

Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020

Relatório Final

Maio | 2014



Título
Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de Desenvolvimento **2014-2020**
Relatório Final | **Maio 2014**
(com anotações e atualização institucional referentes a Dezembro de 2014)

Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo



Trabalho desenvolvido com a consultoria e assistência técnica
da Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados



Nota introdutória	9
1. O processo de construção da estratégia Médio Tejo 2020	11
O processo de construção da visão e da estratégia e sua operacionalização	13
2. Diagnóstico prospectivo da região Médio Tejo.....	18
O território do Médio Tejo.....	20
Lições da experiência do Programa Territorial de Desenvolvimento 2007-2013 e o QREN	21
Os elementos distintivos do Médio Tejo	23
Os grandes desafios e problemas do Médio Tejo	27
3. Visão e estratégia.....	36
A visão para o Médio Tejo de 2020	38
Estratégia de desenvolvimento 2014-2020	42
Orientação estratégica 1. Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico	47
Orientação estratégica 2. Incorporação de valor na atividade empresarial	49
Orientação estratégica 3. Promoção da coesão e da qualidade de vida	51
Orientação estratégica 4. Consolidação da massa crítica urbana	53
Orientação estratégica 5. Governança inteligente e multidimensional	55
A articulação das orientações estratégicas do Médio Tejo com a Política de Coesão 2014-2020 e as orientações estratégicas regionais	56
Indicadores de monitorização e acompanhamento do “Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de desenvolvimento 2014-2020”	66
4. Plano de ação	74
Programas temáticos de operacionalização da estratégia Médio Tejo 2020.....	76
Articulação da estratégia e Plano de Ação.....	93
Contributo dos programas temáticos para os objectivos das orientações estratégicas do Médio Tejo 2020	93
Articulação dos programas temáticos com as prioridades de investimento do Acordo de Parceria 2014-2020	97
5. Modelo de Governação	106
Governança integrada do território	108
Operacionalização em curso do modelo de governação	112
Recursos e competências	115
Mecanismos de acompanhamento, monitorização e autoavaliação	115
Parcerias e gestão de redes	116
Anexos.....	118
Anexo 1.1. Orientações do período de programação estrutural 2014-2020	
Anexo 2. Planeamento estratégico de base territorial: princípios e orientações metodológicas	
Anexo 3. <i>Workshops</i> temáticos, participantes e principais conclusões	
Anexo 4. Elementos de suporte ao diagnóstico prospetivo	
Anexo 5. Histórico da implementação do modelo de governação	
Anexo 6 – Regimento de organização e funcionamento do CEDI	
Anexo 7 – Mapa de pessoal da CIMMT	

Índice de caixas

CAIXA 1. OS FUNDAMENTOS DA POLÍTICA DE COESÃO DA UE 2014-2020	124
CAIXA 2. INSTRUMENTOS REGULAMENTARES PREVISTOS PARA A MOBILIZAÇÃO DE ABORDAGENS TERRITORIAIS INTEGRADAS	128
CAIXA 3. A POLÍTICA DE COESÃO NO PERÍODO 2014-2020 E O QEC	134
CAIXA 4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E OS PRINCÍPIOS ORIENTADORES PARA A APLICAÇÃO DOS FEEI NO PERÍODO 2014-2020	137
CAIXA 5. OBJETIVOS TEMÁTICOS APLICADOS A PORTUGAL.....	141

Índice de figuras

FIGURA 1. WORKSHOPS TEMÁTICOS COM PARTICIPAÇÃO DE ATORES SOCIAIS E ECONÓMICOS DA REGIÃO	14
FIGURA 2. AS FASES DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO MÉDIO TEJO 2014-2020	15
FIGURA 3. TOMADA DE POSSE DO CEDI	16
FIGURA 4. FORMULAÇÃO DA VISÃO PARA O MÉDIO TEJO 2020	39
FIGURA 5. BALANÇO DAS CONCRETIZAÇÕES DO PTD 2007-2013.....	43
FIGURA 6. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O MÉDIO TEJO 2020	46
FIGURA 7. ARTICULAÇÃO DO CONTRIBUTO DOS OBJETIVOS DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO MÉDIO TEJO 2020 COM A RIS3 DO CENTRO	64
FIGURA 8. NUTS III COMO ESPAÇO PERTINENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: PAPEL DAS COMUNIDADES LOCAIS NA RESPOSTA A DESAFIOS DE GOVERNAÇÃO.....	109
FIGURA 9. MODELO DE GOVERNAÇÃO TERRITORIAL MÉDIO TEJO 2020	111
FIGURA 10. GOVERNAÇÃO MÉDIO TEJO 2020: CRONOGRAMA DE REUNIÕES DOS DIVERSOS ÓRGÃOS.....	114
FIGURA 11. DA EUROPA 2020 A PORTUGAL 2020	121
FIGURA 12. ESTRATÉGIA EUROPA 2020: PARA UM CRESCIMENTO INTELIGENTE, SUSTENTÁVEL E INCLUSIVO	122
FIGURA 13. CICLO DE PROGRAMAÇÃO E APLICAÇÃO DA POLÍTICA DE COESÃO 2014-2020.....	134
FIGURA 14. ESTRATÉGIA DE ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE – DOMÍNIOS DIFERENCIADORES.....	159
FIGURA 15. ÁREAS DE INTERLIGAÇÃO E APOSTAS INDICATIVAS DA ESTRATÉGIA DE ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE	160
FIGURA 16. A DIMENSÃO PROSPETIVA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE BASE TERRITORIAL	162
FIGURA 17. DIMENSÕES DO TERRITÓRIO NAS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL	164
FIGURA 18. AS FASES DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	165

Índice de gráficos

GRÁFICO 1. FEDER CONTRATUALIZADO POR REGULAMENTO ESPECÍFICO	22
GRÁFICO 2. FEDER/FSE EXECUTADO POR OBJETIVO ESTRATÉGICO DO PTD.....	22
GRÁFICO 3. CRESCIMENTO ECONÓMICO: PIB <i>PER CAPITA</i> 1995-2010	178
GRÁFICO 4. CRESCIMENTO ECONÓMICO: PIB <i>PER CAPITA</i> 2007-2011	178
GRÁFICO 5. DECOMPOSIÇÃO DO PIB PER CAPITA: TRAJETÓRIAS DE CONVERGÊNCIA POR VIA DA PRODUTIVIDADE E TRAJETÓRIA DE CONVERGÊNCIA POR VIA DO EMPREGO 1995-2010	179
GRÁFICO 6. TAXA DE CRESCIMENTO NATURAL, MIGRATÓRIO E EFETIVO 2001-2011	180
GRÁFICO 7. DECOMPOSIÇÃO DO CRESCIMENTO POPULACIONAL 2001-2010.....	181
GRÁFICO 8. ÍNDICE SINTÉTICO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL 2006 E 2009	183
GRÁFICO 9. DECOMPOSIÇÃO DOS DIFERENCIAIS DE PRODUTIVIDADE: ANÁLISE SHIFT-SHARE 1995-2010	192
GRÁFICO 10. ESPECIALIZAÇÃO DO VAB NACIONAL FACE À UE27 1995-2010.....	192
GRÁFICO 11. ESPECIALIZAÇÃO DO VAB DO MÉDIO TEJO FACE A PORTUGAL 1995-2010	193
GRÁFICO 12. ESPECIALIZAÇÃO DO VAB DO MÉDIO TEJO NA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA FACE A PORTUGAL 2004-2010.....	193
GRÁFICO 13. ESPECIALIZAÇÃO DO VAB DO PINHAL INTERIOR SUL FACE A PORTUGAL 1995-2010	194
GRÁFICO 14. ESPECIALIZAÇÃO DO VAB DO PINHAL INTERIOR SUL NA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA FACE A PORTUGAL 2004-2010	194
GRÁFICO 15. INTENSIDADE EXPORTADORA 2001-2011	195
GRÁFICO 16. ESPECIALIZAÇÃO REGIONAL DAS EXPORTAÇÕES 2001-2011	195
GRÁFICO 17. INVESTIMENTO EM INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO (I&DT), NOS PROJETOS APROVADOS PELOS SISTEMAS DE INCENTIVOS AO INVESTIMENTO DAS EMPRESAS 2012	196
GRÁFICO 18. PROPORÇÃO DA POPULAÇÃO ENTRE OS 30 E 34 ANOS COM ENSINO SUPERIOR 2001 E 2011	196
GRÁFICO 19. CAPACIDADE DE ALOJAMENTO E DORMIDAS NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS 2002-2011	197
GRÁFICO 20. SAZONALIDADE, TEMPO DE ESTADIA NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS E PROPORÇÃO DE HÓSPEDES ESTRANGEIROS 2011	197
GRÁFICO 21. PESO DAS FORMAS DE PRODUÇÃO DE ENERGIAS RENOVÁVEIS NA PRODUÇÃO BRUTA DE ELETRICIDADE 2002-2011	205
GRÁFICO 22. SUPERFÍCIE AFETA À REDE NATURA 2000 E A ÁREAS PROTEGIDAS 2010	206
GRÁFICO 23. GRAU DE ABASTECIMENTO DE ÁGUAS E ÁGUAS RESIDUAIS 2009	207
GRÁFICO 24. SUPERFÍCIE AGRÍCOLA UTILIZADA (SAU) 2009.....	208
GRÁFICO 25. ESTRUTURA DA SUPERFÍCIE AGRÍCOLA UTILIZADA POR DIMENSÃO 2009	208
GRÁFICO 26. OCUPAÇÃO DO SOLO 2006	209
GRÁFICO 27. MOVIMENTOS PENDULARES 2011.....	209
GRÁFICO 28. ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO POPULACIONAL 2001-2011.....	217
GRÁFICO 29. TAXA DE ABANDONO ESCOLAR 1991, 2001 E 2011	218
GRÁFICO 30. TAXA DE INSUCESSO ESCOLAR 2005-2011	218
GRÁFICO 31. TAXA DE EMPREGO DA POPULAÇÃO ENTRE OS 20 E OS 64 ANOS 2001-2011	219
GRÁFICO 32. ÍNDICE DE DESEMPREGO POR NUTS III 2001 E 2011	219
GRÁFICO 33. DESEMPREGO REGISTADO NOS CENTROS DE EMPREGO 2001-2011	220
GRÁFICO 34. DESEMPREGO REGISTADO NOS CENTROS DE EMPREGO POR HABILITAÇÕES 2012	220
GRÁFICO 35. ESTRUTURA DE TRABALHORES POR INTERVALO DE SALÁRIO MEDIANO 2000	221
GRÁFICO 36. ESTRUTURA DE TRABALHORES POR INTERVALO DE SALÁRIO MEDIANO 2009	221

