PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

2017

emel

www.emel.pt

Índice

Índice i
Índice de Figuras iii
Índice de Tabelas v
Nota do Presidente 1
1 – Introdução 5
1.1 – Apresentação/Evolução Histórica da Empresa 5
1.2 – Missão, Visão e Valores 7
1.3 – Estrutura Organizacional 8
2 – Estratégia e Objetivos 11
2.1 Linhas de Orientação Estratégica 11
2.2 Objetivos Operacionais 12
2.3 Coerência entre Linhas Estratégicas e Objetivos Operacionais 13
3 – Atividades e Projetos 17
3.1 Exploração do Estacionamento 17
Via Pública 17
Parques de Estacionamento 21
Zonas de Acesso Automóvel Condicionado e Túnel da Avenida João XXI 22
3.2 Gestão da Mobilidade 23
Mobilidade Partilhada 23
Mobilidade Suave e Inclusiva 24
3.3 COI-EMEL – Centro de Operações Integradas 26
3.4 Gestão das Atividades de Suporte Operacional 28
Parquímetros e Coleta 28
Piquete e Brigada 28
Frota 28
Edifícios e Equipamentos 29
3.5 Inovação e Modernização Tecnológica 29

Suporte Aplicacional 29
Modernização Tecnológica 30
Inovação Estratégica 31
3.6 Reforço do Serviço ao Cidadão e Política de Comunicação 32
Interface com Interlocutores Institucionais 33
Call Center 33
Lojas 33
Reclamações 33
Plataformas Digitais 34
Comunicação 34
3.7 Gestão das Atividades Transversais 35
3.8 Investimento para 2017 por Direção 37
4 – Recursos 45
4.1 Recursos Humanos 45
Academia EMEL / Formação 46
Comunicação Interna e Responsabilidade Social Corporativa 46
4.2 Recursos Financeiros 47
5 – Provedoria 49
6 – Posicionamento face à Dinâmica Regional da Politica de Mobilidade 51
7 – Documentos Previsionais de Contas 53

Índice de Figuras

Figura 1: Principais Atribuições da EMEL 6

Figura 2: Missão, Visão e Valores da EMEL 7

Figura 3: Novo Organograma da EMEL 9

Figura 4: Visão Integradora da Política de Estacionamento 12

Figura 5: Mapa da Expansão das Zonas de Estacionamento de Duração Limitada 19

Índice de Tabelas

Tabela 1: Matriz de Coerência entre Linhas Estratégicas e Objetivos Operacionais 15

Tabela 2: Expansão do Estacionamento na Via Pública 18

Tabela 3: Expansão do Estacionamento em Parques 22

Tabela 4: Centro de Operações Integradas da EMEL - Áreas Operacionais 27

Tabela 5: Modernização Tecnológica - *Front End* 30

Tabela 6: Modernização Tecnológica - *Back End* 31

Tabela 7: Projetos da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura - Parques e Obras de Beneficiação 37

Tabela 8: Projetos da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura - Ordenamento do Espaço de Estacionamento 38

Tabela 9: Projetos da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura - Intervenções de Apoio à Mobilidade Pedonal 39

Tabela 10: Projetos do Departamento de Gestão da Mobilidade Partilhada 39

Tabela 11: Projetos da Direção de Exploração de Estacionamento 40

Tabela 12: Projetos do Departamento de Apoio Técnico 40

Tabela 13: Projetos do Departamento de Sistemas de Informação - Front End 41

Tabela 14: Projetos do Departamento de Sistemas de Informação – Back End 42

Tabela 15: Demonstração de Resultados por Naturezas Previsional - 2017 54

Tabela 16: Balanço Previsional - 2017 55

Tabela 17: Plano de Tesouraria Previsional - 2017 56

Nota do Presidente

O presente Plano de Atividades e Orçamento (PAO) da EMEL para o ano de 2017 pretende formalizar uma nova relação da empresa com a cidade de Lisboa, corporizada na assunção das responsabilidades em matéria de promoção da acessibilidade que os seus novos estatutos lhe cometem e na implementação de uma cultura de serviço à cidade e aos cidadãos.

Prosseguindo na senda dos objetivos definidos pela Câmara Municipal de Lisboa (CML) em julho de 2016, a EMEL propõe-se proceder no ano de 2017:

1. No âmbito do estacionamento:

   a) Ao aumento muito significativo do ritmo de expansão da sua área de intervenção na via pública, correspondendo às solicitações das freguesias, procedendo ao ordenamento de quase 20 mil novos lugares na via pública - o que traduz um aumento exponencial face aos valores registados historicamente até 2015. Tal dinamização da atividade da empresa visa corresponder à aprovação pela Assembleia Municipal das alterações ao Regulamento Geral de Estacionamento e Paragem na Via Pública da cidade de Lisboa constante da Proposta 154/CM/2016 da CML e que estende a intervenção da EMEL a todo o território do Município de Lisboa;

   b) Ao desenvolvimento de uma política de criação de parques residenciais, tendencialmente gratuitos ou praticando uma política de preços muito acessíveis, de modo a aumentar a oferta de estacionamento para os residentes e a desincentivar a utilização quotidiana do automóvel; no conjunto, deverão ser criados cerca de seis mil novos lugares em algumas dezenas de parques, correspondendo a um aumento de 150% relativamente à oferta atual da empresa;

   c) À criação de uma rede de parques dissuasores, localizados junto a interfaces de transportes, de utilização tendencialmente gratuita para os utilizadores de transportes e materializada na disponibilização de cerca de 4 mil lugares.

2. No domínio da fiscalização:

   d) Ao reforço da articulação com a Polícia Municipal, atentas as novas competências desta em matéria de regulação do trânsito, e com os diferentes serviços da CML, em especial a Direção Municipal de Mobilidade e Transportes - DMMT;

   e) À definição de novas orientações em matéria de prioridades, centrando a sua atuação nas situações de estacionamento prejudicial para a mobilidade e de utilização indevida das zonas reservadas a residentes;

   f) Ao reforço da eficácia na gestão dos meios disponíveis, nomeadamente através do incremento da utilização de meios eletrónicos e do reforço e da melhoria da operacionalidade dos efetivos humanos.

3. No que concerne à promoção da mobilidade:

   a) À implementação do Sistema de Bicicletas Públicas Partilhadas, disponibilizando cerca de 1.400 velocípedes e 140 estações para utilização pública;

   b) À construção e disponibilização de diversos meios de acessibilidade suave à Colina do Castelo, nomeadamente as "Escadinhas da Mouraria", o "Elevador da Sé" e o "Funicular da Graça";

   c) À implementação de uma nova ZAAC (Zona de Acesso Automóvel Condicionado) no Bairro da Madragoa e à renovação dos sistemas e metodologias de controlo dos acessos as ZAAC já em operação.

4. No que se refere à promoção de obras de requalificação criticas para a mobilidade:

   a) Conclusão da empreitada de requalificação da zona envolvente do interface do Cais do Sodré, nomeadamente criando condições para o reinício da operação do elétrico nº 24;

   b) Construção do parque de estacionamento do Campo das Cebolas e requalificação da sua zona envolvente, incluindo o acesso oriental ao Terreiro do Paço e permitindo a ligação até ao Parque das Nações da ciclovia atualmente interrompida nesta zona da Frente Ribeirinha;

   c) Beneficiação e afetação ao estacionamento, preferencialmente de residentes, de numerosos espaços existentes na cidade, assim contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos lisboetas.

5. Em termos de posicionamento estratégico e ao mesmo tempo que procurará reforçar a sua posição de liderança e referência no seu setor, a EMEL tentará em 2017:

   a) Estabelecer laços de colaboração com a Área Metropolitana de Lisboa (AML) e os diferentes municípios que a integram, na certeza de que a estratégia de mobilidade da capital terá de ser sempre articulada com as dos concelhos vizinhos;

   b) Articular as suas políticas e estratégias com os demais operadores de mobilidade com intervenção na AML, muito especialmente com a Carris e o Metropolitano de Lisboa;

   c) Constituir novas parcerias e participar em projetos nacionais e internacionais de inovação e mobilidade (Portugal 2020 e Horizonte 2020) – *ecoparking, eCarsharing*, entre outros.

Para que seja possível atingir os objetivos enunciados, a EMEL precisará fundamentalmente de:

1. Reforçar a sua estrutura, de modo a ter capacidade para fiscalizar os novos 20 mil lugares que pretende ordenar. Neste âmbito prevê-se, nomeadamente:

   a) A criação da Academia EMEL, especialmente vocacionada para a formação dos agentes de fiscalização da empresa de modo a aumentar a sua eficiência mas também, muito especialmente, a melhorar as suas competências relacionais com os automobilistas e os demais cidadãos e cidadãs;

   b) A implementação do Acordo de Empresa, assente na cultura de serviço que se pretende seja interiorizada, melhorando as condições de trabalho de todos os colaboradores da EMEL;

   c) O reforço das ações de responsabilidade social, nomeadamente através da disponibilização aos trabalhadores de um conjunto de mecanismos de suporte suscetíveis de atenuarem a penosidade associada à sua atividade através da criação de um serviço de solidariedade corporativa.

2. Dotar a área operacional da empresa de novas instalações, onde possam concentrar-se os serviços atualmente dispersos por diferentes locais, eventualmente em parceria com a Polícia Municipal, bem como promover a constituição de um Centro de Operações Integradas (COI) em articulação com os serviços do Município;
3. Melhorar o atendimento ao cidadão, de modo a atingir níveis de excelência que permitam reforçar a imagem da empresa e a sua relação com os seus "clientes";
4. Desenvolver sistemas de informação e de apoio à tomada de decisão (CRM, OPERA, BI...), bem como reforçar o desenvolvimento de novas tecnologias de promoção da mobilidade sustentável.

A prossecução do conjunto de objetivos elencados e a melhoria do serviço prestado a Lisboa e aos cidadãos que aqui vivem ou se deslocam é o compromisso da EMEL e de todos quantos nesta empresa trabalham.´

Luís Filipe Natal Marques

1 – Introdução

1.1 – Apresentação/Evolução Histórica da Empresa

A EMEL – Empresa Pública Municipal de Estacionamento, E.E.M., foi criada em 1994, pela Câmara Municipal de Lisboa (CML), com o objetivo de gerir o estacionamento da cidade de Lisboa, nomeadamente através da construção, exploração e manutenção de locais de estacionamento públicos.

Com o decorrer dos anos, e em virtude da resposta positiva que sempre foi dando às inúmeras solicitações e desafios da CML em matéria de mobilidade, circulação e estacionamento na cidade, a empresa viu alargada a sua esfera de intervenção em 2011 às áreas de gestão e controlo dos sistemas de mobilidade e estacionamento, assumindo um papel de destaque no âmbito da política de mobilidade da cidade de Lisboa. Em consequência passou a designar-se de Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.E.M.

Em 2013, impôs-se a necessidade de, nos termos legais, adequar os estatutos das empresas municipais em que o município de lisboa, enquanto entidade pública participante, detinha influência dominante, assumindo a empresa a designação de Empresa Pública Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa E.M., S.A.

Mais recentemente, em janeiro de 2015, foi integrado no seu objeto social a prestação de serviços de transporte público urbano de passageiros, bem como o estabelecimento de acordos de cooperação empresarial, e a prestação de serviços com empresas congéneres de cidades de países terceiros.

Presentemente, a EMEL tem como objeto social:

- ✓ A prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de soluções de mobilidade urbana, as quais incluem a construção, promoção e gestão de infraestruturas de estacionamento público urbano, a fiscalização do estacionamento público urbano e serviços associados, como o controlo do acesso aos bairros históricos e a vigilância de túneis, a construção e operação de infraestruturas de apoio à mobilidade pedonal, sistemas de mobilidade elétrica e produtos partilhados de mobilidade;
- ✓ A prestação de serviços de interesse geral no âmbito do transporte público urbano de passageiros, visando soluções integradas de mobilidade urbana, podendo prestar esses serviços diretamente ou mediante a celebração de contratos de gestão ou contratos-programa com o Município de Lisboa ou com empresas de transporte público urbano de passageiros e de logística urbana participadas pelo Município de Lisboa ou cuja gestão esteja confiada ao Município de Lisboa.

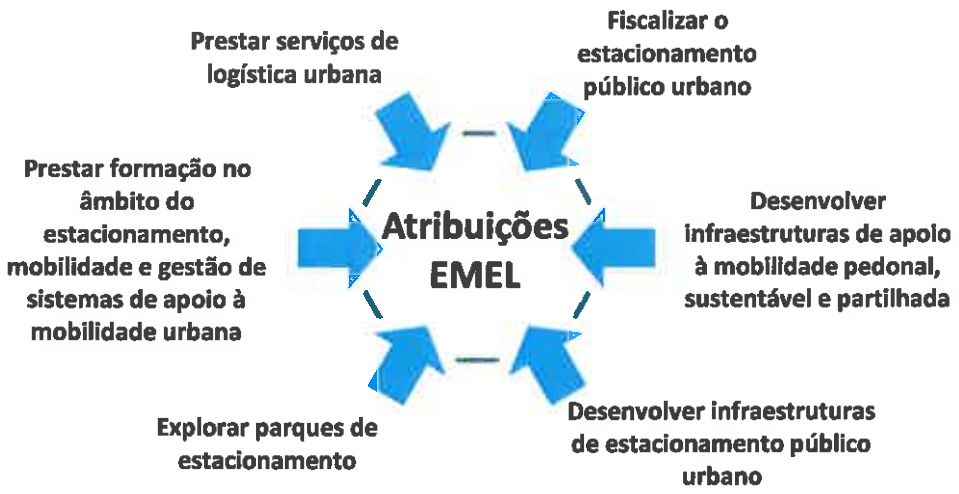

Figura 1: Principais Atribuições da EMEL

Uma evidente consolidação tecnológica como motor de investimento em novas formas de pagamento e fiscalização constitui igualmente uma realidade da empresa que se foi firmando ao longo dos anos, a par da crescente eficácia e eficiência decorrentes da progressiva centralização de meios, com reflexos indiscutíveis na otimização do processo de gestão do estacionamento.

Este posicionamento só foi possível porque a empresa tem vindo a desenvolver uma estratégia de expansão de atividade, em contraciclo com a evolução económica nacional dos últimos anos, e de forte crescimento da produtividade, ao mesmo tempo que tem apostado na modernização tecnológica de equipamentos e em sistemas inteligentes e intercomunicantes de informação e de gestão.

De forma a assegurar o esforço de investimento associado à expansão da atividade, e modernização tecnológica inerente, garantindo em simultâneo elevados níveis de qualidade de serviço, tornou-se imperativo a adequação da estrutura patrimonial e de capitais, pelo que foi reforçado o Capital Social da EMEL em 2011 (Deliberação n.º 193/CM/2011) de 3.960.000 euros para 14.000.000 euros mantendo-se este montante inalterado até à data de hoje.

