



ECOPOL

Implementação das melhores práticas do lado da procura

(Responsável pelo GT: LEV)

D 2.4 & 2.5- Relatório de Acompanhamento e Progresso da ação piloto

Nome da Ação piloto: GPP for innovation at organizational level - rethinking mobility needs

Data: 28 de fevereiro de 2014

Parceiro ECOPOL responsável: APA

www.ecopol-project.eu



Dados

Nome do Piloto	GPP for innovation at organizational level - rethinking mobility needs
País	Portugal
Período planeado	maio 2013 - meados de fevereiro de 2014
Organização responsável	Municípios de Loures e Torres Vedras
Parceiros e cooperação	APA, LNEG, Municípios de Loures e de Torres Vedras
Boas práticas	Building SPP - como uma etapa do modelo de eco inovação em compras públicas ecológicas do ECOPOL
Lançamento do Piloto	Maio 2013
Data do Relatório	28 de fevereiro de 2014



ÍNDICE

1. STATUS-QUO.....	8
<i>Progresso e etapas realizadas.....</i>	<i>8</i>
<i>Ideias Propostas.....</i>	<i>12</i>
2. DESAFIOS E BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO	18
3. LIÇÕES	19
4. PASSOS SEGUINTEs	20



1. Descrição do Piloto

O objetivo desta ação piloto é, trabalhando em conjunto, pôr em prática uma nova abordagem da inovação desenvolvendo sinergias entre 2 projetos Building SPP e ECOPOL. Nos objetivos do projeto Building SPP inclui-se o desenvolvimento de uma estratégia de Compras Públicas Ecológicas (CPE) para cada organização parceira, que permita identificar produtos/serviços prioritários. Esta fase dos trabalhos permitiu, entre outros, identificar o serviço interno de transportes como uma necessidade prioritária de duas das organizações parceiras que podia ser preenchida através de soluções inovadoras, testando, ao nível das organizações, os dois primeiros passos (avaliação de necessidades e do mercado) do modelo ECOPOL de compras públicas de eco inovação.

No teste do modelo de compras públicas de eco inovação será usada a informação do diagnóstico aos serviços internos de transporte nas duas organizações parceiras - municípios de Loures e de Torres Vedras, aplicando o 1º passo do modelo ECOPOL de compras públicas - avaliação das necessidades, tendo em conta o conteúdo da função que é necessário preencher e não como tradicionalmente avaliando as necessidades de produtos/serviços *per si*, tentando encontrar novas e se possível soluções inovadoras de compras públicas no mercado para preencher as necessidades de ambos os municípios, da função deslocações em serviço (serviços internos de transporte). Esta análise contribuirá certamente para apoiar a decisão do que comprar para responder às necessidades de deslocações em serviço dos municípios mas também influenciar a estratégia de mobilidade do município.

Motivação

O ponto de partida foram os resultados da fase inicial do projeto Building SPP - uma das Boas Práticas da lista ECOPOL de Boas Práticas portuguesas (S3PT1). O Building SPP desenvolveu uma estratégia para as compras públicas ecológicas nos municípios de Loures e Torres Vedras, tendo em ambos sido identificados os serviços internos de transporte como uma necessidade para o ano de 2013.

Entendeu-se que estas ações aliadas ao teste dos 2 primeiros passos - avaliação de necessidades e mercado, do modelo ECOPOL de compras públicas de eco inovação para o sistema de compras ao nível organizacional, tinha potencial para o desenvolvimento de trabalho de apoio às compras públicas de soluções eco inovadoras. Este facto abriu uma oportunidade de análise ao sistema tradicional de compras públicas e aos procedimentos geralmente seguidos para identificar as necessidades de aquisição para produtos/serviços e de introduzir uma abordagem que permita pensar em possíveis novas formas e soluções inovadoras para comprar serviços como por exemplo o serviço interno de transportes, tendo em conta exemplos já implementados noutros países.



Em simultâneo testar-se-ão as duas primeiras etapas do modelo de compras eco inovador e tentar-se-á estudar uma das lacunas PT em compras públicas ecológicas identificadas no projeto – adoção prévia pelo mercado de soluções inovadoras

Objetivos

De modo geral, as organizações programam os seus concursos para aquisição de produtos/serviços avaliando as necessidades com base nos dados dos anos anteriores não só relativamente aos produtos/serviços mas também aos fornecedores (mercado).

Este modelo de compras de eco inovação propõe uma mudança, desafiando hábitos e o paradigma: O que comprar?, A avaliação das necessidades da organização é feita seguindo uma nova abordagem em que se avalia a necessidade da função a ser preenchida e não do produto/serviço.

Neste caso pretendia-se que antes da realização do próximo concurso para aquisição de serviços internos de transporte se repensassem as necessidades e se questionasse o modo como atualmente são efetuadas as deslocações em serviço em ambos os municípios (Loures e Torres Vedras, analisar quais as efetivas necessidades de viaturas para a realização de deslocações em serviço e como estas necessidades de deslocação podem ser preenchidas por soluções diferentes, esta análise poderá mesmo conduzir à decisão de não comprar viaturas/serviços de aluguer. É esperado consultar e dialogar com o mercado sobre as possíveis soluções disponíveis ou ainda em projeto (compras pré comerciais) e finalmente integrar os resultados da discussão das necessidades/mercado na política de mobilidade interna de Torres Vedras e Loures e nos procedimentos de concurso para os serviços internos de transporte.

