



# PAO / 2018

## PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

Lumiar

Campo Grande

Castelo



Saldanha

Campo de Ourique



Marquês de Pombal

Av. da Liberdade

Largo do Rato





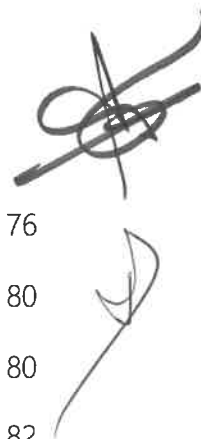
## Índice

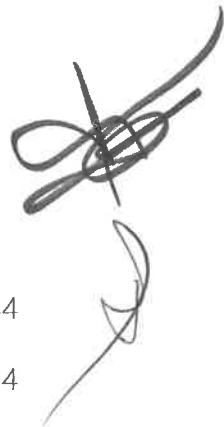
|  |    |
|--|----|
| SUMÁRIO EXECUTIVO .....  | ix |
| 1. A EMEL.....   | 15 |
| 1.1 Áreas de Competência e Atribuições.....                              | 15 |
| 1.2 Modelo Organizacional .....  | 17 |
| 1.3 Órgãos Sociais .....   | 17 |
| 2. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS .....  | 19 |
| 2.1 A Estratégia de Mobilidade da Cidade de Lisboa – Linhas Gerais ..... | 19 |
| 2.2 O Papel da EMEL na Promoção da Mobilidade e Acessibilidade .....     | 20 |
| 2.3 Linhas de Orientação Estratégica EMEL 2018-2021.....                 | 21 |
| 2.4 Objetivos Operacionais 2018 .....                                    | 25 |
| 3. ATIVIDADES E PROJETOS.....  | 29 |
| 3.1 Exploração do Estacionamento .....                                   | 29 |
| 3.1.1 Via Pública .....  | 30 |
| 3.1.2 Parques de Estacionamento.....                                     | 33 |
| 3.1.3 Zonas de Acesso Automóvel Condicionado e Túneis .....              | 35 |
| 3.2 Gestão da Mobilidade .....   | 36 |
| 3.2.1 Mobilidade Partilhada e Elétrica.....                              | 36 |
| 3.2.2 Mobilidade Suave e Inclusiva .....                                 | 37 |
| 3.2.3 Logística urbana.....  | 38 |
| 3.3 Gestão das Atividades de Suporte Operacional.....                    | 38 |
| 3.3.1 Controlo de Sistemas.....  | 39 |
| 3.3.2 Parquímetros e Coleta .....  | 39 |
| 3.3.3 Frota.....   | 39 |



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.3.4 | Piquete e Brigada de Suporte Operacional.....                      | 40 |
| 3.3.5 | Edifícios e Infraestruturas.....                                   | 40 |
| 3.4   | Inovação e Modernização Tecnológica.....                           | 40 |
| 3.4.1 | Inovação Estratégica.....  | 40 |
| 3.4.2 | Renovação e Modernização Tecnológica.....                          | 42 |
| 3.4.3 | Centro de Competência de <i>Business Intelligence</i> .....        | 46 |
| 3.4.4 | Suporte Aplicacional.....  | 46 |
| 3.5   | Reforço do Serviço ao Cliente e Política de Comunicação.....       | 47 |
| 3.5.1 | Uma EMEL mais próxima dos cidadãos e cidadãs.....                  | 47 |
| 3.5.2 | Pagar com o ePark.....   | 49 |
| 3.5.3 | Promover e Divulgar a Mobilidade Suave e Partilhada.....           | 50 |
| 3.5.4 | Formação para a Cidadania.....                                     | 51 |
| 3.5.5 | Canais Digitais: <i>Site</i> EMEL.....                             | 52 |
| 3.6   | Gestão das Atividades Transversais e Provedoria.....               | 52 |
| 3.6.1 | Finanças e Planeamento.....  | 52 |
| 3.6.2 | Provedoria.....  | 55 |
| 3.7   | Regulamento Geral de Proteção de Dados – Desafios para a EMEL..... | 57 |
| 3.7.1 | Implicações e Impactos do RGPD.....                                | 57 |
| 3.7.2 | Trabalhos em curso.....  | 59 |
| 3.7.3 | Atividades previstas para 2018.....                                | 60 |
| 4.    | INVESTIMENTOS PARA 2018.....                                       | 63 |
| 5.    | RECURSOS.....  | 71 |
| 5.1   | Recursos Humanos.....  | 71 |
| 5.1.1 | Evolução do Quadro de Pessoal e Políticas de Gestão dos RH.....    | 71 |
| 5.1.2 | Comunicação Interna e Responsabilidade Social Corporativa.....     | 75 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.2   | ACADEMIA EMEL .....   | 76 |
| 5.3   | Recursos Financeiros .....  | 80 |
| 5.3.1 | Estimativa dos rendimentos de estacionamento na via pública ..... | 80 |
| 5.3.2 | Fontes de financiamento do plano de investimentos para 2018 ..... | 82 |
| 6.    | CONTAS PREVISIONAIS .....   | 85 |

Handwritten signature and a checkmark.



## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 3.1: Expansão da Rede de Parques para Residentes 2018 .....                | 34 |
| Tabela 3.2: Expansão da Rede de Parques Dissuasores 2018 .....                    | 34 |
| Tabela 4.1: Obras em Infraestruturas .....  | 63 |
| Tabela 4.2: Investimento em Equipamentos de Parques de Estacionamento.....        | 64 |
| Tabela 4.3: Investimento em Mobilidade e Acessibilidades .....                    | 65 |
| Tabela 4.4: Investimento em Equipamentos para a Via Pública .....                 | 65 |
| Tabela 4.5: Investimento na Frota .....   | 66 |
| Tabela 4.6: Investimento em Tecnologia e Equipamentos de Fiscalização .....       | 66 |
| Tabela 4.7: Investimento em Sistemas de Informação .....                          | 67 |
| Tabela 4.8: Investimento em Modernização e Apetrechamento de Instalações .....    | 68 |
| Tabela 4.9: Investimento nas ZAAC .....   | 68 |
| Tabela 5.1: Fontes de financiamento do plano de investimento - 2018.....          | 83 |
| Tabela 6.1: Demonstração de Resultados por Naturezas Previsional - 2018 (€) ..... | 85 |
| Tabela 6.2: Balanço Previsional - 2018 (€) .....                                  | 86 |
| Tabela 6.3: Plano de Tesouraria Previsional – 2018 (€) .....                      | 87 |

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 5.1: Evolução dos lugares tarifados para exercício de projeção dos rendimentos de estacionamento na via pública - 2018.....          | 80 |
| Gráfico 5.2: Número de lugares e previsão de rendimentos de estacionamento na via pública – 2018 (€).....                                    | 81 |
| Gráfico 5.3: Evolução do Rendimento Médio/Lugar/Dia decorrente da estimativa de rendimentos de estacionamento na via pública - 2018 (€)..... | 82 |



## SUMÁRIO EXECUTIVO

A EMEL encerra no final deste ano um ciclo de planeamento de médio prazo que se iniciou em 2015. Ao longo destes três anos a empresa empreendeu um esforço sem precedentes na sua história para oferecer melhores condições de mobilidade e acessibilidade a todos os que circulam na cidade de Lisboa e que, legitimamente, querem exercer o seu direito de ir e vir, livremente, de forma rápida e eficiente.

A mobilidade tem sido encarada pelo executivo municipal como um fator de progresso e desenvolvimento económico e um requisito fundamental para o bem-estar individual e coletivo, e a EMEL foi chamada a participar no desígnio de transformar Lisboa numa cidade mais acessível para quem a habita e visita.

À EMEL foi atribuído um papel central na implementação da estratégia de mobilidade urbana da capital, agregadora das políticas de transporte, trânsito, e uso e ocupação do espaço público, em linha com o novo paradigma de sustentabilidade ambiental.

São já visíveis ganhos resultantes desta estratégia para todos os utilizadores da cidade: melhor qualidade de espaço público, maior conforto e segurança nas deslocações, maior bem-estar e uma vida mais saudável. Vários projetos desenvolvidos pela EMEL têm concorrido para este resultado. O sistema de bicicletas públicas partilhadas, a reorganização do espaço público na frente ribeirinha em favor do peão e outros modos de mobilidade suave, as intervenções no Campo Grande, na Estrada da Luz, nos Logradouros de Alvalade, a construção do parque de estacionamento do Campo das Cebolas e do parque dissuasor da Ameixoeira são apenas os investimentos mais emblemáticos que a EMEL concretizou neste ciclo que agora termina, sem esquecer, evidentemente, a principal missão que esteve na sua origem há mais de duas décadas - o ordenamento do estacionamento na via pública - que conheceu no último ano um ritmo de expansão nunca antes observado.



Mas ainda muito há para fazer. No ciclo de planeamento que começa em 2018 a EMEL apresenta-se com a mesma vontade e determinação de continuar a facilitar a mobilidade dos lisboetas e de todos aqueles que circulam na capital.

A empresa tem previsto para o próximo ano vários investimentos e iniciativas que visam melhorar o serviço prestado aos cidadãos e cidadãs, razão de ser da sua existência.

Mais 20 000 lugares de estacionamento ordenado serão disponibilizados nas ruas da cidade de Lisboa. A rede de parques de estacionamento vocacionados para suprir as necessidades dos residentes será reforçada com a entrada em exploração de novos parques em Campo de Ourique, Rato, Largo da Graça e Santos. Junto de interfaces de transporte público localizados na Pontinha, Moscavide, Bela Vista e Areeiro irão surgir parques para conter o fluxo de trânsito em direção ao centro da cidade. As necessidades de estacionamento de motociclos não serão esquecidas estando previsto ordenar, em 2018, mais 2 500 lugares de estacionamento para motociclos, para além dos 1 500 que vão estar disponíveis ainda em 2017.

A fiscalização nas zonas residenciais mais críticas irá estender-se para o período noturno e serão criadas equipas de fiscalização de intervenção rápida para desbloquear situações de condicionamento da circulação nas faixas BUS e estacionamento indevido em segunda fila, em articulação com a CML, CARRIS e Polícia Municipal.

No âmbito da expansão da cobertura geográfica dos Pontos de Atendimento direto aos cidadãos e cidadãs irá nascer um novo espaço EMEL no Mercado 31 Janeiro, de forma a assegurar um melhor serviço à zona sul do planalto.

O estudo e avaliação de potenciais soluções e serviços alternativos de mobilidade, incluindo a integração com outros serviços de mobilidade, que facilitem o dia-a-dia de residentes e visitantes e que otimizem as suas opções de mobilidade - tipo de transporte e percursos escolhidos, entre outras variáveis - será também uma importante aposta em 2018 que a EMEL irá promover em articulação com a CML e com a CARRIS.



O processo de transformação digital terá continuidade com a consolidação das plataformas de gestão operacional e dos circuitos de informação de apoio à decisão. Mas o maior investimento a este nível centra-se no interface com o cliente que irá ser melhorado através da:

- ✓ Integração da vertente de serviço ao cliente dos sistemas associados às aplicações ePark, Gira. Bicicletas de Lisboa (*app* do *bike sharing*) e OPERA (sistema de gestão operacional);
- ✓ Simplificação e desmaterialização dos vários dísticos;
- ✓ Sensorização de lugares de estacionamento que permita aferir se estão vagos ou ocupados e transmitir essa informação, quer para os serviços operacionais da empresa, quer para o público que poderá assim ser encaminhado para os lugares desocupados diminuindo o trânsito parasita;
- ✓ Coordenação operacional ao nível do Centro Operacional Integrado da Cidade de Lisboa na sua dimensão de mobilidade.

Também no contexto da interação com o cliente estão previstos aperfeiçoamentos à *app* ePark e a extensão da sua utilização ao pagamento do estacionamento na Rede de Parques EMEL, bem como a abertura do *backoffice* da plataforma de mobilidade, nomeadamente da solução ePark, a plataformas terceiras.

Na área da promoção de uma mobilidade sustentável, a EMEL fará uma aposta central na expansão do programa pela Cidade Fora, para em parceria com a CARRIS, Câmara Municipal e Juntas de Freguesia desenvolver um ambicioso programa de formação cívica e capacitação dos alunos do ensino básico de Lisboa em torno dos temas do uso do transporte público, da bicicleta, da segurança rodoviária, e das regras de utilização do espaço público e do estacionamento. A inovação permanente que caracteriza a ação da EMEL exige um esforço equivalente de atualização e formação dos seus recursos humanos. A ACADEMIA EMEL consolidará em 2018 o seu programa formativo, de natureza modular, a ministrar a todos os novos colaboradores e colaboradoras da empresa para as áreas operacionais, que inclui uma fase de estágio com componente de formação em contexto de trabalho, e prepara-se para reforçar



a aposta na requalificação dos recursos humanos que estão na empresa há vários anos. Os trabalhadores e trabalhadoras da EMEL têm de ser capazes de prestar aos utentes um serviço de cada vez maior qualidade garantindo-lhes tranquilidade, conforto e segurança nos seus fluxos de deslocação diária.

Ainda a pensar nos cidadãos e cidadãs que vivem Lisboa, uma nova zona de acesso automóvel condicionado está prevista para o Bairro da Madragoa, cujo controlo de acessos será baseado em tecnologias modernas alinhadas com as melhores práticas internacionais, e na área da mobilidade inclusiva está prevista a conclusão de três percursos pedonais mecanicamente assistidos de acesso à Colina do Castelo.

Mas todos estes desafios e objetivos só serão bem-sucedidos se forem devidamente articulados e integrados numa perspetiva supramunicipal, ao nível da Área Metropolitana de Lisboa. Esse é sem dúvida o nível adequado de governança da mobilidade dada a intensidade e diversidade de fluxos de circulação diária que ocorrem nos vários sentidos entre os diferentes municípios desta grande área metropolitana. Caso seja desejado pelo Município de Lisboa e restantes Municípios da área metropolitana a EMEL poderá vir a desempenhar um papel importante no suporte a soluções e serviços intermunicipais de estacionamento e mobilidade.

Do ponto de vista da solidez financeira, os resultados alcançados no passado indiciam que a empresa está em condições de cumprir a sua missão sem prejuízo da viabilidade económica e equilíbrio financeiro, para o que muito tem contribuído a extrema atenção dada às opções de financiamento.

A empresa tem sabido mobilizar apoios nacionais e europeus dirigidos à promoção da mobilidade sustentável e à requalificação do espaço público urbano em prol do peão e de modos de transporte suaves. Foi o caso do apoio não reembolsável recebido do POR Lisboa para a requalificação do Cais do Sodré, na Frente Ribeirinha da cidade, dando continuidade às intervenções que se realizaram no passado recente nesta zona da cidade, ou o financiamento não reembolsável concedido pelo Turismo de Portugal, com recurso às verbas da concessão de exploração da zona de jogo do Estoril, para a realização de obras de requalificação do espaço público do Campo das

Cebolas e de construção das escadas rolantes da Mouraria, entre outros financiamentos no quadro do programa Horizonte 2020 e que se destinam fundamentalmente a testar e demonstrar soluções inovadoras de mobilidade e estacionamento.

As perspetivas para o ano de 2018 revelam, uma vez mais, a solidez financeira da empresa. A EMEL estima encerrar o exercício do próximo ano com um rácio de Autonomia Financeira em redor dos 50%, o que lhe permite encarar o futuro com confiança.

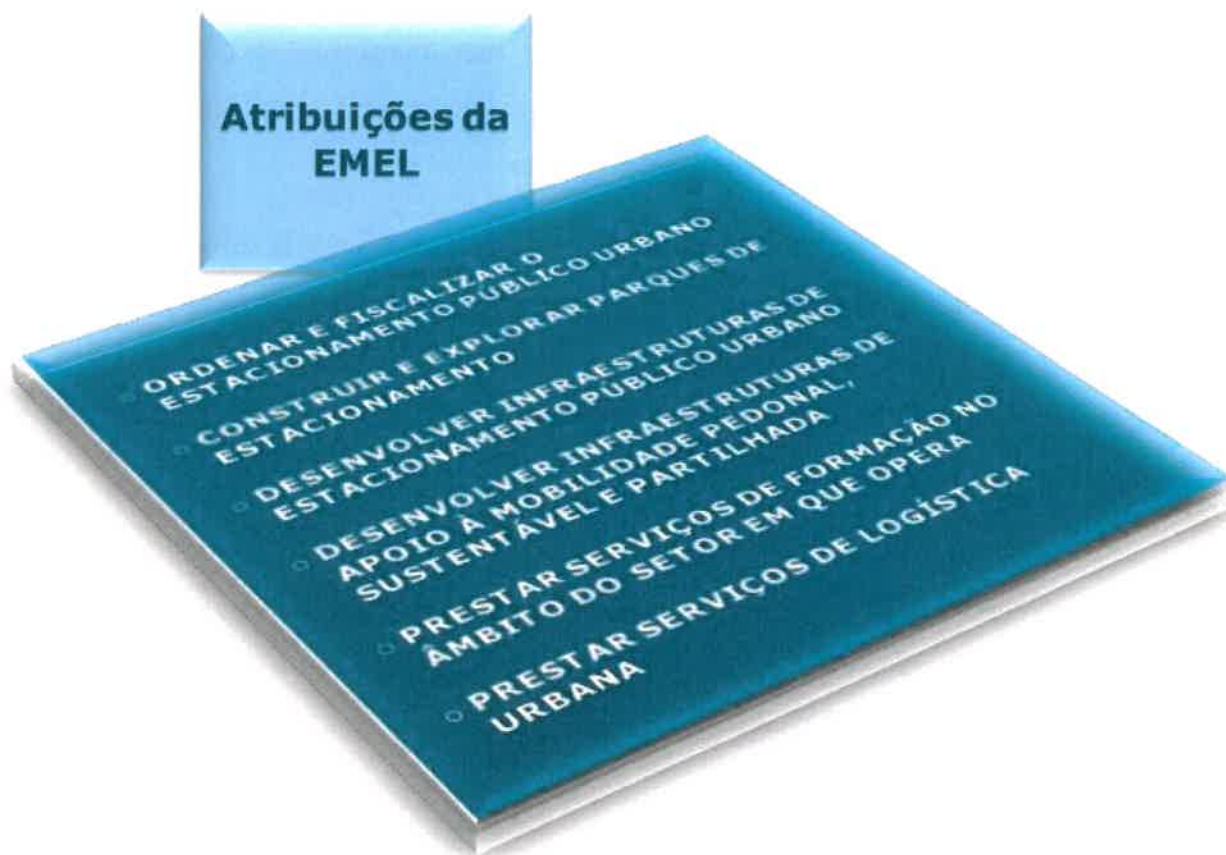




# 1. A EMEL

## 1.1 Áreas de Competência e Atribuições

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



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



a construção e operação de infraestruturas de apoio à mobilidade pedonal, sistemas de mobilidade elétrica e produtos de mobilidade partilhada.