Para complementar os meios de financiamento próprios, a EMEL tem adotado uma postura ativa de procura de financiamento a baixo custo para o seu programa de investimentos. Em 2016 a empresa negociou um empréstimo com o Banco Europeu de Investimento (BEI) num quadro de financiamento conjunto com a CML. O BEI financia em condições bastante favoráveis, sem paralelo no mercado financeiro, os projetos que contribuam para a realização dos objetivos da União Europeia (UE) mas submete os projetos que apoia a uma criteriosa seleção do ponto de vista do seu impacto na competitividade da economia e na sustentabilidade ambiental, o que lhes confere uma espécie de "selo de qualidade".

O financiamento BEI não inibe, pelo contrário incentiva, o acesso a fontes complementares de financiamento entre as quais os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento. A EMEL tem nos últimos 2 anos recorrido diretamente aos incentivos financeiros provenientes dos fundos europeus

aproveitado as possibilidades de apoio disponíveis quer no PORTUGAL 2020 quer no HORIZONTE 2020, tendo já algumas candidaturas aprovadas por (submetidas a) estes programas.

Fruto da forte aposta na contratação de efetivos com os perfis adequados, na formação e na capacitação técnica, a empresa dispõe hoje de técnicos com as competências necessárias para desenvolver com êxito os projetos que integram a carteira de atividades da empresa, quer os que respeitam ao estacionamento propriamente dito, quer os que respeitam à mobilidade nas suas diferentes vertentes (suave, inclusiva, partilhada). A 31 de dezembro de 2015, a EMEL contava com um efetivo de 465 colaboradores e colaboradoras.

1.2 – Missão, Visão e Valores

A EMEL foi criada, conforme ficou dito, como um instrumento empresarial do município de Lisboa para o ordenamento e gestão do estacionamento na cidade, tornando-se uma empresa de referência no setor pelo seu volume de negócio e experiência acumulada. Esta consolidação, e a evolução para uma visão integrada de mobilidade municipal, permitiram à empresa assumir novos desafios e constituir-se com um efetivo instrumento do município para a gestão da Mobilidade.

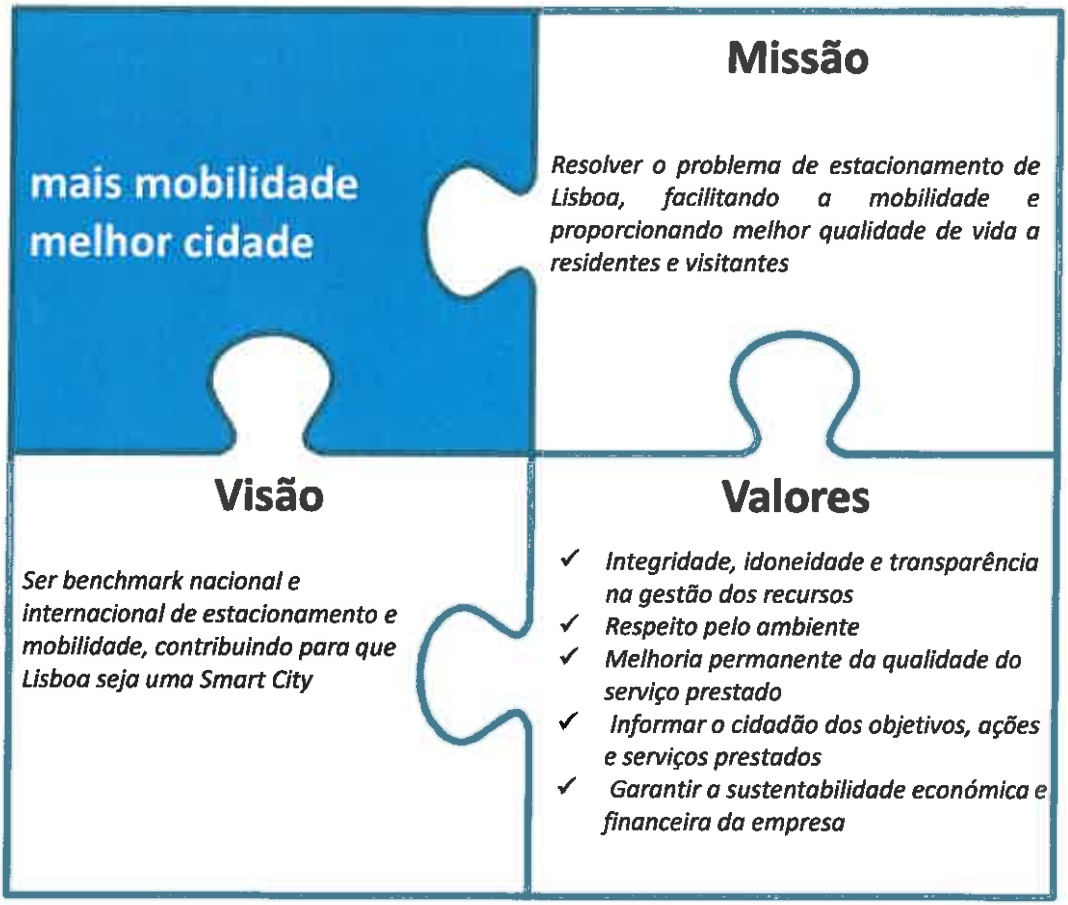

Figura 2: Missão, Visão e Valores da EMEL

Nos próximos anos a EMEL pretende firmar a sua posição como empresa de referência, a nível nacional e internacional, nas áreas do estacionamento e da mobilidade urbana.

A empresa irá continuar a desempenhar um papel ativo no ordenamento do espaço público da cidade e a dar um forte contributo para tornar lisboa uma cidade cada vez mais inteligente e sustentável mediante:

i) Desenvolvimento, gestão e exploração de soluções inovadoras de mobilidade urbana;

ii) Articulação mais eficiente e integrada entre a gestão do estacionamento e os meios de transporte público urbano de passageiros;

iii) Intervenção ao nível do reordenamento da circulação rodoviária e pedonal e da promoção de uma melhorar coexistência entre ambos, contribuindo para um aumento do espaço público dedicado ao peão;

iv) Apoio à redefinição dos corredores de transporte numa perspetiva de intermodalidade.

O cliente (cidadãos e cidadãs) será o foco principal da atividade da empresa, e a melhoria da sua qualidade de vida o elemento impulsionador e agregador dos novos serviços e projetos a desenvolver pela empresa, quer no que respeita diretamente à gestão do estacionamento, quer a novos serviços no domínio da mobilidade suave, inclusiva e sustentável.

A cultura de inovação tecnológica da empresa, alavancada em parcerias estabelecidas com outras entidades reconhecidas a nível nacional e internacional, assim como a sua robustez económica e financeira, continuarão a constituir dois vetores estruturantes da atividade e fundamentais para a criação de valor.

1.3 – Estrutura Organizacional

O desafio recentemente colocado à EMEL de alargamento da concessão de exploração de estacionamento na via pública à totalidade do território do município, a par do reforço da sua vocação enquanto operador de mobilidade, tornou indispensável a reorganização interna da empresa. A EMEL não se encontrava nem dimensionada nem estruturada para ordenar num único ano quase metade do número de lugares de estacionamento na via pública que ordenou ao longo dos seus mais de 20 anos de atividade.

O exercício de 2016 iniciou-se com a nova estrutura orgânica, adotada em finais de 2015, já em pleno funcionamento. O novo modelo de organização interna da EMEL alicerça-se em critérios de responsabilização, eficiência operacional, organizacional e de custos, e privilegia a proximidade aos cidadãos e cidadãs, capacitando-a para os desafios atuais e futuros e tornando-a apta a gerir no final desta década o tripo dos lugares de estacionamento.

Esta reestruturação permitiu reafectar e clarificar processos e serviços e veio melhorar o interface entre as diferentes áreas/serviços, facilitando e simplificando os fluxos de comunicação e garantindo modelos de *reporting* que asseguram a disponibilização, em tempo útil, de informação relevante, objetiva e estruturada de apoio à decisão operacional e estratégica.

Figura 3: Novo Organograma da EMEL

2 – Estratégia e Objetivos

2.1 Linhas de Orientação Estratégica

A Estratégia de Desenvolvimento da empresa encontra-se estruturada em torno de quatro linhas estratégicas que servem de orientação à sua atividade:

- Desenvolver políticas e estratégias orientadas para o permanente incremento do valor da empresa;
- Prosseguir uma estratégia de sustentada expansão da atividade de estacionamento;
- Desenvolver novas soluções de mobilidade (sustentável, inclusiva, partilhada) e contribuir para a reorganização e requalificação do espaço urbano na perspetiva de melhorar as condições de mobilidade em favor dos peões e o seu relacionamento com a circulação automóvel;
- Implementar novas soluções tecnológicas de suporte à atividade da empresa.

A formulação destas orientações estratégicas parte da premissa de que a mobilidade e o estacionamento na cidade de Lisboa têm de ser encarados de uma forma integrada, aproveitando todas as sinergias, em benefício dos cidadãos e cidadãs residentes e visitantes.

As políticas de estacionamento e mobilidade são hoje um instrumento chave na forma como se gere o espaço urbano que as cidades dispõem. O espaço – que é público – deve ser pensado para a fruição, facilitando a circulação das pessoas com mobilidade reduzida, peões, ciclistas, e dos transportes públicos e seus utilizadores. A EMEL tem incorporado todas estas preocupações e tem procurado soluções para lhes dar resposta.

Não há dúvida de que a política de estacionamento deve não só estar alinhada com a política de mobilidade e transportes mas também com as políticas de gestão e ordenamento do território e de urbanismo, de maneira a contrariar os custos indiretos decorrentes da oferta significativa de estacionamento como o aumento da dispersão dos usos do solo da cidade, a penalização da eficiência dos modos alternativos (pedonal e transportes públicos, por exemplo), e o incremento dos problemas de tráfego. Investir na gestão do estacionamento e articulá-lo com as outras políticas que influenciam a qualidade de vida dos cidadãos e cidadãs em contexto urbano pode ajudar a resolver vários problemas económicos, sociais e ambientais, aumentar a produtividade económica e assegurar a prestação de melhores serviços.

A cidade de Lisboa pretende dotar-se de uma rede global de estacionamento estritamente articulada com as políticas de mobilidade da cidade, com uma gestão suportada por um sistema inteligente de informação e comunicação, garantindo uma elevada qualidade de serviço aos utilizadores e utilizadoras diários (as) do sistema, assim como uma melhor capacidade de gestão operacional.

Figura 4: Visão Integradora da Política de Estacionamento

A oferta de estacionamento para residentes deve ser incrementada nas áreas mais centrais e comerciais com vista a incentivar os residentes a não usar o seu carro particular mas serem utilizadores regulares dos transportes públicos, e soluções de *Park and Ride* devem ser promovidas na periferia da cidade através da construção de parques dissuasores.

Parcelas do espaço público serão assim, tanto quanto possível, entregues ao cidadão, permitindo novos usos, tais como redes pedonais e ciclovias que ligam áreas residenciais, centros de emprego, equipamentos e estações intermodais que ofereçam uma ampla gama de alternativas de transporte.

No geral, a estratégia de estacionamento e mobilidade da EMEL é parte do plano de requalificação municipal para o espaço público urbano a fim de torná-lo seguro e confortável para os cidadãos, incentivar o retorno de pessoas para o centro histórico da cidade, e melhorar a mobilidade sustentável e acessibilidade da cidade.

Os objetivos estratégicos, que resultam diretamente do diagnóstico de necessidades e têm em conta a política de mobilidade e estacionamento delineada para a cidade de Lisboa, estão materializados no Plano Estratégico da EMEL com alcance temporal de 3 anos (2015-2017). A sua operacionalização, em objetivos anuais, é concretizada no Plano Anual de Atividades e Orçamento, o qual é desdobrado em planos de Direção e Departamento, envolvendo todos os colaboradores e colaboradoras e refletindo as necessidade internas e externas a que se pretende responder.

2.2 Objetivos Operacionais

Ao representarem o compromisso de produzir resultados específicos num determinado horizonte temporal, a definição de objetivos operacionais é essencial para promover a eficácia e eficiência na utilização dos recursos e perspetivar os resultados a obter.

Para corresponder ao repto de crescimento programado para os próximos anos, mantendo o esforço de melhoria contínua dos serviços oferecidos aos seus utentes e de fortalecimento da

relação com os seus *stakeholders* em geral, a EMEL definiu os seguintes objetivos operacionais para 2017:

- Início de operação do sistema de *bikesharing*;
- Criar e gerir cerca de 20.000 novos lugares de estacionamento ordenado na via pública;
- Acelerar o alargamento da rede de parques de estacionamento;
- Intervir ao nível da pedonalização do espaço urbano na zona ribeirinha;
- Concluir os 3 percursos pedonais assistidos mecanicamente para acesso à colina do Castelo;
- Abrir a Zona de Acesso Automóvel Condicionado (ZAAC) da Madragoa;
- Desenvolver plataformas integradoras dos produtos de mobilidade da empresa;
- Desenvolver o *ePark* para clientes empresariais;
- Reforçar o efetivo da empresa em 70 colaboradores e colaboradoras;
- Constituir novas parcerias e participar em projetos nacionais e internacionais de inovação e mobilidade (Portugal 2020 e Horizonte 2020) – *ecoparking, eCarsharing,* entre outros;
- Desenvolver o sistema de leitura ótica de matrículas;
- Consolidar a Academia EMEL e desenvolver planos de formação específicos e adequados às necessidades de competências de cada área;
- Desenvolver uma marca EMEL mais positiva incluindo uma imagem transversal a toda a empresa;
- Abrir 2 novos pontos de atendimento ao público reforçando a proximidade aos cidadãos e cidadãs;
- Desenvolver sistemas de informação e de apoio à tomada de decisão (CRM, OPERA, BI,...);
- Entrada em funcionamento do COI – EMEL – Centro de Operações Integradas;
- Implementação de novos *sites* que traduzam a nova imagem da EMEL;
- Reestruturar a plataforma de comunicação interna – Intranet;
- Aumentar os rendimentos operacionais.

2.3 Coerência entre Linhas Estratégicas e Objetivos Operacionais

Os objetivos definidos para 2017 alinham-se com os princípios orientadores da estratégia de desenvolvimento traçada para o triénio 2015-2017, embora correspondam a um nível de expansão de estacionamento tanto na via pública como em parques que ainda não era possível antecipar no final de 2014 data de elaboração do plano de médio prazo.

O referencial estratégico que suporta o Plano de Médio Prazo está amplamente vinculado à política de expansão de novos lugares na via pública e de construção de novos parques de estacionamento com vista a dotar a cidade destas infraestruturas fundamentais para cidadãos e cidadãs, em particular os residentes, que necessitam de soluções de estacionamento. O exercício de 2017 ficará como um ano de referência na contribuição para este desafio.