O piloto pretende, no final, pelo menos deixar ambos os municípios com recomendações e um mecanismo que facilite e inove o processo de compras.

Organizações e tarefas

O município de Loures está localizado na Área Metropolitana de Lisboa, com uma área de 167.8 km² e uma população de 205,054 habitantes. O Executivo Municipal é constituído por 1 Presidente e 10 vereadores, 63 unidades orgânicas (direções, divisões, etc.).

Os concursos para aquisição são da responsabilidade da Divisão de Logística e o Departamento de Ambiente e Transportes Municipais/Divisão de Transportes Municipais é responsável pela gestão e manutenção da frota.

A estratégia de mobilidade para o município de Loures segue as diretrizes e recomendações gerais da política nacional sobre esta matéria, entre outras a incluídas no “Pacote Mobilidade”, um conjunto de documentos que contém o enquadramento conceptual e metodológico em termos de eficiência, equidade e sustentabilidade da acessibilidade, mobilidade e transportes cujo objetivo é contribuir para alcançar uma ação estratégica que articule as áreas urbanas, as acessibilidades e a mobilidade. A estratégia para a mobilidade interna do município de Loures pode resumir-se como:



“Proporcionar o maior número de serviços transportes necessários e suficientes para o desempenho da mobilidade do município, com menos veículos e menos custos e emissões por quilometro”.

O município de Torres Vedras encontra-se na zona costeira e localiza-se no distrito de Lisboa e na área coberta pela Associação de Municípios da Região Oeste. A sua área é 407.09 km² e a população 79.465 habitantes. O Executivo Municipal é constituído por: 1 Presidente e 1 vice-Presidente e 7 vereadores, 13 unidades orgânicas (direções, divisões, etc.).

Nesta ação piloto estão envolvidas 2 unidades: Divisão de Gestão das Áreas Urbanas e a Divisão de Compras.

Ambas os municípios têm de garantir os seguintes serviços de transporte: transporte de trabalhadores de e para os locais externos onde têm de realizar as tarefas, transporte de estudantes com necessidades especiais casa-escola e vice-versa, visitas de estudo para a população escolar, associações culturais, iniciativas sociais e desportivas apoiadas pela autarquia e proporcionar os meios para garantir os trabalhos públicos: as atividades de limpeza, higiene e manutenção dos espaços públicos.

De acordo com os objetivos em vista para esta ação piloto, as tarefas dos municípios são: fazer o diagnóstico interno, lista prioritária de potenciais produtos/serviços para comprar, avaliação das necessidades (reuniões de trabalho dentro da organização para avaliar quais são as reais necessidades em termos de deslocações em serviço), avaliar e selecionar as possíveis soluções resposta às necessidades, envolvimento do mercado (reuniões com potenciais fornecedores), elaborar recomendações para serem sujeitas à aprovação do Executivo Municipal e/ou demais dirigentes, e, consideradas no próximo concurso de aquisição de serviços de transporte.

2. Plano de Implementação

Descrição das etapas planeadas

O maior desafio para a implementação dos 2 primeiros passos do modelo ECOPOL de compras de eco inovação são: mudar hábitos através da adoção de novas abordagens para as atividades ligadas aos procedimento de compras, questionando e analisando de modo diverso as necessidades não focadas no produto/serviço, mas na função intrínseca que se pretende preencher, o que pode conduzir ao encontro de soluções diferentes talvez melhores (inovadoras ou não), motivar para a implementação em rotina das etapas de avaliação de necessidades/diálogo com o mercado do modelo ECOPOL e ligar esta abordagem à metodologia do projeto Building SPP para a estratégia de compras públicas ecológicas a ser desenvolvida.

A exequibilidade é elevada graças às sinergias entre os dois projetos e ao grau de interesse demonstrado pelos departamentos envolvidos. Esta ação piloto teve, desde o início, o apoio do Executivo Municipal.



Descrição das etapas planeadas:

- 1) Usar os resultados do projeto Building SPP: avaliação das necessidades de compras e produtos/serviços prioritários;
- 2) Da etapa 1 resulta uma lista de produtos e/ou serviços prioritários. Avaliar para que produtos/serviços existe potencial para compras de eco inovação (p.ex.:preencher as necessidades com recurso a soluções novas e inovadores). O resultado é uma lista de potenciais compras de eco inovação;
- 3) Loures e Torres Vedras selecionaram como objeto de trabalho, como uma compra com potencial de eco inovação, o serviço interno de transportes/deslocações em serviço;
- 4) Aplicar a fase de avaliação de necessidades do modelo ECOPOL de eco inovação à compra alvo;
- 5) Promover o diálogo com o mercado para a compra alvo: identificando soluções novas e/ou inovadoras já no mercado ou ainda não disponíveis;
- 6) Elaborar recomendações sobre o preenchimento das necessidades em serviços de transporte/deslocações em serviço e como integrá-las na estratégia de mobilidade de cada município.