Assumindo a sua vocação de empresa de Mobilidade, a EMEL opera hoje em dia em várias frentes da política de mobilidade e de promoção da acessibilidade, muito para além da estrita atividade de ordenamento do estacionamento na via pública que foi a razão de ser da sua criação há mais de 20 anos.

A empresa foi capaz de evoluir para um conceito de mobilidade entendida num sentido amplo e de gestão do espaço público, no âmbito do qual o estacionamento assume um papel central mas não exclusivo. A mudança de foco do estacionamento de rua para uma realidade que o engloba mas transcende é uma enorme oportunidade que a empresa já está a explorar em prol de uma cidade onde a circulação se faça de forma natural e espontânea.

A EMEL oferece atualmente um portefólio mais rico e multifacetado de serviços que abarca a oferta de estacionamento em parques dissuasores, um Sistema de Bicicletas Públicas Partilhadas (SBPP), e soluções de mobilidade mais inclusiva disponibilizando equipamentos mecânicos em alguns percursos pedonais de acesso à Colina do Castelo.

Em simultâneo, a empresa tem promovido importantes obras de reorganização e requalificação do espaço público em favor da mobilidade, e ao nível do interface com o público conseguiu tornar o pagamento do estacionamento numa experiência mais cómoda para clientes particulares e empresas através da disponibilização de uma moderna *app*, o ePark.



## 1.2 Modelo Organizacional

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



Este modelo organizativo é recente, e resultou da necessidade da EMEL se (re) estruturar internamente para poder responder com prontidão e assertividade aos crescentes desafios que a política de mobilidade urbana prosseguida pelo município de Lisboa tem colocado à empresa, sem pôr em causa os padrões de eficiência que foi conquistando ao longo da sua história.

## 1.3 Órgãos Sociais


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

### Assembleia Geral

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



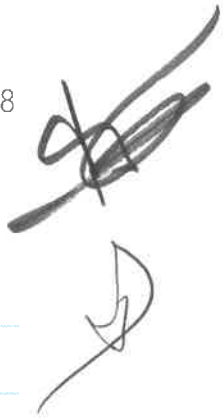
### Conselho de Administração



O Conselho de Administração é o órgão de gestão da EMEL e é composto por um presidente e um máximo de dois vogais, eleitos pela Assembleia Geral, que designa o respetivo presidente. É aplicável aos membros do Conselho de Administração o disposto no artigo 30.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, e, subsidiariamente, o disposto no Estatuto do Gestor Público, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro.

### Fiscal Único

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



## 2. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

### 2.1 A Estratégia de Mobilidade da Cidade de Lisboa – Linhas Gerais

A visão estratégica para a cidade de Lisboa alicerça-se em três desígnios: i) mais pessoas ii) mais emprego e iii) mais qualidade de vida, no centro de uma Área Metropolitana que se deseja mais inclusiva para todos<sup>1</sup>.

Do ponto de vista da mobilidade pretende-se evoluir para um sistema de transportes públicos articulado a nível metropolitano, capaz de, a par do desenvolvimento dos novos produtos de mobilidade, ser alternativa para o fluxo de quase 400 mil carros que diariamente entram na capital oriundos dos concelhos limítrofes.

O regresso da CARRIS ao universo da Gestão Municipal, aliado à ampliação da rede de parques de estacionamento dissuasores, potencia melhorias significativas na rede de transportes, fomentando o equilíbrio entre a utilização do transporte individual e a opção por transportes públicos. Um fundo de mobilidade urbana, que contará com receitas do estacionamento, dará suporte financeiro à reintegração da CARRIS na esfera municipal.

A implementação de Zonas 30, a promoção de modos ativos de transporte e da mobilidade partilhada, e uma monitorização mais eficiente e inteligente do tráfego são exemplos de outros importantes vetores da estratégia de mobilidade preconizada pela CML.

Em 2018 Lisboa terá mais 150 km de ciclovias, além dos 60 km de rede já existente<sup>2</sup> enquanto o sistema de *bike sharing* se encontra já em fase piloto no Parque das Nações, estando prevista a sua extensão a mais zonas da cidade. Incentivar as

---

<sup>1</sup> LX-Europa 2020 – Lisboa no Quadro do Próximo Período de Programação Comunitário, Áreas de Intervenção, CML [https://ciencias.ulisboa.pt/sites/default/files/fcul/investigacao/Lisboa%20Europa%202020\\_versao\\_online1.pdf](https://ciencias.ulisboa.pt/sites/default/files/fcul/investigacao/Lisboa%20Europa%202020_versao_online1.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.cm-lisboa.pt/servicos/noticias/detalhe-da-noticia/article/mobilidade-sustentavel-em-lisboa-em-debate>



deslocações em bicicleta e a pé permite i) reduzir a poluição atmosférica e sonora ii) reforçar a segurança rodoviária e iii) melhorar a saúde de quem habita na capital.



Lisboa prossegue, assim, uma estratégia integrada de mobilidade que combina a redução da circulação automóvel no centro da cidade, oferecendo alternativas de estacionamento em parques localizados nas periferias, com a reorganização funcional do espaço público acentuando a sua aptidão para a circulação pedonal e de meios de transporte suave, num quadro mais transversal de reforço da sustentabilidade e resiliência da cidade (maior eficiência energética, menos poluição). O sucesso desta estratégia depende, porém, de uma mudança efetiva de comportamentos. O desafio é encontrar instrumentos e mecanismos que fomentem essa alteração comportamental.

---

## 2.2 O Papel da EMEL na Promoção da Mobilidade e Acessibilidade

---

A EMEL, enquanto empresa de prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de soluções de mobilidade urbana, tem um importante papel a desempenhar na indução de práticas de mobilidade mais sustentáveis e geradoras de maior bem-estar coletivo.

A gestão da oferta de estacionamento é um importante e efetivo instrumento de controlo da mobilidade. A regulação do estacionamento funciona como um instrumento de política ao dispor da cidade para influenciar o comportamento dos condutores e por essa via disciplinar a mobilidade urbana no seu conjunto.

O estacionamento é, com efeito, uma componente primordial do sistema de transportes; as escolhas modais dos cidadãos e cidadãs são significativamente influenciadas pela existência ou não de lugares de estacionamento, pela sua localização, quantidade e preço. As condições de acesso ao estacionamento, aliadas a outras medidas de gestão de tráfego, permitem transmitir novas perspetivas aos condutores de maneira a que alterem algumas das suas rotinas.



A esfera de intervenção da EMEL no domínio da mobilidade não se esgota, porém, na oferta de estacionamento. A empresa, como já ficou claro, tem assumido um papel de destaque na disponibilização e gestão de infraestruturas e equipamentos que garantam aos cidadãos e cidadãs o direito de acesso aos espaços e equipamentos urbanos em condições de maior eficiência, inclusividade, segurança e conforto, quer o façam na qualidade de automobilistas, peões, ciclistas, ou utilizadores de qualquer outro modo de transporte. Nesta mesma ótica, a EMEL assumirá a manutenção e gestão integrais dos túneis da Av. João XXI e do Marquês de Pombal – incluindo a gestão dos sistemas de vigilância e controlo de tráfego fundamentais à segurança e fluidez do tráfego rodoviário da Cidade –, começando por uma avaliação do ponto de situação de cada uma das infraestruturas.

Conceitos como mobilidade inclusiva, partilhada, sustentável, elétrica, suave e ativa fazem parte do debate atual e já estão inscritos nas estratégias de mobilidade traçadas por muitas das cidades europeias e mundiais.

Enquanto agente de concretização da estratégia de mobilidade e acessibilidade do município de Lisboa, a EMEL continuará a empenhar-se fortemente na busca de soluções que devolvam à cidade o atributo de sustentabilidade ambiental que foi perdendo ao longo dos anos em consequência do modelo de mobilidade que vigorou no passado, e que assentava numa lógica que implicava que o espaço urbano fosse maioritariamente dedicado aos veículos, sobretudo os individuais, pelo que as ações e projetos implementados se restringiam à resolução dos problemas de trânsito e não das necessidades efetivas das pessoas.

---

### 2.3 Linhas de Orientação Estratégica EMEL 2018-2021

---

O ano de 2018 será o primeiro de um quadriénio repleto de desafios para a EMEL.

Até 2021 a empresa irá assegurar o estacionamento ordenado na via pública em toda a extensão do município de Lisboa. Terá disponível uma rede ampla e integrada de parques dissuasores, que retenham os carros na periferia da cidade. Estes parques oferecem estacionamento de longa duração junto aos principais interfaces de

transportes públicos a preços muito reduzidos, facilitando opções de *park and ride*. Outros parques surgirão com a vocação de retirar os carros da superfície nas zonas mais centrais da cidade canalizando-os para espaços dedicados.

A empresa não esquecerá os residentes em Lisboa para os quais se compromete a reforçar o número de lugares disponíveis para estacionamento, sobretudo em parques de cariz residencial. Prolongará de forma progressiva o serviço de fiscalização ao período noturno em zonas residenciais críticas, protegendo o cidadão residente que tem de estacionar a sua viatura nas proximidades da sua habitação. Ainda no domínio do estacionamento, a EMEL está atenta à necessidade de disciplinar o estacionamento no interior da cidade de veículos pesados e de viaturas integradas em modelos de transporte partilhado.

A empresa está também atenta à dinâmica de mobilidade cada vez mais favorável a veículos de duas rodas, motociclos e bicicletas, incrementando significativamente os lugares de estacionamento ordenado para estes modos de transporte. Paralelamente adotará meios de fiscalização da mobilidade nas faixas BUS, removendo com prontidão veículos que estejam a impedir a circulação nestas faixas dedicadas aos transportes públicos e, desde meados de 2017, também aos motociclos. O SBPP estará daqui a quatro anos a funcionar em pleno, cobrindo os principais centros de comércio e atividade da cidade. O incentivo à mobilidade elétrica continuará presente na estratégia da empresa, que está a considerar a possibilidade de se constituir como operador de pontos de carregamento de veículos elétricos na via pública e tem já programada a disponibilização destes equipamentos em vários parques de estacionamento.

Para os Bairros Históricos (Zonas de Acesso Automóvel Condicionado – ZAAC) perspetiva-se a implementação de um novo modelo de controlo de acessos baseado em tecnologias mais modernas e nas boas práticas internacionais que, entretanto, estão a ser estudadas, com uma experiência piloto já a ser testada em 2018 no Bairro Histórico da Madragoa. A aplicação de novos modelos de gestão da mobilidade nestes territórios urbanos com características físicas e socioculturais *sui generis*, que




são verdadeiras cidades dentro da cidade, implicará, forçosamente, a necessidade de reavaliar as regras de acesso e circulação que se aplicam a estes espaços.

Mecanismos mais amigáveis e expeditos de emissão de dísticos (residentes, comerciantes, entre outros) estão a ser equacionados com vista à sua aplicação a curto e médio prazos.

A EMEL, de acordo com a estratégia definida pelo município de Lisboa para uma melhor mobilidade intermunicipal, articular-se-á com os outros municípios da Área Metropolitana de Lisboa (AML) na busca de soluções que respondam cabalmente às necessidades dos cidadãos e cidadãs que se deslocam diariamente para os concelhos limítrofes e destes para Lisboa. A realidade caracterizada pelos movimentos pendulares reflete o carácter regional dos problemas de mobilidade que são vividos pelos munícipes de todos os concelhos da AML de forma semelhante. São problemas partilhados cujas soluções fazem apelo a uma articulação e integração das políticas de mobilidade dos vários municípios – que inclua infraestruturas e serviços – de modo a que os cidadãos e cidadãs disponham de condições e escolhas de acessibilidade e mobilidade que lhes proporcionem deslocações seguras, confortáveis, com tempos aceitáveis e custos acessíveis e que a sua mobilidade se exerça com eficiência energética e reduzidos impactos ambientais.





A dinâmica de devolução do espaço público às pessoas fomentada pelo município de Lisboa, com o comprometimento total da EMEL, é já hoje em dia partilhada pela generalidade dos municípios da 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 aos 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. A EMEL já está a desenvolver o projeto do Parque Dissuasor da Pontinha cujo território de implantação abrange os municípios de Lisboa, Amadora e Odivelas.

Em 2021 o quadro de efetivos da empresa estará dimensionado ao volume da operação e totalmente requalificado. O novo modelo de ingresso nas funções operacionais garantirá que daqui a quatro anos os colaboradores e colaboradoras entretanto contratados já tenham frequentado o modelo de formação inicial modular, com componente de estágio, enquanto a política de reciclagem gradual dos colaboradores e colaboradoras mais antigos, que prosseguirá em 2018 de forma mais estruturada e intensiva, já terá certamente dado os seu frutos.

O cidadão/cidadã permanecerá o foco principal da atividade da empresa, e é a pensar nele que se estruturarão e configurarão os novos projetos e serviços da EMEL, na área estrita do estacionamento e no domínio da mobilidade em geral.

A cultura de inovação tecnológica, 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 da organização e fundamentais para a criação de valor.

## 2.4 Objetivos Operacionais 2018

### INFRAESTRUTURA

- ❖ Ordenar 20 000 novos lugares de estacionamento na via pública;
- ❖ Criar 2 500 novos lugares de estacionamento para motociclos;
- ❖ Reforçar a rede de parques dissuasores e para residentes;
- ❖ Proceder à repintura de mais de 11 000 lugares de estacionamento;
- ❖ Abrir a ZAAC da Madragoa com um sistema de controlo de acessos moderno e inovador.
- ❖ Gerir, monitorizar e controlar os sistemas de vigilância e segurança dos túneis da Av. João XXI e do Marquês de Pombal.

### MOBILIDADE e ACESSIBILIDADE

- ❖ Alargar o Sistema de Bicicletas Públicas Partilhadas a mais zonas da cidade;
- ❖ Construir ciclovias;
- ❖ Concluir os percursos pedonais assistidos mecanicamente de acesso à Colina do Castelo – funicular da Graça, elevador da Sé e escadas rolantes da Mouraria;
- ❖ Criar equipas de intervenção rápida motorizadas que garantam a fluidez da circulação dos transportes públicos (fiscalização do estacionamento em segunda fila e nas faixas BUS);
- ❖ Desenvolver processos de fiscalização em coordenação com o COI da Mobilidade;
- ❖ Iniciar a atividade de exploração de pontos de carregamento de veículos elétricos (VE)
- ❖ Instalar pontos de carregamento elétrico em parques EMEL, bem como instalar postos de carregamento semirrápido / rápido na via pública.

### RELAÇÃO COM O PÚBLICO/CLIENTES

- ❖ Melhorar a relação com o Cliente, incluindo processos de comunicação pró-ativos e informação do estado dos veículos autuados pela EMEL, iniciando este processo com as empresas de *car-sharing*.
- ❖ Abrir o Posto de Atendimento EMEL no Mercado 31 de Janeiro;



- ❖ Abrir o *backoffice* da plataforma ePark a outras entidades de pagamento
- ❖ Estender a utilização da *app* ePark ao pagamento do estacionamento nos Parques EMEL e às Zonas de Acesso Automóvel Condicionado (nomeadamente os Bairros Históricos da Cidade, para os visitantes e operadores logísticos), bem como à verificação pelos residentes da sua zona de residência;
- ❖ Simplificar os procedimentos associados à atribuição de dísticos;
- ❖ Consolidar a solução ePark para as empresas (B2B);
- ❖ Divulgar intensamente a Gira. Bicicletas de Lisboa;
- ❖ Desenvolver novos produtos de mobilidade, tais como uma conta familiar que facilite a utilização da Gira por um agregado ou produtos combinados (*bundles* de mobilidade), em linha com o conceito MaaS – *Mobility as a Service*;
- ❖ Promover e divulgar a Rede de Parques EMEL e os novos equipamentos de mobilidade;
- ❖ Reestruturar o *site* da empresa adequando-o à nova imagem da EMEL;
- ❖ Consolidar e alargar o âmbito o projeto infantojuvenil “Pela cidade fora”.

## EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE

- ❖ Garantir a adequação operacional dos meios humanos e técnicos disponíveis para acomodar o aumento da área a fiscalizar, quer através da admissão de 60 novos colaboradores quer pela introdução de novas tecnologias de fiscalização;
- ❖ Apostar na gestão de competências oferecendo aos colaboradores e colaboradoras da empresa planos de formação específicos e adequados às necessidades de cada área funcional;
- ❖ Alargar o horário de funcionamento da fiscalização nas zonas residenciais mais críticas;
- ❖ Reforçar a centralização de informações associadas aos parquímetros;
- ❖ Dar continuidade ao plano de renovação gradual dos parquímetros mais antigos e danificados, com menores condições de utilização;



- ❖ Prosseguir a concentração numa única plataforma de toda a componente geográfica e cadastral da EMEL;
- ❖ Integrar o ePark, a Gira. Bicicletas de Lisboa e o OPERA numa única plataforma de mobilidade;
- ❖ Desmaterializar os diversos tipos de dísticos;
- ❖ Rever procedimentos e adaptá-los ao novo Regulamento Geral de Proteção de Dados;
- ❖ Integrar novas parcerias e novos projetos nacionais e internacionais de inovação no domínio do estacionamento e da mobilidade.