A aposta em soluções inovadoras de mobilidade suave, inclusiva e partilhada constitui outro dos pilares estruturantes da estratégia de desenvolvimento da empresa com manifestos reflexos nos projetos de *bikesharing* e de circuitos pedonais de acesso às zonas mais elevadas da cidade apoiados por meios mecânicos, priorizados para 2017.

Complementarmente, a relevância que será dada no próximo ano à renovação tecnológica principalmente centrada na melhoria do funcionamento e otimização da eficiência das formas de pagamento e de fiscalização, processos, plataformas de informação e comunicação, concorre fortemente para o duplo objetivo de maximizar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos e cidadãs e de aumentar a produtividade, reforçando a cultura organizacional da empresa.

Do enunciado ressalta que a estratégia se foca, globalmente, no desafio de elevar o nível de qualidade, diversidade e comodidade dos serviços disponibilizados aos cidadãos e cidadãs, sem perder de vista a rentabilidade e sustentabilidade financeiras da organização.

Tabela 1: Matriz de Coerência entre Linhas Estratégicas e Objetivos Operacionais

Objetivos Operacionais 2017	Linhas Estratégicas 2015 - 2017			
	Desenvolver políticas de gestão orientadas para o permanente incremento do valor da empresa	Prosseguir uma estratégia de sustentada expansão da atividade de estacionamento	Desenvolver soluções de mobilidade e contribuir para a requalificação do espaço urbano na perspetiva de melhorar as condições de circulação na cidade	Implementar novas soluções tecnológicas de suporte à atividade da empresa
Abertura do sistema de *bikesharing*	○		●	●
Expansão de 20.000 lugares na via pública	●	●	○	
Alargamento da rede de parques de estacionamento	●	●	●	
Pedonalização da frente ribeirinha	○		●	
Conclusão dos percursos pedonais assistidos	○		●	
Abertura da ZAAC da Madragoa			●	●
Desenvolver plataformas para produtos de mobilidade	●		●	●
Desenvolver o *ePark* para clientes empresariais	●			●
Reforçar o efetivo em 70 colaboradores e colaboradoras	●	●	●	●
Participar em projetos nacionais e internacionais de inovação	●		●	●
Desenvolver o sistema de leitura ótica de matrículas	●	●	●	●
Consolidar a Academia EMEL e desenvolver planos de formação	●	●	●	●
Desenvolver uma marca EMEL mais positiva	●			
Abrir 2 novos pontos de atendimento ao público	●	○		
Desenvolver sistemas de informação e de apoio à decisão	●	○	○	●
Entrada em funcionamento do Centro de Operações Integradas	●	○	○	●
Implementação de novos *sites* que traduzam a nova imagem	●			●
Reestruturar a *Intranet*	○			●
Aumentar os rendimentos operacionais	●	●	●	●

3 – Atividades e Projetos

3.1 Exploração do Estacionamento

É ao nível da principal fonte de negócio da EMEL que se colocam dois dos maiores desafios da empresa para o exercício de 2017:

- Expansão do número de lugares ordenados de estacionamento na via pública cinco vezes superior à média anual da empresa;
- Densificação mais forte de sempre da rede de parques de estacionamento com particular relevância para os parques dedicados a residentes.

Via Pública

Integrada na Direção de Desenvolvimento de Infraestrutura (DDI), a área funcional de Planeamento (Operacional) tem a missão de projetar o estacionamento de rua na cidade de Lisboa com vista a adequar a oferta de estacionamento às necessidades reais da procura.

Em resposta às solicitações dos residentes, e seus representantes políticos eleitos, para ordenamento e gestão do espaço público urbano dos territórios em que habitam evitando congestionamento de tráfego e mitigando o trânsito "parasita" de quem anda "às voltas" à procura de estacionamento, a área de intervenção da EMEL tem vindo a ser progressivamente alargada ano após ano.

2017 é mais um ano de crescimento do número de lugares em exploração na via pública, prevendo-se a criação de mais de 18.000 lugares, disseminados por várias zonas da cidade de Lisboa. A EMEL já está presente em algumas dessas zonas enquanto em outras irá iniciar a sua atividade de exploração.

Esta evolução, muito acima do verificado nos anos transatos, e só com algum paralelo em 2016, decorre da extensão da atividade da empresa à totalidade do território do Município de Lisboa, em cumprimento da alteração ao Regulamento Geral de Estacionamento e Paragem na Via Pública da cidade de Lisboa constante da Resolução 154/CM/2016 da CML.

A alteração em apreço implica que a EMEL promova, num período relativamente curto, o ordenamento do estacionamento em todas as zonas da cidade em que tal se revele necessário e conveniente. O exercício económico de 2017 dá sequência ao cumprimento dessa responsabilidade.

Serão assim abrangidas as zonas identificadas na tabela infra.

Tabela 2: Expansão do Estacionamento na Via Pública

	Zona	Número de lugares
Zonas em Exploração	027 – Lapa	750
	028 – Santos – o - Velho	1.180
	051 - Belém	1.000
	048 – Parque das Nações	2.500
	045 – Quinta da Luz	348
Novas Zonas	Mercado de Benfica	750
	Avenida do Uruguai	750
	Campolide – Bairro dos Mestres	800
	São Domingos de Benfica – Torres de Lisboa	800
	São Domingos de Benfica – Estrada de Benfica	1.500
	São Domingos de Benfica – Envolvente Cruz Vermelha	500
	Lumiar	1.000
	Alvalade – São João de Brito	1.000
	Telheiras	1.500
	Areeiro/Olaias	1.500
	Penha de França	1.000
	Graça/São Vicente	1.000
	Madragoa (Bairro Histórico)	200
	TOTAL	18.078

Este programa de expansão a par da substituição de equipamentos em fim de vida útil exigirá a aquisição de 800 novos parquímetros. Para além dos parquímetros a instalar nos novos lugares de estacionamento, a empresa procede à renovação gradual dos parquímetros instalados, mais antigos e danificados, e portanto com menores condições de utilização. Esta prática está em linha com a necessidade de maximizar a produtividade e rentabilidade dos ativos da empresa.

Como suporte à expansão do parque de máquinas de emissão de títulos de estacionamento é necessário manter um eficiente serviço de cadastro que agregue toda a informação relacionada com estes equipamentos.

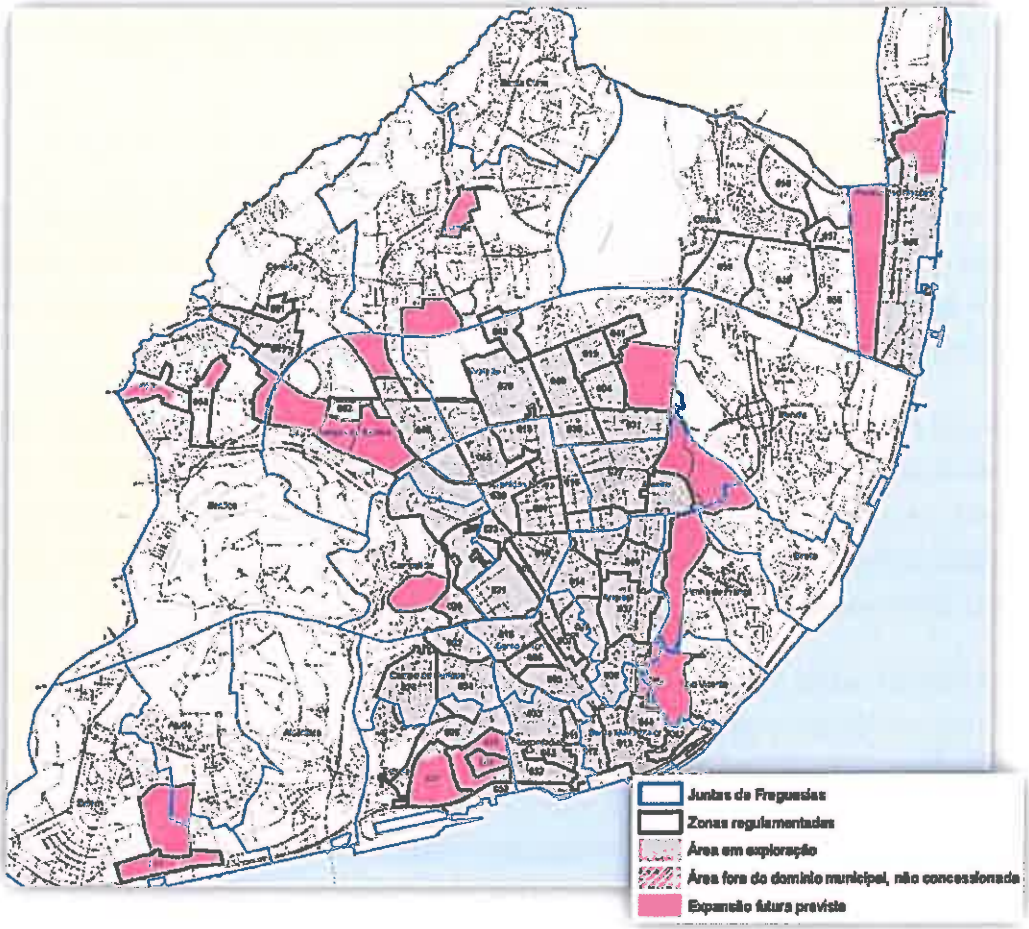

Figura 5: Mapa da Expansão das Zonas de Estacionamento de Duração Limitada

A DDI acolhe também uma área funcional dedicada a esta atividade - a área de Gestão de Infraestrutura – que organiza, georreferencia e analisa toda esta informação, tendo por base os limites territoriais das Zonas de Estacionamento de Duração Limitada (ZEDL).

Importa sublinhar que o cadastro de infraestruturas é um instrumento fundamental para a competitividade de uma empresa, permitindo agilizar a gestão dos seus ativos e minimizar os custos associados à sua exploração e manutenção, pelo que a EMEL continuará em 2017 a dedicar importância máxima à permanente adequação deste cadastro à evolução da operação.

São exemplos da informação cadastrada e diariamente utilizada pela EMEL na sua atividade: i) o parque de sinalização vertical de lugares de estacionamento (*on-street* e *off-street*) e ii) o parque de parquímetros e máquinas de pagamento automático, com o respetivo registo de vendas, ocorrências, elementos informativos relativos ao território onde estão instalados - a Freguesia e a Zona Regulamentar -, o tarifário e horário praticados, entre outros, permitindo análises diversas por cada um destes atributos ou cruzamento de vários atributos de diferentes naturezas, resultando numa melhor compreensão dos fenómenos diários e na antecipação da tomada de decisão da gestão operacional e da infraestrutura.

Os períodos de falha de serviço, por exemplo, são cada vez mais dispendiosos, tanto em termos de quebras na produção como no impacto negativo que produzem junto dos clientes, e até na gestão da cidade, o que torna essencial minimizá-los.

Fiscalização do Estacionamento

No seio da Direção de Exploração do Estacionamento, a área de Gestão de Operações de Fiscalização é responsável pela ação de fiscalização do estacionamento nas ZEDL, integrando equipas de Agentes de Fiscalização de Estacionamento (AFE) apeados, equipas de bloqueadores e viaturas de remoção (reboques).

Esta atividade de fiscalização das infrações de estacionamento é desenvolvida em cumprimento do disposto no Regulamento Municipal, do Código da Estrada, Regulamento de Sinalização de Trânsito e legislação complementar, observando princípios que atribuem prioridade ao acompanhamento de situações que prejudicam a mobilidade, como a obstrução de passagens de peões e passeios, e à ocupação abusiva das bolsas de residentes.

Conforme referido acima, o Plano de Atividades para 2017 contempla um acentuado aumento da área de intervenção da empresa, que se traduz num acréscimo superior a 18.000 lugares de estacionamento.

Este aumento exigirá um considerável reforço dos meios humanos e materiais, e a melhoria da eficiência ancorada em tecnologias de vanguarda potenciadas pela consolidação do sistema de gestão operacional OPERA e pela otimização do sistema automático de fiscalização do estacionamento – *ScanaCar*. Em simultâneo está prevista a admissão de novos colaboradores para o efetivo de fiscalização, o reforço das equipas de bloqueadores e o aumento do número de reboques em operação (próprios ou subcontratados).

Gestão das Contraordenações

A área das contraordenações tem acompanhado a evolução, tanto no domínio informático como no progresso tecnológico, que toda a empresa tem experienciado nestes últimos três anos.

O aumento de zonas de exploração de estacionamento na cidade de Lisboa, a alteração do número de meios humanos e informáticos e dos procedimentos inerentes contribuíram para uma desmaterialização dos processos e para a entrada em funcionamento dos sistemas que possibilitam uma notificação e processamento mais eficazes dos processos de contraordenação aos arguidos.

Importa que os níveis de eficiência e eficácia, alicerçados num bom sistema desmaterializado e informático, sejam superados no sentido da concretização do objetivo de diminuição do *gap* entre a verificação da infração no terreno e a notificação aos arguidos e consequente comunicação à Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária para instrução dos processos, motivando os utentes a realizarem o seu estacionamento de forma regular na cidade de Lisboa.

Gestão do Desempenho

A Gestão de Desempenho, como área subordinada à Direção de Exploração de Estacionamento depara-se, em 2017, com importantes desafios ao nível da adoção de novas ferramentas de suporte à exploração do estacionamento decorrentes da recente modernização tecnológica.

A introdução do OPERA (*software* de suporte, entre outras funções operacionais, à fiscalização), desenvolvido em 2015 e consolidado durante o ano de 2016, dotará esta área de um conjunto de novos vetores de análise que permitirão gerir o estacionamento, numa perspetiva analítica, de forma mais pragmática e eficiente.

A centralização das operações dos parques, e a melhoria do sistema de controlo de acessos às ZAAC, permitirá à Gestão de Desempenho alargar as suas competências funcionais no que respeita à capacidade analítica a estas duas vertentes da Exploração de Estacionamento, que até ao momento se tem centrado essencialmente no estacionamento na via pública (concretamente nas ZEDL).

Acrescendo à referida modernização e implementação de equipamentos e sistemas mais inteligentes, a expansão do estacionamento será uma das principais linhas estratégicas preconizadas para 2017, pelo que se impõe que a Gestão de Desempenho seja, cada vez mais, geradora de eficiências e criadora de novas ferramentas de apoio à decisão operacional. Terá por isso um papel ativo no desenvolvimento de um sistema de *Business Intelligence*, iniciado em 2016 e que irá consumar-se em 2017.