Calendarização

Pilot PT-14: GPP for innovation at organizational level - rethinking mobility needs										
Year	2014									
Month	May	June	July	August	September	October	November	December	January	February
Launching	d1									
Analysis of present situation										
Market Research						d2		d3		
Preparation of 2 proposals for specifications model to be included in the next tender procedures for transportation services public procurement							D1	d4	d5	
Testing (of the 2 proposals of specifications to produce recommendations for eco innovative procurement										D2
Feedback returned			F1			F5i		F1i, F2i, F3i, F4i	F1ii, F2ii, F3ii, F4ii	F6 ii

Deliverables

- Final proposals of the test model (1 per municipality)
- D1
- D2 Recommendations paper for eco-innovative procurement (1 per municipality)

Intermediate documents



- d1 invitation letter of APA to the Municipalities (22/5)
Documents (1 per Municipality) with needs evaluation - Building SPP procurement priority list and evaluation what are the best
- d2 solutions to fulfil the needs
- d3 Document containing information about market involvement and evaluation for d2 objectives
- d4 draft proposal for model-test (1 per municipality)
- d5 Draft recommendations for eco innovative procurement (1 per municipality)
Opinion of mobility expert (1st meeting July 13 overview of the pilot, 2nd meeting during December to present and get expert feedback of the model test proposed)
- F1
- F2 SP opinion
ECO POL GPP PT experts
- F3 opinion
- F4 Municipalities technician opinions (to be defined by the municipalities according to operational model for procurement)
- F5 Final ECO POL Conference
- F6 Feedback of the 3rd national ECO POL Workshop (middle of April 2014)
 - i about d4
 - ii about d5

Por razões várias relacionadas com as várias exigências relacionadas com os serviços da gestão autárquica, não foi possível cumprir a calendarização inicialmente prevista. Dos trabalhos planeados apenas foi possível iniciar a etapa de envolvimento do mercado, reunindo a informação necessária para identificação do potencial mercado/fornecedores.

1. Status-quo

Progresso e etapas realizadas

Município de LOURES

No final de 2013, a frota camarária era constituída por um total de 204 viaturas (117 viaturas ligeiras, 3 das quais adaptados para pessoas com problemas motores, 8 carrinhas certificadas para transporte de crianças e jovens, 7 “pick-ups”, 20 veículos mistos (passageiros e mercadorias), 7 autocarros, 5 dos quais adaptados para pessoas com problemas motores, 1 minibus também adaptado para pessoas com problemas motores, 28 camiões, 2 camiões de lavagem e 49 máquinas). Em comparação com o ano anterior houve uma redução na frota de cerca de 6% no número de veículos ligeiros.

Os veículos ligeiros são adquiridos em sistema de Aluguer de Longa Duração (contratos de 4 anos), a restante frota é propriedade da autarquia.

À data em que o município de Loures foi convidado para participar nesta ação piloto já estava em curso o processo de concurso para a renovação do contrato de aluguer de longa duração, o próximo concurso terá lugar em 2017.



O concurso foi efetuado segundo os procedimentos tradicionais, as especificações foram: para veículos híbridos ou 100% elétricos: baixo consumo de energia/Km e o preço mais baixo para veículos convencionais: baixo consumo de combustível/Km, baixas emissões de CO₂/km e o preço mais baixo.

O intervalo de tempo até ao próximo concurso permitirá aplicar os conhecimentos adquiridos nesta ação piloto e preparar a implementação em rotina nos procedimentos de concurso os ensinamentos colhidos com esta nova abordagem e submetê-la ao escrutínio da gestão de topo.

A frota do município de Loures é utilizada nas seguintes tarefas: garantir o transporte de: membros do Executivo Municipal de e para reuniões, cerimónias e visitas oficiais, estudantes com necessidades de ensino especiais de e para casa, visitas de estudo da população escolar, associações culturais, sociais e desportivas em iniciativas do município e trabalhadores de e para os locais públicos para serviços de manutenção, higiene e limpeza.

Os dados estatísticos apurados, em 2012, referentes à frota foram: um total de 2,4 Mkm em deslocações efetuadas por toda a frota municipal, 10,000 horas de trabalho das máquina, 31,000 horas efetuadas pelos trabalhadores. Os custos estimados foram de 2.3 M€ e um total de 470 toneladas de CO₂ emitido.

Seguindo os passos previamente planeados foi possível alcançar o seguinte:

- 1) A avaliação do procedimento de compras foi realizado em ligação com o projeto Building SPP. O município avaliou e listou as necessidades em compras para 2013. Da informação recolhida e usando a metodologia desenvolvida no projeto Building SPP foram identificados os seguintes produtos/serviços prioritários: serviços de segurança e vigilância, serviços internos de transporte (p.ex. necessidades de transporte para trabalhadores) e serviços de transporte escolar, controlo urbano de pestes, serviço de refeições (cantina escolar), alimentação (vegetais e frutas), serviços de limpeza, equipamento informático, mobiliário escolar e uniformes;
- 2) e 3) A discussão sobre a mais valia em testar o modelo ECOPOL de compras públicas potenciador de eco inovação foi efetuada numa reunião realizada em cada um dos municípios e com a presença dos colaboradores dos departamentos envolvidos responsáveis pelas aquisições. Esta reunião teve o objetivo de explicar o modelo ECOPOL de compras públicas e o que se propunha trazer de novo e, em conjunto, avaliar quais os produtos/serviços com maior potencial de eco inovação. O serviço interno de transportes (deslocações de colaboradores de e para os locais em que vão realizar as suas tarefas sejam reuniões, jardinagem, etc.) foi identificado como um dos que poderia ter mais potencial para eco inovar uma vez que se trata de uma função com inúmeras e diversificadas interligações e que tem elevado impacto orçamental.
- 4) Como foi anteriormente mencionado a Divisão de Logística é responsável pelos concursos de aquisição e o Departamento de Ambiente e Transportes Municipais/Divisão de Transportes Municipais é responsável pela gestão e manutenção da frota. Existem veículos da frota para utilização geral e outros atribuídos a departamentos específicos e/ou a serviços específicos, no caso de veículos pesados e máquinas. Os veículos de aluguer são para utilização geral e são geridos através de uma plataforma on line. Colaboradores que