## 3. ATIVIDADES E PROJETOS

### 3.1 Exploração do Estacionamento

A EMEL tem vindo a acelerar o ritmo de ordenamento do estacionamento na via pública e a oferta de lugares em parques. Para além do tradicional estacionamento ao longo das vias a empresa realizou, no último ano, diversas intervenções que incorporam também uma dimensão de requalificação do espaço urbano:

- Quinta das Confeiteiras;
- Rua Damasceno Monteiro;
- Rua Sarmento de Beires;
- Impasse à Rua Sousa Loureiro;
- Rua Padre Francisco Álvares;
- Estada da Luz (sob viaduto da Avenida Lusíada);
- Logradouros de Alvalade;
- Praça Pasteur.

Ao nível dos parques de estacionamento abriram à exploração novos espaços:

- Ameixoeira;
- Alcântara;
- Torres de Lisboa;
- Parada da GNR da Graça;
- Bombeiros da Graça.

Os maiores desafios que se colocam à EMEL para o ano de 2018 respeitam, justamente, à sua principal área de negócio – gestão do estacionamento – e traduzem-se na:

- Expansão significativa da oferta de lugares de estacionamento na via pública;
- Criação de novos parques de estacionamento residenciais e dissuasores.



### 3.1.1 Via Pública

---



Para 2018, a EMEL tem programado o ordenamento de mais 20 mil lugares de estacionamento na via pública, dando continuidade à estratégia de médio prazo de cobertura de todo o território do município, com vista à expansão do ordenamento do estacionamento nas freguesias onde já existe exploração, bem como ao início do ordenamento do estacionamento em novas freguesias.

Este programa de expansão, a par da substituição de equipamentos em fim de vida útil, ou em condições ineficientes de funcionamento, implicará a aquisição, em 2018, de 1 200 novos parquímetros.

Está ainda previsto proceder à repintura de 11 250 lugares de estacionamento com vista a melhorar as condições de operação do sistema.

Atendendo à utilização crescente do motociclo como meio de transporte na cidade, a EMEL prevê para 2018 o reforço do estacionamento para este modo em 2 500 lugares. Ainda em 2017 ocorrerá a disponibilização de cerca de 1 500 novos lugares para este tipo de veículos nas artérias tarifadas mais centrais da cidade. Em 2018 a oferta estender-se-á a zonas gradualmente mais afastadas do centro.

A EMEL apoiará a expansão da rede de ciclovias, que permitirá aos utilizadores de bicicleta deslocarem-se em segurança a mais pontos da cidade, e serão também criados lugares de estacionamento dedicados a bicicletas privadas.

Dada a importância de manter um cadastro de infraestruturas permanentemente ajustado à evolução da operação, ir-se-á desenvolver em 2018 a integração do cadastro com os demais setores de atividade da empresa, promovendo uma informação correta, única e em tempo útil que agilize os processos de negócio e contribua para a melhoria dos resultados operacionais e financeiros. Será iniciada a integração dos dados cadastrais com a CML, permitindo que desta forma seja disponibilizada à gestão municipal informação mais completa e atualizada.

No plano dos equipamentos, está prevista para 2018 a produção periódica de relatórios e mapas que permitam a fácil identificação dos equipamentos com maiores custos de operação e menor nível de serviço de modo a acelerar a sua substituição.

### Fiscalização do Estacionamento

O desafio para a área operacional da Fiscalização em 2018 é significativo. Em virtude da ampla expansão das Zonas de Estacionamento de Duração Limitada (ZEDL) verificada nos últimos anos, que veio aumentar consideravelmente o número de lugares tarifados da cidade, é necessário adaptar o corpo de fiscalização, o que origina a introdução de um conjunto de inovações e novos procedimentos tendo em vista a procura de maior eficiência, considerando que o aumento dos meios humanos não acompanhará linearmente o aumento da área em exploração. Nesse sentido, e após a introdução gradual de novos meios tecnológicos de apoio à fiscalização verificada durante o ano em curso, o processo de modernização e automatização continuará a ser imprescindível para a manutenção dos níveis de desempenho até agora alcançados.

Um dos maiores desafios do próximo ano consistirá na adequação da estrutura de fiscalização ao novo zonamento da área em exploração, abrangendo a rotação de equipas e sua distribuição geográfica, adequação dos meios técnicos e procedimentos, numa nova realidade onde coexistirão, durante a fase transitória, dois modelos de zonamento em permanente mudança. Para o aumento da eficiência do corpo de fiscalização importará ainda a concentração dos meios humanos numa base operacional única, o que ocorrerá durante o primeiro trimestre de 2018.

As alterações que têm vindo a ser implementadas do ponto de vista dos procedimentos de atuação visam o aumento da eficiência da fiscalização através da sua operação contínua ao longo do dia, prolongando-se pelo período noturno nas zonas da cidade onde exista essa necessidade, e da dinamização, em 2018, de um novo modelo de atuação da fiscalização, mais motorizada, com i) o aumento do número de equipas de bloqueamento de forma a posicioná-las em toda a área em exploração, e com ii) o aumento do número de viaturas de remoção (reboques) que



passarão a dispor de um Agente de Fiscalização de Estacionamento a bordo, autonomizando esta função e procurando diminuir consideravelmente os tempos de espera para desbloqueio.



### INICIATIVAS EM MATÉRIA DE FISCALIZAÇÃO DO ESTACIONAMENTO 2018

---

Introdução de meios tecnológicos que promovam ganhos de eficiência

---

Reorganização de equipas e metodologias

---

Fiscalização noturna em zonas residenciais específicas

---

Utilização de leitura automática de matrículas em zonas residenciais

---

Intervenções rápidas de fiscalização que assegurem a fluidez da circulação

---

Prevê-se a continuação da utilização da leitura automática de matrículas (veículo de leitura automática de matrículas) em zonas exclusivas a residentes, onde o desempenho desta solução tem demonstrado excelentes resultados (refletidos numa taxa de incumprimento inferior a 3%), podendo vir também a revelar-se uma boa opção para as ações de fiscalização noturna, uma vez que para 2018 se encontra previsto o aumento do número de lugares exclusivos a residentes bem como a introdução de zonas em que se estabelece essa exclusividade para o período noturno (das 19h às 9h do dia seguinte).

Em 2018 será igualmente consolidada a introdução de equipas de fiscalização motorizadas de intervenção rápida que atuarão prioritariamente nas situações de estacionamento ilegal graves que afetam e condicionam a fluidez da circulação dos transportes públicos (exemplos: segunda fila, faixas BUS), através de interação permanente com o Centro Operacional Integrado da Cidade de Lisboa, acompanhado em permanência pela CARRIS e Polícia Municipal.

### Gestão das Contraordenações

Está a ser discutida uma proposta de diploma legal sobre a descentralização para as Câmaras Municipais da competência de instrução dos Autos de Contraordenação.



Na eventualidade de se vir a confirmar a publicação de nova legislação que venha, efetivamente, alterar a lei-quadro da descentralização, que transfere competências da administração central, até agora cometidas à Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR), para as autarquias e destas, por delegação de competências, para as empresas municipais, no que concerne à instrução dos processos de contraordenação levantados por infração ao artigo 71.º do Código da Estrada, designadamente por estacionamento indevido sem pagamento da respetiva taxa em ZEDL, será necessário proceder ao reforço das competências da Direção de Serviços Jurídicos e Contraordenações para levar a cabo todas as tarefas inerentes a essas novas funções, e do respetivo orçamento anual.

Nos termos da legislação anterior já era possível, ainda que voluntariamente, às autarquias optar pela promoção da instrução dos processos de contraordenações levantados no âmbito das infrações citadas. Com a publicação deste diploma tal passará a ser uma obrigação das autarquias, que estas podem delegar nas empresas municipais.

A instrução destes processos implica custos acrescidos de:

- ✓ Apreciação dos processos e defesa dos arguidos;
- ✓ Diligências probatórias;
- ✓ Realização das correspondentes decisões administrativas e sua notificação.

Estima-se que o acréscimo de custos seja colmatado pelo aumento de receitas, uma vez que as entidades instrutórias passarão a receber 65% do valor da coima (ao que poderá acrescer o valor das respetivas custas administrativas) percentagem que hoje se cifra em 55%.

### 3.1.2 Parques de Estacionamento

Prosseguindo a política de densificação da rede de parques de estacionamento iniciada nos últimos anos, a EMEL irá em 2018 dar continuidade ao plano de abertura de novos parques de estacionamento de cariz residencial, indo ao encontro das necessidades sentidas pelos residentes na capital, mas também de parques

dissuasores no quadro de uma política de mobilidade assente na remoção de carros do centro da cidade e na promoção da utilização dos transportes públicos.

No que respeita aos parques de estacionamento especialmente vocacionados para suprir as necessidades dos residentes em zonas de evidente carência, está previsto para o ano de 2018 a conclusão dos seguintes projetos:

Tabela 3.1: Expansão da Rede de Parques para Residentes 2018

| Parque                             | Número de lugares | Data Prevista de Conclusão |
|------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| Santos A e B                       | 158               | Março 2018                 |
| Mercado do Rato                    | a definir         | Abril 2018                 |
| Largo da Graça (Quartel Bombeiros) | 116               | Junho 2018                 |
| Campo de Ourique (piscinas)        | 245               | Novembro 2018              |

Quanto à consolidação do plano de construção da rede de parques de estacionamento dissuasores, de grande dimensão e localizados fora da zona central da cidade junto a interfaces de transportes públicos (Metro, CP, CARRIS), numa lógica de *park and ride*, está programada a conclusão dos seguintes projetos:

Tabela 3.2: Expansão da Rede de Parques Dissuasores 2018

| Parque             | Número de lugares | Data Prevista de Abertura |
|--------------------|-------------------|---------------------------|
| Moscavide*         | 500               | 1.º Trimestre 2018        |
| Bela Vista*        | 370               | 1.º Trimestre 2018        |
| Pontinha I         | 400               | Setembro 2018             |
| Rua Manuel Gouveia | 300               | Novembro 2018             |

\*Contratos de exploração a negociar com o proprietário

Nos parques dissuasores são disponibilizadas soluções tarifárias articuladas com a bilhética intermodal de Lisboa.

Paralelamente à abertura de novos parques, dar-se-á continuidade i) à implementação da nova imagem dos parques de estacionamento e ii) ao reforço do



conforto e bem-estar dos clientes através da introdução de produtos e serviços complementares e do aumento das opções e meios de pagamento disponíveis para os utilizadores dos parques EMEL, introduzindo o sistema Via Verde, a possibilidade de utilização da *app* ePark e a utilização de terminais de pagamento de cartões bancários em todas as máquinas automáticas.

### 3.1.3 Zonas de Acesso Automóvel Condicionado e Túneis

---

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

Durante o ano de 2018 prevê-se dar continuidade i) à renovação e substituição dos equipamentos antigos por outros mais modernos ii) à reorganização do espaço público e dos atuais pontos de acesso e iii) à formação contínua dos operadores.

Ir-se-á também apostar fortemente em tecnologias de vanguarda como meio de acesso privilegiado às zonas condicionadas, estando planeada a entrada em funcionamento da nova ZAAC da Madragoa já com um novo sistema de gestão de acessos.

A EMEL terá também um importante papel a desempenhar na gestão dos Túneis da cidade, tendo já sob a sua responsabilidade a monitorização e controlo dos sistemas de vigilância e segurança do Túnel da Avenida João XXI. De forma a criar economias de escala no município de Lisboa, a EMEL irá assumir a gestão, monitorização e controlo do Túnel do Marquês de Pombal, bem como a manutenção dos equipamentos de ambos os túneis em termos a acordar com o Município de Lisboa.



## 3.2 Gestão da Mobilidade

---



A EMEL é uma empresa que tem estado empenhada na concretização da estratégia da Cidade de Lisboa para a promoção da mobilidade elétrica (exemplo: disponibilização do dístico verde previsto em regulamento) e na aprendizagem e criação de conhecimento neste domínio (exemplo: participação nos projetos europeus EVUE, FR-EVUE, SHARING CITIES), para além de ter adotado uma política de renovação da sua frota operacional e corporativa substituindo progressivamente os veículos a combustão por veículos elétricos.

Mais recentemente a empresa envolveu-se na dinamização da mobilidade partilhada, também com componente elétrica, dotando a cidade de um sistema de bicicletas públicas partilhadas, já implementado com sucesso em várias cidades europeias.

### 3.2.1 Mobilidade Partilhada e Elétrica

---

O ano 2017 fica marcado pelo início da operação da Fase Piloto do SBPP no Parque das Nações e pelo gradual alargamento às restantes zonas previstas na rede inicial de 140 estações e 1 410 bicicletas.

Neste contexto, o principal desafio para 2018 reside na monitorização deste novo serviço de mobilidade, tanto ao nível da operação, como ao nível da gestão de clientes, da responsabilidade da EMEL.

Simultaneamente, a contínua avaliação das opções de planeamento da rede inicialmente assumidas será essencial para que este novo modo de transporte se consolide como uma oferta de transporte efetiva na captação de diferentes tipos de utilizadores e possa, assim, contribuir para a resolução dos desafios de mobilidade da cidade, contribuindo para a i) redução do congestionamento de tráfego ii) melhoria da qualidade do ar e iii) melhoria da saúde pública. Prevê-se, então, que, através da análise dos comportamentos evidenciados na fase de exploração, e em sintonia com aquela que for a evolução da rede ciclável da cidade de Lisboa, se proceda à reorganização e expansão da rede de estações.

A atual política supramunicipal de promoção da mobilidade elétrica e de descarbonização dos sistemas de transporte em Portugal, bem como a posição estratégica e de liderança a nível nacional e internacional que a cidade de Lisboa tem nesta área, aliada às sinergias que existem entre os negócios de exploração de estacionamento (na via pública e em parques) e a atividade de exploração de pontos de carregamento de veículos elétricos (VE), dão à EMEL uma posição de vantagem para iniciar uma nova área de negócio no serviço de operação de pontos de carregamento de VE.

Paralelamente, a evolução tecnológica dos equipamentos de carregamento e a crescente exigência dos VE ao nível de autonomia determina que as soluções de carregamento devem evoluir para a tipologia de carregamento semirrápido e rápido.


Apesar de estar previsto para 2018 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 constituição da EMEL como Operador de Pontos de Carregamento, nos termos previstos no Regime Jurídico da Mobilidade Elétrica, é um instrumento que permitirá à EMEL, nesta fase de mercado, desenhar produtos e serviços numa lógica de promoção da utilização de veículos elétricos na cidade de Lisboa pelos seus residentes e operadores comerciais, garantindo o equilíbrio financeiro da sua operação.

Ao mesmo tempo ir-se-á prosseguir o estudo e avaliação de potenciais soluções e serviços alternativos e integrados, que contribuam para a melhoria das condições de acessibilidade e mobilidade dos residentes e visitantes da cidade de Lisboa, e para a descarbonização dos transportes.

### 3.2.2 Mobilidade Suave e Inclusiva

O espaço – que é público – deve ser pensado para as pessoas, facilitando o acesso e a circulação dos cidadãos e cidadãs com mobilidade reduzida, peões, ciclistas,



transportes públicos e seus utilizadores. A EMEL tem incorporado todas estas preocupações e tem procurado soluções para lhe dar resposta.

Em 2018 serão concluídas as obras do elevador da Sé e das escadas rolantes da Mouraria. A introdução de meios mecânicos auxiliares das deslocações pedonais à Colina do Castelo surge como forma de atenuar as barreiras impostas pela topografia do terreno, permitindo a criação de uma rede de acessibilidades pedonais ao serviço dos visitantes da cidade e da população residente que com maior comodidade e segurança, e sem necessidade de utilização do automóvel, poderão vencer as grandes diferenças altimétricas.

### 3.2.3 Logística urbana

---

As operações de logística urbana são críticas para a atividade económica e dinamismo das cidades, sendo por isso importante o desenvolvimento de condições de estacionamento que facilitem e agilizem estas operações, criando o mínimo de disrupção na mobilidade local. Assim, e com o objetivo de um posterior alargamento, a EMEL irá promover projetos-piloto de logística urbana com vista à melhor gestão dos lugares de cargas e descargas, contando com a instalação de sensores de estacionamento, não só para monitorização da sua ocupação, mas para partilha da disponibilidade destes lugares aos operadores logísticos. Pretende-se, com esta solução melhorar o nível de serviço das operações de carga e descarga e mitigar o problema frequentemente gerado de estacionamentos em segunda-fila, prejudicando ou mesmo comprometendo a mobilidade nas vias locais, com todas as questões de segurança e perda de tempo daí decorrentes.

### 3.3 Gestão das Atividades de Suporte Operacional

---

A atividade desenvolvida pela EMEL tem uma raiz profundamente operacional. Esta circunstância obriga a uma atenção muito particular a todos os aspetos que exigem apoio técnico – conservação e manutenção de equipamentos e infraestruturas, coleta de parquímetros e Máquinas de Pagamento Automático e outros serviços

especializados indispensáveis ao normal funcionamento das diversas áreas da empresa.

### 3.3.1 Controlo de Sistemas

---

Esta área funcional integra os serviços de *Helpdesk*, que garantem o regular funcionamento dos equipamentos tecnológicos. Para além da melhoria constante destes serviços, a empresa prevê em 2018 investir em sistemas mais seguros nomeadamente no que respeita à componente Wi-Fi. Esta área continuará a dar apoio a todos os projetos que a EMEL desenvolve no terreno – abertura de parques, *bike sharing*, entre outros.