Pela maior capacidade de análise e integração de dados de diferentes fontes, uniformização e estruturação do acesso aos dados de negócio e maior agilidade na tomada de decisão, entre outros atributos que o *Business Intelligence* por definição possui, é intenção da Gestão de Desempenho criar condições, por meio do desenvolvimento de novos conteúdos de *reporting* nesta ferramenta, para que a Direção de Exploração de Estacionamento e restantes áreas da EMEL estejam aptas a dotar-se de indicadores de gestão e monitorização adequados e informação atualizada.

Parques de Estacionamento

A resolução dos problemas de mobilidade e de estacionamento dos cidadãos e cidadãs lisboetas impõe igualmente que a EMEL procure disseminar por toda a cidade uma rede de parques de estacionamento prioritariamente vocacionados para os residentes.

Em simultâneo, o objetivo de reduzir o transporte individual no interior da cidade, assumido pela CML, induz a implementação de uma coroa de parques de estacionamento dissuasores junto aos principais interfaces de transportes públicos, facilitando opções de *Park and Ride*, em que os passageiros que se dirigem ao centro da cidade podem deixar os seus veículos estacionados e prosseguir viagem em outro meio de transporte: metropolitano, comboio, autocarro, ou outro meio de transporte público ou partilhado.

Para o exercício de 2017 está agendada a entrada em funcionamento de diversos novos parques, nomeadamente os destacados na tabela infra.

Tabela 3: Expansão do Estacionamento em Parques

Parque	Número de lugares
Parque de Estacionamento do Campo das Cebolas	206
Parque de Estacionamento da Penha de França	86
Parque de Estacionamento da Graça	118
Parque de Estacionamento de Campo Ourique (Piscinas)	160
Parque de Estacionamento da Rua Manuel Gouveia	300
Parkântara	214
	1.084

Está igualmente equacionada para o ano de 2017 a aposta no desenvolvimento de soluções tecnológicas mais eficazes tendo em vista a modernização da gestão da rede de parques, nomeadamente no que diz respeito à gestão automática de acessos (através de tecnologia de leitura de matrículas - LPR, Via Verde, RFID), informação ao cliente em tempo real e disponibilização de novos produtos e serviços tendo por objetivo aumentar o conforto da experiencia de estacionamento nos Parques EMEL.

Zonas de Acesso Automóvel Condicionado e Túnel da Avenida João XXI

A responsabilidade assumida pela EMEL de controlar a acessibilidade e mobilidade nestas zonas da cidade – zonas históricas e zona pedonal do Parque das Nações –, visa garantir as melhores condições de mobilidade e segurança, enfrentando as dificuldades próprias que resultam de se imporem limitações à liberdade de circulação automóvel e consequente mobilidade dos residentes e visitantes destes espaços.

Por forma a otimizar o acesso de todos os munícipes e visitantes devidamente autorizados pelo regulamento municipal, é necessário assegurar o correto funcionamento do sistema de controlo de acessos – atualmente baseado em pilaretes retráteis (cancelas no Parque das Nações) nos acessos de entrada e saída – sendo a sua manutenção onerosa e, por vezes, conflituante com o desejo de acessibilidade local.

A somar à verba destinada anualmente a gastos com a manutenção corrente destes equipamentos, que ronda o meio milhão de euros, prevê-se para 2017 uma verba equivalente para renovar e substituir equipamentos antigos por outros mais modernos, reorganizando o espaço público e os

atuais pontos de acesso, apostando fortemente na tecnologia de reconhecimento de matrículas como meio de acesso privilegiado às zonas condicionadas.

Está prevista, ainda para o ano de 2016, a substituição da tecnologia do CCTV, de analógica para IP, projetando-se para o início de 2017 a avaliação deste novo sistema. Nesta altura far-se-á também a mudança para a fibra da PT da qual se antecipa uma poupança significativa.

A solução baseada em pilaretes de controlo de entradas e saídas, considerada ótima no início da década passada, tem sido alvo de alguma crítica por parte dos residentes locais, pois embora controle o acesso de veículos e permita a manutenção das condições de segurança no interior dos perímetros de controlo de acessos, não deixa de apresentar obstáculos físicos aos seus residentes.

Passados mais de dez anos da sua conceção, a EMEL busca ativamente uma solução mais atual, moderna, capaz de dar resposta às sugestões recolhidas nestes anos de atividade sem perder o seu principal propósito – manter as condições mínimas de mobilidade e acessibilidade no interior das zonas condicionadas. Cabe à área de responsabilidade de Gestão de Infraestrutura o redesenho das soluções tecnológicas a implementar nas zonas de acesso condicionado.

Um dos principais objetivos da EMEL passa pela implementação da ZAAC da Madragoa, projeto que tendo já algum tempo, tem sido objeto de melhorias e ajustamentos diversos preconizando-se a sua entrada em funcionamento no decurso de 2017. Os estudos de apuramento das melhores soluções tecnológicas de gestão e fiscalização de territórios urbanos com as características físicas e socioculturais *sui generis* deste tipo de bairros, que são verdadeiras cidades dentro da cidade, afiguram-se fundamentais e indispensáveis ao sucesso desta iniciativa, sobretudo quando desta experiência piloto se espera que emirja o modelo de gestão a replicar no futuro nos outros Bairros Históricos.

A EMEL é também responsável pela monitorização e controlo dos sistemas de vigilância e segurança do Túnel da Avenida João XXI. Considerando a antiguidade de muitos dos sistemas aí instalados e o elevado grau de degradação que apresentam, é aposta da EMEL para o ano de 2017 a disponibilização de uma verba de cerca de 400 mil euros para a centralização da operação e modernização de todos os sistemas e subsistemas de vigilância e segurança.

3.2 Gestão da Mobilidade

Mobilidade Partilhada

A área de Gestão de Mobilidade Partilhada assume como projeto central para o ano de 2017 a implementação e início da operação do Sistema de Bicicletas Públicas Partilhadas (SBPP), com uma rede de 140 estações e 1.410 bicicletas localizadas em locais estratégicos da cidade de Lisboa, a qual permitirá aos utilizadores do sistema a realização de viagens entre os diferentes locais. Este sistema de transporte alternativo aumentará a escolha modal de transporte na cidade de Lisboa e será um projeto estruturante no âmbito da promoção da mobilidade ciclável, partilhada e sustentável.

Ressalte-se que a EMEL é uma empresa com elevada afinidade com a mobilidade elétrica, tendo estado, desde o início da sua implementação em Portugal, empenhada na sua promoção (ex.: introdução do dístico verde) e na aprendizagem e criação de conhecimento (ex: participação nos projetos europeus *EVUE*, *FR-EVUE*, *Sharing Cities*), para além de ter adotado uma política de renovação de frota com a integração de veículos elétricos tanto ao nível da frota corporativa como da frota operacional.

Prosseguindo esse apoio à mobilidade elétrica, e tendo em consideração que, apesar de estar previsto o início da fase de mercado para as atividades de "comercialização de eletricidade para a mobilidade elétrica" e de "operação de pontos de carregamento", a cidade de Lisboa deverá continuar a estimular e incentivar a mobilidade elétrica, a EMEL irá avaliar a possibilidade de se constituir como operador de pontos de carregamento de veículos elétricos. A operação de pontos de carregamento é uma atividade que inclui a manutenção dos equipamentos e os serviços de suporte aos utilizadores de veículos elétricos, podendo existir sinergias com a gestão, manutenção e fiscalização da infraestrutura de estacionamento, tanto na via pública como em parques de estacionamento. Nestas circunstâncias, a EMEL poderá vir a criar produtos - taxas de acesso ao carregamento de veículos elétricos – desenhados numa lógica (i) de promoção da utilização de veículos elétricos na cidade de Lisboa pelos seus residentes e operadores comerciais, e (ii) de equilíbrio financeiro da sua operação.

Paralelamente, a área de Gestão de Mobilidade Partilhada irá continuar o estudo e avaliação de potenciais soluções e serviços alternativos de mobilidade, incluindo um sistema de *carsharing* elétrico, que contribuam para a melhoria das condições de acessibilidade e mobilidade dos residentes e visitantes da cidade de Lisboa, bem como da descarbonização dos transportes.

Mobilidade Suave e Inclusiva

A EMEL tem em curso obras de construção de 3 percursos pedonais inclusivos na colina do Castelo para melhoria dos acessos da população local à baixa e que dispensam recurso ao automóvel, cuja conclusão se perspetiva para 2017.

Estes percursos pedonais estão integrados no Plano Geral de Acessibilidades Suaves e Assistidas ao Castelo, para o qual a EMEL está a contribuir ativamente através da introdução de meios mecânicos auxiliadores das deslocações pedonais, permitindo atenuar as barreiras imposta pela topografia do terreno e pelas características do tecido urbano desta área histórica e permitindo a criação de uma rede de acessibilidades pedonais, sempre que possível inclusiva.

Este conjunto de percursos pedonais está a ser desenvolvido para garantir que a população da colina do castelo possa passar a aceder à malha urbana da baixa pombalina sem ter de recorrer à utilização do automóvel. Tratando-se de uma colina com declives acentuados, os percursos incorporam, sempre que necessário, meios mecânicos acessíveis de utilização, que permitem vencer as grandes diferenças altimétricas.

O percurso pedonal da Graça faz a ligação entre o Largo da Graça e o Largo do Terreirinho através da instalação de um funicular entre a Rua dos Lagares e o Jardim Augusto Gil.

O Percurso Pedonal da Sé faz a ligação entre o Campo das Cebolas/Rua dos Bacalhoeiros e o Largo da Sé, através do Arco das Portas do Mar e Escadinhas com o mesmo nome.

O Percurso Pedonal da Mouraria faz a ligação entre a Praça do Martim Moniz e a Costa do Castelo, através das Escadinhas da Saúde, nomeadamente através do reacerto do atual perfil das Escadinhas da Saúde e instalação de dois troços de escadas rolantes.

Atualmente as condições de acessibilidade pedonal são não inclusivas e muito precárias, tanto por razões de segurança, devido ao conflito com a circulação viária, como por razões de conforto, devido ao declive acentuado e ao mau estado de conservação dos pavimentos.

Ainda no âmbito da promoção de infraestruturas de apoio à mobilidade suave, a EMEL tem em curso obras de requalificação do espaço público na zona poente da frente ribeirinha da baixa pombalina - Cais do Sodré/Corpo Santo - com conclusão prevista para janeiro de 2017, com vista à melhoria das condições de acessibilidade e do alargamento dos espaços de lazer disponíveis.

Este projeto surge como resposta à carência de espaços verdes e de lazer na baixa pombalina e à necessidade de melhorar as infraestruturas urbanas de mobilidade contribuindo para uma mobilidade mais sustentável e suave.

A intervenção no Cais do Sodré irá dar sequência aos trabalhos de requalificação já concluídos da Praça do Comércio/Ribeira das Naus, pelo que encerra uma elevada aptidão para contribuir para a afirmação da Cidade enquanto destino turístico que congregue as dimensões patrimoniais, culturais e ambientais, capitalizando o potencial da Frente Ribeirinha.

Concretamente, pretende-se com esta obra valorizar os espaços singulares do Largo da Igreja do Corpo Santo, da Praça do Duque da Terceira e do Jardim Roque Gameiro, frente à estação dos comboios, tendo em conta que estes espaços integram um dos maiores interfaces de transportes de Lisboa, combinando comboio, barco, metro, autocarro e elétrico. Pretende-se ainda reativar o elétrico 24, que fará a ligação de Campolide até ao Cais do Sodré.

Estes trabalhos visam melhorar a mobilidade pedonal, com a ampliação dos atuais passeios, a construção de novas zonas de estar e de encontro multigeracional, bem como a introdução de novas zonas de estadia e lazer. Será essencialmente um espaço de usufruto das pessoas com ligação ao rio. As áreas ajardinadas e de arborização serão ampliadas e o mobiliário urbano renovado.

Este projeto tem ainda como objetivo concluir a ligação da pista ribeirinha ciclável que se estende de Belém ao Parque das Nações e que se encontra parcialmente interrompida num troço entre o Cais do Sodré e Santa Apolónia.

Num prazo mais alargado, mas ainda com conclusão agendada para 2017, e já em fase adiantada de obra, projeta-se a intervenção no espaço público em torno do parque de estacionamento do

Campo das Cebolas também este a cargo da EMEL. A requalificação deste espaço vem facilitar o envolvimento do tecido urbano com os espaços ribeirinhos, quebrando a barreira que se tem construído entre a cidade e o rio. Prevê-se com este projeto criar um espaço urbano de lazer, que inclui a arborização daquela praça e a criação de uma espécie de anfiteatro para proteger o local da passagem do trânsito. Este projeto inclui-se numa intervenção mais alargada de pedonalização da frente ribeirinha que vai do Cais do Sodré a Santa Apolónia, estendendo-se à Avenida Infante D. Henrique, assegurando uma requalificação integrada de toda a frente ribeirinha.

3.3 COI-EMEL – Centro de Operações Integradas

O COI da EMEL pretende ser um Centro de Controlo Operacional de excelência, tendo como objetivo principal a monitorização em tempo real das diferentes áreas de negócio da empresa visando a otimização da operação, incrementando a eficiência, produtividade e receita através da integração e coordenação, numa mesma operação, de vários grupos distintos, no entanto, complementares. Está prevista a agregação destes serviços num único local e a implementação do COI durante o ano de 2017.

O COI será constituído, na sua fase inicial, por seis áreas operacionais cujas funções estão descritas na tabela seguinte.