Índice de mapas

MAPA 1. TERRITÓRIO ABRANGIDO PELA REGIÃO DO MÉDIO TEJO NA PREPARAÇÃO DO PERÍODO 2014-2020.....	20
MAPA 2. ELEMENTOS DISTINTIVOS DO TERRITÓRIO DO MÉDIO TEJO	24
MAPA 3. TAXA DE CRESCIMENTO EFETIVO E TAXA DE ATRAÇÃO/REPULSÃO 2001-2011	181
MAPA 4. ESTRUTURA ETÁRIA DA POPULAÇÃO: ÍNDICES DE DEPENDÊNCIA 2001-2011	182
MAPA 5. CONSUMO DE COMBUSTÍVEL AUTOMÓVEL POR HABITANTE 2010.....	205
MAPA 6. DIRETRIZES AMBIENTAIS	206
MAPA 7. RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS	207

Índice de quadros

QUADRO 1. MATRIZ DE DESAFIOS E CONSTRANGIMENTOS DO MÉDIO TEJO, POR TEMÁTICAS	34
QUADRO 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 1 – VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS ENDÓGENOS E DO POTENCIAL TURÍSTICO.....	48
QUADRO 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2 – INCORPORAÇÃO DE VALOR NA ATIVIDADE EMPRESARIAL.....	50
QUADRO 4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 3 – PROMOÇÃO DA COESÃO E DA QUALIDADE DE VIDA	52
QUADRO 5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 4 – CONSOLIDAÇÃO DA MASSA CRÍTICA URBANA.....	54
QUADRO 6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 5 – GOVERNAÇÃO INTELIGENTE E MULTIDIMENSIONAL.....	55
QUADRO 7. INTENSIDADE DO CONTRIBUTO DAS ORIENTAÇÕES DA ESTRATÉGIA MÉDIO TEJO 2020 PARA A CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS DA POLÍTICA DE COESÃO EUROPEIA 2014-2020.....	59
QUADRO 8. INTENSIDADE DO CONTRIBUTO DAS ORIENTAÇÕES DA ESTRATÉGIA MÉDIO TEJO 2020 PARA A CONCRETIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO PLANO DE AÇÃO REGIONAL DO CENTRO 2014-2020	60
QUADRO 9. INDICADORES DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – ARTICULAÇÃO COM AS METAS DA ESTRATÉGIA EUROPA 2020 E COM OS INDICADORES DO BARÓMETRO DO CENTRO DE PORTUGAL	66
QUADRO 10. CONTRIBUTO DAS AÇÕES DO PED MÉDIO TEJO 2014-2020 PARA OS INDICADORES DO PO CENTRO E OUTROS PROGRAMAS OPERACIONAIS	69
QUADRO 10. PROGRAMAS TEMÁTICOS E AÇÕES A IMPLEMENTAR NO TERRITÓRIO DO MÉDIO TEJO PARA 2014-2020, DE ACORDO COM A IDENTIFICAÇÃO DE INTERVENÇÕES CONSIDERADAS PRIORITÁRIAS	77
QUADRO 12. PROJETOS EMBLEMÁTICOS DO PLANO DE AÇÃO MÉDIO TEJO 2020	78
QUADRO 12. INTENSIDADE DO CONTRIBUTO DOS 6 PROGRAMAS TEMÁTICOS DO PLANO DE AÇÃO MÉDIO TEJO 2020 PARA A CONCRETIZAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS MÉDIO TEJO 2020	95
QUADRO 13. RESUMO DA ARTICULAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS COM AS AÇÕES E OS PROJETOS EMBLEMÁTICOS ASSUMIDOS NOS PROGRAMAS TEMÁTICOS QUE COMPÕEM O PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DO MÉDIO TEJO 2014-2020.....	96
QUADRO 14. ARTICULAÇÃO DOS PROGRAMAS TEMÁTICOS DO MÉDIO TEJO 2020 COM OS OBJETIVOS E PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DA POLÍTICA DE COESÃO EUROPEIA 2014-2020.....	101
QUADRO 15. POLÍTICA DE COESÃO 2014-2020 - DOTAÇÕES TOTAIS POR ESTADO-MEMBRO (*) (MILHÕES DE EUROS, PREÇOS DE 2011)	126
QUADRO 16. OBJETIVOS TEMÁTICOS E PRIORIDADES DE INVESTIMENTO DO QEC	129
QUADRO 17. PRIORIDADES DO FEADER.....	132
QUADRO 18. PRIORIDADES DO FEAMP.....	133
QUADRO 19. METAS NACIONAIS ASSOCIADAS À ESTRATÉGIA EUROPA 2020 E SITUAÇÃO ATUAL.....	137
QUADRO 20. PORTUGAL 2020 - REPARTIÇÃO INDICATIVA DOS FEEI POR OBJETIVO TEMÁTICO (*) (UNID: MIL EUR – PREÇOS CORRENTES - E %).....	142
QUADRO 21. PRIORIDADES DE INVESTIMENTO MOBILIZADAS POR PORTUGAL 2020.....	143
QUADRO 22. DOTAÇÕES FEEI POR FUNDO COMUNITÁRIO E PROGRAMA OPERACIONAL (UNID: MIL EUR – PREÇOS CORRENTES - E %)	147
QUADRO 23. ABORDAGENS INTEGRADAS DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL	150
QUADRO 24. PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO TERRITORIAL EUROPEIA	153
QUADRO 25. CRER 2020 - EIXOS DE ATUAÇÃO E DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO	157
QUADRO 27. EIXOS PRIORITÁRIOS DO PO CENTRO.....	158
QUADRO 27. OBJETIVOS TEMÁTICOS MOBILIZADOS PELO PO CENTRO.....	158
QUADRO 26. ÍNDICADORES DO BARÓMETRO REGIONAL	160
QUADRO 27. PARTICIPANTES DOS WORKSHOPS TEMÁTICOS	167
QUADRO 28. PIB, POPULAÇÃO E PIB PER CAPITA DA REGIÃO DO MÉDIO TEJO (RMTE).....	171
QUADRO 29. DIMENSÃO POPULACIONAL E ECONÓMICA DA REGIÃO MÉDIO TEJO (RMTE).....	174
QUADRO 30. PRINCIPAIS INDICADORES: EVOLUÇÃO RECENTE E DO POSICIONAMENTO NO CONTEXTO NACIONAL	175
QUADRO 31. ANÁLISE SWOT: EVOLUÇÃO RECENTE E POSICIONAMENTO NO CONTEXTO NACIONAL	176
QUADRO 32. INDICADORES E METAS DA ESTRATÉGIA EUROPA 2020 E DO PROGRAMA NACIONAL DE REFORMAS DE PORTUGAL: CRESCIMENTO INTELIGENTE.....	189
QUADRO 33. OUTROS INDICADORES DE ENQUADRAMENTO: CRESCIMENTO INTELIGENTE	189
QUADRO 34. ANÁLISE SWOT: CRESCIMENTO INTELIGENTE	190
QUADRO 35. INDICADORES E METAS DA ESTRATÉGIA EUROPA 2020 E DO PROGRAMA NACIONAL DE REFORMAS DE PORTUGAL: CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL.....	201
QUADRO 36. OUTROS INDICADORES DE ENQUADRAMENTO: CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL	202
QUADRO 37. ANÁLISE SWOT: CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL.....	203
QUADRO 38. INDICADORES ESTRATÉGIA 2020 DO PROGRAMA NACIONAL DE REFORMAS DE PORTUGAL: CRESCIMENTO INCLUSIVO.....	214
QUADRO 39. OUTROS INDICADORES DE ENQUADRAMENTO: CRESCIMENTO INCLUSIVO	214
QUADRO 40. ANÁLISE SWOT: CRESCIMENTO INCLUSIVO	215

Siglas

AG – Autoridade de Gestão

AMPIS – Associação de Municípios do Pinhal Interior Sul

CIM – Comunidade Intermunicipal

CTIC - Centro tecnológico das Indústrias do Couro

CUMT – Comunidade Urbana do Médio Tejo

EM – Estado-membro

FC – Fundo de Coesão

FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP – Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e da Pesca

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

IPT – Instituto Politécnico de Tomar

NUTS – Nomenclature of Territorial Units for Statistics

PTD – Programa Territorial de Desenvolvimento

QEC – Quadro Estratégico Comum

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

UE – União Europeia

Nota introdutória

A Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo (CIMMT) reconheceu a pertinência de despoletar um processo de trabalho que viesse a culminar numa estratégia de desenvolvimento integrado de base territorial, que fosse participada e partilhada, nos seus objetivos e ambição, pelos atores da região. Perante uma conjuntura repleta de incertezas, a definição de uma visão e de uma correspondente estratégia de atuação deverá internalizar mecanismos de ajustamento no presente para preparar um futuro desejável e possível, que respeite o passado da região, tendo por base a agenda temática definida pela Comissão Europeia para o novo período de programação dos fundos comunitários 2014-2020, em que se estabelecem objetivos de crescimento pautados por tónicas de inteligência, sustentabilidade e inclusão.

É consensual, neste momento, que as opções de crescimento e as correspondentes soluções de operacionalização não devem ser centradas, apenas, na legitimidade dos decisores políticos e/ou de técnicos especializados. Surgem, nos novos modelos de definição estratégica, fatores que contribuem para justificar o sucesso das políticas de desenvolvimento, pela valorização da participação e da implicação de atores e cidadãos no diagnóstico de problemas e na formulação de propostas de solução.

O **“Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020”** é o documento elaborado com base na metodologia técnica de abordagem ao planeamento estratégico de base territorial da Augusto Mateus & Associados (ver Anexo 2), e que simultaneamente internaliza a reflexão estratégica efetuada na região sobre a ambição e desafios que se colocam ao seu futuro, e incorpora os critérios decisoriais politicamente assumidos. Estando a ser definido sob a orientação das recomendações comunitárias e da respetiva transposição nacional (ver Anexo 1), tem também presentes os novos desafios de desenvolvimento estruturais e conjunturais.