### 3.3.2 Parquímetros e Coleta

---

Com a expansão da operação da empresa a mais zonas da cidade de Lisboa, prevê-se um aumento considerável do trabalho associado à atividade de coleta de parquímetros. O parque de máquinas rondará as 3 300 unidades no final de 2018, exigindo um reforço dos recursos humanos que efetuam regularmente a recolha dos valores nelas depositados, não obstante se estarem a estudar formas de se otimizar este tipo de operação.

No que respeita à manutenção destes equipamentos não se antecipa um agravamento do volume de trabalho das equipas EMEL, uma vez que já está contemplada no novo modelo de aquisição de parquímetros.

### 3.3.3 Frota

---

Encontra-se em fase final de estudo o Regulamento de Frota cuja implementação efetiva se prevê que ocorra em 2018. Este instrumento virá regular a forma como os funcionários interagem com os veículos e instituir mecanismos de responsabilização.

A EMEL prosseguirá em 2018 a sua estratégia de substituição progressiva de viaturas a combustão por viaturas elétricas para o exercício das atividades operacionais da empresa (designadamente fiscalização, coleta e manutenção). Também está em fase de estudo a substituição gradual das carrinhas de bloqueadores que estão a atingir o fim da sua vida útil.



### 3.3.4 Piquete e Brigada de Suporte Operacional

---

Fruto do aumento do número de parques de estacionamento, o piquete necessitará de um reforço do seu efetivo humano. A intervenção de primeira linha tem-se revelado fundamental para uma resposta célere a muitas situações urgentes.

Por sua vez, a expansão significativa do estacionamento ordenado na via pública vem colocar uma pressão acrescida sobre o serviço da Brigada, que para além dos trabalhos associados às áreas consolidadas terá de dar resposta à expansão planeada para 2018, tornando inevitável a contratação de serviços externos.

### 3.3.5 Edifícios e Infraestruturas

---

A área de manutenção de edifícios e infraestruturas terá igualmente de acomodar um aumento de atividade em virtude da dinâmica de crescimento da empresa que tem como uma das suas manifestações uma carteira mais diversificada e cada vez maior de infraestruturas – estações de *bike sharing*, elevadores e outros meios mecânicos de apoio à mobilidade pedonal, entre outras.

## 3.4 Inovação e Modernização Tecnológica

---

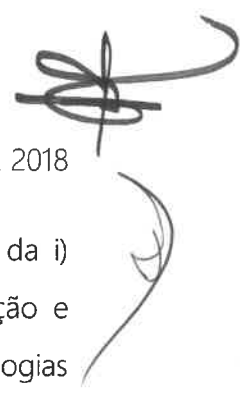
Soluções inovadoras desenvolvidas pela EMEL no domínio da mobilidade e estacionamento têm sido reconhecidas a nível europeu, com convites para integrar parcerias de investigação e desenvolvimento tecnológico e de inovação, e ainda para participar em conferências e congressos com vista a apresentar com detalhe o trabalho desenvolvido pela empresa na cidade de Lisboa.

A EMEL quer continuar a posicionar-se como uma entidade de referência em soluções inovadoras de mobilidade e estacionamento.

### 3.4.1 Inovação Estratégica

---

Em 2018 a EMEL prosseguirá o esforço de ampliação permanente da sua rede de parcerias nacionais e internacionais, com vista a integrar candidaturas a projetos financiados pelos programas Portugal 2020, Horizonte 2020, INTERREG e URBACT.



Estes mecanismos apoiam a investigação e desenvolvimento nos domínios da i) mobilidade urbana ii) eficiência energética iii) sustentabilidade e iv) educação e cidadania. Serão igualmente apoiados projetos demonstradores de tecnologias avançadas e linhas-piloto que visam evidenciar, perante um público especializado e em situação real, as vantagens económicas e técnicas das novas soluções tecnológicas que não se encontram suficientemente validadas do ponto de vista da sua utilização comercial.

O projeto europeu *Smart Cities H2020 SHARING CITIES*, que reúne as cidades de Lisboa, Londres e Milão, avançará, em 2018, com a integração de diferentes infraestruturas de mobilidade e energia com o intuito de ampliar o conceito de 'Cidade Inteligente' às restantes cidades da Europa. O programa pretende que outras cidades possam replicar e adaptar soluções urbanas inovadoras, acelerando o desenvolvimento de modelos de negócio e promovendo a partilha das diferentes soluções pelas cidades europeias, com vista a uma sociedade mais colaborativa e participada pelos cidadãos. A EMEL, parceiro que assume no âmbito deste projeto especiais responsabilidades no domínio da mobilidade, irá implementar um conjunto de soluções integradas, em colaboração com outros parceiros, na Praça do Marquês de Pombal, com a designação de "Ilha da Mobilidade" na qual vai ser possível fazer i) carregamentos rápidos de veículos elétricos, com lugares de estacionamento controlados por sensores ii) ter acesso a bicicletas elétricas partilhadas e iii) ter informação interativa de transportes públicos. Com a disponibilização destas soluções pretende-se fomentar a sustentabilidade energética e promover a otimização da mobilidade urbana na cidade de Lisboa e, ao mesmo tempo, evidenciar boas práticas que poderão ser replicadas em outras cidades portuguesas e europeias.

O ano de 2018 vai igualmente representar o início da participação da EMEL no projeto C-ROADS PORTUGAL, do programa *Connecting Europe Facility (CEF) for Transport* da Comissão Europeia, destinado a apoiar o desenvolvimento de redes transeuropeias de elevado desempenho, sustentáveis e eficientemente interligadas no domínio da energia, das telecomunicações e dos transportes, ao longo do período 2014-2020. A EMEL irá coordenar o piloto de estacionamento em Lisboa que consistirá



na implementação de soluções inovadoras de informação relativa à disponibilidade de estacionamento no eixo central da cidade de Lisboa.



A empresa continuará a promover a inovação e o conhecimento, e a estudar e a avaliar as melhores práticas tecnológicas internacionais, sempre em busca de novas metodologias ou soluções que melhorem o desempenho operacional e financeiro e fomentem a melhoria da qualidade de serviço prestado aos cidadãos e cidadãs.

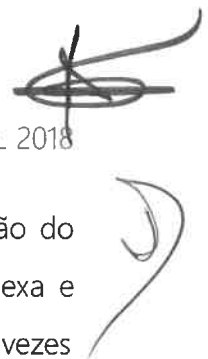
### 3.4.2 Renovação e Modernização Tecnológica

---

Dando continuidade ao processo de Transformação Digital que tem vindo a operar nos últimos anos, a EMEL prosseguirá, em 2018, a transformação dos seus Sistemas de Informação através da i) consolidação das principais plataformas operacionais ii) implementação de novas metodologias e culturas de gestão e de operação e iii) criação de um contexto global e transversal de fluxos de informação tendo como objetivo o apoio à decisão.

Duas das grandes apostas da empresa, que merecem destaque pela sua relevância para a gestão eficiente e integrada da mobilidade na capital com benefícios diretos para o cliente, estão já em marcha e conhecerão desenvolvimentos no ano de 2018:

- ✓ A EMEL, em articulação com o Município de Lisboa e com a CARRIS, desenvolverá as soluções tecnológicas e de produto mais adequadas com vista à integração do produtos de estacionamento de bicicletas partilhadas, de transporte público e de outros serviços de mobilidade da Cidade de Lisboa numa lógica de MaaS – *Mobility as a Service*, no quadro de uma política municipal que permita tornar a intermodalidade mais atrativa para os utilizadores e promova um uso mais eficiente das infraestruturas e serviços existentes;
- ✓ Pensando também em tornar mais fácil e ágil o dia-a-dia dos cidadãos e cidadãs, a EMEL está a trabalhar, em conjunto com a CML, na implementação do Centro de Operação Integrado de Lisboa (COI). Esta plataforma irá receber e integrar a informação das múltiplas aplicações sectoriais do município, gerar



informação consolidada e disponibilizá-la em tempo real. A informação do município de Lisboa encontra-se atualmente dispersa por uma complexa e pouco flexível rede de aplicações sectoriais não integradas e muitas vezes desajustada às necessidades quotidianas de uma boa gestão da cidade. Simultaneamente, não existe um sistema de métricas e indicadores de gestão disponível que, em permanência, permita uma monitorização global e transversal do estado da cidade por parte dos principais decisores do município. O COI irá, assim, permitir uma gestão cooperativa e integrada das operações do município e a recolha dos principais indicadores chave da cidade e dos serviços urbanos, disponibilizando-os de forma transparente, quer aos cidadãos e cidadãs, quer aos próprios serviços municipais.

Todos estes desafios implicam um forte envolvimento das duas áreas que integram o Departamento de Sistemas de Informação nos termos constantes das tabelas seguintes.

#### MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA 2018 – GESTÃO E PLANEAMENTO

---

Consolidação, implementação e gestão de processos e procedimentos, garantindo uma resposta mais efetiva às solicitações do negócio, tendo por base a estratégia da empresa e a consolidação e estruturação da informação.

---

Alinhamento tecnológico e estratégico com as áreas de negócio da EMEL, dando continuidade à implementação de uma estratégia de TI unificadora, tendo como objetivo final a otimização dos sistemas e fluxos de informação.

---

Articulação com o novo regulamento de proteção de dados quer na implementação de procedimentos aplicacionais, quer na gestão documental associada a esta iniciativa.

---

Coordenação com o (e apoio ao) plano tecnológico da Direção Municipal de Mobilidade e Transportes da CML, através da partilha de informação relevante para as duas entidades.

---

## MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA 2018 – GESTÃO DE PROJETOS

### Plataforma de Mobilidade

Proceder à incorporação dos sistemas ePark, Gira, Bicicletas de Lisboa e OPERA numa única plataforma, agregando a componente de serviço ao cliente, nas vertentes de estacionamento e *sharing*.

### Desenvolvimento de processos estruturantes

Consolidação de informação de gestão de Ocupações de Via Pública (OVP) e uniformização geográfica.

### Implementação de componentes de *Field Force Management* e *Machine Learning*

Disponibilizar uma visão 360º da atividade *on-street* e *off-street*, com capacidade de tomada de decisões em tempo real, consolidando uma estrutura que poderá ser estendida a outros municípios, com especial incidência na AML.

### Centralização de Parquímetros

Prosecução da agregação e centralização de informações associadas aos parquímetros EMEL, em servidores próprios, disponibilizando a informação de vendas e alarmística em tempo real, quer para o utilizador final, quer na integração com os sistemas de operação EMEL.

### Desmaterialização de Dísticos

Continuação do processo de transformação digital, através da desmaterialização dos diversos tipos de dísticos, gerando mecanismos de autenticação antifraude, e dinamizando a criação e gestão de produtos associados a este serviço, o que permitirá integrar esta componente na Plataforma de Mobilidade EMEL e aumentar a efetividade de fiscalização destes produtos.

### Sensorização e IoT

Tendo sido implementada uma plataforma de sensorização e IoT (*Internet of Things*), comparticipada pelo projeto europeu FREVUE, que agrega todos os dados de sensores EMEL num único repositório, a empresa pretende dar continuidade à evolução deste sistema, que permitirá integrar estes dados com os restantes sistemas de operação, e aplicar regras de aprendizagem e modulação de dados (*machine learning*).



---

## MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA 2018 – GESTÃO DE PROJETOS (continuação)

---

### Consolidação de Centros de Controlo e Operação

---

Pretende-se integrar os Centros de Controlo e Operação EMEL no Centro de Operação Integrado de Lisboa (COI), disponibilizando indicadores em tempo real, e permitindo a criação de sinergias em termos operativos, bem como uma otimização de recursos. Pretende-se ainda disponibilizar a este mesmo Centro de Controlo um conjunto de indicadores e dados em formato aberto que permitam uma otimização de operações.

---

### Open Data EMEL

---

Em sintonia com o projeto da CML, pretende-se otimizar a disponibilização de dados, já iniciada pela EMEL em 2017, através da criação de um repositório de APIs com informação segregada e pública, que possa fornecer dados à CML, ao COI e à iniciativa de dados abertos da CML, assim como ao projeto europeu *Smart Cities H2020 SHARING CITIES*. Pretende-se com esta iniciativa implementar um conceito de disponibilização de dados públicos.

---

### Centralização do Cadastro

---

Iniciativa que visa dar continuidade ao processo de concentração numa única plataforma de toda a componente geográfica e cadastral da EMEL, garantindo total sintonia com os restantes sistemas que necessitem desta informação.

---

### Sites EMEL

---

Implementação de novos *sites* que traduzam a nova imagem EMEL, com base em técnicas de usabilidade e experiência de utilização, e que possam disponibilizar informação dos serviços associados como sejam o ePark, a gestão de dísticos, parques e *bike sharing*. Pretende-se, ainda, proceder à integração deste *site* com os restantes sistemas EMEL, de forma a disponibilizar ao cliente final informação sobre os serviços disponíveis.

---

### Regulamento de Proteção de Dados

---

Rever os procedimentos relacionados com todas as aplicações EMEL de acordo com o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), na componente de segurança e proteção de dados sensíveis.

---



### 3.4.3 Centro de Competência de *Business Intelligence*

---

Tendo por base o *Data Lake* já existente (projeto ODS), que se traduziu na implementação de um conceito de *reporting* centralizado e operacional dos sistemas EMEL, a empresa pretende em 2018 fazer evoluir este conceito para uma plataforma de *Business Intelligence* (BI) com componentes de *reporting* analítico e preditivo para apoio à decisão.

É também pretensão da EMEL estruturar a informação de todas as áreas de negócio da empresa, através de métricas e indicadores uniformes, com base em perfis de acesso à informação, que garantam a unicidade e fiabilidade da informação.

### 3.4.4 Suporte Apicacional

---

Neste domínio perspectiva-se para 2018:

- Consolidar processos e métricas de suporte apicacional e *Service Delivery*, com base nas ferramentas associadas, de forma a garantir o correto acompanhamento e comunicação das ocorrências relacionadas com os projetos em curso;
- Implementar mecanismos de controlo e gestão de alterações, otimizando o processo de testes unitários, entradas em produção e mecanismos de reversão de implementações;
- Incrementar e melhorar os processos de controlo e segurança apicacional existentes, associados ao novo RGPD, com vista a garantir a análise e controlo recorrentes de acessos indevidos às aplicações, e melhoria dos mecanismos de auditoria existentes;
- Centralizar a documentação existente e procedimentos associados, garantindo a entrega dos projetos à área de apoio técnico.



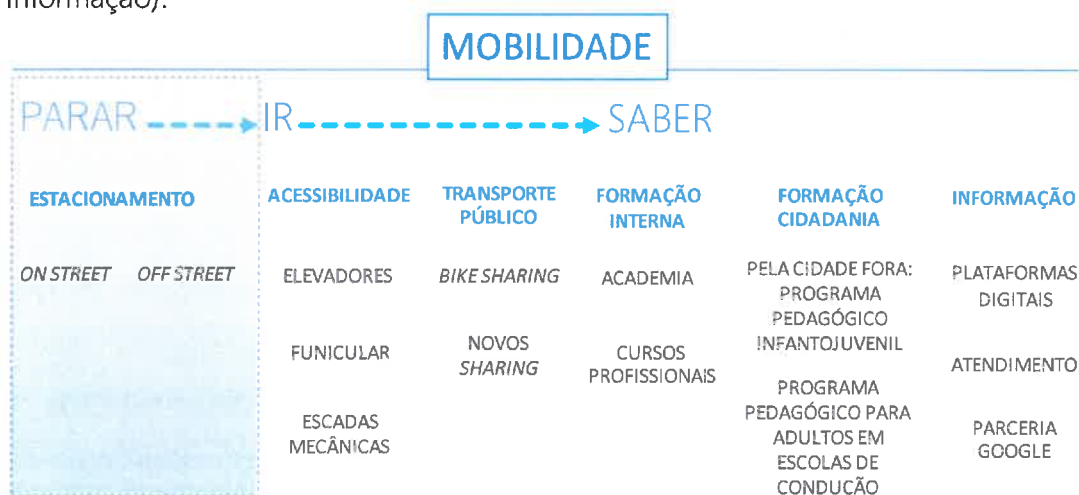
### 3.5 Reforço do Serviço ao Cliente e Política de Comunicação

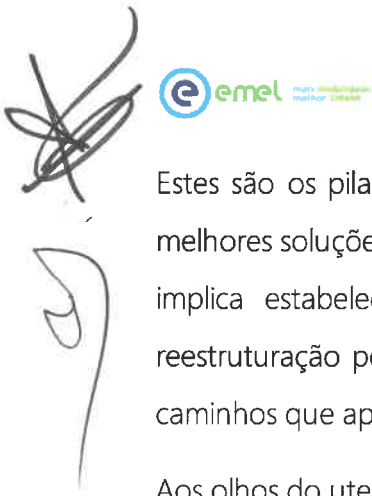
Afirmar e disseminar a imagem de uma EMEL vocacionada para o serviço ao cidadão é fundamental num período em que a atividade da empresa se está rapidamente a estender a territórios do município que não explorava no passado. São cada vez mais as zonas da cidade que podem beneficiar de estacionamento ordenado, e importa conquistar a atenção dos cidadãos mediante a oferta de serviços com valor acrescentado e reforço da perceção de proximidade da empresa aos seus reais anseios e expetativas.

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

A EMEL, como empresa de Mobilidade que presta um serviço público de âmbito municipal, tem a prioridade de melhorar e fortalecer a sua relação com os munícipes e seus legítimos representantes, assim como com os visitantes, quer venham em lazer ou em trabalho. A empresa continuará a trabalhar no sentido da transformação positiva dessa relação, alterando perceções negativas e erróneas do que é, o que faz, como e a quem serve a empresa. A aprendizagem que os cidadãos e cidadãs fizeram, até data recente, da marca EMEL e da empresa ainda é manifestamente limitada.