Tabela 4: Centro de Operações Integradas da EMEL - Áreas Operacionais

Área Operacional	Função	Informação a recolher
ZAAC – Zonas de Acesso Automóvel Condicionado	Monitorização e controlo dos acessos às áreas condicionadas ao trânsito automóvel, bairros históricos e parque das nações, tanto para residentes e comerciantes como para utilizadores esporádicos, serviços públicos e forças de segurança, proteção e socorro	➢ Taxa de ocupação ➢ Transações operacionais ➢ Monitorização alarmística ➢ Informação geográfica de limites e acessos
Parques de Estacionamento (*off-street*)	Monitorização e controlo dos acessos e transações dos parques e apoio remoto à atividade operacional	➢ Taxa de Ocupação ➢ Transações operacionais e financeiras ➢ Monitorização alarmística ➢ Informação geográfica de limites e acessos
Estacionamento na Via Pública (*on-street*)	Monitorização da atividade operacional dos Agentes de Fiscalização de Estacionamento (AFE) e coordenação dos meios de bloqueamento e remoção para otimização da atividade e apoio a situações prioritárias	➢ Informação geográfica das artérias e zonas em exploração ➢ Horários e tarifas aplicadas ➢ Taxa de ocupação ➢ Informação de infrações e operações ➢ Taxa de ocupação do parque de rebocados ➢ Monitorização dos "lugares especiais" – bolsas de residentes, mobilidade reduzida, cargas e descargas e pontos de carregamento elétrico
Túnel João XXI	Monitorização e controlo dos sistemas de vigilância e segurança para assegurar as normais condições de circulação no interior do Túnel e ligação com as forças de segurança, proteção e socorro	➢ Monitorização dos sistemas e alarmística ➢ Controlo de tráfego
Elevadores / funicular / escadas rolantes	Monitorização da operação e equipamentos. Ligação com as forças de segurança, proteção e socorro	➢ Informação a recolher ➢ Número de movimentos e acessos ➢ Monitorização alarmística
Bikesharing	Monitorização e controlo da atividade operacional do sistema, tanto do lado da utilização como da reposição dos meios. Ligação com as forças de segurança, proteção e socorro	➢ Informação geográfica de docas e veículos ➢ Taxa de utilização por doca e veículo ➢ Transações operacionais e financeiras ➢ Monitorização alarmística
Assistência Técnica	Monitorização e diagnóstico que permitam, a qualquer instante, saber o estado dos sistemas na sua globalidade e de cada um em particular solicitando intervenção direta, interna ou externa, nos equipamentos	➢ Gestão de *stocks* ➢ Número de verificações e reparações ➢ Transações operacionais e financeiras ➢ Informação geográfica dos equipamentos ➢ Monitorização alarmística

3.4 Gestão das Atividades de Suporte Operacional

Com a reestruturação implementada surge na orgânica da EMEL um departamento que centraliza a resposta às necessidades de conservação, manutenção e outros serviços especializados que se observam nas diversas áreas de atuação da empresa – o Departamento de Apoio Técnico (DAT). Desde o mais prosaico abastecimento de água e eletricidade até à garantia de prontidão na assistência a parquímetros e acessos às diversas ZAAC, passando pelos serviços de coleta e de comunicações, a ação do DAT é latente no quotidiano operacional.

Parquímetros e Coleta

Face ao novo modelo de aquisição de parquímetros que contempla a manutenção dos mesmos, não se antecipa um aumento do volume de atividade nem a necessidade de reforço da equipa que diariamente garante a operacionalidade das máquinas de emissão de títulos de estacionamento.

Concluiu-se que esse modelo responderia mais eficaz e eficientemente às exigências da organização em termos de manutenção preventiva, corretiva e evolutiva prevendo-se tempos mais reduzidos de inoperacionalidade e níveis mais satisfatórios de durabilidade de cada tipo de equipamento em boas condições de funcionamento. Refira-se que, em caso de falha, o tempo de resposta da manutenção corretiva é crítico na reposição das normais condições de exploração num prazo considerado razoável para o utente.

A forma de recolha de moedas dos parquímetros está a ser reequacionada no sentido de reduzir ao mínimo a intervenção de recursos humanos. O facto de ainda se fazer coleta manual em algumas máquinas, e o elevado risco de roubo em alguns modelos de máquinas, introduz evidentes constrangimentos na operação. Ainda assim, o crescimento do parque de máquinas resultante do ambicioso plano de expansão traçado requererá a contratação de novos operadores de coleta.

Piquete e Brigada

O piquete continuará a assegurar a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos de acesso aos parques e a acompanhar os fornecedores nas intervenções nos Bairros Históricos, enquanto a equipa da brigada, responsável por obras menores em parques, colocação de sinalização vertical em novas zonas, algumas pinturas de sinalização horizontal e pequenos trabalhos de construção civil, será chamada a operar em mais zonas acompanhando a expansão da área de estacionamento projetada para 2017, o que implicará inevitavelmente um acréscimo de volume de trabalho que poderá traduzir-se num reforço da equipa.

Frota

A gestão da frota da empresa é assegurada no âmbito do exercício das competências atribuídas ao DAT e visa, designadamente, uma gestão e monitorização criteriosas dos contratos que lhe estão associados, entre os quais os relativos aos fornecimentos de combustíveis e aos alugueres operacionais existentes.

Atualmente, a frota da EMEL tem a seguinte composição:

- 75 veículos automóveis - 24 elétricos;
- 35 motociclos - 18 elétricos.

Estas viaturas estão sobretudo afetas às atividades de fiscalização, coleta e manutenção.

A empresa tem vindo gradualmente a aumentar a frota elétrica e pretende dar continuidade a essa política "amiga do ambiente" nos próximos anos.

Em 2017 estarão a operar mais 4 reboques, 2 dos quais deverão ser adquiridos ainda durante o ano de 2016. Este reforço decorre da necessidade de cobertura de uma área mais vasta, tendo presente a expansão planeada.

Edifícios e Equipamentos

A manutenção dos edifícios e equipamentos das infraestruturas da EMEL irá progredir em sintonia com o programa em curso de construção de meios mecânicos de apoio a percursos pedonais (elevador, funicular, escadas rolantes) e de novos parques de estacionamento e acompanhará as obras na sede e a centralização das instalações operacionais num único local.

3.5 Inovação e Modernização Tecnológica

Dando execução ao programa de investimentos dirigido à Renovação e Modernização Tecnológica, a EMEL continua a implementar e otimizar os sistemas e plataformas essenciais à prossecução e consolidação de novas metodologias e culturas de gestão e de operação, conducentes à criação e disponibilização de informação sólida e credível de apoio à decisão, no quadro de uma estratégia de TI unificadora e integradora.

A definição dos projetos de modernização tecnologia exige um alinhamento com a estratégia de negócio da empresa e, em simultâneo, com o plano tecnológico da Direção Municipal de Mobilidade e Transportes da Câmara Municipal de Lisboa através da partilha de informação relevante às duas entidades e execução de atividades comuns.

Suporte Aplicacional

O ano de 2017 ficará marcado pela consolidação da componente de suporte aplicacional e *Service Delivery*, através da utilização de processos e ferramentas que garantam o correto acompanhamento e comunicação das ocorrências associadas aos projetos em curso. A implementação de mecanismos de controlo e gestão de alterações, otimizando o processo de testes unitários, entradas em produção e mecanismos de reversão de implementações, será também concretizada.

Adicionalmente serão otimizados os processos de controlo e segurança aplicacional existentes, garantindo a análise e o controlo de acessos indevidos às aplicações mediante a criação de mecanismos de auditoria.

Modernização Tecnológica

Em sintonia com ambas as estratégias mencionadas, a área de Planeamento e Gestão de Projetos, parte integrante do Departamento de Sistemas de Informação, encontra-se a desenvolver um conjunto de projetos aos quais será dada sequência em 2017.

Tabela 5: Modernização Tecnológica - *Front End*

Designação	Descrição
Bikesharing	Pretende-se com esta iniciativa dotar a EMEL de um sistema de gestão de bicicletas partilhadas que inclua não só toda a componente de serviço ao utente, como também toda a componente de gestão associada ao fornecedor do serviço. A construção desta plataforma é englobada no conceito Plataforma de Mobilidade, concentrando toda a vertente de mobilidade num único sistema
ePark	Dando continuidade à implementação efetuada em 2016 com grande sucesso, pretende-se dotar esta APP de uma componente B2B, disponibilizando uma gestão de estacionamento para as empresas, com plafonamento de saldo associado à conta. Pretende-se ainda tornar esta a APP de mobilidade por excelência, disponibilizando mais informação ao cidadão mobilizado, como é exemplo a informação de parques e condicionamentos de via pública
Gestão de condicionamentos	Associado ao projeto da Câmara Municipal de Lisboa, pretende-se disponibilizar nos diversos canais de contacto com o cidadão mobilizado informação sobre os condicionamentos de trânsito, incrementando a mobilidade e a correta gestão destas ocorrências quer pelos agentes de fiscalização quer pelas diversas entidades que colaboram com a Direção Municipal de Mobilidade e Transportes da Câmara Municipal de Lisboa
Sites EMEL	Implementação de novos *sites* que traduzam a nova imagem EMEL, e possam disponibilizar informação e serviços associados à principal APP de estacionamento de Lisboa, podendo ser ainda disponibilizado um *site* para a componente *Bikesharing* e Estacionamento
Plataforma de Mobilidade	Pretende-se com esta iniciativa a otimização da plataforma OPERA, agregando novos componentes associados à operativa EMEL, associando ainda a componente de serviço ao cliente, na vertente de Estacionamento e *Sharing*. Implementação de processos estruturantes, como sejam a consolidação de informação de gestão de residentes e implementação de coleta operacional e financeira. Considera, entre outros módulos, também a componente de *Field Force Management* para disponibilização de uma visão 360º da atividade *on-street* e *off-street* (associado ao projeto de centralização de parques) com capacidade de tomada de decisões em tempo real, permitindo ainda a disponibilização do conceito OPERA/*ePark* a outros municípios com especial incidência na AML

Tabela 6: Modernização Tecnológica - *Back End*

Designação	Descrição
BPM	Implementação de fluxo de tratamento de reclamações de Provedoria, para que este deixe de ser manual, e consolidação de informação de Plano de Atividades e Orçamento nesta plataforma, para controlo de custos e receitas sobre o atual sistema de Gestão Documental e de Reclamações
CRM	Projeto estruturante e transversal a toda a empresa, com especial incidência nos canais de atendimento ao cliente EMEL, permitindo uma visão 360º do cliente EMEL, com informação de todos os produtos associados
BI (ODS)	Implementação de conceito de *reporting* centralizado, quer operacional, quer analítico, e dividido em duas fases – Implementação de *Operational Data Store* (ODS) para criação de *reporting* operacional sobre os sistemas EMEL e concurso de *Business Intelligence* (BI) essencial para implementação de cubos de informação financeira, operativa e marketing, que permita informação analítica e preditiva sobre informação EMEL
ScanaCar	Implementação de infraestrutura associada ao carro de leitura de matrículas, que permita a validação em massa de matrículas na via-pública otimizando o processo de geração de avisos, obrigando a reestruturação da informação de parquímetros (terá de ser gerada em tempo real) e ao redimensionamento do *Middle-Layer* ("peça de junção de sistemas") *WebMethods*
Leitura de matrículas	Otimização do processo de leitura de matrículas pelos AFE apeados, permitindo uma otimização do processo e um aumento da capacidade produtiva e operativa dos AFE
Cadastro	Iniciativa que visa concentrar numa única plataforma toda a componente geográfica e cadastral da EMEL, garantindo um sincronismo com os restantes sistemas que necessitem desta informação. Este projeto inclui também a distribuição e sincronização desta informação com o cadastro da Câmara Municipal de Lisboa
Consolidação de Centros de Controlo e Operação	Associado aos projetos Centro de Operações Integrado e Unidade de Mobilidade de Lisboa, pretende-se com esta iniciativa consolidar sistemas, e informação dos diversos centros de controlo EMEL, permitindo a criação de sinergias em termos operativos e uma otimização de recursos
Centralização de Parques e Parquímetros	Pretende-se dar continuidade à centralização de informações associadas aos Parques EMEL e parquímetros, otimizando os diversos fluxos e canais de informação associados, e garantindo a sua disponibilização atempada aos gestores de negócio, para tomada de decisões de operação

Inovação Estratégica

No ano de 2017, com o programa Portugal 2020 e o programa europeu Horizonte 2020 já em pleno funcionamento, reaviva-se a necessidade de estabelecer novas parcerias e novos projetos, quer de caráter demonstrativo, quer de apoio à investigação e desenvolvimento de soluções (tecnológicas) inovadoras nos domínios da mobilidade, energia, ambiente e sustentabilidade, trazendo para Lisboa as mais-valias daí resultantes.

A EMEL procurará fortalecer a sua rede de parcerias nacionais e internacionais mediante candidaturas a projetos financiados pelos novos quadros de apoio financeiro, nacional e europeu,

para o período 2014-2020. Prevê-se o envolvimento em candidaturas aos programas Portugal 2020, Horizonte 2020, INTERREG e URBACT.

A empresa tem vindo a posicionar-se gradualmente como uma entidade de referência na mobilidade urbana, integrando, neste momento, um conjunto de projetos que demonstram o trabalho realizado a este nível e que importa salientar:

- Projeto FP7 - FREVUE: Promoção da mobilidade elétrica na cidade de Lisboa e avaliação comparada das vantagens na utilização de viaturas elétricas em atividades operacionais relevantes na empresa;
- Projeto Horizonte 2020 – SHARING CITIES: Desenvolvimento de um projeto de demonstração, nas cidades de Lisboa, Londres e Milão, com elementos necessários à efetiva criação de uma cidade inteligente, através da implementação de soluções integradas que respondam aos desafios energético-ambientais da atualidade como: menos poluição, mais eficiência energética, menos emissões de CO_2, melhor mobilidade através da promoção da mobilidade elétrica e promoção da mobilidade suave e uso da bicicleta na cidade de Lisboa. Concretamente, trata-se de um projeto pioneiro que decorrerá numa zona piloto onde serão desenvolvidos sistemas de gestão articulados que vão permitir aumentar a eficiência energética em edifícios e dotar esta área geográfica de redes de mobilidade mais adaptadas aos padrões de uso diário e, ao mesmo tempo, menos poluentes.

Este trabalho tem possibilitado o reconhecimento da empresa a nível internacional, o que se tem repercutido em convites para participação em reuniões, debates, troca de experiências e aprendizagem no continente europeu e resto do mundo.

Como resultado dos processos de inovação que a EMEL procura continuamente implementar, bem como da realização periódica de exercícios de *benchmarking* com as congéneres internacionais, são desenvolvidos *business cases* de transformação de estacionamento tanto na via pública como em parques que permitem inovar e otimizar os serviços associados, bem como gerir de forma eficaz e eficiente os recursos neles empregues.

É disso exemplo a implementação gradual e sucessiva de ações de digitalização da gestão do estacionamento – digitalização plena do processo de contraordenação, pagamento por aplicação móvel, introdução do sistema de leitura automática e reconhecimento de matrículas, acesso a diversos serviços pelo sítio da EMEL, entre outros – que tem permitido uma maior eficácia, eficiência, capacidade de rápida resposta, transparência e rastreabilidade da atividade.

3.6 Reforço do Serviço ao Cidadão e Política de Comunicação

Em 2017 todas as áreas da Direção de Institucionais e Cidadania continuarão a convergir para a conquista de um novo espaço de relação com o cidadão: aumentando a capacidade de auscultação, análise e diagnóstico de problemas, reforçando a qualidade do atendimento, a proximidade

humana e geográfica, a rapidez de resposta e a relevância das novas soluções e serviços em função das necessidades detetadas junto dos munícipes.

Interface com Interlocutores Institucionais

A área funcional Gestão de Zona tem como função articular, de forma tática e estratégica, os vários aspetos da mobilidade na cidade de Lisboa, tanto nas suas vertentes institucionais, como operacionais e relacionais. É o interface que faz fluir a informação e a ação, conectando os diversos interlocutores e agilizando as etapas de cada processo.