O presente documento traduz o resultado final da estratégia assumida, com enfoque nos seus principais pilares, não adotando uma sequência de apresentação idêntica à prosseguida durante o período de cerca de 1 ano de trabalho que levou à sua conclusão. Este documento deve, por isso, ser complementado com os documentos que entretanto foram produzidos.

Adotou-se uma ótica de apresentação que pretende valorizar os objetivos de desenvolvimento assumidos para o território, na formulação da **Visão e da Estratégia** (capítulo 3) e do correspondente **Plano de Ação** (capítulo 4), e que pretende também valorizar o **processo de participação** despoletado (capítulo 1) e as **recomendações derivadas do diagnóstico estratégico** efetuada (capítulo 2).

Está subdividido em cinco capítulos, cujos temas e conteúdos se sistematizam abaixo:

- ✓ Capítulo 1: O processo de construção da estratégia Médio Tejo 2020 – descreve o percurso de formulação da estratégia para a região do Médio Tejo. Valoriza-se, em particular, o processo participativo despoletado, remetendo-se para o Anexo 3 a sistematização das principais conclusões dos *workshops* temáticos realizados;

Este percurso é suportado pela abordagem técnica da Augusto Mateus & Associados na construção de instrumentos de planeamento de base territorial (que se sistematiza no Anexo 2), e orientado pelas recomendações da arquitetura da política de coesão europeia para 2014-2020 e da respetiva transposição nacional (que se resumem no Anexo 1).

- ✓ Capítulo 2: Diagnóstico prospetivo – define o território, efetua um balanço sintético da implementação do “Plano Territorial de Desenvolvimento do Médio Tejo 2007-2013”, sistematiza os elementos distintivos do território e caracteriza a situação atual da região do Médio Tejo, à luz dos objetivos de crescimento da União Europeia, incluindo uma matriz de análise SWOT (que se complementa no Anexo 4).

Opta-se por remeter para o Anexo 4 os elementos de suporte a este diagnóstico, mantendo no corpo central do documento uma análise sintética aplicada a cada uma das temáticas (evolução recente, crescimento inteligente, crescimento sustentável e crescimento inclusivo), que inclui uma análise SWOT e uma síntese dos principais indicadores de aproximação às metas fixadas em termos nacionais e europeus. Esta segmentação temática do diagnóstico visa incorporar as orientações da Comissão relativamente aos objetivos de desenvolvimento das regiões europeias (Anexo 1);

- ✓ Capítulo 3: Visão e estratégia – traça a Visão que traduz a ambição assumida para a região do Médio Tejo de 2020 e desenha a sua estratégia de desenvolvimento, delineando as orientações estratégicas, os respetivos objetivos gerais e específicos e o seu encaixe nas prioridades de investimento definidas em termos nacionais;

- ✓ Capítulo 4: Plano de Ação – especifica os programas temáticos e ações a desenvolver. Não se restringem apenas às intervenções que podem obter financiamento comunitário, mas englobam também outras iniciativas cruciais ao desenvolvimento sustentado do Médio Tejo numa perspetiva integrada, onde se destacam os seus parceiros nucleares - CIM Médio Tejo, municípios da região, IPT - Instituto Politécnico de Tomar, Tagusvalley, GAL – Grupos de Ação Local (ADIRN, Tagus e Pinhal Maior), o Centro de Inovação e Competências da Floresta, a União Distrital das IPSS e a NERSANT – Associação Empresarial da região de Santarém. Outras entidades deverão complementar estas parcerias, em função da natureza dos projetos a implementar.

A coerência face aos instrumentos de planeamento de nível superior é demonstrada através da articulação dos objetivos assumidos pela região Médio Tejo, face aos objetivos do PO, do PAR e do PROT da região Centro. Esta coerência é também evidenciada face aos objetivos temáticos, e respetivas prioridades de investimento, estabelecidos pela Comissão Europeia em matéria de Política Europeia de Coesão.

- ✓ Capítulo 5: Modelo de Governança – define os contornos do modelo de governança, tendo como pressupostos a exigência dos desafios de articulação de intervenções entre entidades cuja missão se articula em prol do desenvolvimento agregado e harmonioso da região, por via da conjugação entre um órgão de representação dos stakeholders da região e de um órgão operacional e outro de apoio técnico que estructure um programa de operacionalização das ações prioritizadas.

Saliente-se que a abordagem territorial é efetuada à escala conjunta da região Médio Tejo. As referências concelhias individuais são relativamente escassas ao longo do documento (aprofundam-se no diagnóstico do anexo 4), e quando são efetuadas pretendem destacar os argumentos e as especificidades com que cada concelho “brilha” na constelação urbana do Médio Tejo, de um ponto de vista de notoriedade já atingida e/ou de potencial a abrilhantar.

O projeto Médio Tejo 2020, embora formulado sob a tutela das orientações europeias para o próximo período de programação estrutural, pretende ser um instrumento de espectro alargado, e que visa, como tal, a implementação de uma estratégia que permita renovar o território em diferentes áreas consideradas decisivas para o seu progresso. Envolvimento, e comprometimento, de atores públicos e privados surge como mecanismo de concertação de intervenções em torno de objetivos que, simultaneamente, se estabeleçam em prol de uma visão partilhada do futuro da região, e contribuam cumulativamente para o cumprimento dos objetivos fixados no Plano de Ação Regional 2014-2020 da região Centro.

1. O processo de construção da estratégia Médio Tejo 2020



Resumo: O capítulo metodológico – 1. O processo de construção da estratégia Médio Tejo 2020 – sistematiza os pressupostos subjacentes ao planeamento estratégico e à construção da estratégia da região do Médio Tejo. Descreve conceitualmente o processo de formulação estratégica (aprofundado no Anexo 2) definindo-o como uma articulação entre prospetiva e planeamento, preferencialmente dilatada em termos temporais e assente no desenvolvimento de uma análise completa e global das diferentes dimensões da vida humana e social e das articulações com o território (viver, investir e trabalhar, aprender e conhecer, visitar). Neste seguimento, particulariza o percurso de construção da estratégia Médio Tejo 2020, referenciando o processo de trabalho participado que foi levado a cabo, nomeadamente nos workshops realizados (aprofundados no Anexo 4). A participação é assumida como meio de legitimação do quadro estratégico definido para o Médio Tejo, sendo o modelo de governação o instrumento de garantia de implementação de uma estratégia coerente e eficaz, e a Carta de Compromisso a forma de representação da voz dos stakeholders com intervenção relevante na condução dos destinos da região. A tomada de posse do CEDI e a constituição dos Grupos de Trabalho Setoriais comprovam a implementação no terreno dos mecanismos de governação previstos.

O processo de construção da visão e da estratégia e sua operacionalização

A política de coesão europeia entrou numa renovada fase de programação estrutural que pretende dar concretização aos objetivos de crescimento inteligente, sustentável e inclusivo nos Estados-Membro (EM) para 2014-2020. Esta renovação da política de coesão traz também consigo a pertinência de um novo momento de construção estratégica para as regiões portuguesas, equivalente ao despoletado aquando da preparação do QREN 2007-2013, atualizando e/ou refundando as estratégias territoriais e planos de ação então sistematizados nos respetivos planos territoriais de desenvolvimento (PTD).

A estratégia de desenvolvimento territorial da região do Médio Tejo para 2014-2020 é pensada à luz das lições da experiência do QREN (ver capítulo 2), visando dar continuidade aos procedimentos positivos do processo de implementação e execução estratégica que entretanto se desenrolou e introduzir as correções consideradas pertinentes, tendo, cumulativamente, em consideração os desafios atuais, especialmente complexificados pelo contexto de crise económica e financeira que afeta a economia mundial.

Nestes moldes, a solução estratégica assumida para delinear os caminhos de desenvolvimento da região Médio Tejo consubstancia uma matriz de atuação estratégica que compatibiliza as recomendações europeias, nacionais e regionais para o próximo período de programação estrutural (ver Anexo 1), e que privilegia esta compatibilização à luz de lógicas de intervenção cumulativas face aos investimentos que têm vindo a ser realizados.

O documento estratégico “Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020” assume uma natureza dinâmica e *in progress*. A progressiva consolidação das orientações da UE e as opções de transposição e operacionalização nacional/regional, nomeadamente regulamentar, exigem um esforço de permanente adequação da estratégia e dos respetivos moldes de implementação face às novas (re)orientações.

A metodologia de suporte à definição do documento estratégico “Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020” (ver Anexo 2) concedeu relevância determinante a um processo de envolvimento e participação de atores como elemento de aprofundamento do diagnóstico prospetivo a efetuar.

Foi, deste modo, internalizado que o objetivo de construir um “guia” de base à ação pública, privada, social e associativa, que beneficiasse de uma unificação consensual e tivesse capacidade de alimentar as sinergias e externalidades da região, implicava ter presente que o Médio Tejo constitui um território de “diversidades”, com fortes sedimentos históricos e potencialidades locais e socioculturais, e exigia uma postura ampla e transdisciplinar e a adoção de procedimentos de auscultação e de integração de ideias e projetos.

A mobilização da sociedade civil e das entidades relevantes para a implementação das orientações constantes do plano de desenvolvimento territorial, e a implementação de mecanismos robustos que garantam a sua participação sistemática no futuro, foi um procedimento importante em todo o processo de construção estratégica, uma vez que se assume como fundamental para a garantia de apropriação e envolvimento daqueles que terão fortes responsabilidades no sucesso do caminho delineado para a região do Médio Tejo.

Foi este objetivo que presidiu à realização de três *workshops* temáticos (ver conclusões no anexo 3) – Pessoas e Inclusão Social, Empresas e Competitividade e Sustentabilidade Ambiental e Territorial (Figura 1) – e de um *workshop* transversal, de apresentação das conclusões das sessões anteriores e apreciação da estratégia de desenvolvimento proposta.

Figura 1. Workshops temáticos com participação de atores sociais e económicos da região



Fonte: Workshop "Pessoas e inclusão social", realizado no Sardoal no dia 27 de Maio de 2013; Workshop "Empresas e competitividade" realizado em Alcanena, no dia 31 de maio de 2013.