Para afirmar a EMEL como Empresa de Mobilidade de Lisboa impõe-se continuar a trabalhar a experiência do utilizador, na ótica de utentes/clientes, em três áreas de atuação: PARAR (*on e off street*), IR (Vir, Subir e Descer) e SABER (Formação e Informação).





Estes são os pilares da empresa e da marca, que importa consolidar com novas e melhores soluções funcionais, enriquecendo produtos e serviços. Este posicionamento implica estabelecer uma agenda de trabalho que passa necessariamente pela reestruturação positiva da relação com o utente, iniciando a construção de novos caminhos que aproximem a empresa dos cidadãos e cidadãs.

Aos olhos do utente/cliente, a atividade da EMEL servia, até aqui, para gerir o PARAR, com uma carga eminentemente punitiva. Começam agora a surgir indicadores de que os residentes em Lisboa já estão a entender com mais clareza os benefícios da intervenção da EMEL na cidade, discernindo a ação organizadora e disciplinadora como um fator de proteção dos seus direitos e interesses no que respeita à sua qualidade de vida.

Por contraste, os visitantes pendulares da AML tendem a sentir-se cada vez mais ameaçados pela intervenção da EMEL, agudizando a tensão nos contactos com a empresa, procurando manter hábitos de mobilidade do passado, sem se aperceberem que a mudança é necessária e inevitável para todos.

Importa por isso envolver toda a Comunidade na tarefa de racionalizar o estacionamento na cidade num processo colaborativo e participado, por forma a gerar conhecimento, a criar experiências e aprendizagens comuns que conduzam a novos comportamentos. Por outro lado, impõe-se também desenvolver, operacionalizar, divulgar e motivar a vivência sistemática dos outros dois pilares: IR (Vir, Subir, Descer) e SABER (Formação e Informação).

### Estacionamento de Rua

Sendo o espaço disponível na cidade limitado e a pressão de veículos que entram em Lisboa todos os dias desproporcionada em relação à oferta de estacionamento disponível, a empresa tem vindo a desenvolver afincadamente um conjunto de ações e a introduzir diferentes soluções de mobilidade e gestão do estacionamento. A abertura de cerca de 20 000 novos lugares na via pública, a implementação de um novo conceito de zonas de estacionamento em Lisboa e a desmaterialização dos dísticos são alguns dos grandes desafios a superar em 2018, que implicarão uma

estratégia consistente de comunicação pedagógica, sistemática e clara com o utente/cliente e o aprofundamento da relação da EMEL com a cidade.

Residentes, empresas e visitantes serão convidados a participar nesta transformação.

A gestão e análise de dados vai permitir, através da utilização de plataformas cada vez mais robustas e amigáveis, um melhor acompanhamento de cada utente/cliente, tanto em *backoffice* como no *frontdesk*, permitindo num futuro próximo antecipar necessidades, desencadear ações e gerar soluções cada vez mais adequadas na comunicação e no atendimento ao público.

### Parques de Estacionamento

Os residentes em Lisboa, bem como os que aqui se deslocam diariamente para trabalhar, estudar e visitar, irão ter ao seu dispor, já no ano de 2018, uma densa rede de Parques de Estacionamento de estrutura e de superfície que irá aumentar o número de lugares disponíveis para estacionar confortavelmente nos vários pontos da capital.

Como serviço de utilidade pública, esta Rede de Parques EMEL oferece diferentes tipos de soluções, em localizações estratégicas da cidade, que irão responder a vários perfis de utilização.

Cabe também à empresa estabelecer uma nova Imagem de Espaços, Mobiliário e Equipamentos, contribuindo para uma melhor experiência de estacionamento, assim como proceder à divulgação e promoção da rede junto dos seus clientes e potenciais clientes, tendo como objetivo garantir o conforto de residentes e a captação de veículos.

#### 3.5.2 Pagar com o ePark

O ato de pagamento deve ser facilitado e simplificado tanto quanto possível. É evidente o sucesso da *app* ePark para o universo de particulares, com cerca de 3 000 novos registos diários, o que representa hoje 200 000 utilizadores, sendo 145 000 fiéis e ativos. O ePark atinge mensalmente 20% a 22% do total de pagamentos de



estacionamento na via pública, patamar considerado expressivo e com potencial de crescimento.



Porém, há ainda um caminho a percorrer na captação do grupo alvo já identificado de 870 000 indivíduos de ambos os sexos, maiores de 18 anos, condutores de veículos, e portadores de *smartphone*, que residem na AML.

A empresa irá continuar o aperfeiçoamento da informação em *app*, a nível de mapas e tarifários e irá proceder-se à implementação da versão beta e novos desenvolvimentos do pagamento com ePark na Rede de Parques EMEL, estando também em curso a evolução e estabilização da solução B2B (ePark para empresas).

### 3.5.3 Promover e Divulgar a Mobilidade Suave e Partilhada

Os residentes em Lisboa, bem como os trabalhadores, estudantes e visitantes, irão ter ao seu dispor um conjunto de novas formas de mobilidade criadas pela EMEL que lhes permitirão circular e viver Lisboa de uma forma mais natural e humana.

O ano de 2018 será um ano determinante na divulgação e aprendizagem de novos comportamentos de mobilidade, dada a criação de meios alternativos de transporte mais ágeis, rápidos e acessíveis.

Por um lado, as acessibilidades nas zonas históricas da cidade, com elevadores, funicular e escadas mecânicas, que vão merecer um conjunto de ações específicas de ativação e divulgação, junto de residentes e visitantes.

Por outro, uma rede de estações com um contingente de bicicletas públicas (em locais estratégicos da cidade), que permitirá a realização de viagens urbanas, de lazer ou funcionais:

- ✓ Gira. Bicicletas de Lisboa é o sistema de transporte público individual que vem aumentar a escolha modal de transporte urbano e será um projeto estruturante no âmbito da promoção da mobilidade ciclável, partilhada e sustentável;



- ✓ Os resultados da fase piloto do sistema ultrapassaram as melhores expectativas com i) 7 600 candidatos a *beta testers* ii) 2 530 selecionados em utilização diária no Parque das Nações iii) mais de 5 000 que esperam a sua oportunidade iv) 300 membros com participação diária na comunidade *online* criada para o efeito. Muito acima dos objetivos estabelecidos, a contribuição dos cidadãos foi decisiva para o aperfeiçoamento do sistema, tanto a nível operacional como aplicacional;
- ✓ Em 2018, a marca Gira. Bicicletas de Lisboa, que teve uma excelente receptividade por parte do público, será intensamente divulgada ao longo do ano, com especial insistência a partir de março. O investimento que se planeia realizar em comunicação e ativação das comunidades de utilizadores terá certamente um retorno muito satisfatório.



#### 3.5.4 Formação para a Cidadania

---

Será prosseguido e alargado o trabalho de integração do Programa Infantojuvenil “Pela Cidade Fora” no calendário de atividades extracurriculares das escolas e liceus do município de Lisboa no ano letivo de 2018-19. Tendo abrangido em 2017, ano do seu lançamento, 82 escolas, com mais de 170 atividades e 4 500 crianças e jovens, a empresa espera manter os mesmos resultados no próximo ano.

Em paralelo, o projeto “Pela Cidade Fora” irá manter a sua participação nos eventos orientados para os mais pequenos nos quais já marcou presença no ano letivo de 2016-17: Arraial Pedagógico, *Kids Festival*, Ludópolis, Expedição Epis e Semana da Mobilidade. A longevidade do projeto depende da sua relevância para a comunidade educativa, do dinamismo da equipa e da riqueza dos seus conteúdos. Pretende-se que 2018 seja o ano em que a coleção de livros cresça com um conjunto de mais quatro títulos de um novo autor.



### 3.5.5 Canais Digitais: *Site* EMEL

---

A empresa irá proceder à revisão e reestruturação do seu *site*, adequando-o às novas necessidades de navegabilidade, tornando-o mais intuitivo, atualizado e fácil de consultar:

- ✓ A gestão e desenvolvimento da área Gira. Bicicletas de Lisboa suscitará novas exigências, com um público habituado a comunicar *online*. Este desafio irá solicitar recursos especializados e estabilização de soluções tecnológicas;
- ✓ O *site* "Pela Cidade Fora" deverá ser integrado no universo do *site* EMEL e reestruturado com novas áreas lúdicas para crianças e famílias;
- ✓ A parceria estabelecida com o Google irá desenvolver a capacidade de disponibilização de informação aos cidadãos e cidadãs, criando *layers* de dados georreferenciados por perfil de mobilidade do utilizador — peão, ciclista, condutor de veículo motorizado — localizando em cada caso os serviços e equipamentos relevantes para uma melhor mobilidade.

## 3.6 Gestão das Atividades Transversais e Provedoria

---

A EMEL dispõe de um conjunto de áreas funcionais que dão suporte ao desenvolvimento da atividade operacional da empresa, cujos principais objetivos e iniciativas importa conhecer pois também deles depende a performance da empresa e o êxito da estratégia prosseguida.

### 3.6.1 Finanças e Planeamento

---

Durante o próximo ano é esperado que a Direção Administrativa e Financeira (DAF) mantenha a atual estrutura, com as suas cinco áreas de atividade (Contabilidade, Compras, Tesouraria, Serviços Centrais e Coleta Financeira), tal como as suas correspondentes atribuições e competências.

Em termos de recursos humanos, para além de eventuais ajustamentos que possam surgir no seguimento do aumento da atividade da empresa, não é expectável que existam oscilações de grande relevo, sendo contudo importante que se continue a

investir na formação, com destaque para as áreas que se encontram em permanente atualização.

Continua a ser de grande importância a manutenção do esforço de consolidação e automatização de alguns processos, tal como a definição de procedimentos e/ou de políticas internas.

De acordo com as necessidades evidenciadas não se espera que venham a ocorrer investimentos significativos, nomeadamente na área aplicacional. Neste contexto, os encargos assumidos para o ano 2018 serão idênticos aos do ano transato.

A DAF continuará a desenvolver as funções que lhe estão atribuídas nas várias vertentes, tendo como objetivos prioritários (i) a elaboração das demonstrações financeiras e relatórios com a situação económico e financeira (ii) informar sobre a performance e a gestão da tesouraria (iii) controlar a gestão da informação e documentação da empresa (iv) iniciar e gerir todos os processos que estão inerentes às compras e (v) promover e acompanhar todos os assuntos relacionados com as conferências relativas à coleta.

Em termos gerais, continuarão a ser objetivos da DAF, a promoção das melhores práticas nas suas áreas de trabalho, a gestão e rentabilização dos recursos financeiros da empresa, e o desenvolvimento e acompanhamento de todos os assuntos que se enquadrem nas suas componentes económico e financeiras.

A Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG) desenvolverá em 2018 um novo exercício de planeamento estratégico a médio prazo para o período 2018-2021, para além de assegurar a produção dos instrumentos de gestão previsional anuais em estrita conformidade com as orientações emanadas do seu acionista único.

O Plano de Médio Prazo 2018-2021 permitirá identificar os principais vetores de desenvolvimento e traçar cenários contrastados de evolução da empresa no próximo quadriénio, facilitando a perceção dos caminhos possíveis a seguir e a tomada de decisão.



Será elaborado um estudo detalhado e aprofundado do modelo de tarifas aplicadas na via pública e nos parques EMEL, para aferir se este se encontra estruturado de acordo com os principais objetivos da atual estratégia de mobilidade da CML.

O regime de tarifas aplicado na via pública, definido no Regulamento Geral de Estacionamento e Paragem na Via Pública do Município de Lisboa, em articulação com a localização e o preço do estacionamento em parques dedicados, permite avaliar e gerir a oferta global de estacionamento para residentes e visitantes. A gestão integrada destas variáveis permite influenciar de forma efetiva as opções de mobilidade dos residentes e visitantes orientando-as para a prossecução dos objetivos da estratégia de mobilidade da cidade.

Ao nível da cooperação internacional com entidades que operam no mesmo setor, perspetiva-se para 2018 a prestação de serviços de assessoria especializada na elaboração do Plano Estratégico e de Ação da Empresa Municipal de Estacionamento e Parqueamento (EMME) de Maputo nas componentes de natureza técnica e operacional, no âmbito do projeto "Gestão e Operacionalização de Sistemas de Mobilidade Urbana, Estacionamento e Terminais Rodoviários". O Banco Nacional de Investimento de Moçambique será responsável pela componente de diagnóstico da situação atual, e mobilização de financiamento para a implementação do plano de ação, e à EMEL caberá delinear de forma exaustiva o modelo de operação e gestão da mesma, incluindo governança e estratégia de comunicação, refletindo as melhores práticas do setor.

O crescimento da atividade da EMEL contempla, para além da gestão direta de lugares de estacionamento, a celebração de alguns contratos de gestão de espaços de estacionamento, sob domínio não municipal, em zonas que se revelam importantes para suprir carências de estacionamento, principalmente de residentes, mas também para disponibilizar à rotação. Estes contratos são geridos pela DPCG e perspetiva-se que mais alguns venham a ser celebrados em 2018 face ao dinamismo de abertura de novos parques que se antecipa.



A área funcional Inovação Estratégica, integrada na DPCG, está a acompanhar e a gerir a participação da empresa em projetos europeus cujo período de implementação se estende para os próximos anos, e tem em carteira novas candidaturas que se poderão transformar em projetos efetivos no ano de 2018 caso sejam objeto de decisão favorável.

### 3.6.2 Provedoria

---


A Provedoria do Cliente da EMEL tem como objetivo geral para o ano de 2018 o aprofundamento da matriz de trabalho desenvolvida nos anos anteriores.

A ação da Provedoria continuará, assim, a desenvolver-se em duas vertentes fundamentais:

- A promoção e defesa dos interesses legítimos dos clientes da EMEL;
- A replicação e interiorização da defesa dos interesses dos clientes no seio da EMEL.

No que concerne à vertente da promoção da defesa dos interesses legítimos dos clientes da EMEL ocorrerá, em 2018, a implementação de várias medidas, todas elas visando uma maior eficácia da ação da Provedoria, no sentido da promoção efetiva de uma maior proximidade com o cidadão, de entre elas:

- ✓ Otimização do tratamento processual. A emissão de pareceres ou recomendações por parte da Provedoria é um processo que se reveste de alguma morosidade e pretende-se induzir uma aceleração das etapas que permita uma diminuição dos tempos de espera. Sendo que a Provedoria só se pronuncia após emissão de parecer prévio dos serviços, será necessário criar mecanismos de interligação e otimização de relações entre a Provedoria e os serviços da EMEL. No que respeita aos prazos internos de resposta da Provedoria esta propõe-se, também, à mitigação destes, em particular nas respostas que dependam apenas deste órgão, isto é, esclarecimentos, informações ou casos de exceção, onde se pretende uma resposta quase imediata;

- 
- ✓ Criação de uma Tabela Dinâmica interna da Provedoria, de análise e tipificação das questões que lhe são colocadas. Esta tabela constituir-se-á como uma ferramenta que permite detetar os principais problemas e as áreas sensíveis em cada momento. A experiência destes anos permitiu concluir que existe um fluxo de reclamações de tipo constante (com particular relevância em tudo o que envolve a fiscalização e a área das contraordenações), mas que existem também outros fluxos de reclamações que ocorrem episodicamente. Estes fluxos de correspondência caracterizam-se por abordarem apenas um problema específico, e datado temporalmente, para o qual se deve ter uma resposta mais imediata;
  - ✓ Estreitar as relações com as outras Provedorias do setor e em particular com a Provedoria de Justiça. Nesse sentido estão já a ser estudados modelos de parceria e protocolos, cuja concretização se prevê para 2018, que se pretende que reflitam uma harmonização crescente da atuação dos vários órgãos na defesa dos direitos e interesses do cidadão.

No que respeita à preocupação com a repercussão dos valores associados à defesa dos legítimos interesses dos clientes EMEL no interior da empresa, esta continuará a refletir-se em vários aspetos da ação da Provedoria, de entre eles:

- ✓ A continuidade do envolvimento da Provedoria com a ACADEMIA EMEL, nos vários cursos por esta ministrados, quer nos casos dos cursos de receção a novos colaboradores, quer nos cursos de formação interna. É também intenção da Provedoria aprofundar, em 2018, esta relação através da elaboração de novos módulos a serem introduzidos nos cursos previstos e de palestras temáticas dirigidas a setores específicos da empresa;
- ✓ A propositura ao Conselho de Administração da EMEL da criação de um grupo de trabalho representativo dos principais departamentos da empresa, vocacionado para as questões da defesa dos direitos e interesses do cliente. Este grupo ficará responsável pela elaboração de uma carta do cliente da EMEL contendo os direitos e os deveres dos cidadãos e cidadãs de Lisboa na sua relação com a empresa.



### 3.7 Regulamento Geral de Proteção de Dados – Desafios para a EMEL

O Regulamento Europeu de Proteção de Dados<sup>3</sup> (RGPD) passará a ser aplicado a partir de 25 de maio de 2018 e vem substituir a atual diretiva e lei de proteção de dados pessoais. Este normativo europeu, que coloca o foco da sua atenção no cidadão, tem aplicação direta a todas as organizações que operam no espaço europeu, alterando de forma significativa a relação entre os cidadãos/cidadãs e as organizações no que respeita à gestão dos seus dados pessoais.

#### 3.7.1 Implicações e Impactos do RGPD

Este novo Regulamento terá assim um grande impacto na atividade das organizações públicas e privadas, criando novas obrigações e responsabilidades em relação ao tratamento dos dados pessoais dos clientes e trabalhadores, estabelecendo requisitos específicos para o tratamento desses dados pessoais. As organizações devem rever os seus procedimentos e adaptar-se a esta nova realidade, sob pena de se sujeitarem a danos reputacionais e a avultadas coimas de difícil reparação.