necessitam de viatura para deslocação registam o seu pedido na plataforma on line, o departamento de transportes analisa-o e certifica-se se há ou não pedido idêntico para conjugar deslocações.

Para aplicar a fase de avaliação de necessidades do modelo ECOPOL ao sistema interno de serviços de transporte ambos os departamentos trabalharam em conjunto para reunir o máximo de informação sobre como se desenrolam atualmente as deslocações em serviço. Tiveram, também lugar reuniões para discussão, troca de ideias e recolha de opinião para alimentar o diagnóstico.

A rede de serviços internos de transporte inclui um conjunto de aspetos diversos de ordem administrativa que precisam de ser questionados para encontrar pontos de intervenção e de alavancagem que apoiem a mudança e ações de eco inovação. As interligações são múltiplas e a maioria dos assuntos depende da decisão da gestão de topo, porque implicam modificações ao nível da organização. Os serviços internos de transporte cobrem uma série de subdivisões da função mobilidade que ao se pensar em termos de necessidades certamente conduzirá a algumas soluções diferentes.

As soluções adotadas com vista à mobilidade sustentável reflete a procura por práticas amigas do ambiente para reduzir a pegada do carbono e eficiência de recursos focada em produtos/serviços resultante de medidas de política, o que se pretende com este modelo é caminhar no sentido de uma análise muito mais vasta das necessidades a fim de o concretizar num desempenho (eco) inovador.

Município de TORRES VEDRAS

A Estratégia de Mobilidade de Torres Vedras pretende, em primeiro lugar, efetuar o diagnóstico dos principais pontos fracos do sistema de transportes na cidade de Torres Vedras, e, em segundo lugar definir um conjunto de medidas para melhorara a mobilidade e a qualidade de vida na cidade. Para o alcançar foram definidas ações concretas de intervenção para o espaço urbano, incluindo o Regulamento de Cargas e Descargas e de Estacionamento, Remoção de viaturas abandonadas que estabeleceu as seguintes regras: organização e regime de estacionamento, definição de horários para cargas e descargas, circulação de veículos ligeiros e pesados no perímetro da cidade e criação de 10 zonas de estacionamento para residentes.

Apesar de estar em implementação e desenvolvimento uma política de mobilidade sustentável, em que a eficiência das componentes ambiental, social e económica do sistema de transportes, é um desafio de elevada complexidade, a cidade de Torres Vedras está não só a realizar trabalho para a pôr em prática como a transpor estas diretrizes para os sistemas internos de transportes.

Passos importantes têm vindo a ser dados para implementar as medidas consideradas cruciais para garantir uma mobilidade sustentável na região, as quais estão incluídas nas ferramentas de planeamento existentes, nomeadamente:

- Mobilidade Elétrica, 12 pontos de carregamento operacionais na zona urbana e em Sta. Cruz. Está previsto, até 2015, a instalação de mais 50 pontos de carregamento;
- Sistema integrado de gestão de estacionamentos, em desenvolvimento;



- Sistema público de bicicletas da cidade de Torres Vedras “Agostinhas” em homenagem ao ciclista Joaquim Agostinho. Este sistema inclui 250 unidades das quais 30 são elétricas, 11 estações de receção de pedidos, 27 locais de estacionamento “Bike Park” espalhados pela cidade.

Como parte integrante da política de mobilidade, o Executivo Municipal participa nas redes nacionais e internacionais CIVINET e RENER que permitem a cooperação, realização de iniciativas e tomada de medidas similares neste domínio.

O Executivo Municipal tem a sua própria frota. Esta é composta por 124 veículos com uma média de idade de 17 anos repartida pelas seguintes categorias: 38 veículos ligeiros, 35 utilitários, 4 carrinhas, 34 camiões e 13 motociclos. Destes 90 veículos são a diesel e 2 elétricos.