O desenvolvimento adequado desta área exige um correto dimensionamento da equipa e das suas ferramentas de informação aos seus interlocutores naturais (Juntas de Freguesia, CML e público interno) e à cidade, em tempo real.

Estritamente articulado com esta área encontram-se os Coordenadores de Cidadania e Estacionamento (CEE), que funcionam exatamente como correia de transmissão da realidade no terreno com a gestão de zona e a exploração. Os CCE têm uma forte vocação de observação, sistematização da informação e capacidade de comunicação com os seus interlocutores naturais. Articular e agilizar tecnologicamente este processo é o desafio a ganhar em 2017.

Call Center

A criação de um canal exclusivo de entrada para atendimento telefónico do utente foi essencial para o apuramento de métricas orientadoras para a melhoria do serviço. Cumprida essa etapa importa eleger os meios tecnológicos que garantam uma maior fiabilidade do serviço e agilizem o desempenho da equipa.

Esta é a etapa da implementação de novos procedimentos de atendimento de excelência, atualização e integração de *software,* para um diálogo mais fluído e sustentado em conhecimento real do utente.

Lojas

Após a implementação de um novo conceito de espaço de atendimento, do reforço de equipas e meios técnicos, a empresa continuará a aproximar-se do cidadão, expandindo a cobertura geográfica dos pontos de atendimento com as novas aberturas previstas para a futura Loja do Cidadão do Mercado 31 de Janeiro e nova Loja Lisboa da Praça do Município. Poderá assim prestar-se um melhor serviço à zona sul do planalto e faixa ribeirinha.

Reclamações

A implementação de novas plataformas de trabalho aumentou a produtividade e diminuiu significativamente os tempos de resposta praticados.

A prioridade para 2017 é o investimento na formação da equipa e nas suas ferramentas de apoio, para atingir níveis superiores de qualidade das respostas fornecidas e redução do número de insistências dos reclamantes.

Plataformas Digitais

Desenvolver soluções tecnológicas facilitadoras para o utente, por forma a alterar perceções e comportamentos na relação que este mantém com a EMEL continua a ser grande motivação da empresa.

No seguimento do sucesso obtido com a nova aplicação *ePark* para utilizadores particulares, progride-se no sentido de responder às inúmeras solicitações e apresentar em 2017 a solução de *ePark* para empresas. É uma segmentação necessária, para um universo menor em volume, mas potencialmente maior em valor.

A necessidade de uma maior abrangência nos *touch points* da utilização encaminha a empresa para o desenvolvimento da performance da aplicação para pagamento em parques de estacionamento, e outras funcionalidades relevantes para perfis diversificados de utilizadores e utilizações.

O enriquecimento funcional da oferta e as ações de disseminação da experimentação reforçam o trajeto de captação de novos utilizadores, tornando esta aplicação cada vez mais universal no município (e fora dele).

2017 é o ano de lançamento do sistema de bicicletas públicas partilhadas na cidade de Lisboa. A EMEL estará focada no desenvolvimento, teste e aperfeiçoamento de uma aplicação robusta, com um desempenho irrepreensível.

A diversificação tecnológica da oferta de serviços insta a um trabalho exigente de criação de novos canais de comunicação com o público, vocacionados para a interação em tempo real: novos *sites* e redes sociais irão contribuir para novas formas de relacionamento com o cidadão e uma nova imagem da empresa.

Comunicação

A marca EMEL vai surgir mais positiva, nítida e reforçada em 2017. Com uma nova arquitetura, estruturada em torno do utente, dos seus anseios e necessidades, manter-se-á, no entanto, coerente com o posicionamento da empresa enquanto prestadora de serviços de interesse geral.

Este trabalho vai exprimir-se em todos os suportes e momentos de comunicação da EMEL: institucionais, de expansões de zona, obras, aplicações e canais digitais, SBPP, eventos e formação das novas gerações para uma nova cidade de mobilidade suave e respeito mútuo.

3.7 Gestão das Atividades Transversais

Após as alterações operadas na Direção Administrativa e Financeira (DAF) no início do ano de 2016, não se perspetivam quaisquer modificações organizacionais para o ano 2017, tal como nas funções que atualmente estão afetas a cada uma das suas cinco áreas de atuação (Contabilidade, Compras, Tesouraria, Serviços Gerais e Coleta Financeira).

No âmbito dos Recursos Humanos, apesar de se prever um acréscimo significativo na atividade da Empresa, não se vislumbra que possa ter um impacto relevante em termos do número total de colaboradores afetos à DAF. Da mesma forma, entende-se que os encargos relativos às respetivas áreas de trabalho também tenderão a manter-se para o próximo ano.

Em termos gerais, os objetivos passam por continuar a reportar todos os assuntos de carater económico e financeiro que se encontram no âmbito da Direção. Para este efeito e face ao volume e montante de alguns dos investimentos a realizar pela EMEL, será de extrema importância o acompanhamento destes investimentos, com principal incidência nas suas componentes económico-financeiras e verificação das respetivas fontes de financiamento.

Contudo, a consolidação dos procedimentos, as medidas de controlo interno e a gestão económico e financeira continuarão a ser uma prioridade para o ano 2017. De igual forma, a gestão e a rentabilização dos recursos financeiros da EMEL vai manter-se como uma tarefa permanente, nomeadamente no que concerne aos fluxos financeiros inerentes à atividade da Empresa.

A área de Planeamento Estratégico (integrada na Direção de Planeamento e Controlo de Gestão – DPCG) continuará a assegurar que a gestão estratégica da empresa se articula com os objetivos e princípios orientadores definidos pelo Município de Lisboa e que respeita as orientações estratégicas aprovadas pela Câmara Municipal de Lisboa, visando, no âmbito do seu objeto, a satisfação das necessidades de interesse geral, assegurar a universalidade e continuidade dos serviços prestados, a satisfação das necessidades da população, reforçar a coesão económica e social e a proteção dos utentes do sistema de estacionamento da cidade de Lisboa, sem prejuízo da eficiência económica, da viabilidade económica e equilíbrio financeiro, no respeito dos princípios da não discriminação e da transparência da empresa.

Para disciplinar a gestão económica e financeira da empresa continuarão a ser produzidos com rigor e objetividade os instrumentos tradicionais de gestão previsional. Atendendo a que o Plano Estratégico da EMEL (plano de médio prazo) em vigência atinge em 2017 o seu último ano de referência, antevê-se a produção de um novo plano para o triénio pós 2016.

Este novo Plano Estratégico trará uma clarificação sobre os principais vetores de desenvolvimento da empresa e das necessidades de alinhamento das atividades de cada uma das áreas, possibilitando a conceção de métricas, necessariamente consensualizadas com a gestão de cada área, que permitam avaliar esse mesmo alinhamento.

Num passo intermédio da modelização de um sistema de controlo de gestão, pretende-se chegar aos primeiros indicadores de performance, financeira e operacional, correspondentes a cada uma das áreas de negócio da empresa, estando a DPCG a trabalhar em metodologias e processos de recolha de dados que possibilitem o apuramento, nesta primeira fase, do EBITDA de cada unidade de negócio com uma periodicidade ainda a definir. Paralelamente estão a ser desenvolvidos sistemas de acompanhamento da execução do plano de atividades, e a concetualização de ferramentas que permitam, numa fase posterior, a apresentação de indicadores mais avançados cujo cálculo exige a determinação do custo de capital adequado não só ao setor de atividade da empresa, mas também a outras especificidades que caracterizam a sua envolvente.

Pela primeira vez a empresa irá apresentar um estudo, cuja elaboração já decorre, que sintetiza a evolução das políticas de mobilidade e estacionamento ao longo dos anos e o atual estado da arte, com sistematização de *benchmark* ao nível das melhores práticas em todos os domínios relevantes da mobilidade, incluindo modelos de governança de transportes públicos, meios integrados de pagamento e tecnologias de operação inovadoras. A partir das lições apreendidas procurar-se-á configurar o que poderá ser uma estratégia ideal a implementar em meios urbanos com densidade geográfica, caraterísticas morfológicas e socioeconómicas semelhantes às que se encontram numa cidade europeia como Lisboa. A auscultação dos cidadãos residentes em Lisboa, e daqueles que não residindo no município a ele se deslocam com frequência para trabalhar ou outro motivo, terá um destaque nem sempre privilegiado neste tipo de estudos mas que garantirá que as linhas estratégicas propostas não serão alheias às necessidades, motivações e anseios das pessoas que se fará questão de explicitar na primeira pessoa.

É também no seio da DPCG que se realiza o acompanhamento dos contratos de gestão de áreas de estacionamento sob domínio de outras entidades, como por exemplo a Universidade de Lisboa ou a Administração do Porto de Lisboa, elaborando-se relatórios mensais e a determinação dos montantes das contrapartidas previstas nos clausulados. Tendo presente a dimensão do plano de expansão a médio prazo, é expectável que esta atividade em concreto venha a registar algum incremento, dada a possibilidade de replicação deste modelo de contratação em espaços situados em áreas da cidade que até aqui ficavam para além do território das ZEDL em exploração, mas que, fruto desse alargamento da área de atuação da EMEL poderão agora ser envolvidos nas novas zonas.

Em termos de recursos humanos não se perspetiva o alargamento da equipa da DPCG em 2017 dado que esta foi consolidada no primeiro semestre de 2016 com a integração de dois novos colaboradores, um para a área de Planeamento Estratégico e outro para a área de Inovação Estratégica.

3.8 Investimento para 2017 por Direção

Em 2017 a EMEL, por intermédio da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura, prossegue a concretização da forte aposta no investimento em parques de estacionamento.

Tabela 7: Projetos da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura - Parques e Obras de Beneficiação

Projeto	Orçamento 2017	Orçamento Total (Estim.)	Descrição
Campo das Cebolas	2.878.780	7.331.736	Construção de Parque Estacionamento
Verbena	750.000	4.545.283	Construção de Parque Estacionamento
Penha de França	1.650.000	1.947.388	Construção de Parque Estacionamento
Parkântara	485.360	600.000	Construção de Parque Estacionamento
Campo de Ourique - Piscinas	914.600	965.000	Construção de Parque Estacionamento
Areeiro - Manuel Gouveia	2.140.728	2.185.731	Construção de Parque Estacionamento
Graça	705.212	1.120.000	Construção de Parque Estacionamento
Parque Dissuasor da Pontinha	2.500.000	2.575.000	Construção de Parque Estacionamento
Quinta dos Lilases	201.500	201.500	Beneficiação de património
Instalações Lumiar	201.500	201.500	Beneficiação de património
Instalações Operacionais	1.000.000	1.000.000	Beneficiação de património
Muro das Namoradeiras	300.000		Beneficiação de património
TOTAL	13.727.680	22.673.138	

Esta aposta passa por projetos de grande envergadura, quer em áreas mais centrais da cidade onde a oferta de estacionamento é intensamente marcada pela escassez levantando obstáculos à qualidade de vida dos residentes, quer em zonas mais periféricas, aqui com objetivos mais virados para a dissuasão do uso do automóvel no centro da cidade.

Paralelamente, a EMEL desenvolve um vasto conjunto de intervenções com vista ao ordenamento de espaços de estacionamento, que embora envolvendo montantes mais modestos não deixam de evidenciar elevado potencial na qualificação do espaço público.

Tabela 8: Projetos da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura - Ordenamento do Espaço de Estacionamento

Projeto	Orçamento 2017	Descrição
Benfica - R. P. Francisco Álvares	283.020	Obras em área de estacionamento no espaço público
Belém - Cordoaria Nacional	100.000	Obras em área de estacionamento no espaço público
S. D. Benfica - R. S. Loureiro	91.220	Obras em área de estacionamento no espaço público
British Hospital	90.000	Obras em área de estacionamento
Rua Sarmento Beires	50.000	Obras em área de estacionamento no espaço público
Rua Maria Pia	500.000	Obras em área de estacionamento
Pedrouços 1	480.000	Obras em área de estacionamento no espaço público
Pedrouços 2	500.000	Obras em área de estacionamento no espaço público
GNR da Graça	280.000	Obras em área de estacionamento no espaço público
Alcântara - LX *Factory*	250.000	Obras em área de estacionamento
Praça Pasteur	100.000	Obras em área de estacionamento no espaço público
Rua da Verónica	250.000	Obras em área de estacionamento no espaço público
Campolide - José Malhoa	250.000	Obras em área de estacionamento no espaço público
Mercado do Rato	150.000	Obras em área de estacionamento
TOTAL	3.374.240	

Outra vertente da estratégia em implementação visa a criação de melhores condições para a mobilidade suave, que se materializa através de projetos que beneficiam o peão na incontornável partilha com os veículos dos espaços de circulação, como sucede na intervenção do Cais do Sodré/Corpo Santo ou na área de espaço público da obra do Campo das Cebolas.

Tabela 9: Projetos da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura - Intervenções de Apoio à Mobilidade Pedonal

Projeto	Orçamento 2017	Orçamento Total (Estim.)	Descrição
Cais do Sodré/Corpo Santo	500.000	3.343.607	Obras em espaço público
Campo Cebolas – Esp. Público	1.117.016	3.669.128	Obras em espaço público
Percurso Sé - Elevador	760.000	1.011.499	Promoção da mobilidade pedonal
Perc. Mouraria - Esc. Rolantes	431.655	867.809	Promoção da mobilidade pedonal
Percurso Graça - Funicular	2.869.572	3.303.055	Promoção da mobilidade pedonal
TOTAL	5.678.243	12.195.098	

O apoio à mobilidade pedonal justifica também a criação de percursos mecanicamente assistidos, um auxílio precioso para a acessibilidade inclusiva, designadamente à Colina do Castelo, onde a EMEL já está a construir três equipamentos: o elevador na Sé, as escadas rolantes na Mouraria e o funicular na Graça.

O eixo da mobilidade suave tem outro grande objetivo para 2017, mais concretamente na área da mobilidade partilhada: será criado em Lisboa um novo e importante equipamento - o Sistema de Bicicletas Públicas Partilhadas, que contará com 140 estações e mais de 1.400 bicicletas, entre elétricas e convencionais.

Tabela 10: Projetos do Departamento de Gestão da Mobilidade Partilhada

Projeto	Orçamento 2017	Descrição
Bikesharing	2.216.578*	Promoção da mobilidade suave e partilhada
TOTAL	2.216.578*	

*este valor já inclui a infraestruturação das estações.

O crescimento da rede de parques de estacionamento e a criação de estruturas promotoras da mobilidade suave são parte integrante de uma estratégia onde pontifica um ambicioso plano de expansão do estacionamento regulamentado, com uma amplitude tal que se espera que a atividade da empresa abarque mais de 100.000 lugares ainda antes do final da década. Prevê-se para 2017 um considerável volume de aquisições relacionadas com a infraestrutura de exploração na via pública e respetiva manutenção e a operação do túnel e bairros históricos.