#### MELHOR PROTEÇÃO DOS DADOS PESSOAIS



Fonte: Conselho da União Europeia, Secretariado Geral <http://www.consilium.europa.eu/pt/infographics/data-protection-regulation-infographics/>

<sup>3</sup> Regulamento n.º 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016,



De entre os aspetos mais relevantes deste Regulamento destaca-se o de reconhecer aos cidadãos o “direito a ser esquecido” o “direito ao apagamento”, o “direito à portabilidade dos dados”, o “direito à limitação do tratamento”, o “direito de oposição”, o “direito de retificação”, o “direito de acesso” e o “direito de não ficar sujeito a nenhuma decisão tomada exclusivamente com base no tratamento automatizado, incluindo a definição de perfis”.

O mapeamento dos tratamentos de dados pessoais que as organizações atualmente desenvolvem e a identificação das principais ações a implementar com base nos resultados desse mapeamento constituem dois momentos chave da implementação do RGPD.

Importa desde logo que as organizações respondam às seguintes questões:

- ✓ Quem trata os dados?
- ✓ Que tipo de dados trata?
- ✓ Com que finalidade?
- ✓ Onde armazena os dados?
- ✓ Qual o período de conservação de cada tratamento?
- ✓ Que medidas de segurança implementou?

A partir das respostas a estas questões devem ser priorizadas as ações a serem implementadas, que de um modo geral deverão permitir<sup>4</sup>:

- ✓ Rever a informação que é disponibilizada aos titulares dos dados e os procedimentos internos de garantia do exercício dos seus direitos;
- ✓ Documentar de forma detalhada todas as atividades relacionadas com o tratamento de dados pessoais;
- ✓ Verificar a forma e circunstâncias em que foi obtido o consentimento dos titulares;

---

<sup>4</sup> Com base em *10 Medidas para Preparar a Aplicação do Regulamento Europeu de Proteção de Dados*, Comissão Nacional de Proteção de Dados

[https://www.cnpd.pt/bin/rgpd/10\\_Medidas\\_para\\_preparar\\_RGPD\\_CNPD.pdf](https://www.cnpd.pt/bin/rgpd/10_Medidas_para_preparar_RGPD_CNPD.pdf)



- ✓ Avaliar a natureza dos tratamentos de dados efetuados (sensíveis e outros);
- ✓ Rever as políticas e práticas da organização à luz das novas obrigações decorrentes do regulamento e adotar procedimentos internos, e ao nível da subcontratação se for o caso, para lidar com situações de violação de dados pessoais.

### 3.7.2 Trabalhos em curso

---

A EMEL, como empresa de intenso e permanente relacionamento com os cidadãos está especialmente atenta a estas questões e desde maio de 2016 que está a desenvolver trabalho neste domínio. A par das boas práticas já existentes na empresa, é necessário ajustar processos e fluxos, bem como desenvolver e adaptar sistemas, procedimentos e infraestruturas (tecnológicas, de informação, etc.) para uma melhor adequação dos processos de recolha, manutenção e gestão das bases de dados, garantindo a coexistência saudável dos processos com a privacidade de dados dos cidadãos.

Este é um esforço que claramente se justifica pela vontade da EMEL se ajustar rigorosamente à nova diretiva, e pelo desejo – não menos importante – de prestar aos cidadãos e cidadãs serviços de cada vez maior qualidade, baseados em contextos de transparência e eficiência.

A intervenção será transversal a toda a empresa e afetará, com elevado impacto, as áreas de negócio – mobilidade e estacionamento – bem como as áreas de suporte, entre as quais a de recursos humanos e a de contraordenações. Esta necessária transformação constitui-se, também, como uma excelente oportunidade de, sem perder o foco nem a realidade temporal, realizar simplificação e reengenharia de processos, tornando a interação dos cidadãos com a EMEL numa melhor experiência.

A EMEL está já a proceder a uma exaustiva auditoria interna com vista a apurar o estado da arte dos sistemas de tratamento de dados da empresa, para posteriormente elaborar um mapa de ações futuras e respetivo cronograma. Dada a complexidade destes trabalhos serão necessários recursos externos que aportem o seu



conhecimento técnico específico e uma capacidade de execução extra face ao diminuto lapso temporal existente. No entanto, a EMEL assegura, através dos seus técnicos, a gestão e controlo de todos os trabalhos.

É âmbito do contrato celebrado com entidade externa a prestação de serviços de auditoria e consultoria tecnológica e processual que auxiliem na análise prévia à maturidade da EMEL em relação ao RGPD e na definição de um plano para dar cumprimento às obrigações decorrentes do RGPD, designadamente, propondo as melhores formas de adaptar e ajustar a empresa às exigências decorrentes da nova legislação.

### 3.7.3 Atividades previstas para 2018

---

Em concreto, tendo presente a data de 25 de maio de 2018, será necessário desenvolver na EMEL, após análise do *status quo* existente na empresa, um memorando de iniciativas, como já se mencionou anteriormente. Adicionalmente, e aproveitando a necessidade desta análise, poderão ser identificadas possíveis melhorias em relação à arquitetura existente, nomeadamente:

- Otimizar os ativos existentes;
- Potenciar a produção de vantagens competitivas para a EMEL;
- Proteger os dados em relação a acessos indevidos a informação sensível para a EMEL.

A EMEL terá também de recorrer a consultoria externa de natureza jurídico-legal. A análise legal e as iniciativas legais que terão de ser desenvolvidas também terão de ser objeto de apoio técnico devido à sua especificidade, sendo, no entanto, considerada a sua necessidade numa perspetiva integrada com as restantes iniciativas. É justamente esta abordagem integradora que irá permitir a identificação dos ativos tecnológicos com dados pessoais e sensíveis, bem como, a caracterização das necessidades de governo/governança da informação na EMEL, incluindo informação estruturada, não estruturada, digital e física.



## ATIVIDADES RELACIONADAS COM O RGPD 2018

---

Consultoria externa de índole tecnológica e processual

---

Consultoria externa de natureza jurídico-legal

---

Formação interna

---

Divulgação interna e externa

---

Auditorias e testes de *stress*

---

Efetuar uma avaliação de risco é essencial para calcular a probabilidade, impacto e extensão da violação de privacidade e proteção de dados pessoais e certificar que os princípios fundamentais do regulamento estão a ser cumpridos, pelo que se perspetiva a realização de testes de *stress* para os tratamentos de dados que apresentem riscos elevados de violação de privacidade face à sua natureza ou âmbito das atividades desenvolvidas.

Está também prevista para o próximo ano a realização de ações de formação e capacitação interna e de divulgação e comunicação interna e externa.

As implicações decorrentes da aplicação das novas regras estender-se-ão a todas as áreas da empresa, com particular relevo ao nível das aplicações informáticas e *apps*, da infraestrutura tecnológica e da gestão de residentes, parques, parquímetros, bairros históricos, gestão documental (papel físico e digital) e contraordenacional e gestão da fiscalização e leitura automática de matrículas.



## 4. INVESTIMENTOS PARA 2018

A EMEL projeta para o ano de 2018 um volume de investimento próximo dos 34,2 milhões de euros. A prossecução de uma estratégia de mobilidade sustentável que passa pela mitigação dos problemas de estacionamento enfrentados pelos residentes na cidade e pela oferta de mais possibilidades de rotação, faz com que a maior fatia do orçamento esteja reservada para a densificação da rede de parques.

**Tabela 4.1: Obras em Infraestruturas**

| Projeto                     | Orçamento 2018    | Descrição  |
|-----------------------------|-------------------|--|
| Campo das Cebolas*          | 1 500 000         | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Verbena                     | 285 000           | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Campo de Ourique - Piscinas | 1 760 000         | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Areeiro – Manuel Gouveia    | 2 550 000         | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Mercado do Rato             | 150 000           | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Graça - Bombeiros           | 772 000           | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Pedrouços 1                 | 110 000           | Requalificação da Área de Estacionamento           |
| Pedrouços 2                 | 220 000           | Requalificação da Área de Estacionamento           |
| Rua Maria Pia               | 350 000           | Construção de Área de Estacionamento de Superfície |
| Bairro Alto                 | 100 000           | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Mercado de Benfica          | 150 000           | Construção de Área de Estacionamento de Superfície |
| Belém – Cordoaria Nacional  | 350 000           | Requalificação da Área de Estacionamento           |
| Santos A e B                | 275 000           | Requalificação da Área de Estacionamento           |
| Parque dos Barbadinhos      | 250 000           | Construção de Área de Estacionamento de Superfície |
| Feira Popular I             | 1 164 000         | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Feira Popular II            | 3 500 000         | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Campolide – José Malhoa     | 300 000           | Construção de Área de Estacionamento de Superfície |
| Parque do Beato             | 1 800 000         | Construção de Parque de Estacionamento             |
| Equipamento Túneis          | 150 000           | Equipamento de Controlo e Vigilância               |
| <b>Total</b>                | <b>15 736 000</b> |  |

\* a conclusão do parque está prevista ainda para 2017, mas a execução financeira estender-se-á a 2018



A empresa cuida também de instalar as melhores soluções nos parques que explora, procurando inovar e oferecer uma melhor experiência de utilização aos seus clientes.

**Tabela 4.2: Investimento em Equipamentos de Parques de Estacionamento**

| Projeto                            | Orçamento 2018   | Descrição                       |
|------------------------------------|------------------|---------------------------------|
| Equipamentos controlo de acessos   | 421 500          | Equipamentos de Parques         |
| Equipamentos CCTV                  | 420 000          | Equipamentos de Parques         |
| Inovação tecnológica               | 145 000          | Equipamentos de Parques         |
| Carregadores de veículos elétricos | 80 000           | Promoção da Mobilidade Elétrica |
| Proteções de MPA em acrílico       | 65 000           | Equipamentos de Parques         |
| Vedações para vários parques       | 20 000           | Equipamentos de Parques         |
| Equipamentos de Sombreamento       | 210 000          | Equipamentos de Parques         |
| <b>Total</b>                       | <b>1 361 500</b> |                                 |

Com a oferta de maior capacidade de estacionamento *off street* atingem-se múltiplos efeitos positivos para além dos diretamente relacionados com a facilidade de estacionamento. A fruição do espaço urbano ascende a novos patamares de qualidade, pelo espaço liberto, mas também pela própria qualidade do ar que beneficia da redução do trânsito parasita. Outras formas de mobilidade, mais suave, ganham condições de atratividade e a EMEL empenha-se em maximizar a disponibilidade e o conforto destas opções, desenvolvendo projetos concretos como os percursos assistidos mecanicamente para o acesso pedonal à Colina do Castelo.


**Tabela 4.3: Investimento em Mobilidade e Acessibilidades**

| Projeto                                    | Orçamento 2018   | Descrição                           |
|--|------------------|-------------------------------------|
| Percurso da Sé - Elevador                  | 900 000          | Apoio Mecânico à Mobilidade Pedonal |
| Percurso da Mouraria – Escadas Rolantes    | 489 000          | Apoio Mecânico à Mobilidade Pedonal |
| Percurso da Graça - Funicular              | 2 400 000        | Apoio Mecânico à Mobilidade Pedonal |
| Expansão do Sistema de <i>Bike Sharing</i> | 584 866          | Promoção da Mobilidade Partilhada   |
| Construção de Ciclovias                    | 1 200 000        | Promoção da mobilidade suave        |
| <b>Total</b>                               | <b>5 573 866</b> |                                     |

O SBPP, uma antiga ambição do município, enfrentou o período de testes ao longo do verão de 2017, recolhendo informações das mais de 20 000 viagens realizadas, o que permitirá a introdução de melhorias no sistema. Em 2018 a EMEL já oferecerá à cidade uma solução consolidada, a Gira. Bicicletas de Lisboa, integrada com o ePark na Plataforma de Mobilidade desenvolvida pela empresa.

O plano de expansão do ordenamento do estacionamento na via pública a todo o concelho de Lisboa cativa outra fatia importante do investimento previsto para 2018.

**Tabela 4.4: Investimento em Equipamentos para a Via Pública**

| Projeto                             | Orçamento 2018   | Descrição                                 |
|-------------------------------------|------------------|---|
| Sinalização Vertical                | 350 000          | Expansão do Estacionamento na Via Pública |
| Parquímetros                        | 3 600 000        | Expansão do Estacionamento na Via Pública |
| Carregadores rápidos e semirrápidos | 500 000          | Promoção da Mobilidade Elétrica           |
| <b>Total</b>                        | <b>4 450 000</b> |   |

Para além da implementação no terreno dos equipamentos necessários ao alargamento do estacionamento tarifado, a EMEL terá que dotar o efetivo de fiscalização com os meios mais adequados para que possam desenvolver a sua atividade da forma mais eficaz e eficiente. Ao mesmo tempo que procura garantir o melhor serviço, a EMEL tem que assegurar a rentabilidade da operação e a sustentabilidade da empresa, para que consiga manter-se como veículo da estratégia



de mobilidade de Lisboa e preservar a capacidade concretizadora dos investimentos de que a cidade necessita decorrentes dessa estratégia.



**Tabela 4.5: Investimento na Frota**

| Projeto                           | Orçamento 2018 | Descrição            |
|-----------------------------------|----------------|----------------------|
| Reboques                          | 80 000         | Apoio à Fiscalização |
| Motociclos                        | 30 000         | Apoio à Fiscalização |
| Veículos para a frota operacional | 297 000        | Renovação da Frota   |
| <b>Total</b>                      | <b>407 000</b> |                      |

**Tabela 4.6: Investimento em Tecnologia e Equipamentos de Fiscalização**

| Projeto                            | Orçamento 2018 | Descrição                         |
|------------------------------------|----------------|-----------------------------------|
| Novas tecnologias de fiscalização  | 250 000        | Inovação e Eficiência na Operação |
| Novos bloqueadores                 | 20 000         | Equipamentos de Fiscalização      |
| Atrelados para motociclos          | 10 000         | Equipamentos de Fiscalização      |
| Equipamentos AFE                   | 50 000         | Equipamentos de Fiscalização      |
| Certificados de assinatura digital | 23 600         | Equipamentos de Fiscalização      |
| <b>Total</b>                       | <b>353 600</b> |                                   |

A empresa vive um momento crucial da sua existência. Em poucos anos os lugares em exploração, quer em parques quer na via pública, vão-se multiplicar, exigindo a adoção de soluções tecnológicas inovadoras, capazes de assegurar a capacidade de resposta ao nível dos processos, mas também junto dos cidadãos e cidadãs que se vêm confrontados com uma realidade diferente e cujas vantagens, muitas vezes, não são imediatamente apreendidas. O investimento em desenvolvimento tecnológico é, assim, contemplado com uma importante parcela neste plano.


**Tabela 4.7: Investimento em Sistemas de Informação**

| Projeto                                       | Orçamento 2018   | Descrição                    |
|---|------------------|------------------------------|
| <i>Business Intelligence</i>                  | 440 168          | Desenvolvimento Aplicacional |
| OPERA - Coleta                                | 50 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Integração VLAM na plataforma de sensorização | 25 000           | <i>Software</i>              |
| Desenvolvimentos ERP e BPM                    | 100 000          | <i>Software</i>              |
| Sensorização                                  | 300 000          | Projeto de Inovação          |
| <i>Web Services</i>                           | 56 852           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Gestão de meios de pagamento                  | 198 504          | <i>Software</i>              |
| Novas aplicações                              | 75 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Centralização de parquímetros                 | 1 200 000        | Desenvolvimento Aplicacional |
| CML COI – integração de sistemas EMEL         | 50 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Painéis de informação de parques              | 20 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| CRM   | 75 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Integração de cadastro / SIG                  | 40 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Plataforma de mobilidade                      | 650 000          | Desenvolvimento Aplicacional |
| Mobilizador 2017-2020                         | 20 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| <i>Open Data – condicionamentos Google</i>    | 150 000          | <i>Software</i>              |
| <i>Call Center Cloud</i>                      | 50 000           | <i>Software</i>              |
| EME.Ly – plataforma de sensorização           | 75 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Faturação de parques e OVP                    | 130 000          | Desenvolvimento Aplicacional |
| Reformulação <i>site</i> EMEL                 | 204 000          | Desenvolvimento Aplicacional |
| Integração CARRIS                             | 100 000          | Desenvolvimento Aplicacional |
| Plataforma de mobilidade - expansão           | 50 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Plano Estratégico Sistemas de Informação      | 75 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Consultoria Machine Learning                  | 50 000           | Desenvolvimento Aplicacional |
| Desenvolvimentos Millenium (RH)               | 15 000           | <i>Software</i>              |
| <b>Total</b>                                  | <b>4 199 524</b> |                              |



Mas não é só dos mais sofisticados *softwares* que depende a modernização da EMEL. Como em qualquer empresa, é necessário que também os equipamentos mais prosaicos assegurem a flexibilidade necessária para o desenvolvimento de processos que por vezes revelam alguma complexidade.

**Tabela 4.8: Investimento em Modernização e Apetrechamento de Instalações**

| Projeto   | Orçamento 2018 | Descrição                          |
|---|----------------|------------------------------------|
| Centro de Operações Integradas                  | 200 000        | Inovação e Eficiência na Operação  |
| Beneficiação de instalações operacionais        | 150 000        | Melhoria das Condições de Operação |
| Integração de UPS em vários edifícios           | 15 000         | Melhoria das Condições de Operação |
| Mobiliário diverso                              | 75 000         | Melhoria das Condições de Operação |
| Equipamento <i>Network Access Control</i> - ISE | 15 000         | Melhoria das Condições de Operação |
| Equipamento informático diverso                 | 30 000         | Melhoria das Condições de Operação |
| Domótica Multimédia Salão de Inverno            | 50 000         | Melhoria das Condições de Operação |
| Relógios de ponto                               | 10 000         | Melhoria das Condições de Operação |
| Aquisições diversas para as instalações         | 35 000         | Melhoria das Condições de Operação |
| <b>Total</b>                                    | <b>580 000</b> |                                    |

Ao longo de 2018 a EMEL continuará a assumir as suas responsabilidades com a gestão dos acessos aos Bairros Históricos constituídos como ZAAC. A exposição a que os equipamentos de controlo de acessos estão sujeitos reflete-se num elevado número de ocorrências de inoperacionalidade, exigindo uma onerosa manutenção.