Nestes workshops, assumiu-se como questão de fundo do debate "O que se pretende para o Médio Tejo 2020?" e procurou-se identificar consensos em torno dos que seriam os principais constrangimentos e desafios que se colocam à região, no sentido de congregar acordo em torno de iniciativas consideradas estruturantes. A interpretação global dos workshops realizados resultou na expressão de uma profunda convicção sobre a necessidade de encontrar novos caminhos e instrumentos para promover o desenvolvimento económico e social, e em particular:

- ✓ No *workshop* "Empresas e competitividade", nas questões ligadas ao desenvolvimento competitivo do tecido empresarial da região do Médio Tejo, nomeadamente, a internacionalização; o capital humano; o I&D e inovação; os recursos endógenos; as relações escola-empresa; as infraestruturas e serviços de suporte; as TIC nas empresas, destacando-se com particular acuidade, a discussão do modo de afirmação do potencial endógeno, a renovação dos modelos empresariais regionais e o papel das redes de cooperação empresarial neste contexto;
- ✓ No *workshop* "pessoas e inclusão social", nos temas ligados à capacidade de estruturar novas e mais adequadas respostas sociais, e aos modos de implementação de redes de cooperação (demografia; emprego; sistema de mobilidade; educação; cultura; apoio social; reconversão profissional; economia social);
- ✓ No *workshop* "sustentabilidade ambiental e territorial" debateram-se os temas dos valores naturais e patrimoniais; a regeneração urbana; o desenvolvimento do mundo rural; a floresta e agricultura; o ordenamento do território; o ambiente e energia; a mobilidade e conectividade e o turismo, visando a identificação de instrumentos para o desenvolvimento sustentável do território e a definição de novos modelos de valorização territorial e de uma estratégia de implementação de redes de gestão territorial;
- ✓ Também transversal às três sessões de trabalho foi a relevância da implementação de "verdadeiras" redes de cooperação e de parcerias estratégicas; a grande oportunidade de desenvolvimento do potencial endógeno e da consolidação da identidade regional e a alusão à mobilidade como questão central neste território. O debate destes assuntos conduziu à definição de linhas de atuação temática, setorial e territorialmente transversais, tais como:

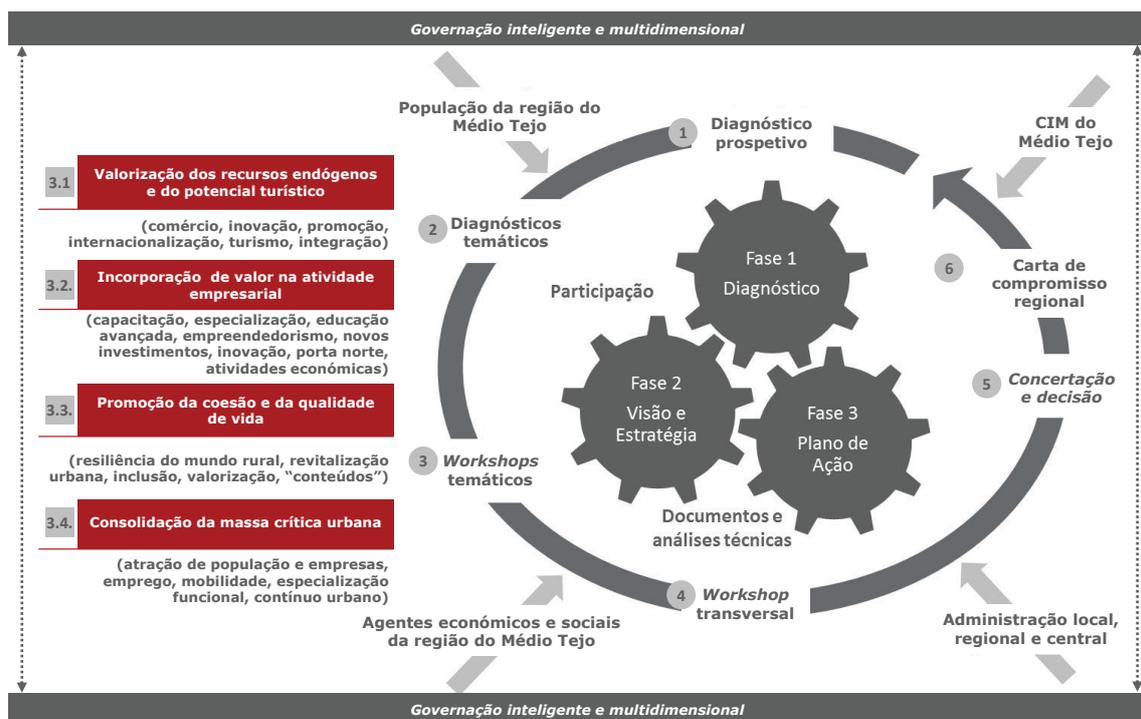
O ponto de partida, numa época de crise económica e financeira onde se sucedem profundas transformações e se alargam os fatores de risco e de incerteza, não podia deixar de ser fornecido pelo território de referência enquanto articulação de uma geografia e de uma comunidade com valores, patrimónios e capacidades específicos.

A partir de elementos complementares de diagnóstico se constrói uma **visão** homogénea para o território, coerente com o seu percurso, e que beneficia de um cunho realista introduzido pelas visões empíricas dos diversos atores envolvidos. A esta base, que constitui um “sonho ambicionado”, introduzem-se, sucessivamente, aproximações orientadas para a sua operacionalização, resultando na definição da **estratégia** que lhe deverá dar corpo, e do **plano de ação** que o programa executivamente.

Uma estratégia de desenvolvimento só o será verdadeiramente se for coerente e eficaz, se for ambiciosa e realista e, sobretudo, se permitir aos agentes sociais, políticos e económicos regionais construir uma convergência sólida nas ações que projetam o passado no futuro através de escolhas rigorosas e difíceis no presente.

Esforços de contenção e seletividade nas apostas surgem como **critérios recomendados** à construção do quadro de atuação na Região do Médio Tejo ao longo do período 2014-2020. Esforços de atuação concertada, de mobilização de parcerias e de operacionalização de iniciativas que extravasam competências de entidades individuais surgem como **exigências implícitas** à prossecução dos destinos de desenvolvimento do território do Médio Tejo, pela sua forte interligação com os próprios destinos da região Centro onde se insere e do País, no seu conjunto.

Figura 2. As fases do planeamento estratégico aplicado ao Plano Estratégico de Desenvolvimento do Médio Tejo 2014-2020



Foi, portanto, o objetivo geral de garantir a apropriação e envolvimento daqueles que terão fortes responsabilidades no sucesso do caminho delineado para o território do Médio Tejo que tornou progressivamente mais pertinente a definição de um **modelo de governação** eficaz, que simultaneamente garantisse:

- ✓ a representação da voz dos stakeholders com intervenção relevante na condução dos destinos da região, materializada na composição do **Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal** (cuja tomada de posse já ocorreu), que veio a definir as grandes escolhas e prioridades da intervenção a assumir para o território do Médio Tejo, e cuja aceitação e concordância por um conjunto possivelmente mais abrangente de entidades permite materializar a **Carta de Compromisso** assinada entre os atores que se revêm na estratégia de desenvolvimento da região;

Figura 3. Tomada de posse do CEDI



- ✓ a capacidade de operacionalizar as iniciativas e as parcerias implícitas à concretização dessas linhas estratégicas, e que deu origem ao Órgão Operacional de Gestão e Governação, enquanto órgão formalmente instituído pelo Conselho Estratégico para o Desenvolvimento intermunicipal, e traduzido num **Programa de operacionalização das acções**, onde será determinante o envolvimento e o empenho, não só dos parceiros nucleares desta estratégia, mas também das outras parcerias que necessariamente terão de ser estruturadas para o efeito.
- ✓ Os **Grupos de Trabalho Setoriais** materializam o mecanismo previsto no Modelo de Governação para garantir a mobilização e o trabalho em parceria de um conjunto alargado de entidades com responsabilidades na implementação de intervenções em áreas temáticas específicas.

O documento “Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020” deve ser perspetivado em torno de dois grandes pares de elementos:

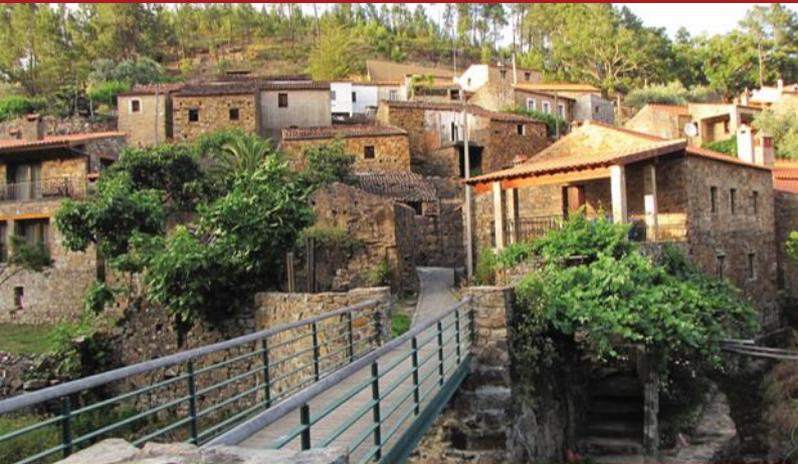
- ✓ o par “Visão e Estratégia”, enquanto elementos que refletem as escolhas da região, justificadas e articuladas do ponto de vista da sua relevância, pertinência e coerência;
- ✓ e o par “Modelo de Governação e Plano de Ação”, enquanto elementos que conferem reconhecimento institucional de validação (modelo de governação) e capacidade operacional (Plano de Ação) ao primeiro par.

As **parcerias nucleares** que se afirmam no Plano de Ação resultam, pois, do reconhecimento da importância crucial de uma atuação conjunta e do efeito benéfico da complementaridade de valências de atuação entre entidades com presença inquestionável na região - CIM Médio Tejo, municípios da região, IPT – Instituto Politécnico de Tomar; a NERSANT – Associação Empresarial da Região de Santarém; a TAGUSVALLEY – Associação para a Promoção e Desenvolvimento do Tecnopolo do Vale do Tejo; o Centro de Inovação e Competências da Floresta; a ADIRN – Associação para o Desenvolvimento Integrado do Ribatejo Norte, como representante dos GAL; e a União Distrital das IPSS.