Considerando a média de idade dos veículos, uma das directrizes do Executivo Municipal são no sentido de dar prioridade à renovação da frota à medida que o orçamento municipal o permita e opção por veículos elétricos compactos para transporte urbano:

- 1) No âmbito do projeto Building SPP foi efetuado um diagnóstico sobre quais produtos e serviços de aquisição prioritária para o ano de 2013, a informação recolhida e a metodologia desenvolvida pelo projeto Building SPP permitiram construir a seguinte lista de prioridades: produtos para proteção de plantas, material de irrigação, produtos para control de pestes urbanas, mobiliário, produtos de higiene (produtos para uso em zonas balneárias, sabonete líquido, papel higiénico e papel para mãos);
- 2) e 3) à data da realização da reunião para estabelecimento da lista de produtos/serviços de aquisição prioritária com maior potencial de eco inovação para ser testado na ação piloto, já tinha sido recolhida informação por consulta ao mercado sobre veículos elétricos e lançado o respetivo concurso pelo que não foi possível aplicar a abordagem ECOPOL já neste concurso;
- 4) O departamento de Máquinas e Transportes é responsável pela gestão da frota e pela gestão das necessidades em deslocações de todos os departamentos. A frota é composta por 3 categorias de veículos: veículos de representação (gestão de topo/vereadores), veículos de trabalho (recolha de lixo, obras públicas, etc.) e veículos para outros fins (reuniões, etc.). As duas primeiras categorias estão reservadas para uso exclusivo de determinados departamentos.

Por outro lado, os veículos para outros fins têm gestão centralizada e estão acessíveis a todos os departamentos. O pedido de deslocação é efetuado ao departamento de Máquinas e Transportes, que analisa os pedidos e conjuga trajetos com partilha de viaturas e estabelece o limite de pedidos para cada departamento de acordo com as necessidades. Este sistema de partilha substituiu o anterior em que cada departamento tinha adstritos um determinado número de viaturas e fazia a sua própria gestão, permitindo reduzir custos e diminuir e otimizar o número de viaturas em circulação.



Ideias Propostas

Município de LOURES

A avaliação de necessidades segundo a nova abordagem exigiu a recolha de dados estatísticos para dar resposta a questões colocadas nesse âmbito, o que permitiu constatar que apesar de existir muita informação esta não dava resposta ao pretendido havendo por isso necessidade de alterar procedimentos de recolha de dados - requisito a incluir nas recomendações a submeter à apreciação do Executivo Municipal.

O município de Loures identificou as seguintes tarefas e compras que claramente definem as suas necessidades:

<i>Aquisições</i>	<i>Necessidades</i>
<i>Gestão da frota</i>	
Aluguer de viaturas Compra de viaturas e maquinaria Serviços relacionados: seguros, licenças, certificações, etc. Compra de combustível	"Benchmarking" Plano de gestão sustentável para a frota - definição de necessidades - otimização da dimensão e tipos de viaturas Critérios de compra para veículos e maquinaria
<i>Oficinas de manutenção e assistência técnica</i>	
Compra de peças e acessórios Compra de consumíveis Compra de serviços de reparação e manutenção Compra de equipamento	"Benchmarking" Promoção de reparação vs aquisição Plano de gestão ambiental para oficinas de manutenção Definição de critérios para aquisição de serviços de reparação

Para além das recomendações relativas à recolha de dados, foram também discriminadas alternativas para as deslocações em serviço: redução do número de deslocações através de 5% de aumento anual no uso de sistemas de comunicação à distância, fazer uma avaliação mais criteriosa dos percursos conjugada com a informação estatística que permita otimizar o número total de deslocações, promover o uso de meios suaves de transporte, nomeadamente bicicletas para pequenas distâncias através da realização com os colaboradores e dirigentes de campanhas internas de motivação, propôr um sistema de partilha de viaturas com os colaboradores e mesmo com os cidadãos para valorização do tempo de paragem das viaturas municipais, estudar a possibilidade de partilha das viaturas com outras entidades públicas (como acontece esporadicamente entre os



serviços da Câmara Municipal e os Serviços municipalizados de Loures, consolidação do uso de veículos com motores não convencionais (híbridos, gás natural, LPG, biodiesel, etc.)

5) Implementação da fase de envolvimento do mercado do modelo ECOPOL de compras de eco inovação

Apesar da experiência que o município de Loures vem ganhando ao longo dos anos sobre compras sustentáveis e ecológicas, os procedimentos implementados não incluem em rotina o envolvimento prévio do mercado. Nos concursos para aquisição de produtos e serviços os caderno de encargos incluem requisitos de sustentabilidade e inovação aos quais esperam que o mercado responda. Este tipo de requisitos foram estabelecidos com o apoio de peritos e parceiros em projetos de compras sustentáveis.

As organizações possuem habitualmente lista de fornecedores à qual recorrem no âmbito dos procedimentos de concursos de aquisição. O mercado português de carros elétricos/híbridos, sistemas de car sharing, etc. é relativamente pequeno pelo que os técnicos responsáveis pelos concursos de aquisição facilmente avaliam quais os potenciais fornecedores neste domínio.

O que ainda não está em prática nem há divulgação do potencial nem estímulo é o recurso à participação de empresas na área do I&D e à consulta das mesmas na busca por soluções inovadoras que respondam à necessidade. Não há evidência das organizações possuírem lista de potenciais empresas de I&D para consulta.

A introdução de um procedimento deste género implica não só alteração de hábitos de trabalho e da política interna bem como modificação dos procedimentos atuais para que nestes passe a constar o passo de envolvimento e diálogo com o mercado, identificando os potenciais fornecedores, antes de ser dado início ao procedimento de concurso, isto é crucial para potenciar eco inovação.