**Tabela 4.9: Investimento nas ZAAC**

| Projeto                             | Orçamento 2018   | Descrição                          |
|-------------------------------------|------------------|------------------------------------|
| Substituição de Equipamentos        | 420 000          | Melhoria das Condições de Operação |
| Instalação da Madragoa              | 900 000          | Implementação de Nova ZAAC         |
| Instalação de CCO nas Portas do Sol | 200 000          | Melhoria das Condições de Operação |
| <b>Total</b>                        | <b>1 520 000</b> |                                    |



A empresa procura no mercado uma solução tecnológica que permita uma operação mais eficiente, e que propicie aos residentes e visitantes uma experiência de utilização mais consonante com as suas expectativas e necessidades. Já com recurso ao novo sistema operacional, será instalada nova ZAAC no Bairro da Madragoa.

Os cerca de 34,2 milhões de euros de investimento orçamentado procuram, assim, dar resposta criteriosa aos objetivos definidos:

❖ Investimento na **Infraestrutura**: 22 267 500 €, 65% do total

Contempla todo o investimento em parques de estacionamento, mas também os equipamentos exigidos para a gestão do estacionamento na via pública, desde parquímetros a veículos de fiscalização:

- ✓ Parques de Estacionamento: 15 077 500 €, 44,1%
- ✓ Via Pública: 7 040 000 €, 20,6%
- ✓ Outros: 150 000 €, 0,4%

❖ Investimento em **Mobilidade e Acessibilidade**: 6 153 866 €, 18%

Prevê a construção dos percursos de acesso pedonal à Colina do Castelo, englobando os equipamentos – elevador, escadas rolantes e funicular –, bem como a construção e fiscalização de duas novas ciclovias (e a fiscalização de duas outras) e todos os trabalhos acessórios. Também abarca a expansão da Gira. Bicicletas de Lisboa.

❖ Investimento na **Relação com o Público/Clientes**: 1 727 504 €, 5%

Visa uma aproximação da empresa ao cidadão, através de projetos sofisticados como a disponibilização da Plataforma de Mobilidade, mas também mediante a abertura de um novo Ponto de Atendimento na futura Loja do Cidadão no Mercado 31 de Janeiro. Considera também o alargamento do programa escolar Pela Cidade Fora.

❖ Investimento em **Eficiência e Produtividade**: 4 032 620 €, 12%

Considera projetos que permitem recolha de informação que ofereça uma visão do negócio mais adequada, como a centralização de parquímetros ou a



sensorização de lugares de estacionamento, e outros que ajudam a melhor interpretar e tirar proveito dessa informação, como o desenvolvimento da solução de *Business Intelligence*.



## 5. RECURSOS

### 5.1 Recursos Humanos

Uma sólida e coesa política de recursos humanos é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Reconhecendo esta importância, a EMEL continuará a empenhar-se para melhorar a gestão do seu capital humano em conformidade com os desafios que a empresa enfrentará nos próximos anos, em termos de expansão e diversificação da sua atividade, garantindo que a admissão de pessoal observa a necessidade de preservar o crescimento da produtividade.

Valorizar e investir no talento e competências internas é um fator gerador de valor para a empresa que importa reforçar no quadro de uma política que inclua a promoção de uma cultura interna de serviço público à Cidade, e de colaboração com os cidadãos e cidadãs, o que exige, desde logo, alinhamento dos conceitos estratégicos de negócio, do *modus operandi* e do grau de exigência estabelecidos, bem como da imagem que empresa quer assumir junto do público.

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

Desde 2014, ano que encerrou com um total de 386 colaboradoras e colaboradores, que a EMEL tem crescido quer em volume de atividade quer no efetivo de recursos humanos. Prevê-se que no final de 2017 a empresa atinja 560 trabalhadores e trabalhadoras, mais 45% face ao quadro de pessoal de há 3 anos. Para o próximo ano está programada a admissão de 60 novos recursos humanos.

O reforço do capital humano foi, a par do ímpeto tecnológico, o pilar que sustentou a transformação da empresa nos últimos anos, e que a catapultou para uma dimensão inédita e para uma capacidade de concretização de investimentos, importantes para a cidade, sem paralelo na sua história.



Este acentuado aumento do efetivo EMEL impõe um acompanhamento constante da arquitetura funcional da empresa, política de recursos humanos e métodos de trabalho aplicados que implicam:

- ✓ Adaptação permanente da estrutura organizativa à realidade da empresa;
- ✓ Planeamento e orçamentação adequados e respetivo acompanhamento;
- ✓ Definição de procedimentos e sua comunicação interna, e externa se aplicável;
- ✓ Produção e atualização de Regulamentos Internos;
- ✓ Organização de tarefas e de tempos de trabalho;
- ✓ Gestão de Produtividade e Eficiência.

A EMEL celebrou em 2017 o seu primeiro Acordo de Empresa, ao fim de mais de 10 anos de negociação. Nesta fase crucial de expansão da empresa este acordo contribuiu significativamente para o fortalecimento da política de recursos humanos i) em matéria de organização e estruturação do tempo de trabalho e ii) garantia de que a remuneração de homens e mulheres continuará a ser aplicada de forma transparente e no estrito respeito pelas regras de não discriminação de género.

O Acordo de Empresa foi assinado no final de maio de 2017 e em agosto já abrangia 89% das colaboradoras e colaboradores da EMEL. Até ao final do ano em curso a EMEL pretende rever o Acordo de Empresa assinado, com vista à definição de novas categorias profissionais e adaptação da matéria remuneratória às condições que vierem a constar da Lei de Orçamento de Estado para 2018.

Neste contexto, os principais desafios em matéria de recursos humanos passam i) por uma gestão estratégica, de médio e longo prazo, do efetivo de recursos humanos, fundamental numa empresa de trabalho-intensivo, para além da gestão corrente de resposta às necessidades e exigências de curto prazo i) pelo aperfeiçoamento do processo de recrutamento, requalificação e mobilidade interna e iii) pela implementação de modelos adequados de gestão de carreiras e de desempenho.



## INICIATIVAS EM MATÉRIA DE RECURSOS HUMANOS 2018

**Garantir a sustentabilidade dos custos com pessoal**

Garantir uma gestão eficiente e produtiva dos recursos humanos ao serviço da empresa e uma política de admissões ponderada e estruturada.

Atribuir subsídios e regalias de forma sustentada; negociar os atuais e futuros subsídios respeitando os critérios de equilíbrio financeiro.

Acompanhar e controlar de forma rigorosa a execução do orçamento de custos com o pessoal.

**Definir a estratégia de evolução do quadro de pessoal**

Garantir a distribuição adequada dos RH atuais e dos recursos a admitir no futuro.

Estabelecer o equilíbrio entre o crescimento global do efetivo de RH e a sua repartição pelas diferentes áreas funcionais de acordo com as suas necessidades.

Dar-se-á prioridade ao impacto no negócio, com especial incidência nas atividades operacionais propriamente ditas, de suporte à operação (coleta, manutenção operacional, entre outras), ou de suporte geral (serviços jurídicos, área financeira, IT, RH, por exemplo), efetuando sempre uma avaliação do alcance temporal das necessidades: temporárias, de médio prazo e definitivas.

**Estruturar a gestão de carreiras e de desempenho**

Definir modelos de competências funcionais e comportamentais que se constituam como pilares das políticas de i) recrutamento ii) formação inicial iii) gestão do desempenho e iv) formação contínua e de reciclagem.

Garantir que os modelos de competências funcionais e comportamentais são suficientemente sofisticados para responder à evolução da empresa, e, em simultâneo, simples e claros o suficiente para permitir a sua adequada perceção por parte dos colaboradores e colaboradoras e a sua correta aplicação por parte dos quadros dirigentes da empresa.

Definir as linhas mestras de um plano de sucessão dos quadros que assumem funções e cargos críticos para a empresa. A EMEL tem alguns dos seus recursos humanos próximos da situação de reforma, e as recentes dinâmicas da empresa têm originado transferências e promoções. Este planeamento torna-se mais premente numa fase de grande expansão como aquela que a empresa prevê para os próximos anos.



INICIATIVAS EM MATÉRIA DE RECURSOS HUMANOS 2018 (continuação)

**Requalificar o quadro de pessoal e promover a mobilidade interna**

Proceder à requalificação dos operacionais mais antigos, que denotam algum desgaste no exercício das suas funções, de forma a torna-los aptos a integrar, progressivamente, outras áreas funcionais.

Avaliar o potencial dos trabalhadores e trabalhadoras que exercem funções operacionais há muitos anos para suprir lacunas identificadas em diferentes áreas da empresa.

Delinear um plano que inclua i) o diagnóstico de todas as situações que exigem requalificação e que podem gerar processos de mobilidade interna ii) o programa de formação e reciclagem que será necessário desenvolver para que as transferências ocorram sem sobressaltos e iii) os mecanismos de avaliação e acompanhamento respetivos.

Ponderar o alargamento do modelo atual de formação inicial a algumas das áreas da empresa, considerando que a formação base transversal ministrada em 2017 se tem revelado muito valiosa no que respeita à compreensão que os novos colaboradores revelam do funcionamento geral da empresa, não circunscrevendo os seus conhecimentos exclusivamente à forma de operar da área em que foram integrados, o que os habilita a dar respostas a situações de emergência, em outras áreas, necessariamente de curta duração e em respeito pelos normativos legais.

**Reforçar o foco no recrutamento e seleção de novos recursos humanos**

Aperfeiçoar a metodologia de recrutamento e seleção de novos colaboradores e colaboradoras, o que implica uma perceção rigorosa dos perfis a recrutar no quadro de uma empresa que presta um serviço público de interesse geral e que, por conseguinte, tem de garantir a excelência de desempenho profissional e ético dos seus novos colaboradores e colaboradoras.



### 5.1.2 Comunicação Interna e Responsabilidade Social Corporativa

---

Para 2018 prevê-se a dinamização e otimização da Intranet da EMEL, um importante e poderoso canal de comunicação interna. Uma boa comunicação interna fortifica a cultura de organização, de colaboração e de partilha e permite que os colaboradores e colaboradoras estejam alinhados com a estratégia e objetivos da empresa. Importa, por isso, continuar a desenvolver esforços no sentido de se consolidar uma estratégia de comunicação no interior da organização capaz de acompanhar o ritmo de crescimento da empresa.

No que respeita há ainda recente área de Responsabilidade Social Corporativa perspetivam-se para o próximo ano iniciativas e projetos orientados para o bem-estar e conforto dos colaboradores e colaboradoras, e seus familiares, e outros dirigidos à sociedade em geral.

#### INICIATIVAS EM MATÉRIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E CORPORATIVA 2018

---

Apoiar de forma mais próxima os trabalhadores e trabalhadoras vítimas de acidentes de trabalho.

---

Alargar as formas atuais de apoio social (atualmente via Serviços Sociais da CML).

---

Estender o âmbito dos protocolos existentes que beneficiam colaboradores e colaboradoras e respetivas famílias.

---

Melhorar as condições de apoio ao nível da parentalidade (por exemplo, simplificando escalas de horários de trabalho).

---

Contribuir para projetos que beneficiem a sociedade em geral, designadamente, apoio a instituições de solidariedade social e iniciativas de cariz cultural e recreativo.

---

Dinamizar junto dos trabalhadores e trabalhadoras da empresa a responsabilidade ambiental.

---

Continuar a fomentar, no âmbito do processo de recrutamento, a inclusão de trabalhadores e trabalhadoras acima dos 50 anos de idade e desempregados de longa duração.

---



## 5.2 ACADEMIA EMEL



A Escola de Formação da EMEL, estrutura orgânica autónoma, nasceu com o objetivo de dar uma resposta estruturada, integrada e contínua às necessidades formativas da própria empresa, mas também de todas as outras organizações, públicas e privadas, com atividade semelhante.

O sucesso deste projeto é já evidente, sendo uma das suas principais manifestações o programa formativo, de natureza modular e progressiva, dirigido à nova geração de colaboradores e colaboradoras da empresa para as áreas operacionais, e que combina, na fase de estágio, a formação em sala com um período de formação interativa, em contexto de trabalho, durante o qual os estagiários e estagiárias têm oportunidade de assistir *in loco* à execução de todas as atividades operacionais da empresa. Com este modelo de formação garante-se que os colaboradores e colaboradoras quando assumem funções já estão familiarizados com os procedimentos inerentes às tarefas que vão desempenhar, o que o potencia o sucesso da sua integração.

A formação inicial é, porém, apenas uma das vertentes do modelo formativo erigido, que contempla, também, cursos de formação contínua e aprendizagem ao longo da vida profissional, numa perspetiva de reforço contínuo da qualificação dos colaboradores e colaboradoras ao serviço da empresa para que possam prestar aos cidadãos e cidadãs um serviço de cada vez maior qualidade garantindo-lhes tranquilidade, conforto e segurança nos seus fluxos de deslocação diários. É com esta perspetiva de missão que a EMEL, e toda a sua equipa, se pretende continuar a apresentar perante a cidade.

Este posicionamento é tanto mais exigente quanto se antecipa para os próximos anos uma expansão muito significativa da atividade da empresa. A EMEL tem de estar preparada para satisfazer de forma cabal as necessidades e exigências que se vão colocar em termos de formação do seu quadro de efetivos, numa dupla perspetiva de quantidade e qualidade. Adicionalmente, a inovação permanente que tem



caracterizado a ação da EMEL exige um esforço equivalente de atualização e formação dos seus quadros.

Neste enquadramento, a ACADEMIA EMEL estabelece para 2018 dois importantes desafios:

- Aliar a atividade de formação inicial, dirigida aos colaboradores e colaboradoras recém-chegados à empresa, a uma consistente e abrangente oferta formativa de reciclagem direcionada ao efetivo de RH que está na empresa há vários anos e que dispõe de um conjunto de valências específicas, em particular ao nível do interface com o cliente;
- Oferecer às empresas congéneres, públicas e privadas, soluções adequadas de formação inicial e contínua.

Para além da oferta formativa, a ACADEMIA EMEL tem i) a ambição de contribuir proactivamente para a estruturação e uniformização de procedimentos, fazendo convergir modos de fazer e regras de atuação que tornem mais claras e transparentes, mais efetivas e eficientes, as ações desenvolvidas pelos trabalhadores e trabalhadoras no exercício das suas funções, e ao mesmo tempo garantir a sua replicabilidade e fiel transmissão a futuros colaboradores e colaboradoras ou novos contextos e ainda ii) a pretensão de cooperar com outras empresas e/ou entidades na arquitetura de novas regras em áreas críticas do funcionamento das empresas de mobilidade que exigem aperfeiçoamentos constantes.

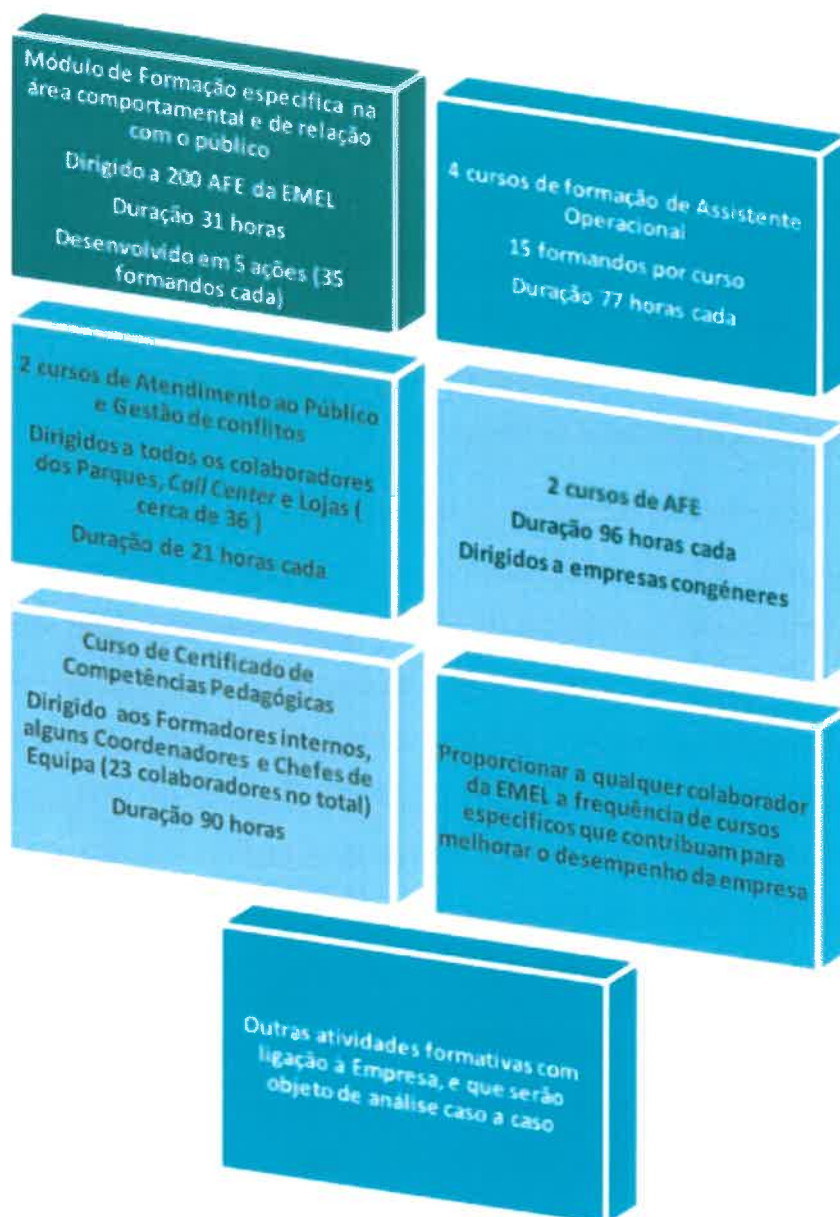
Com o lançamento da Gira. Bicicletas de Lisboa, a ACADEMIA está também a equacionar a oferta de programas de formação para atuais e futuros utilizadores de bicicleta, reforçando os seus conhecimentos sobre condução em meio urbano para que possam utilizar este modo de transporte com mais frequência, autonomia, conforto e segurança nas suas deslocações quotidianas ou viagens ocasionais.