Este núcleo de 6 entidades (que, em termos numéricos se alarga a outras 14, uma vez que inclui a CIM e os seus 13 municípios) assumem uma **responsabilidade transversal no conjunto de ações previstas**, embora a sua atuação não seja, naturalmente, igualmente relevante em todas elas. Estas parcerias nucleares terão de ser, necessariamente, acompanhadas de outras **parcerias estratégicas**, em função da especificidade das ações e projetos concretos, assumidamente identificadas como necessárias à afirmação de uma região mais sólida, e equilibrada do ponto de vista das dimensões da coesão, da competitividade e da sustentabilidade.

A **Carta de Compromisso para o Desenvolvimento do Médio Tejo** é o culminar do esforço de concertação e entendimento para a assunção partilhada de uma estratégia comum, assumida sob a forma de compromisso solene pelos decisores e atores que encontram, nos objetivos específicos das intervenções das respetivas entidades, contributos válidos para a prossecução do desenvolvimento delineado na estratégia "Médio Tejo 2020".

2. Diagnóstico prospectivo da região Médio Tejo



Resumo: Este capítulo do documento – 2. Diagnóstico Prospetivo da região Médio Tejo – parte do balanço das intervenções regionais realizadas no âmbito do anterior quadro de programação, sistematiza os grandes elementos distintivos da região e os seus principais desafios e problemas. Esta caracterização da Região do Médio Tejo assenta numa leitura a duas escalas: no contexto nacional das suas características em termos de modelo residencial, produtivo e económico, logístico e de mobilidade, ambiental, cultural, turístico e institucional e, em geral, naqueles que podem ser considerados os seus trunfos e elementos distintivos; e uma escala de leitura global da região no contexto interno da sua diversidade, assumindo as diretrizes de intervenção emanadas pela política europeia de coesão para 2014-2020, e analisando o crescimento da Região do Médio Tejo em termos da sua trajetória e dinâmica e das dimensões de um crescimento que se pretende inteligente sustentável e inclusivo. Este capítulo incorpora elementos de análise SWOT para cada uma destas temáticas (contexto nacional, crescimento inteligente, crescimento sustentável e crescimento inclusivo) e deve ser lida em conjugação com o Anexo 3 e Anexo 4.

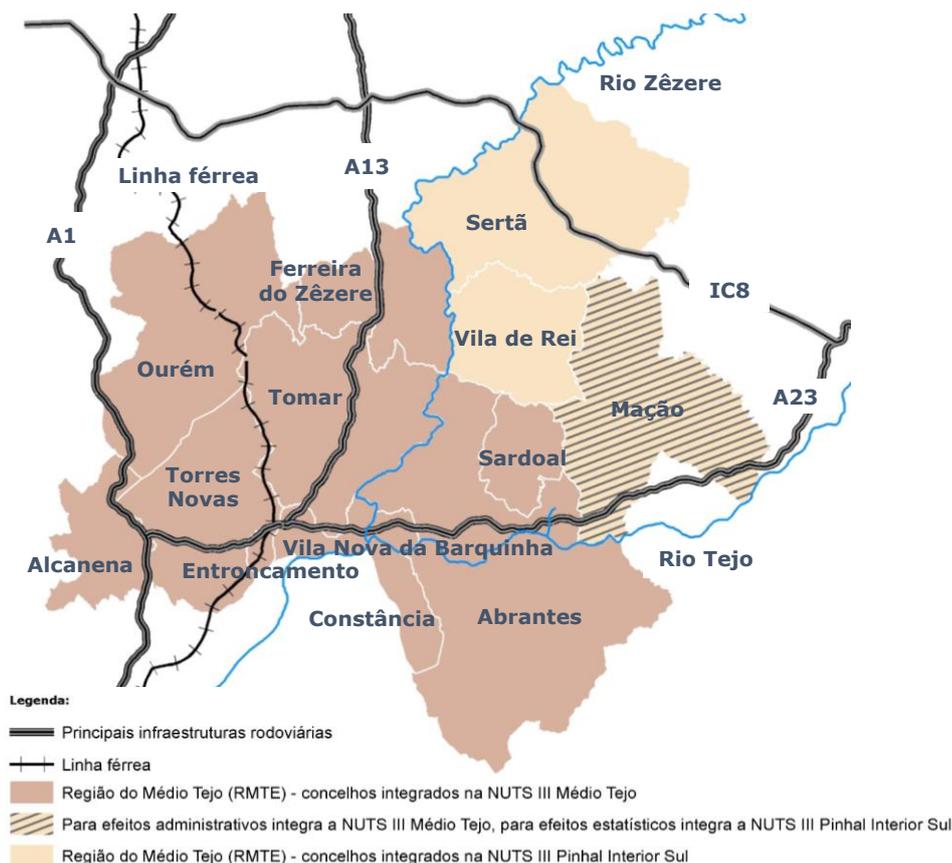
O território do Médio Tejo

A região do Médio Tejo (RMTE) perspectivada no horizonte 2014-2020 será pensada conjuntamente com dois concelhos da NUTS III Pinhal Interior Sul que se agregaram à CIM do Médio Tejo para efeitos de preparação do próximo quadro comunitário (Mapa 1). A região é, assim, composta por treze concelhos: os 11 concelhos que já compunham a NUTS III Médio Tejo (Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Ourém, Sardoal, Tomar, Torres Novas, Vila Nova da Barquinha e Mação – embora Mação, para efeitos das estatísticas publicadas pelo INE, continue integrado no Pinhal Interior Sul), a que se juntam dois concelhos anteriormente integrados no Pinhal Interior Sul (Sertã e Vila de Rei).

A diversidade da RMTE agrega um potencial de valorização que importa explorar, conferindo sequência aos investimentos realizados nos últimos anos. Aqui, no centro de Portugal, às portas de Lisboa, na transição entre o litoral e o interior e o norte e o sul, numa localização de oportunidades transfronteiriças e na confluência de eixos viários estruturantes (A1-A23-A13-IC8), coexistem realidades urbanas e rurais, valias ambientais, patrimoniais e histórico-culturais e atividades primárias e industriais sustentadas por um tecido produtivo dinâmico, embora condicionado pela conjuntura.

É uma região que tem demonstrado iniciativa e que enfrenta hoje desafios de reconversão e adaptação aos novos dinamismos nacionais e internacionais, tendo como trunfo, a abertura, a disponibilidade e a capacidade técnica dos agentes económicos e sociais que atuam no território, para colocar a sua diversidade ao serviço de um desenvolvimento territorial competitivo, sustentável, coeso e capacitado para fazer face às mutações estratégicas que se sucedem freneticamente.

Mapa 1. Território abrangido pela Região do Médio Tejo na preparação do período 2014-2020



Lições da experiência do Programa Territorial de Desenvolvimento 2007-2013 e o QREN

O processo de elaboração do “Programa Territorial de Desenvolvimento (PTD) 2007-2013 do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul: Estratégia 2020 e Plano de Ação 2007/2013” e do modelo de contratualização entre a Comunidade Urbana do Médio Tejo (CUMT), Associação de Municípios do Pinhal Interior Sul (AMPIS) e a Autoridade de Gestão (AG) do MaisCentro evidencia um conjunto de características que importa reter, enquanto “lições de experiência”, no processo de preparação do período de programação estrutural 2014-2020.

Desde logo, importa destacar o pioneirismo assumido pelas duas entidades regionais (CUMT e AMPIS) no modelo de contratualização conjunta no âmbito do QCA III que conferiu uma experiência de atuação conjunta a estas entidades e respetivas estruturas técnicas, e possibilitou uma contenção expressiva de custos e uma otimização de recursos facilitada pelo modelo implementado de gestão partilhada.

O modelo generalizado de contratualização que vigorou no QREN 2007-2013, estabelecido entre a Autoridade de Gestão do Programa Operacional das regiões NUTS II e as respetivas Comunidades urbanas ou Associações de Municípios, moldou de forma determinante o modelo de intervenção levado a cabo pelos municípios e pelas associações de municípios.

Foi particularmente positiva a possibilidade de se ter desencadeado um processo de construção de uma estratégia global de desenvolvimento para o Médio Tejo/Pinhal Interior Sul, contemplando a identificação de uma visão num horizonte temporal de longo prazo, identificando os principais eixos de articulação dos objetivos definidos. O “PTD 2007-2013 do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul” definia uma estratégia para o território, coerente com a estratégia da região Centro, e apresentava a proposta de um plano de investimentos que evidenciasse a coerência estratégica das operações objeto de contratualização e enunciasse a fundamentação das prioridades e área territorial de influência. Contudo, a operacionalização do processo de contratualização retirou capacidade executiva ao conjunto das prioridades estratégicas e operações constituídas nos PTD e norteou as orientações da Autoridade de Gestão, concedendo preferência determinante, quase exclusiva, aos projetos previstos pelos municípios ou pela CUMT e AMPIS e, limitando, por esta via, o plano de ação d PTD a um conjunto de intervenções de âmbito municipal ou intermunicipal.

Estas orientações são claramente visíveis nos resultados alcançados e que se apresentam seguidamente de forma sintética (Gráfico 1 e Gráfico 2). O investimento total contratualizado (FEDER) no âmbito do PTD do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul soma cerca de 90 milhões de euros. As reafectações, reforço e priorização do financiamento comunitário em determinadas áreas, assim como melhores condições de execução por parte dos municípios, justifica um investimento executado (FEDER/FSE) de 153 milhões de euros, um investimento elegível de 183 M€ e investimento total de 218 M€. A taxa média de comparticipação média foi de 83,3% (70% face ao investimento total), numa execução concentrada entre a qualificação do parque escolar (48%), a regeneração urbana (22%) e na mobilidade territorial (12%).

Esta tipologia de investimentos de carácter mais físico, que pretendia suprir necessidades óbvias de qualificação territorial, necessita ser complementada por uma sequência de intervenções com orientação mais imaterial, garantindo a adequação às recomendações da política europeia e contribuindo para a superação dos constrangimentos e desafios que a leitura recente e prospetivada para a região recomenda.

