações, financiamento e impostos	6 288 870	7 418 608	7 707 051	8 496 017	8 844 197
Gastos / Reversões de Depreciação e Amortização	6 207 327	5 578 917	5 851 864	6 478 907	6 888 216
Resultado Operacional	81 543	1 839 691	1 855 187	2 017 110	1 955 981
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	84				
Juros e Gastos Similares Suportados	41 685	32 432	215 699	376 337	469 359
Resultado antes de impostos	39 942	1 807 258	1 639 488	1 640 774	1 486 622
Imposto sobre o rendimento do período	8 987	415 851	373 070	373 397	334 490
Resultado Líquido do Período	30 955	1 391 408	1 266 419	1 267 376	1 152 132

Tabela 8-18 Balanço Previsional 2021 – 2025 (€)

Ativo	2021	2022	2023	2024	2025
Ativo não Corrente					
Investimentos Financeiros	135 360	135 360	135 360	135 360	135 360
Ativos Fixos Tangíveis	60 988 085	65 126 663	76 906 366	87 478 798	94 472 372
Propriedades de Investimento	1 352 100	1 301 090	1 250 080	1 199 069	1 148 059
Ativos Intangíveis	2 514 776	4 618 946	4 370 638	3 377 507	2 390 919
Ativos por Impostos Diferidos*	101 302	101 302	101 302	101 302	101 302
Total do Ativo não Corrente	65 091 623	71 283 360	82 763 744	92 292 036	98 248 012
Ativo Corrente					
Inventários					
Clientes	2 601 305	2 601 305	2 601 305	2 601 305	2 601 305
Estado e Outros Entes Públicos	629 607	629 157	637 695	792 111	846 527
Outras Contas a Receber	7 371 320	4 611 320	4 611 320	4 611 320	4 611 320
Diferimentos	1 201 046	1 201 046	1 201 046	1 201 046	1 201 046
Caixa e Depósitos Bancários	4 562 500	2 934 798	2 389 311	2 197 494	2 212 439
Total do Ativo Corrente	16 365 778	11 977 626	11 440 677	11 403 275	11 472 637
Total do Ativo	81 457 401	83 260 986	94 204 422	103 695 311	109 720 648
Capital Próprio					
Capital Realizado	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000
Reservas Legais	1 463 023	1 466 118	1 605 259	1 731 901	1 858 638
Resultados Transitados	3 257 598	3 285 458	4 537 724	5 677 501	6 818 140
Outras Variações de Capital Próprio	4 076 908	4 076 908	4 076 908	4 076 908	4 076 908
Resultado Líquido do Exercício	30 955	1 391 408	1 266 419	1 267 376	1 152 132
Total do Capital Próprio	40 828 483	42 219 891	43 486 310	44 753 686	45 905 818
Passivo					
Passivo não Corrente					
Provisões	982 925	982 925	982 925	982 925	982 925
Financiamentos Obtidos	2 062 508	1 569 930	9 570 985	16 565 557	20 553 534
Passivos por Impostos Diferidos*	1 194 781	1 194 781	1 194 781	1 194 781	1 194 781
Total do Passivo não Corrente	4 240 214	3 747 636	11 748 691	18 743 263	22 731 240
Passivo Corrente					
Fornecedores	16 948 164	16 948 164	16 948 164	16 948 164	16 948 164
Fornecedores de Investimentos	3 908 254	6 678 481	6 335 804	6 087 887	5 542 787
Estado e Outros Entes Públicos	762 623	851 196	1 024 265	1 097 662	1 132 152
Financiamentos Obtidos	413 367	413 367	413 367	413 367	413 367
Diferimentos	2 593 306	2 535 708	2 477 534	2 418 778	2 358 435
Outras Contas a Pagar	11 762 989	9 866 543	11 770 287	13 232 504	14 688 685
Total do Passivo Corrente	36 388 703	37 293 460	38 969 421	40 698 363	41 583 590
Total do Passivo	40 628 917	41 041 095	50 718 112	58 941 625	63 814 830
Total do Capital Próprio e Passivo	81 457 401	83 260 986	94 204 422	103 695 311	109 720 648

*Não foram estimados Ativos e Passivos para impostos diferidos para os anos de 2022, 2023, 2024 e 2025

Tabela 8-19 Plano Financeiro previsual 2022 – 2025 (€)

	2022	2023	2024	2025
Recebimentos Operacionais	71 923 911	66 354 700	58 276 443	58 925 255
Parques de Estacionamento	4 891 103	5 736 164	6 369 513	7 263 662
Parquímetros	29 311 926	31 967 633	33 000 131	33 111 216
Residentes	2 804 897	3 030 679	3 145 031	3 254 919
Bairros Históricos	68 035	68 036	68 036	68 036
Contrato Mandato	15 217 257	10 906 152	724 410	
Bloqueamentos	6 157 757	6 647 216	6 987 173	7 085 364
Contraordenações	2 635 248	2 850 365	2 982 585	3 032 223
Serviços Secundários	1 387 278	1 841 509	1 984 401	2 116 531
Outras Vendas e Prestações de Serviços	421 178	421 218	421 254	421 290
Projetos UE	1 613 120	153 612	153 612	91 104
Subsídios à Exploração	5 260 000			
Outros Recebimentos Operacionais	2 156 112	2 332 117	2 440 297	2 480 910
Pagamentos Operacionais	62 779 376	55 824 358	48 201 209	48 513 366
Fornecimentos e Serviços Externos	19 565 859	18 448 843	18 797 129	19 022 328
Gastos com o Pessoal	20 217 747	21 194 527	21 593 849	21 998 704
Fee CML				
Contrato Mandato	15 217 257	10 906 152	724 410	
Outros Pagamentos	7 778 512	5 274 836	7 085 821	7 492 335
Recursos Financeiros		8 500 000	7 500 000	4 500 000
Financiamentos Obtidos		8 500 000	7 500 000	4 500 000
Juros Aplicações de Tesouraria				
Necessidades Financeiras	10 772 238	19 175 829	17 767 051	14 896 944
Pagamento de Ativos	10 219 555	18 441 980	16 859 716	13 886 298
Reembolso de Financiamentos Obtidos	492 578	498 945	505 428	512 022
Juros de Financiamentos Obtidos	60 104	234 905	401 907	498 623
Saldo de Tesouraria	-1 627 702	-545 486	-191 818	14 945
Saldo Inicial	4 562 500	2 934 798	2 389 311	2 197 494
Saldo Final	2 934 798	2 389 311	2 197 494	2 212 439

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Luís Filipe Natal Marques - Presidente

Nuno Valter Fernandes Pina – Vogal

Francisca Leal da Silva Ramalhosa – Vogal

Lisboa, 7 de janeiro de 2022






leve

MOBILIDADE
ELÉTRICA
DE LISBOA