Após avaliação de necessidades foi possível identificar ações para investigar soluções inovadoras existentes no mercado e outras que poderiam ser implementadas nas organizações:

<i>Aquisição</i>	<i>Necessidades</i>	<i>Resposta do mercado (para investigar)</i>
<i>Gestão de frota</i>		
Aluguer de viaturas Compra de viaturas e maquinaria Serviços relacionados: seguros, licenças, certificação, etc.	“Benchmarking” Plano de gestão sustentável para a frota - definição de necessidades - otimização da dimensão e tipos de viaturas Critérios de compra para veículos e maquinaria	- Informação e formação: criação de um forum de discussão para a elaboração de um plano de gestão sustentável para a frota; Sistema de carsharing entre municípios/empresas; - Disponibilizar sistemas de car sharing para maquinaria e serviços de transporte (autocarros, carrinhas, p.ex.); Combustíveis eco inovadores (motores e combustíveis



(elétrico, híbrido, biofuels, gás natural gas, etc.)

Oficinas de manutenção e assistência Técnica

Compra de peças e acessórios	“Benchmarking”	Formação e informação: Plano de gestão ambiental para oficinas de manutenção; fórum de discussão sobre sistema de partilha intermunicipal de serviços/empresas de reparação;
Compra de consumíveis	Promoção de reparação vs aquisição	Disponibilidade de serviços eco inovadores de reparação
Compra de serviços de reparação e manutenção	Plano de gestão ambiental para oficinas de manutenção	
Compra de equipamento	Definição de critérios para aquisição de serviços de reparação	

6) Recomendações para preenchimento das necessidades de deslocações em serviço e como integrá-las na estratégia de mobilidade

Por razões várias, registaram-se atrasos na implementação da ação piloto, não sendo possível pôr alargar a discussão e questionar toda a organização para avaliar qual o sentimento dos trabalhadores e dirigentes da organização.

A definição de critérios para aquisição de serviços foi exclusivamente efetuada pelos departamentos envolvidos na ação piloto. Apesar destes obstáculos a equipa do piloto e os colaboradores perceberam claramente o objetivo do modelo de compras ECOPOL e comprometer-se a prosseguir com a implementação das lições aprendidas. Foi com esta finalidade que foram produzidas as seguintes recomendações:

- Questionar sempre a efetiva necessidade dos bens/serviços a comprar e, se justificável:
 - . Avaliar sempre as diferentes opções disponíveis, p. ex., reparação versus comprar novo;
 - . Considerar sempre na avaliação de necessidades a frequência do uso, p. ex., avaliar as hipóteses alternativas de partilhar aluguer ou compra com outras entidades versus renovar/comprar o mesmo;

No seguimento dos dois pontos anteriores, em caso de perda ou redução de eficiência não solucionável por reorganização de serviços:

- Identificar claramente o problema e envolver o mercado na busca por novas soluções;
- Encorajar mudanças nos procedimentos de compra a fim de testar/implementar os passos seguintes do modelo ECOPOL;
- Desenvolver mecanismos dentro da organização para melhorar a comunicação entre os diversos departamentos o que induzirá alterações no modo de trabalhar. O processo de compra deve resultar de um painel de discussão entre as partes interessadas tanto internas como externas, os fornecedores (mercado) e outros sempre que aplicável, para melhor definir qual é solução que preenche as necessidades da organização, apoiando a elaboração das especificações e a seleção do melhor procedimento de concurso dando liberdade para encontrar soluções eco inovadoras que resolvam a necessidade podendo ou não corresponder aos produtos/serviços habitualmente comprados;



- Comunicar aos forums adequados a importância/necessidade da disponibilização e divulgação de informação em tempo real sobre produtos/serviços eco inovadores.

Município de TORRES VEDRAS

Neste município promoveram-se reuniões de discussão para procura de soluções novas para preencher as necessidades de deslocações em serviço. As ideias que resultaram desta discussão foram:

- Efetuar um diagnóstico das viaturas existentes e das necessidades de deslocação em serviço do município e definir uma estratégia de mobilidade, considerando as seguintes opções:
 - Transportes públicos (possível parceria com fornecedores de serviços de transporte local – cujo envolvimento terá de ser como atores externos);
 - Sistema de car sharing para valorização dos tempos mortos da frota municipal (os veículos municipais são disponibilizados através de um sistema de partilha aos cidadãos). Isto poderá mesmo ser realizado com o envolvimento das empresas municipais de aluguer de viaturas.
 - Reduzir ao mínimo os veículos da frota permanentemente disponíveis para as necessidades de deslocações em serviço;
 - Efetuar um estudo de custo/benefício para estas opções e comparar com as opções existentes.

Da avaliação das necessidades segundo o modelo de compras de eco inovação resultaram uma série de ideias a serem exploradas para a recolha da informação necessária para elaboração das especificações técnicas a serem incluídas no próximo concurso para aquisição de serviços de transporte.

A proposta é gradualmente substituir os veículos convencionais por veículos elétricos e outros meios de transporte mais sustentáveis, preferencialmente soluções eco inovadoras. Para além da opção por veículos ligeiros elétricos ainda está em estudo a possibilidade de usar outro tipo de veículos como por exemplo motocicletas para fazer os serviços de distribuição ou para pequenas deslocações efetuadas por trabalhadores locais, p. ex. pequenos trabalhos de reparação tais como sistemas de irrigação, iluminação, etc. bem como a hipótese de partilha de viaturas da frota municipal com os cidadãos e público em geral. Outro dos estudos alvo é a conceção de um sistema de partilha de motocicletas elétricas com os turistas, definido circuitos turísticos adaptados ao tipo de transporte na cidade ou na zona costeira/área de praia.