Gráfico 1. FEDER contratualizado por regulamento específico

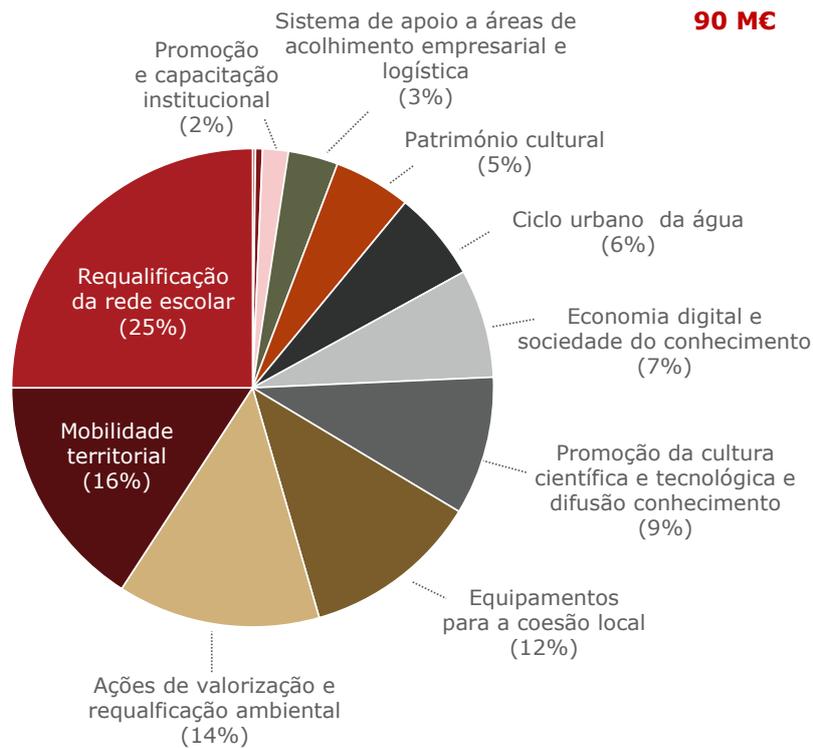
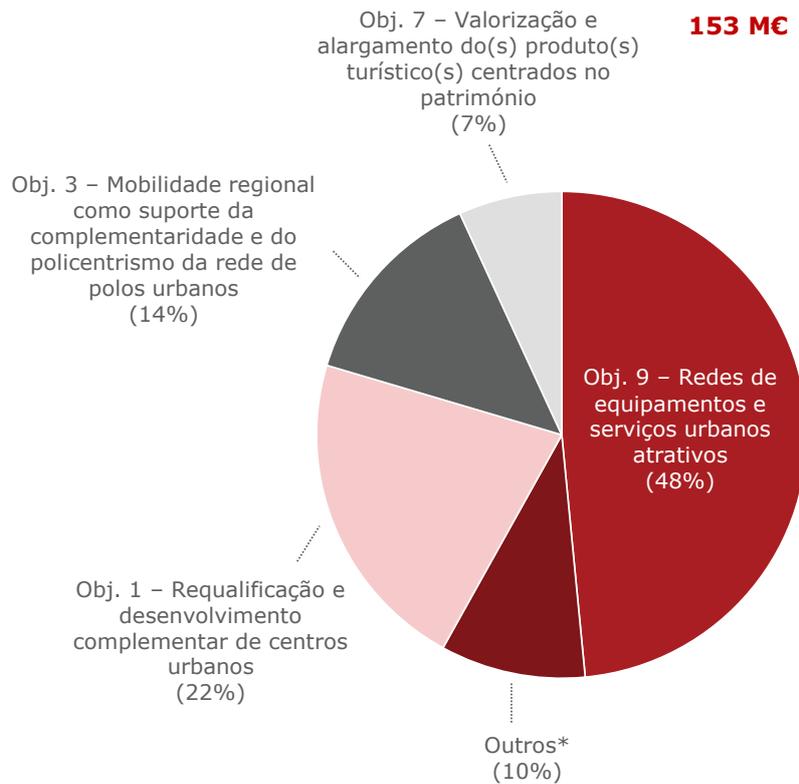


Gráfico 2. FEDER/FSE executado por objetivo estratégico do PTD



Notas: 1. *A rubrica "outros" inclui o FEDER/FSE executado para os objetivos "2. Rede de equipamentos e qualidade de vida", "4. Vantagens de localização empresarial na estruturação do território e na dinamização das atividades económicas", "5. Rede regional de conhecimento e formação avançada", "6. Desenvolvimento das atividades de valorização económica do património natural", "8. Dinamização integrada das atividades culturais (Oferta e Procura, Criação e Fruição)" e "10. Montagem de um Sistema de Governança Regional". Os valores dizem respeito a novembro de 2012, estando em atualização permanente, dada a aprovação de novas candidaturas e reprogramações.

Os elementos distintivos do Médio Tejo

A região do Médio Tejo projecta a **imagem de um território onde coexistem realidades urbanas e rurais marcantes**. A proximidade e o modelo simbiótico que se percebe entre estes dois mundos recomendam que a leitura da região seja efetuada no seu conjunto, reconhecendo a cada concelho a sua especificidade e o contributo que oferecerá à região, no seu todo, para o enriquecimento da sua diversidade complementar.

O próprio **potencial de visitação que lhe é repetidamente reconhecido**, até pela proximidade ao polo turístico firmado de Lisboa, é suportado pela notoriedade inequívoca dos seus argumentos patrimoniais e eventos exclusivos (Convento de Cristo, Santuário de Fátima, Castelo de Almourol, Rio Tejo, Albufeira de Castelo do Bode, Festa dos Tabuleiros), à qual a diversidade da região confere um reforço substancial de atratividade, por via da combinação de elementos naturais distintivos num ambiente dominado por uma paisagem verde e azul (rios, floresta, parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros, parques naturais, praias fluviais, percursos ribeirinhos, sítios classificados, grutas), onde se conjugam centros históricos de cidades e vilas onde sobressai a riqueza histórica e patrimonial dos seus Castelos (Abrantes, Almourol, Ourém, Sertã, Tomar, Torres Novas), da sua cultura e memórias (reconstituições, memória templária, procissões e romarias, património ferroviário, aldeias típicas, festas populares, artesanato) e da sua gastronomia. Torna-se inequívoco o potencial de articulação de diferentes modalidades de conceitos turísticos.

Sem pretender substituir a leitura temática do diagnóstico da região Médio Tejo, que se apresenta de seguida e se sistematiza numa matriz de análise SWOT, identificam-se **quatro vetores distintivos aos quais se reconhece potencial de afirmação** para o território, entre os quais:

- ✓ a **riqueza e diversidade patrimonial**, pelo seu potencial de afirmação turística e pelo papel determinante na **afirmação de uma identidade regional** que se pretende focalizar em torno da bacia do Tejo;
- ✓ os **segmentos agrícolas que se têm vindo a assumir como distintivos da região**, enquanto oportunidade de afirmação de produtos regionais;
- ✓ a **articulação da base produtiva com instituições relevantes de aprofundamento de conhecimentos**, com potencial de desenvolvimento de um modelo de especialização inteligente;
- ✓ a **centralidade de localização e acessibilidade**, como oportunidade na consolidação de um modelo de articulação inteligente entre as cidades e os polos rurais da região, do ponto de vista da gestão e otimização de recursos e equipamentos.

Um primeiro vetor está ligado ao reconhecimento do **potencial do seu património natural** simbolizado pelos rios Tejo e Zêzre (e pelos rios Almonda, Alviela, Nabão e Ocreza), pela Albufeira do Castelo do Bode (e também do Cabril e Bouçã) e pela extensa mancha florestal da Serra de Aire e Candeeiros (bem como das reservas do Paúl do Boquilobo e do Sítio de Sicó-Alvaiázere), **da sua rede patrimonial**, em termos do **património histórico e arquitetónico** simbolizado pelo Convento de Cristo e pela recente certificação internacional de 22 bens culturais pela Rede Herity (e enriquecido pela memória templária, pelos Castelos do Almourol, Abrantes, Ourém e Torres Novas, pelos vestígios arqueológicos, pelas aldeias e património ferroviário), e do **património religioso** de Fátima (a que se acrescenta o do Sardoal, e as diversas festas religiosas e igrejas e capelas classificadas).

Mapa 2. Elementos distintivos do território do Médio Tejo



São identificados os reflexos que o potencial deste património pode gerar nos domínios do turismo patrimonial, religioso e natural da região, e da fileira de atividades associadas. A chave para esta transformação reside na conjugação de uma estratégia de intervenção dirigida por vetores de **promoção e marketing da região**, com integração dos diferentes patrimónios, na perspetiva da sua valorização económica.

A noção de um património encarado como estático deverá ser projetada para um patamar de património assumidamente valorizado e, dessa forma, as “despesas” associadas à impossibilidade de rentabilizar as necessárias intervenções de conservação e manutenção desse património deverão ser equacionadas na lógica de “investimentos” potenciadores da alavancagem dos recursos endógenos específicos da região. Delinear **intervenções que aproximem o património da região das expectativas do consumidor, visitante e turista** (diversidade de “pacotes” temáticos, conjugação de experiências, reprodução de cenários/ambientes ou musealização de acontecimentos, etc.) será uma ambição a atingir, projetada por critérios de aumento da capacidade de gerar emprego e criar riqueza.

Esta ambição exige uma leitura dos recursos do território dirigida à construção do produto turístico do Médio Tejo, em torno de uma **imagem identitária que, tudo indica, poderá ser consensualmente firmada em torno da bacia do Tejo**. Esta leitura deverá ser seletiva, do ponto de vista da identificação dos que são os vetores nucleares de divulgação da região (num mix entre os que já são reconhecidos pelo público e os que, pela sua diferença, poderão cativar a sua atenção) e os que constituem um imprescindível complemento em termos de obtenção de diversidade e massa crítica. Notoriedade, imagem, capacidade de satisfação do consumidor, sustentabilidade e aceitação pela comunidade local são vetores primordiais nesta definição do produto turístico da região.