Em concreto, o plano de atividades delineado pela ACADEMIA EMEL para o próximo ano estrutura-se em torno da disponibilização de um conjunto de cursos de formação (inicial, de reciclagem, e de vocação para o exterior) e de uma série de outras



atividades paralelas que no seu conjunto visam concorrer para um aprimoramento do corpo legal e regulamentar que rege o setor da mobilidade e estacionamento.

OFERTA FORMATIVA ACADEMIA EMEL 2018





OUTRAS ATIVIDADES ACADEMIA EMEL 2018

- Promover e integrar seminários temáticos com a ANSR, o IMT, a PSP, a PM e o FEM de discussão de nova legislação, novas metodologias e agilização de processos relativos à atividade da EMEL e restantes empresas/entidades do setor
- Contribuir para propostas de alteração legislativa e criação de nova legislação, necessárias ao bom desempenho das empresas de mobilidade e estacionamento
- Produzir Manuais de Procedimentos para as várias áreas de atividade da EMEL, contribuindo para uma uniformização da forma de fazer

## 5.3 Recursos Financeiros

### 5.3.1 Estimativa dos rendimentos de estacionamento na via pública

A EMEL atravessa um período de acelerado crescimento da área de estacionamento sob sua gestão e do número de lugares em exploração. Este aspeto acarreta um considerável agravamento dos riscos associados às projeções, designadamente no que respeita ao estacionamento na via pública, principal fonte de rendimentos da empresa. Esta incerteza relaciona-se com múltiplos fatores, dois deles com um peso significativo:

- ✓ As características de cada zona, que se podem refletir em diferentes perfis de procura e pressão de estacionamento e que apenas se revelam em toda a sua extensão após o início da exploração;
- ✓ O momento em que os novos lugares entram em exploração, considerando-se nas previsões apenas os lugares que efetivamente geram rendimentos de estacionamento, ou seja, lugares tarifados.

□ Lugares em agosto de 2017    
 ■ Aberturas agosto - dezembro 2017    
 □ Novos Lugares 2018

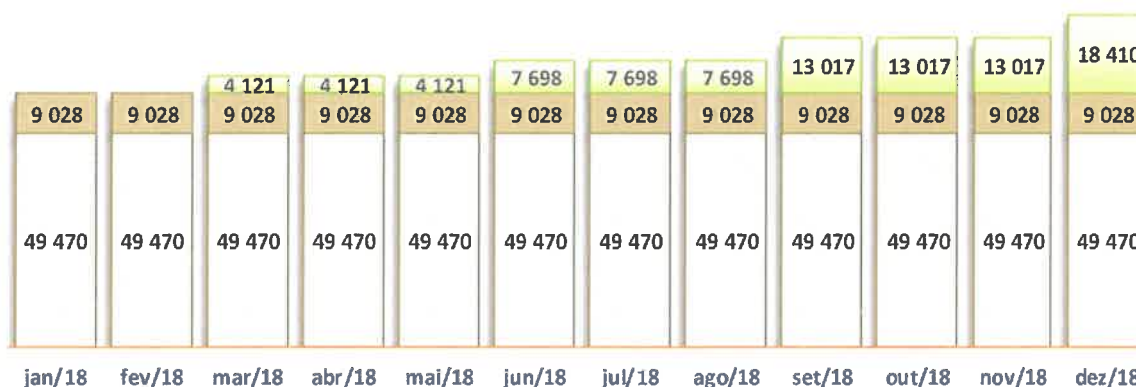


Gráfico 5.1: Evolução dos lugares tarifados para exercício de projeção dos rendimentos de estacionamento na via pública - 2018

Para ultrapassar as dificuldades levantadas pelo escasso conhecimento da procura de estacionamento em zonas que antes não eram tarifadas assume-se, no processo de



previsão, que os rendimentos gerados nas novas ZEDL serão próximos dos registados em ZEDL com características semelhantes mas cuja exploração já está consolidada. Para estabelecer esta relação, utiliza-se como referência para a previsão da nova zona o Rendimento Médio/Lugar/Dia da ZEDL equivalente. Refletindo um período de crescimento (típico em novas aberturas) são introduzidos fatores de atenuação, com maior ou menor intensidade consoante o nível de conhecimento da nova zona, que em projeções futuras serão revistos à luz dos dados recolhidos a partir da exploração.

Já a incerteza relativa à calendarização das aberturas é obviada com o pressuposto conservador de que a entrada em exploração dos lugares programados para cada trimestre apenas ocorre no final desse período.

Apesar da preponderância que o número de lugares assume na formulação da perspetiva de rendimentos de estacionamento, não existe, no entanto, uma proporcionalidade linear direta, mês a mês, entre rendimentos e número de lugares. A receita gerada pela exploração do estacionamento sofre variações de considerável amplitude ao longo do ano – é um setor de vincada sazonalidade.

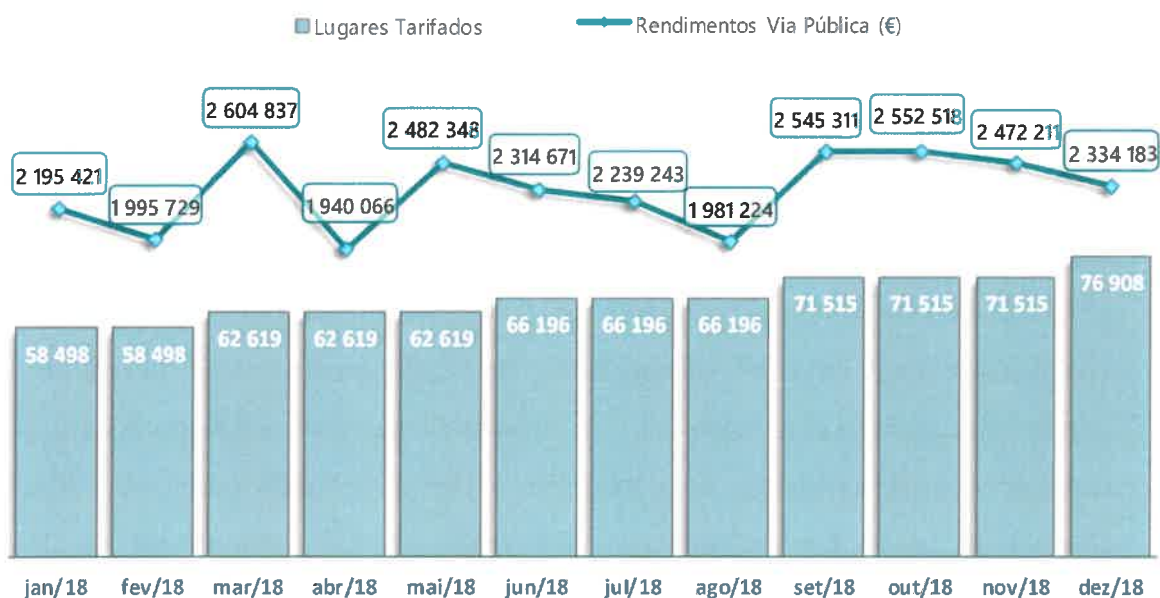


Gráfico 5.2: Número de lugares e previsão de rendimentos de estacionamento na via pública – 2018 (€)



Constata-se que os meses com maior número de lugares em exploração não correspondem aos que geram mais rendimentos. No exercício de controlo orçamental a análise de eventuais desvios face ao rendimento previsto deve assentar na evolução do Rendimento Médio/Lugar/Dia.

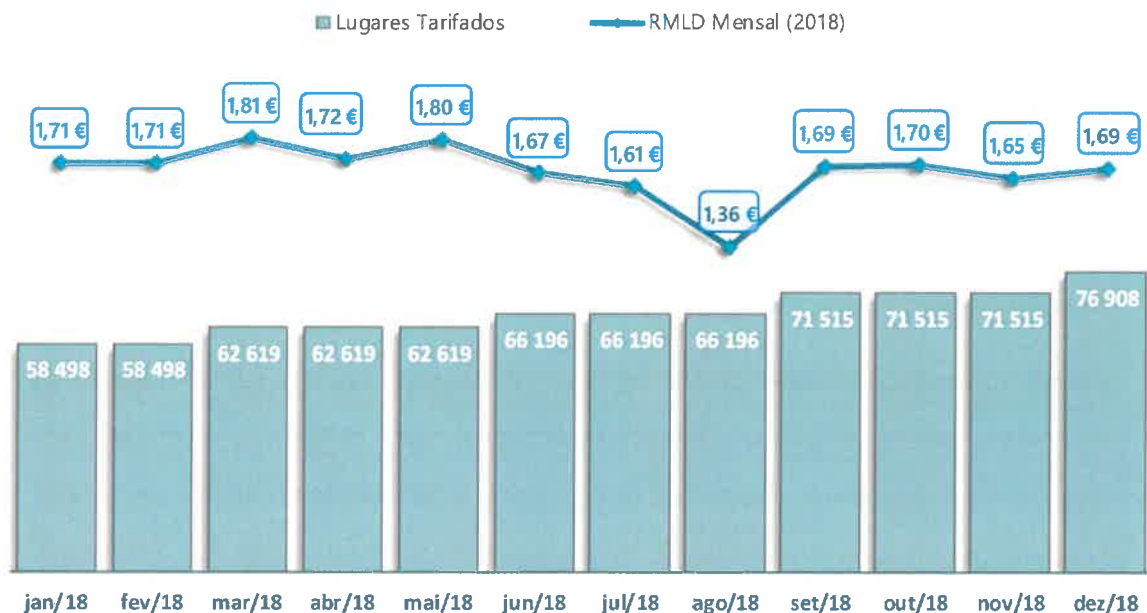


Gráfico 5.3: Evolução do Rendimento Médio/Lugar/Dia decorrente da estimativa de rendimentos de estacionamento na via pública - 2018 (€)

### 5.3.2 Fontes de financiamento do plano de investimentos para 2018

A dimensão do plano de expansão da atividade da EMEL para os próximos anos exige um volume de investimentos muito elevado. Paralelamente, a exploração de lugares tarifados em zonas cada vez mais periféricas da cidade, a densificação da rede de parques dissuasores e para residentes com tarifários claramente incentivadores da sua utilização e a forte promoção de modos mais suaves de mobilidade de que a Gira. Bicicletas de Lisboa é o exemplo mais carismático, apontam para um cenário de redução da rentabilidade da empresa.

A empresa reserva, porém, uma boa parte do investimento para projetos que viabilizam sólidos ganhos de eficiência e produtividade, ajudando a preservar a



posição financeira conquistada nos últimos anos, reforçada no último exercício com o aumento do Capital Social, decidido pela CML, para os 32 000 000 de euros.

Consciente dos contornos dos desafios que se colocam no horizonte, a EMEL mantém toda a atenção nas oportunidades de acesso a programas europeus de incentivo ao investimento, designadamente nas áreas da inovação, novas tecnologias e sustentabilidade. Estes esforços, pese embora a escassa dimensão relativa, produzem um valioso contributo para que a organização planeie o próximo exercício sem considerar novos financiamentos externos, prosseguindo uma política que baseia o financiamento do investimento em capitais próprios, ou seja, nos meios libertos pela operação gerida pela empresa. A EMEL estima encerrar o exercício de 2018 com uma sólida posição financeira - traduzida num rácio de Autonomia Financeira de 48% - que lhe permite encarar o futuro com confiança.

Tabela 5.1: Fontes de financiamento do plano de investimento - 2018

|                         | Montante (€)      | %           |
|-------------------------|-------------------|-------------|
| Capital Próprio         | 25 941 948        | 90,67%      |
| Fundos Europeus         | 170 000           | 0,59%       |
| Financiamento Bancário* | 2 500 000         | 8,74%       |
| <b>Total</b>            | <b>28 611 948</b> | <b>100%</b> |

\* O montante indicado corresponde a um financiamento obtido ao abrigo da iniciativa JESSICA, promovida pela Comissão Europeia e desenvolvida pelo Banco Europeu de Investimento, associado ao projeto do Campo das Cebolas e contratualizado em períodos anteriores.

9



## 6. CONTAS PREVISIONAIS

Tabela 6.1: Demonstração de Resultados por Naturezas Previsional - 2018 (€)

|  |                |
|--|----------------|
| Rendimentos e Gastos   |                |
| Vendas e Prestações de Serviços                                      | 45 019 793     |
| Subsídios à Exploração   |                |
| Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas             |                |
| Fornecimentos e Serviços Externos*                                   | 29 539 861     |
| Gastos com o Pessoal   | 14 467 135     |
| Imparidade de Inventários  |                |
| Imparidade de Dívidas a Receber                                      |                |
| Provisões  |                |
| Outros Rendimentos e Ganhos  | 3 000 000      |
| Outros Gastos e Perdas   | 120 234        |
| Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos | 3 892 563      |
| Gastos / Reversões de Depreciação e Amortização                      | 3 434 512      |
| Resultado Operacional  | 458 051        |
| Juros e Rendimentos Similares Obtidos                                |                |
| Juros e Gastos Similares Suportados                                  | 71 163         |
| Resultado antes de impostos  | 386 888        |
| Imposto sobre o rendimento do período                                | 87 050         |
| <b>Resultado Líquido do Período</b>                                  | <b>299 838</b> |

\* Inclui o *fee* de gestão no valor 10,5 milhões de euros, estimado de acordo com deliberação da CML.

Tabela 6.2: Balanço Previsional - 2018 (€)

| <b>Ativo</b>                              |                   |
|---|-------------------|
| <b>Ativo não Corrente</b>                 |                   |
| Investimentos Financeiros                 | 27 465            |
| Ativos Fixos Tangíveis                    | 69 804 742        |
| Propriedades de Investimento              | 1 505 132         |
| Ativos Intangíveis                        | 5 234 462         |
| Ativos por Impostos Diferidos             | 148 638           |
| <b>Total do Ativo não Corrente</b>        | <b>76 720 439</b> |
| <b>Ativo Corrente</b>                     |                   |
| Inventários                               | 0                 |
| Clientes                                  | 215 094           |
| Estado e Outros Entes Públicos            | 880 957           |
| Outras Contas a Receber                   | 1 507 885         |
| Diferimentos                              | 3 898 607         |
| Caixa e Depósitos Bancários               | 1 350 200         |
| <b>Total do Ativo Corrente</b>            | <b>7 852 743</b>  |
| <b>Total do Ativo</b>                     | <b>84 573 183</b> |
| <b>Capital Próprio</b>                    |                   |
| Capital Realizado                         | 32 000 000        |
| Reservas Legais                           | 1 510 386         |
| Resultados Transitados                    | 4 105 661         |
| Outras Variações de Capital Próprio       | 4 390 650         |
| Resultado Líquido do Exercício            | 299 838           |
| <b>Total do Capital Próprio</b>           | <b>42 306 535</b> |
| <b>Passivo</b>                            |                   |
| <b>Passivo não Corrente</b>               |                   |
| Provisões                                 | 316 684           |
| Financiamentos Obtidos                    | 3 318 505         |
| Passivos por Impostos Diferidos           | 1 167 135         |
| <b>Total do Passivo não Corrente</b>      | <b>4 802 324</b>  |
| <b>Passivo Corrente</b>                   |                   |
| Fornecedores                              | 6 293 911         |
| Fornecedores de Investimentos             | 8 251 556         |
| Estado e Outros Entes Públicos            | 485 172           |
| Financiamentos Obtidos                    | 324 628           |
| Diferimentos                              | 1 313 085         |
| Outras Contas a Pagar                     | 20 795 972        |
| <b>Total do Passivo Corrente</b>          | <b>37 464 324</b> |
| <b>Total do Passivo</b>                   | <b>42 266 647</b> |
| <b>Total do Capital Próprio e Passivo</b> | <b>84 573 183</b> |

Tabela 6.3: Plano de Tesouraria Previsional – 2018 (€)

|  |             |
|--|-------------|
| Recebimentos Operacionais              | 59 117 235  |
| Parques de Estacionamento              | 6 051 037   |
| Parquímetros                           | 34 462 387  |
| Residentes                             | 3 797 152   |
| Bairros Históricos                     | 99 003      |
| Contrato Mandato                       | 3 000 000   |
| Bloqueamentos                          | 4 956 595   |
| Contraordenações                       | 3 246 716   |
| Serviços Secundários                   | 477 665     |
| Outras Vendas e Prestações de Serviços | 370 277     |
| Outros Recebimentos Operacionais       | 2 656 404   |
| Pagamentos Operacionais                | 43 224 709  |
| Fornecimentos e Serviços Externos      | 21 991 725  |
| Gastos com o Pessoal                   | 14 530 081  |
| Outros Pagamentos                      | 6 702 903   |
| Recursos Financeiros                   | 0           |
| Financiamentos Obtidos                 | 0           |
| Juros Aplicações de Tesouraria         | 0           |
| Necessidades Financeiras               | 29 069 867  |
| Pagamento de Ativos                    | 28 611 948  |
| Reembolso de Financiamentos Obtidos    | 398 158     |
| Juros de Financiamentos Obtidos        | 59 761      |
| Saldo de Tesouraria                    | -13 177 341 |
| Saldo Inicial                          | 14 527 541  |
| Saldo Final                            | 1 350 200   |

## O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



---

Luís Filipe Natal Marques - Presidente



---

Jorge Manuel Aves de Oliveira – Vogal

Lisboa, 27 de novembro de 2017