O sistema urbano de bicicletas já em funcionamento e disponível na cidade de Torres Vedras sendo o seu uso recomendado a colaboradores dos serviços municipais, contudo a utilização é ainda diminuta.

Existe a necessidade de promover, entre os colaboradores dos serviços municipais, a utilização da bicicleta em deslocações urbanas para realização dos trabalhos, devendo o Executivo Municipal realizar campanhas de incentivo com essa finalidade.

Foram ainda coligidas mais algumas ideias para submeter ao escrutínio da gestão de topo do município, uma prende-se com o pôr em prática um sistema interregional (Associação de Municípios



da Região Oeste) de partilha de viaturas entre os municípios da Região Oeste desenvolvendo um sistema integrado de gestão das viaturas e dos serviços associados, nomeadamente seguros, serviços de manutenção e reparação, etc..Esta integração incrementará o poder negocial em concursos de aquisição, abrindo oportunidade à obtenção de custos mais baixos e redução de despesas, por exemplo em seguros, serviços de manutenção, combustível, etc.. Este sistema permitirá uma melhor alocação das viaturas em ocasiões e estações especiais em toda a região. Se esta proposta obtiver o apoio do Executivo Municipal poderá ser analisada em sede da CIM do Oeste e submetida ao estudo de viabilidade.

O município de Torres Vedras identificou as seguintes ações e tarefas no âmbito da sua avaliação de necessidades

<i>Aquisição</i>	<i>Necessidades</i>
<i>Gestão da frota</i>	
Aluguer de viaturas Manutenção de viaturas Sistema de gestão da frota Combustível	Diagnóstico sobre as necessidades de deslocação e sobre as viaturas existentes; Utilização dos serviços públicos de transporte; Aluguer de viaturas em sistema de car sharing; Reduzir ao mínimo o número de viaturas permanentemente disponíveis; Comparar a relação custo/benefício destas opções com as existentes; Campanhas de promoção da mobilidade elétrica e uso de bicicleta na cidade; Avaliar as vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de serviços de transportes intermunicipais (para deslocações dos serviços municipais) Plano de gestão para otimização do tipo e número de viaturas da frota municipal

- 5) Implementação da fase de envolvimento do mercado do modelo ECOPOL de compras de eco inovação

A avaliação das necessidades permitiu a identificar as ações para investigar potenciais soluções inovadoras existentes no mercado e outro tipo de ações que devam ser implementadas no seio da organização.



<i>Aquisição</i>	<i>Necessidades</i>	<i>Resposta do mercado (a investigar)</i>
<i>Fleet management</i>		
Aluguer de viaturas Manutenção de viaturas Sistema de gestão da frota Combustível	Diagnóstico sobre as necessidades de deslocação e sobre as viaturas existentes; Utilização dos serviços públicos de transporte; Aluguer de viaturas em Sistema de car sharing; Reduzir ao mínimo o número de viaturas permanentemente disponíveis; Comparar a relação custo/benefício destas opções com as existentes; Campanhas de promoção da mobilidade elétrica e uso de bicicleta na cidade; Avaliar as vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de serviços de transportes intermunicipais (para deslocações dos serviços municipais); Plano de gestão para otimização do tipo e quantidade de viaturas da frota municipal	Consulta ao mercado para saber quais são as alternativas para preenchimento das necessidades de transporte para deslocação em serviço; Aquisição da necessidade funcional deslocação em vez de viaturas; Considerar soluções novas e inovadoras; Investigar possíveis opções para o sistema intermunicipalidade de transportes; Adotar como procedimento de aquisição o envolvimento dos fornecedores durante a preparação das especificações técnicas; Discutir tipos e quantidade de viaturas com as diferentes partes interessadas

6) Recomendações como preencher as necessidades de deslocação em serviço e como integrá-las na estratégia de mobilidade

O próximo concurso de aquisição terá lugar no 2º semestre de 2014, havendo ainda tempo para aplicar alguns dos ensinamentos colhidos com este piloto. As recomendações foram nesse sentido, cientes de que algumas das ideias e opções realçadas necessitam ainda de uma avaliação mais profunda e de aprovação e compromisso político que requer mais tempo para pôr em prática, contudo alguns dos pequenos ensinamentos podem ser postos em prática já, particularmente aqueles relacionados com os procedimentos de concurso e elaboração de especificações pela aplicação da nova abordagem de avaliação de necessidades e com a inclusão do diálogo com o mercado.



No decurso deste piloto foi sendo confirmado que para compreender verdadeiramente quais são as melhores soluções eco inovadoras ou não para o serviço de deslocações do município é necessário avaliar o serviço de transporte e as suas múltiplas interligações.

A recolha de informação tem de ser otimizada para que seja possível dar resposta num curto espaço de tempo, às questões colocadas segundo esta nova abordagem. Os dados estatísticos recolhidos não são suficientes para apoiar as avaliações realizadas com âmbito funcional e não por produto/serviço.