Um segundo vetor está ligado ao **setor agroalimentar e aos segmentos agrícolas distintivos** que se têm vindo a afirmar progressivamente na região, nomeadamente através dos produtos reconhecidos como regionais. Este vetor está fortemente interligado com a lógica de promoção turística definida no vetor anterior, encontrando nos produtos regionais que têm vindo a afirmar-se progressivamente como elementos identitários da região, um elemento de marketing, com forte capacidade de concretização das ambições de aumento da capacidade da região gerar emprego e criar riqueza.

É reconhecida como **oportunidade da região a afirmação da excelência produtiva em segmentos específicos do ramo agroalimentar**, nomeadamente nos produtos perecíveis com mercado potencial de exportação alargado (onde os frutos vermelhos assumiram um protagonismo recente) e dos que já se consolidaram na ligação à imagem da região (peixe do rio, lampreia, enchidos, presunto, ovos, azeite, mel, frutos secos, doçaria conventual).

O aprofundamento deste potencial oferece **oportunidades complementares de afirmação da região**, na dimensão produtiva ligada ao agroalimentar e aos segmentos industriais de transformação, conservação e embalagem de alimentos, frescos e transformados ou pré-congelados. Os reflexos numa definição mais assertiva da imagem projetada pela região poderão também beneficiar do aprofundamento deste potencial, enquanto vertente da afirmação do potencial de afirmação turística do Médio Tejo.

Como terceiro vetor surge a evidência do **potencial de aprofundamento da articulação entre a base produtiva empresarial da região e as instituições do sistema científico e tecnológico**. A implementação de projetos desenvolvidos em parceria deverá permitir aproximar duas realidades que beneficiarão reciprocamente da troca de experiências e capacidades de trabalho: o universo académico e científico beneficiará da exigência operativa do universo empresarial; e o universo empresarial beneficiará do conhecimento técnico, teórico e da investigação de soluções levada a cabo pelo mundo académico e científico.

A existência, no Médio Tejo, de **pilares para a implementação de projetos integráveis na estratégia de especialização inteligente da região Centro**, é um trunfo a potenciar. O Médio Tejo é uma região que beneficia da existência de instituições relevantes nos domínios do ensino e da formação, como é o caso do Instituto Politécnico de Tomar, Escola Superior de Tecnologia de Abrantes, Tagusvalley, Centro de Inovação e Competências da Floresta, Centro Tecnológico das Indústrias do Couro, Tejo Energia, Escola de Hotelaria de Fátima, Escola Profissional de Tomar, Escola Profissional de Torres Novas, Escola Profissional e Tecnológica da Sertã e NERSANT. Salienta-se também a existência de empresas maduras, de grande dimensão, com orientação inovadora e com capacidade de desenvolvimento de projetos que reforcem o potencial de aprofundamento do perfil de especialização inteligente da região, nos domínios de intervenção onde o Médio Tejo tem um papel já relevante.

A aproximação destes dois mundos, académico e empresarial, em torno de projetos concretos, deverá permitir desenvolver uma **dinâmica inovadora**, nos produtos e serviços que constituem o perfil de especialização produtiva da região, facilitando uma transformação económica integrada de base local, com capacidade para promover um modelo de desenvolvimento mais intensivo na utilização do conhecimento, mais disponível para a experimentação e a inovação, e suportado nas mais-valias e no potencial de excelência da região. Pode ser aprofundado o potencial de uma especialização dita inteligente, efetivamente suportada pelas características e pelos ativos específicos da região, e que realce as partes interessadas e os recursos de base local, em torno de uma visão de futuro.

Parcerias para o desenvolvimento de projetos concretos constituem um modelo exigido para a concretização destes objetivos. Assunção de compromissos vinculativos em torno destes objetivos constitui um novo patamar no aprofundamento da base de relacionamento interinstitucional que precisa ser incentivada e amadurecida na região. O suporte de um modelo de governação que estimule e operacionalize este processo de aprofundamento do relacionamento interinstitucional entre setor público e setor privado e entre empresas e centros de conhecimento, é condição indispensável para assegurar o nível de interatividade exigido e para potenciar o processo de transferência de tecnologia.

Paralelamente, um quarto vetor, baseado na **centralidade de localização e acessibilidade do Médio Tejo** decorrente do cruzamento de importantes eixos viários (A1-A23-A13-IC8) e ferroviários, confere-lhe um papel importante na afirmação de uma zona privilegiada para a atividade logística e de grande distribuição, que tem vindo a ser alvo de manifestações espontâneas de interesse de fixação empresarial, e que, como tal, confere justificação particular à concretização do projeto Porta Norte e Porta Ferroviária da Grande Região de Lisboa, enquanto projeto estruturante na dinamização de atividades económicas, com complemento necessário na concretização do IC9 e da travessia do Tejo. Também a confluência rodoferroviária confere um potencial de mobilidade acrescida à região, com vantagens inquestionáveis nos compromissos assumidos pela região Centro e pelo País, quer na adoção de soluções de mobilidade mais suaves.

Esta acessibilidade facilitada da região traduzirá também oportunidades na consolidação de um modelo de articulação inteligente entre os pólos urbanos e rurais da região, que materializem a leitura implícita à pouca distância que os separa, que sugere a sua **abordagem numa lógica de grande pólo urbano, composto por diferentes centralidades**, com lógicas de afirmação diferenciadas. Mobilidade facilitada e funcional é, uma temática que exige estimular a supressão dos constrangimentos de mobilidade interna existentes na região, através de soluções inovadoras de transporte público. A adoção de lógicas de governo urbano internalizadoras de soluções otimizadas do ponto de vista da análise e gestão de informação, surge como ferramenta derivada da aplicação do conceito de cidades inteligentes, cuja generalização à abordagem de regiões inteligentes permitirá ser orientada por objetivos de eficiência, concertação, poupança e otimização na gestão de recursos, equipamentos e agendas de eventos.

Os grandes desafios e problemas do Médio Tejo¹

Uma região com um ritmo de perda populacional que importa travar e inverter

A RMTE concentra cerca de **250 mil habitantes**, que corresponde a um décimo da população residente na região Centro em 2011. A região tem vindo a perder população a um ritmo superior ao país e à região Centro e o crescimento migratório não compensa a evolução desfavorável do crescimento natural. As NUTS III do Médio Tejo (13^a) e do Pinhal Interior Sul (a que mais população perdeu) estão entre as regiões portuguesas que registaram maiores decréscimos populacionais e, embora sejam territórios com capacidade de atrair população, revelam graves problemas de reposição populacional por via natural.

A RMTE configura um território onde o **fenómeno de envelhecimento**, transversal ao país, se faz sentir com maior intensidade. No último período intercensitário aumentou o número de idosos face ao número de jovens nas NUTS III que integram a RMTE, embora seja nos concelhos do Pinhal Interior Sul que o fenómeno assume maiores proporções. Apenas os concelhos de Ourém, Constância e Entroncamento sustentam níveis de envelhecimento inferiores ao do país.

Uma região que necessita de superar as debilidades do sistema de mobilidade intrarregional que limitam uma boa situação na dotação de acessibilidades rodoferroviárias e impedem um aumento da massa crítica como polo de consumo

A RMTE encontra-se bem dotada de acessibilidades, onde se destacam uma porta ferroviária estruturada na articulação com Lisboa, o cruzamento de eixos viários estruturantes A1-A23-A13 e o eixo complementar (IC8), de ligação do centro interior com o litoral e que exerce uma importante função de ligação do extremo norte da região.

É na mobilidade intrarregional que se observam os principais estrangimentos. As debilidades do sistema de mobilidade no território, consubstanciadas na incapacidade do sistema de transportes públicos regulares responder às necessidades dos utentes, em especial num contexto de reorganização e racionalização da rede de equipamentos (centros de saúde, tribunais, escolas) levantam, por um lado, dificuldades de acesso às populações que vivem em zonas rurais e, por outro, induzem a uma maior utilização de veículos próprios nas deslocações (28% da população da RMTE realiza movimentos pendulares com motivações laborais ou de estudo) com os consequentes impactes ambientais.

A experiência do transporte a pedido no concelho de Mação – com perspetivas de alargamento à escala regional – reflete um dos possíveis mecanismos que a região pode desenvolver para mitigar os problemas de mobilidade, podendo até ser equacionado numa lógica de cooperação entre diferentes agentes, como por exemplo as IPSS, no sentido de garantir a viabilidade de uma oferta mais alargada.

Configurando um polo urbano e de consumo relativamente relevante no contexto nacional, o Médio Tejo vê a leitura exterior desse facto, e o seu próprio desenvolvimento, serem fortemente limitados pela fragmentação que deriva das limitações do atual sistema de mobilidade, nomeadamente, porque a boa ligação ferroviária a Lisboa não encontra prolongamento no sistema interno, e porque o sistema interno de transportes públicos apresenta disfuncionalidades (desadequação de horários e de percursos, nomeadamente) que não garantem a funcionalidade exigida a um polo urbano contínuo, nas vertentes complementares da residência, trabalho e lazer.

¹ Este capítulo deve ser lido em complemento com o Anexo 4, onde se apresentam elementos de suporte ao diagnóstico e análise da região do Médio Tejo, nas temáticas da sua evolução recente e posicionamento no contexto nacional, do crescimento inteligente, do crescimento sustentável e do crescimento inclusivo.

Uma região com um modelo híbrido de povoamento, que conjuga realidades urbanas e rurais numa interação que deverá aprofundar os objetivos da revitalização económica urbana e da sustentabilidade da vivência rural moderna

Os 13 concelhos da RMTE agregam-se num **perfil de povoamento** que combina as realidades urbanas das **seis cidades** do território (Abrantes, Entroncamento, Fátima, Ourém, Tomar e Torres Novas) com o perfil mais predominantemente rural das suas **oito vilas-sede de concelho** (Alcanena, Constância, Ferreira do Zêzere, Sardoal, Vila Nova da Barquinha, Sertã, Vila de Rei e Mação).