Tabela 11: Projetos da Direção de Exploração de Estacionamento

Projeto	Orçamento 2017	Descrição
Parquímetros (800)	3.200.000	Renovação de equipamento e novos ordenamentos
Eqp. gestão de estacionamento	250.000	Abertura de novos parques de estacionamento
Vedações Vários Parques	20.000	Abertura de novos parques de estacionamento
Leitura Ótica de Matrícula	155.000	Equipamentos de Parques Estacionamento
Equipamentos Fiscalização	45.000	Equipamento individual AFE
Sensores	100.000	Equipamento de monitorização de estacionamento
Reboques	67.500	Aquisição de veículos próprios
TOTAL	3.837.500	

Tabela 12: Projetos do Departamento de Apoio Técnico

Projeto	Orçamento 2017	Descrição
Sinalização Vertical	253.092	Intervenção em estacionamento no espaço público
Sinalização Horizontal	72.312	Intervenção em estacionamento no espaço público
Eqp. B. Históricos (substituição)	500.000	Gestão de acessos em ZAAC
Madragoa	900.000	Gestão de acessos em ZAAC
Equipamento Túnel	450.000	Beneficiação de património municipal
Veículos para frota operacional	132.500	Aquisição de veículos próprios
Mobiliário diverso	75.000	Equipamento administrativo
Equipamento para os RH	5.000	Equipamento administrativo
Eqp. diversos para instalações	35.000	Equipamento administrativo
Aquisições Esporádicas	100.000	Equipamento administrativo
Máquina de contar notas	1.000	Equipamento administrativo e operacional
TOTAL	2.523.904	

Para que a implementação de um plano tão exigente decorra tão harmoniosamente quanto possível e com a capacidade de maximização dos efeitos e impactos pretendidos, a EMEL desenvolve um conjunto de ferramentas e de *softwares* que permitem uma abordagem mais holística, por parte dos cidadãos, às suas necessidades de mobilidade na cidade.

Tabela 13: Projetos do Departamento de Sistemas de Informação - Front End

Projeto	Orçamento 2017	Descrição
Sensorização	15.000	Desenvolvimento aplicacional
Sharing Cities	20.000	Desenvolvimento aplicacional
SIMON	5.000	Desenvolvimento aplicacional
Site EMEL	120.000	Desenvolvimento aplicacional
Gestão de Meios de Pagamento	230.000	*Software*
Bikesharing	50.000	Desenvolvimento aplicacional
CML - COI	65.000	Desenvolvimento aplicacional
CML - Condicionamentos	50.000	*Software*
CML - Open Data	10.000	*Software*
CML - Painéis de Parques	40.000	Desenvolvimento aplicacional
CML – Uni. Mobilidade de Lisboa	225.000	Desenvolvimento aplicacional
Desmaterialização de Dísticos	80.000	Desenvolvimento aplicacional
Mobilizador 2016	10.000	Desenvolvimento aplicacional
ePark	75.000	Desenvolvimento aplicacional
TOTAL	995.000	

Na vertente interna o Departamento de Sistemas de Informação desenvolve soluções que permitam à empresa o acesso à informação mais relevante de modo tempestivo e eficiente, dotando-a de uma capacidade de intervenção em linha com a dimensão dos desafios que irá enfrentar, e ajudando os residentes, pendulares e demais visitantes a realizar as suas deslocações de forma eficaz, dotando o município de um importante vetor de competitividade.

Tabela 14: Projetos do Departamento de Sistemas de Informação – Back End

Projeto	Orçamento 2017	Descrição
Business Inteligence	300.000	Desenvolvimento aplicacional
Ferramentas Academia EMEL	5.000	Desenvolvimento aplicacional
Novo Zonamento	25.000	Desenvolvimento aplicacional
ODS	15.000	Desenvolvimento aplicacional
OPERA	75.000	Desenvolvimento aplicacional
OPERA - Coleta	75.000	Desenvolvimento aplicacional
ScanaCAR	75.000	*Software*
Sendys - ERP	50.000	Desenvolvimento aplicacional
Web Services	75.000	Desenvolvimento aplicacional
Equipamento de Testes	10.000	*Hardware* informático
Serviços de Desenvolvimento	54.000	Desenvolvimento aplicacional
BPM	50.000	Desenvolvimento aplicacional
Centralização de Parques	30.000	Desenvolvimento aplicacional
Centralização de Parquímetros	50.000	Desenvolvimento aplicacional
CRM	75.000	Desenvolvimento aplicacional
ESRI - Integração Cadastro	65.000	Desenvolvimento aplicacional
Milénio 3 - RH	35.000	*Software*
Mobility	300.000	Desenvolvimento aplicacional
Desenvolvimentos R. Humanos	15.000	Desenvolvimento aplicacional
TOTAL	1.379.000	Desenvolvimento aplicacional
TOTAL Investimento EMEL 2017	33.732.145	

Em síntese, o investimento planeado pela EMEL para 2017 aproxima-se dos 34 milhões de euros e pode, alternativamente, desagregar-se nas seguintes componentes:

- Investimento na exploração da **Via Pública**: 6,6 milhões de euros.
  Integra rubricas relacionadas com a infraestruturação das áreas a explorar e meios de fiscalização inovadores, mas também as despesas incorridas com as intervenções de ordenamento de espaços de estacionamento.

- Investimento em **Parques de Estacionamento**: 13,1 milhões de euros.
  Contempla essencialmente as verbas estimadas com a construção de parques de estrutura e acondicionamento de espaços públicos para estacionamento e respetivo equipamento.

- Investimentos em projetos de promoção da **Mobilidade Suave**: 8,9 milhões de euros.
  Engloba projetos tão distintos como o Sistema de Bicicletas Públicas Partilhadas ou a reconfiguração do Cais do Sodré, passando pela concretização dos percursos pedonais mecanicamente assistidos.

- Investimentos na modernização das **Condições Operacionais**: 4,9 milhões de euros.
  A lista de projetos abarca dimensões variadas, envolvendo o desenvolvimento de *software* adequado às necessidades operacionais, ao lado da implementação de equipamentos sustentáveis e eficientes na gestão de acessos a Bairros Históricos e de circulação no túnel da Avenida João XXI.

4 – Recursos

4.1 Recursos Humanos

O quadro de pessoal da EMEL cresceu 15% em 2016 face ao ano anterior, e 40% comparativamente a 2014, prevendo-se que continue esta tendência em 2017 com a contratação de 70 novos colaboradores e colaboradoras que ocuparão fundamentalmente funções de fiscalização, em consequência do ambicioso plano de expansão programado para 2016-2017. O alargamento sem precedentes da área de intervenção na via pública da EMEL não poderia deixar de refletir-se no redimensionamento do quadro de efetivos da empresa.

Este ritmo de crescimento implica um trabalho de reorganização que não é passível de se concretizar e consolidar em apenas 1 ano, pelo que os objetivos que o Departamento de Recursos Humanos se propôs alcançar em 2016 estendem-se para o ano de 2017 e seguintes, uns somente para consolidação, outros como parte contínua de um processo que arrancou em 2016, mas que terá de continuar a evoluir nos próximos anos.

O ano 2017 terá como principais linhas orientadoras o desenvolvimento das carreiras dos colaboradores e colaboradoras da empresa e a melhoria das condições de trabalho e conciliação com a vida pessoal e familiar, encontrando-se com esse intuito programadas diversas medidas, entre as quais:

- Dinamizar a gestão da carreira dos colaboradores e colaboradoras, nomeadamente através de planos de desenvolvimento individual e aposta na sua formação e requalificação;
- Promover a cultura de mérito;
- Desenvolver a política de Responsabilidade Social Corporativa;
- Desenvolver a Comunicação Interna da EMEL;
- Lançar formalmente o Projeto da ACADEMIA EMEL – Escola de Formação;
- Desenvolver e Melhorar a área de Saúde e Segurança no Trabalho;
- Otimizar o nível e qualidade de resposta da área de recursos humanos nas suas diversas vertentes. Potenciar a mudança positiva e constante de métodos de trabalho e organização;
- Apoiar as restantes áreas da EMEL na melhoria da qualidade dos serviços e nos novos projetos de desenvolvimento da mobilidade na Cidade de Lisboa.

O projeto da Academia EMEL congregou os esforços deste Departamento durante o ano de 2016. Os primeiros cursos piloto terão lugar no último trimestre de 2016, estando previsto para 2017 o arranque formal da Academia para o exterior.

Academia EMEL / Formação

O projeto ACADEMIA EMEL foi resultado da perceção da intensa procura de formação qualificada em áreas de conhecimento que coincidem com os domínios de intervenção desta organização (mobilidade, estacionamento, fiscalização).

A EMEL assume-se como uma empresa dinamizadora de políticas de Ordenamento do Território, Fiscalização de Estacionamento e Mobilidade Urbana, e que quer partilhar e disseminar esse capital de conhecimento. Para o efeito desenvolveu em 2016 um vasto trabalho e diversas diligências para que em 2017 pudesse estar em condições de lançar formalmente a sua "Escola" de formação inicial e contínua (reciclagem) nessas áreas de conhecimento. Como objetivos da ACADEMIA estabeleceu:

- Dinamizar Seminários entre empresas municipais para troca de experiência e métodos de trabalho em temas específicos, como por exemplo o Código da Estrada e as contraordenações;
- Proporcionar Programas de formação para novos agentes de fiscalização de estacionamento, bem como para a sua reciclagem após alguns anos de função;
- Desenvolver novos programas de formação com foco na melhoria da imagem junto do cidadão, no Atendimento, na Gestão de Conflito e na operação dos parques de estacionamento;
- Estabelecer parcerias com estabelecimentos de ensino para troca de sinergias e implementação de programas de estágio académicos para o desenvolvimento do conhecimento e métodos de trabalho nas áreas de atuação da EMEL.

A formação das áreas de suporte à operação também será alvo de desenvolvimento, em estreita ligação com a Academia EMEL e com o plano de desenvolvimento de carreiras e cultura de mérito.

A EMEL pretende ainda continuar a apoiar projetos de estágios curriculares e profissionais nas áreas de interesse à sua operação.

Comunicação Interna e Responsabilidade Social Corporativa

O Departamento de Recursos Humanos conta desde final de 2015, data de reestruturação interna da EMEL, com uma área funcional dedicada à Comunicação Interna e Responsabilidade Social Corporativa.

Ao longo do primeiro semestre de 2016 esta área avaliou as necessidades associadas a estes dois domínios e traçou em consequência um Plano de Ação para os anos vindouros de forma a estabelecer os alicerces indispensáveis a uma política adequada e efetiva de responsabilidade social, e consolidar uma estratégia de comunicação capaz de acompanhar o ritmo de crescimento da EMEL.

O plano delineado envolve:

- Otimização da Comunicação Interna da EMEL;
- Reestruturação da Plataforma Atual de Comunicação Interna - Intranet;
- Desenvolvimento do Plano de Bem-estar dos Colaboradores e Colaboradoras da EMEL;
- Desenvolvimento de Medidas de Conciliação da Vida Profissional e Familiar e Igualdade de Género;
- Desenvolvimento de Projetos diversos na área da Responsabilidade Social Corporativa, incluindo a sua candidatura ao "Rótulo CEEP-CSR". O "Rótulo CEEP CSR" é um selo de reconhecimento, que pretende distinguir as organizações que prestam serviços públicos e de interesse geral, pelas suas práticas e compromissos de Responsabilidade Social Corporativa.

  O CEEP – Centro Europeu de Entidades Empregadoras e Empresas Prestadoras de Serviços Públicos é um dos três Parceiros Sociais trans-setoriais Europeus. Reúne organizações do foro público e privado que providenciam a prestação de serviços públicos ou reconhecidos como sendo de interesse geral, em toda a Europa. As entidades membro do CEEP contribuem com mais de 26% do GDP e empregam cerca de 30% da população ativa europeia;

- Apoio ao Grupo EMEL Solidária;
- Protocolos diversos.

4.2 Recursos Financeiros

O financiamento do extenso plano de investimento assenta, fundamentalmente, nas disponibilidades geradas pela operação da empresa na exploração do sistema de estacionamento de rotação e nas ações de fiscalização de estacionamento abusivo na cidade de Lisboa. O recurso a capitais alheios em 2017 irá duplicar o endividamento da empresa face ao balanço previsional de 2016, mantendo-se, no entanto, em níveis baixos tendo em conta os rendimentos libertados pela operação. Os financiamentos obtidos cifram-se, no final do ano, em 7 milhões de euros.

Em complemento das suas disponibilidades próprias, a EMEL negociou com o BEI uma linha de financiamento conjunta, sendo a CML e as restantes empresas municipais as outras entidades beneficiárias, para o seu programa de investimentos 2016-2020. Adicionalmente, alguns projetos contarão com apoios financeiros no âmbito dos fundos europeus de natureza estrutural e dedicados à investigação e inovação (Portugal 2020 e Horizonte 2020).

A natureza deficitária de vários projetos que integram o programa de investimento não deixará, no entanto, de condicionar a capacidade de geração de resultados da EMEL.

5 – Provedoria

A Provedoria do Cliente da EMEL foi instituída em 2013. A sua criação correspondeu a um desejo de aproximação da empresa ao cidadão, através de um órgão que se assumisse simultaneamente como veículo de ligação ao utente e defensor dos interesses deste junto da EMEL. Constituem por isso funções primordiais da Provedoria "a defesa e a promoção dos direitos e interesses legítimos dos utilizadores dos serviços prestados e dos produtos disponibilizados pela EMEL".

A conceção que esteve na origem da criação deste novo órgão da empresa assenta numa nova consciência sobre a mobilidade urbana e suas implicações, para além de significar um reposicionamento da EMEL enquanto prestadora de um serviço público.

Na sua génese esteve também o movimento de criação de figuras e órgãos similares em Portugal, partindo da difusão que o cargo de *Ombudsman* (oriundo dos países nórdicos e anglo-saxónicos) conquistou como sinónimo da defesa dos interesses dos cidadãos e cidadãs e da defesa dos clientes/utentes dos serviços públicos na Europa.

Nomeada pelo Conselho de Administração, a Provedoria constitui-se como um órgão autónomo e de recurso, que serve como garante de imparcialidade nos contenciosos de reclamação e propõe as alterações que encontrar convenientes, visando a melhoria e retificação dos procedimentos adotados pela empresa.

Para além das recomendações gerais, tem como missão analisar e emitir pronúncias sobre reclamações que lhe sejam remitidas. Deve ainda encaminhar e acompanhar processos, possuindo poderes instrutórios.

A Provedoria do Cliente da EMEL só responde a reclamações e outros pedidos depois de estes terem sido apreciados pelos serviços da empresa. Funciona como interlocutora com as outras Provedorias, sobretudo com as das áreas da mobilidade, e mantem laços privilegiados com a Provedoria de Justiça.