A promoção de canais de comunicação internos entre os vários departamentos da organização com criação de hábitos de discussão e troca de ideias, é um passo importante para melhoria do procedimento de compra e seleção de potenciais fornecedores.

O apoio ao envolvimento do mercado antes da abertura do processo de concurso promoverá a pesquisa de soluções novas e/ou eco inovadoras.

A realização de estudos que permitam delinear modelos de serviços partilhados..

Envolvimento do mercado (fornecedores) no desenvolvimento de um modelo inovador para aluguer de viaturas.

2. Desafios e Barreiras à implementação

Município de LOURES

No que diz respeito às barreiras à implementação deste piloto e às que se podem surgir durante a consolidação do trabalho desenvolvido, devem ser realçados dois pontos principais:

1. Inércia da organização em geral, através de resistência à mudança. É necessário criar mecanismos de controlo, monitorização e informação até que os procedimentos novos estejam em rotina;
2. Constrangimentos orçamentais que limitam a aquisição de produtos/serviços eco inovadores, eventualmente prolongando a utilização de tecnologias e sistemas menos eficientes e próximos da obsolusência. Por outro lado, requer uma utilização mais racional dos recursos existentes.

Município de TORRES VEDRAS

No caso deste município podem realçar-se as seguintes barreiras:



- ✓ Avaliar e analisar as questões legais e económicas que possam advir da implementação da opção proposta de partilha da utilização da frota com os cidadãos. Esta proposta pode mesmo necessitar de um novo modelo conceptual;
- ✓ Ausência de mecanismos de harmonização para utilização das viaturas da frota num sistema integrado de gestão intermunicipal/regional no caso desta solução ser adotada;
- ✓ Inexistência de modelos de negócio que cubram o proposto;
- ✓ Poucas ações de promoção da melhoria e adaptação contínuas e o diálogo interno da organização.

Desafios para ambos os municípios:

O primeiro fator determinante para alcançar o sucesso desta ação piloto foi garantir o compromisso político para a compra de soluções inovadoras, assumido no início do piloto.

É um facto que o sistema de compras implementado em ambos os municípios não é um “driver” da eco inovação nem mesmo é facilitador da aquisição de soluções novas. Esta ação piloto pode demonstrar aos que estão envolvidos no processo de aquisição que existe uma falta de análise estratégia no que se refere ao planeamento das compras. O desafio é, com base na avaliação efetuada neste piloto, elaborar propostas que possam ser levadas à aprovação da gestão de topo já alertado para as vantagens desta nova abordagem pelos trabalhos desenvolvidos neste período. É importante implementar um processo de compra alternativo que permita identificar potenciais soluções novas e inovadoras (produtos/serviços) através da recolha de informação pertinente numa fase anterior à abertura do processo de compra e que permita encontrar instrumentos financeiros que apoiem compras de eco inovação.

Desafiante será também quebrar os hábitos instalados através da realização de ações de disseminação e da prática de diálogo interno da organização.

3. Lições

A ação piloto possibilitou a sensibilização dos departamentos envolvidos para o que é fundamental para desenvolver mecanismos internos não apenas virados para a busca de soluções eco inovadoras mas sobretudo para a introdução de modificações nos procedimentos internos que permitam a otimização de trabalho, redução de custos e melhorar a comunicação entre departamentos através fortalecendo as relações de trabalho.

O format da implementação do modelo ECOPOL de compras de eco inovação testado para quaisquer produtos/serviços a adquirir, dependerá das características de cada organização. Consoante o tipo de organização, com uma gestão mais ou menos centralizada poderá necessitar de uma aproximação diferente, isto é particularmente verdade no caso da gestão de frotas municipais.



O teste chamou a atenção para alguns aspetos que não surgem durante o trabalho de rotina, um, é o facto da informação disponível não ser suficiente para suportar a decisão, existe também a necessidade de adaptar os mecanismos de recolha de informação aos desafios das compras de eco inovação.

O cuidadoso planeamento dos processos de aquisição é essencial para permitir que as ações de preparação do processo de compra de eco inovação aconteçam, p.ex-, é importante ter tempo suficiente para percorrer as fases propostas no modelo ECOPOL de compras.

Ações de eco inovação devem fazer parte das ações de política da organização e devem ser discutidas internamente.

4. Passos Seguintes

- ✓ Usar o conhecimento adquirido na ação piloto para apoiar as adaptações internas necessárias para pôr em prática os novos procedimentos de compras primeiramente no âmbito das compras de relacionadas com os serviços da frota municipal/deslocações e depois para todas as aquisições;
- ✓ Planeamento e implementação das recomendações sobre como preencher as necessidades de deslocação dentro de cada organização e se possível estendê-las à estratégia de mobilidade;
- ✓ Debater e analisar internamente as ideias propostas fomentando a participação de todos os departamentos;
- ✓ Promover o envolvimento dos fornecedores (mercado) para explorar as potencialidades das ideias propostas e desenvolver o modelo de negócio, se ainda não existir;
- ✓ Redesenhar os processos de aquisição segundo a nova abordagem e dar formação aos colaboradores;
- ✓ Adaptar os mecanismos de avaliação e monitorização de resultados aos requisitos desta nova abordagem.