A partir de dezembro de 2015 a Provedoria conheceu uma nova fase com o fortalecimento da componente de interligação com a empresa assim como da componente pró-ativa de sugestão de alterações que visam uma defesa do cidadão/utente na sua relação com a empresa.

Esta postura traduziu-se também num reforço da estrutura da própria Provedoria. Dispondo já, estatutariamente, de todo o apoio administrativo por parte da empresa passou a contar também com assessoria jurídica organicamente afeta à Provedoria.

O trabalho da Provedoria nesta segunda fase centrou-se na deteção das áreas de intervenção e de correção de procedimentos através da emissão de recomendações.

Todas as recomendações efetuadas corresponderam a problemas sensíveis detetados e todas, sem exceção, mereceram o acolhimento por parte do Conselho de Administração. A implementação destas recomendações envolveu sempre vários serviços da empresa e foi realizado um trabalho de reavaliação e correção de procedimentos, colocando o foco no cidadão.

Paralelamente, a Provedoria tem desenvolvido pareceres sobre casos específicos, onde se encontraram lapsos ou incongruências de atuação por parte da empresa, e ainda um abundante trabalho de resposta às solicitações e reclamações efetuadas pelos cidadãos depois dos serviços se terem pronunciado.

Para o ano de 2017, a Provedoria irá prosseguir esta postura de proximidade aos cidadãos e cidadãs, desbloqueando situações, aligeirando e melhorando procedimentos e informando cada vez mais e melhor os cidadãos e cidadãos. É crucial continuar a "internalizar" a defesa dos cidadãos e cidadãs e melhorar a perceção exterior da natureza de interesse público das atividades desenvolvida pela EMEL.

6 – Posicionamento face à Dinâmica Regional da Politica de Mobilidade

O ordenamento do estacionamento na cidade de Lisboa, missão conferida à EMEL há mais de duas décadas, tem evoluído progressivamente no sentido de uma abrangência cada vez maior do território do município de Lisboa, quer ao nível do ordenamento do espaço público, consubstanciando-se numa oferta crescente de estacionamento na via pública, quer ao nível da disponibilização de uma rede progressivamente mais densa de parques de estacionamento em estrutura que permitem retirar veículos do espaço público.

Em ambos os casos a intervenção da EMEL está a aproximar-se da periferia do município. Se por um lado, as zonas centrais da cidade foram as primeiras a ser contempladas com lugares ordenados de estacionamento, por outro a tendência atual é para promover a utilização de transportes públicos em detrimento do automóvel particular nos movimentos de entrada na cidade o que aponta para a construção de parques dissuasores que por definição se localizam junto dos interfaces de transporte público que servem as zonas mais periféricas da cidade.

A dinâmica de devolução do espaço público aos cidadãos e cidadãs fomentada pelo município de Lisboa, com comprometimento total da EMEL, é partilhada pela generalidade dos municípios da Área Metropolitana de Lisboa (AML) que têm, sem exceção, adotado políticas de estacionamento e de mobilidade que convergem para o mesmo objetivo de requalificação do espaço público com criação de espaços verdes e de percursos pedonais e cicláveis que concorrem para a valorização ambiental e a descarbonização do *habitat* urbano.

A estruturação de uma rede ciclável intermunicipal articulada com redes municipais em meio urbano, que estabeleça a ligação às principais interfaces de transportes, apresenta-se como um bom exemplo de uma aposta concreta que convoca vários municípios, que pode e deve estender-se a outros domínios.

Nesta fase de vigoroso crescimento da sua atividade, a EMEL também perspetiva o desenvolvimento de projetos geograficamente adstritos ao território de mais de um município. É o caso do Parque Dissuasor da Pontinha cujo território de implantação se reparte pelos municípios de Lisboa, Amadora e Odivelas.

O modelo integrado de gestão dos transportes públicos a nível regional também está a ser colocado em perspetiva, equacionando-se na discussão em curso o papel que a EMEL enquanto operador privilegiado de estacionamento e mobilidade pode assumir neste novo modelo de governação intermunicipal.

Como empresa de mobilidade, a EMEL está muito atenta aos desafios que possam advir da expansão e integração na AML. Concretamente a expansão da rede do Metropolitano de Lisboa a outros concelhos, por exemplo à Amadora, acarreta desafios no planeamento de soluções

integradas de estacionamento e mobilidade intermunicipais nos quais a EMEL está apta a (e disponível para) participar.

Adicionalmente, a realidade caracterizada pelos movimentos pendulares ilustra o carater regional dos problemas de mobilidade que são vividos pelos munícipes de todos e cada um dos concelhos da AML de forma não discriminada. É um problema partilhado cujas soluções lançam apelo de uma articulação não menos que total para atingir o máximo de sucesso que se traduz em maior qualidade de vida dos cidadãos e cidadãs e competitividade da região.

As dinâmicas que se acabaram de expor deixam claramente antever um forte potencial de alinhamento estratégico - institucional entre os municípios que compõem a AML no que respeita à definição, condução e operacionalização da sua política de mobilidade em geral e de estacionamento em particular.

A natureza convergente dos desafios e objetivos identificados exigirá a adoção de estratégias de diálogo que devem encontrar neste novo modelo intermunicipal de governança da mobilidade a plataforma indicada para a sua compatibilização.

Trata-se de assumir também ao nível da arquitetura de governança o caráter integrador que se atribui aos objetivos de desenvolvimento urbano e compreender que através destas plataformas de diálogo é possível compatibilizar objetivos e potenciais conflitos em soluções que acrescentem valor e inovação ao desenvolvimento da globalidade do território da AML.

A EMEL está disponível e pronta a assumir-se como um ator relevante neste novo modelo de governança de dimensão intermunicipal, fomentando articulações relacionais, institucionais e estratégicas, e mesmo operacionais se for esse o entendimento dos outros atores envolvidos.

7 – Documentos Previsionais de Contas

A atividade da EMEL em 2017 será fortemente marcada pelos compromissos assumidos perante o acionista em 2016 e pelos projetos iniciados desde então. Neste sentido o Plano de Atividades e Orçamento é baseado em pressupostos bastante estreitos.

Apesar do ordenamento de cerca de 20.000 lugares de estacionamento na via pública em novas áreas da cidade e do inicio de exploração de um número muito significativo de novos lugares de estacionamento em parques estrategicamente localizados, a evolução da receita será bastante conservadora por conta de uma política tarifária com objetivos de penetração ao nível dos parques de estacionamento e da expansão da atividade para zonas mais periféricas e de menor pressão de estacionamento mas onde também é indispensável a sensibilização de cidadãos e cidadãs para a realidade do estacionamento ordenado e dos benefícios para a mobilidade.

Evolução contrária deverão apresentar os custos com fornecimento de serviços externos que manterão uma tendência de contenção, excluindo os fatores relacionados com o crescimento da atividade como serão o aumento dos lugares e das receitas, aumento do *fee* CML (diretamente alinhado com as receitas) ou início da operação do *bikesharing*.

Os custos com pessoal apresentam tendência claramente decrescente, em termos marginais, ao diluírem-se no crescimento da operação. A modernização do modelo operacional deverá viabilizar um crescimento dos custos com pessoal em apenas 15% face ao quadro de pessoal de 2016.

As melhorias estruturantes e significativas geradas nos resultados operacionais da empresa libertarão os meios necessários para financiar o mais ambicioso programa de investimento da empresa, que em 2017 deverá chegar aos 34 milhões de euros, com foco na construção de novos parques, ordenamento da via pública, promoção da mobilidade suave e na melhoria das condições operacionais. Estima-se ainda que o financiamento deste programa de investimento seja complementado com o recurso a capitais alheios na ordem dos 15%.

Os custos suportados pelos financiamentos obtidos têm impacto inexpressivo no resultado da empresa, que se estima em mais de 400 mil euros em termos líquidos, e o aumento previsível do endividamento da empresa não supera o montante correspondente a duas vezes o EBITDA gerado num período económico.

Tabela 15: Demonstração de Resultados por Naturezas Previsional - 2017

Prestações de Serviços	€
Vendas e Prestações de Serviços	41.061.086
Subsídios à Exploração	
Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas	
Fornecimentos e Serviços Externos*	-24.010.992
Gastos com o Pessoal	-13.149.862
Imparidade de Inventários	
Imparidade de Dívidas a Receber	
Provisões	
Outros Rendimentos e Ganhos	
Outros Gastos e Perdas	-83.722
Resultados antes de dep., gastos de financiamento e impostos	**3.816.510**
Gastos / Reversões de Depreciação e Amortização	-3.149.598
Resultado Operacional	**666.910**
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	
Juros e Gastos Similares Suportados	-93.055
Resultado antes de impostos	**573.855**
Imposto sobre o rendimento do período	-129.117
Resultado Líquido do Período	**444.738**

* inclui o *fee* de gestão no valor de 9,4 milhões de euros, estimado de acordo com deliberação da CML.

Tabela 16: Balanço Previsional - 2017

Ativo	€
Ativo não Corrente	
Investimentos Financeiros	11.466
Ativos Fixos Tangíveis	49.213.610
Propriedades de Investimento	1.556.143
Ativos Intangíveis	2.933.522
Ativos por Impostos Diferidos	31.500
Total do Ativo não Corrente	53.746.241
Ativo Corrente	
Inventários	0
Clientes	209.683
Estado e Outros Entes Públicos	507.994
Outras Contas a Receber	19.364
Diferimentos	25.674.696
Caixa e Depósitos Bancários	683.613
Total do Ativo Corrente	27.095.351
Total do Ativo	80.841.592
Capital Próprio	
Capital Realizado	14.000.000
Reservas Legais	1.454.404
Resultados Transitados	2.922.283
Resultado Líquido do Exercício	444.738
Total do Capital Próprio	18.821.425
Passivo	
Passivo não Corrente	
Provisões	150.000
Financiamentos Obtidos	7.072.945
Total do Passivo não Corrente	7.222.945
Passivo Corrente	
Fornecedores	27.739.208
Fornecedores de Investimentos	5.690.588
Estado e Outros Entes Públicos	1.357.455
Financiamentos Obtidos	316.377
Diferimentos	1.083.181
Outras Contas a Pagar	18.610.414
Total do Passivo Corrente	54.797.222
Total do Passivo	62.020.166
Total do Capital Próprio e Passivo	80.841.592

Tabela 17: Plano de Tesouraria Previsional - 2017

Recebimentos Operacionais	**51.755.221**
Parques de Estacionamento	4.927.589
Parquímetros	33.917.590
Residentes	2.779.422
Bairros Históricos	85.872
Contratos de Gestão	
Bloqueamentos	2.979.979
Contraordenações	3.475.203
Serviços Secundários	463.759
Outras Vendas e Prestações de Serviços	364.277
Outros Recebimentos Operacionais	2.761.530
Pagamentos Operacionais	**-35.249.406**
Fornecimentos e Serviços Externos	-15.914.615
Gastos com o Pessoal	-13.242.805
Outros Pagamentos	-6.091.986
Recursos Financeiros	**4.600.000**
Financiamentos Obtidos	4.600.000
Juros Aplicações de Tesouraria	
Necessidades Financeiras	**-35.321.203**
Pagamento de Ativos	-34.906.299
Reembolso de Financiamentos Obtidos	-316.377
Juros de Financiamentos Obtidos	-98.527
Saldo de Tesouraria	**-14.215.388**
Saldo Inicial	14.899.001
Saldo Final	683.613

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Luís Filipe Natal Marques - Presidente

João Paulo Salazar Dias - Vogal

Jorge Manuel Alves de Oliveira - Vogal

Grant Thornton

Parecer do Fiscal Único sobre os instrumentos de gestão previsional

Grant Thornton & Associados – SROC, Lda

Edifício Amadeo Souza Cardoso
Alameda António Sérgio, 22,11.º Miraflores –
1495-132 Algés – Portugal

T +351 214 123 520
F +351 214 123 539

Avenida Arriaga, 30 – 1.º B – 9000-064
Funchal – Portugal

T +351 291 200 540
F +351 291 200 549

E-mail: gt.lisboa@pt.gt.com

Introdução

1. Apresentamos o nosso parecer sobre os instrumentos de gestão previsional para o exercício de 2017, da EMEL – Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.M., S.A. (EMEL), consistindo, no Plano anual de atividades e nos Orçamentos anuais de investimentos, tesouraria e financeiro, para o ano de 2017, bem como os respetivos balanço e demonstração dos resultados previsionais, para os efeitos da alínea j) do n.º 6 do artigo 25.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto.

Responsabilidades do Órgão de Gestão

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração a preparação e a apresentação da informação previsional, a qual inclui a identificação e divulgação dos pressupostos mais significativos que lhe serviram de base.

Responsabilidades do Fiscal Único

3. A nossa responsabilidade consiste em verificar a consistência e adequação dos pressupostos e estimativas, contidos nos instrumentos de gestão previsional acima referidos, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso trabalho, o qual foi efetuado de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores de Contas. Os procedimentos que efetuámos consistiram fundamentalmente em indagações e procedimentos analíticos e consequente avaliação da prova obtida e na verificação das previsões constantes dos documentos em análise, com o objetivo de obter uma segurança moderada sobre os seus pressupostos, critérios e coerência.

Bases para parecer com reservas

4. A Certificação Legal das Contas do exercício findo em 31 de dezembro de 2015, que emitimos em 31 de março de 2016, na qualidade de Revisor Oficial de Contas, continha uma reserva que aqui transcrevemos, pelo impacto que as matérias ali abordadas poderão ter nos documentos objeto do presente parecer: "Os procedimentos de controlo interno em vigor, no que se refere à área de disponibilidades, não permitem ainda um adequado controlo quanto aos valores entrados nas contas de bancos, nem a sua reconciliação com os correspondentes montantes contabilizados, à semelhança do que acontecia no exercício anterior. Deste modo, não foi possível confirmar a correção da totalidade dos valores constantes dos registos contabilísticos, relativamente a esta área".

Parecer com reservas

5. Com base no trabalho efetuado, exceto quanto aos possíveis efeitos da matéria descrita no parágrafo anterior, sobre a evidência que suporta os pressupostos da informação financeira previsional dos documentos mencionados no parágrafo 1. acima, o qual foi executado tendo em vista a obtenção de um nível de segurança moderado, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que tais pressupostos não proporcionem uma base aceitável para aquela informação, e que a mesma não tenha sido preparada e apresentada de forma consistente com as políticas e princípios contabilísticos normalmente adotados pela entidade.

6. Devemos, contudo, advertir que, frequentemente, os acontecimentos futuros não ocorrem da forma esperada, pelo que os resultados reais poderão vir a ser diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes.

29 de setembro de 2016

O FISCAL ÚNICO

Grant Thornton & Associados – SROC, Lda.
Representada por C. Lisboa Nunes