Os concelhos com maior **pendor urbano** (Abrantes, Entroncamento, Ourém, Tomar e Torres Novas) concentram mais de 70% da população e fazem despontar uma constelação urbana de “cidades médias” que podem, de forma conjunta e complementar, apostar em ofertas distintivas para segmentos específicos que permitam revitalizar a região. Por outro lado, a extensa **mancha de território rural** mais evidente nos concelhos a noroeste (Sertã, Mação e Vila de Rei) enfrenta os desafios e constrangimentos que o mundo rural por todo o país vai experimentando: um êxodo populacional e económico com repercussões na desertificação e no envelhecimento da população; um desvirtuamento da coesão resultante das dificuldades de acesso a serviços sociais, culturais e de saúde, agravados pela ineficácia do sistema de mobilidade; e um abandono do mundo rural com consequências na delapidação dos recursos naturais e o desaproveitamento das potencialidades florestais e agrícolas da região.

Esta configuração territorial encerra um conjunto de potencialidades que, no entanto, ainda não estão devidamente exploradas. Torna-se fundamental para o desenvolvimento da região o **aprofundamento do diálogo entre polos urbanos e rurais**, promovendo, por um lado, o aproveitamento das vantagens de regeneração urbana que tem vindo a ser realizada, e que precisa evoluir para um estágio superior que concretize simultaneamente:

- ✓ objetivos de efetiva revitalização económica e social das áreas urbanas intervencionadas;
- ✓ que atue na modernização dos vetores de sustentabilidade do mundo rural, que permitam conservar o carácter das suas tradições e modelo de vivência, e que devolvam atratividade e aplicação prática à exploração dos recursos agrícolas e florestais, na sua vertente de empregabilidade;
- ✓ e que incorpore parâmetros de intervenção ditados por preocupações de inclusão social, onde será determinante a articulação dos contributos da **União Distrital das IPSS e dos GAL**, enquanto entidades que virão a implementar os DLBC rurais.

Uma região cujo objetivo de convergência do padrão de nível de vida face ao País poderá ser facilitado pelo aprofundamento da internacionalização e de lógicas de especialização inteligente aplicadas aos recursos distintivos do território

A RMTE oferece um **nível de vida** à sua população residente, medido pelo indicador PIB *per capita*, inferior em 6% ao da região Centro. Esta disparidade acentua-se na comparação com o nível médio de vida do país (ficando 22% aquém do referencial nacional).

Este posicionamento resulta de uma **trajetória de divergência negativa** da região, nos últimos três períodos de programação estrutural, que pode ser interpretada com maior preocupação pelo cenário de progresso transversal à generalidade das regiões portuguesas. O modelo de crescimento económico da RMTE é sustentado pelos elevados níveis de produtividade da NUTS III do Médio Tejo (posicionada entre as três sub-regiões do Centro com maior produtividade), embora num quadro de estagnação face aos níveis médios do país e de recuo na capacidade de rentabilização dos recursos humanos, e num processo de convergência do Pinhal Interior Sul, justificada pelo desempenho positivo das componentes de produtividade e da intensidade de utilização de recursos humanos.

Os impactos adversos da deterioração recente da conjuntura económica fizeram-se sentir de forma substancial na RMTE, com reduções acentuadas no número de postos de trabalho e de empresas no período 2008-2011. De facto, o desempenho positivo na rentabilização dos recursos humanos é explicado mais pela perda de população do que pela capacidade da região criar postos de trabalho, num contexto de desemprego estrutural que coloca sérios desafios de reconversão do seu modelo económico.

No **tecido empresarial** da RMTE predominam unidades empresariais de micro e pequena dimensão, frágeis perante choques conjunturais como aquele que decorre do processo de ajustamento que a economia portuguesa atravessa. A diminuição do número de unidades empresariais a um ritmo mais acentuado que no país e na região Centro e a redução significativa do número de postos de trabalho afetos à indústria e construção tornam imperativo o reforço de fatores competitivos inovadores e diferenciadores, como forma de promover a resiliência do tecido empresarial da região.

Esta reorientação assume maior urgência num território caracterizado pela baixa intensidade tecnológica e fraca capacidade exportadora e adaptativa face às necessidades de mudança, que pode ser alavancada pelos **centros científicos e tecnológicos e pelo instituto politécnico da região**, bem como pelo desenvolvimento de redes de cooperação tripartidas (empresas, sistema científico e tecnológico e organismos públicos) que permitam colmatar as insuficiências de inovação, de qualificação dos ativos e de internacionalização.

A existência de **unidades empresariais de grande dimensão e com maturidade no mercado**, bem como de um sistema científico e tecnológico composto por entidades com capacidade de contribuir para robustecer a capacidade inovadora do tecido empresarial da região, surgem como vetores basilares de um conjunto de recursos distintivos da região.

Perspetivada nos objetivos da Estratégia Europa 2020 numa lógica de crescimento inteligente, a **articulação de projetos conjuntos entre o mundo académico e o empresarial** permitirá acelerar o potencial de concretização das ideias enquanto motor de crescimento económico, tal como defendido por Paul Romer quando refere que nas modernas teorias do crescimento económico *"a growth model must consider the interaction between ideas, institutions, population, and human capital"*².

O papel do **Instituto Politécnico de Tomar** como *pivot* no estabelecimento de parcerias internacionais dinamizadoras de projetos concretos constitui uma base sólida de experiência que o Médio Tejo pode capitalizar. Esta dinâmica é comprovada pelo trabalho que o Instituto Terra Memória, numa iniciativa encabeçada pelo IPT³, tem vindo a desenvolver no estabelecimento de uma rede intercontinental de parcerias atuando nos domínios da arqueologia, da gestão da herança cultural e da gestão integrada da paisagem, e pelo facto de entre os seus membros se encontrarem instituições universitárias e ligadas ao intercâmbio internacional cultural de três países (Espanha, Brasil e China). A existência de parcerias já firmadas constituem um embrião propício ao aprofundamento de projetos de outras áreas temáticas de intervenção, nomeadamente no domínio da inovação.

Também o papel da **NERSANT – Associação Empresarial da região de Santarém** na melhoria da capacidade de internacionalização das empresas da região e na estruturação das bases conducentes a esse resultado, são um trunfo inquestionável do Médio Tejo no estabelecimento de parcerias dirigidas à promoção da inovação e da internacionalização do tecido empresarial da região.

2

JONES, Charles I. e ROMER, Paul M. (2009), "The new Kaldor facts: ideas, institutions, population, and human capital".

³ Entre os membros fundadores do ITM - Instituto Terra Memória encontra-se o IPT - Instituto Politécnico de Tomar, o Município de Mação, o CIAAR - Centro de Interpretação de Arqueologia do Alto Ribatejo e o CEIPHAR - Centro Europeu de Investigação da Pré-História do Alto Ribatejo. Entre os membros atuais encontram-se também a Universidad de Extremadura (Espanha), a Universidade UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense (Brasil) e a MTICP - Sociedade Intercâmbio Internacional Cultural e Económico China - Países Lusófonos Man Tong (China).

A estrutura de criação de riqueza (medida pelo VAB) da RMTE está fundamentalmente associada à **valorização económica de recursos endógenos**, bem como a uma crescente terciarização das atividades que, de forma mais ou menos pronunciada, foi acompanhando a tendência do país. Esta aproximação ao padrão de especialização nacional ocorreu, sobretudo, nos serviços ao consumo, já que nos serviços às empresas a trajetória da região culminou em menor especialização e níveis de produtividade face ao país.

A **indústria** da RMTE evidenciou ganhos de especialização e aumento da produtividade face aos níveis médios do país. São os setores ligados à fileira florestal (madeira, cortiça e mobiliário e papel e publicações), o agroalimentar, o têxtil, vestuário e calçado, e o material de transporte que cunham o perfil produtivo da RMTE, num quadro onde existe muito caminho a percorrer no aproveitamento pleno do potencial dos recursos da região.

O desempenho dos setores da RMTE expostos à concorrência internacional melhorou substancialmente entre 2001 e 2011, sobretudo na NUTS III do Médio Tejo que mais do que duplicou a sua **intensidade exportadora**. A NUTS III do Médio Tejo (13ª) e Pinhal Interior Sul (25ª) permanecem em posições modestas no quadro das sub-regiões portuguesas. Material de transporte, material de construção, papel e publicações, indústria química e têxtil, vestuário e calçado são setores de afirmação da NUTS III do Médio Tejo na economia global, representando cerca de 80% das exportações totais. O Pinhal Interior Sul apresenta um perfil de exportação quase exclusivamente concentrado na fileira florestal; o setor da madeira, cortiça e mobiliário é responsável por cerca de 90% das exportações da região.

A modernização, dinamização e diversificação das atividades económicas, especialmente as relacionadas com os recursos específicos do território, são instrumentos de sustentabilidade e de preservação de valores e tradições que, tendo por base as mais-valias territoriais, podem ser alavancadas, num quadro de **promoção da sustentabilidade dos recursos, pelas especificidades regionais** cuja valorização ainda é incipiente: os solos férteis do Vale do Tejo, ainda sem uma tradução efetiva no perfil de especialização regional e da capacidade exportadora; e a extensa mancha florestal, com potencial de aprofundamento e alargamento de atividades já realizadas e uma aposta mais vincada na energia e no lazer.

Uma região com um potencial diversificado de desenvolvimento turístico que exige avançar na clarificação dos produtos turísticos e dos canais e formas da sua produção global

A **diversidade do património natural** (*habitats*, biodiversidade, rede hidrográfica e praias fluviais) e o grau de **preservação e a notoriedade do património religioso e histórico-cultural** (Santuário de Fátima, herança Templária, castelos, aldeias de xisto, vestígios arqueológicos, igrejas e capelas, solares e casas senhoriais), bem como um conjunto de tradições, festas, romarias e produtos regionais constituem verdadeiros argumentos de força do potencial de afirmação turístico da região. As tendências internacionais dos motivos que sustentam a atratividade turística dos territórios recomendam que o potencial desta diversidade seja trabalhado do ponto de vista da sua hierarquização e da consequente definição do produto turístico da região. A notoriedade nacional e internacional reunida pela bacia do **rio Tejo** confere-lhe potencial de representação do **símbolo identitário** da região.

A independência exigida aos atores da região no **reconhecimento dos principais argumentos de atratividade do público** visitante e turista (onde prevalecem fatores subjetivos como a notoriedade e as tendências atuais das experiências turísticas), deve ser também aplicada ao desenvolvimento dos elos funcionais que ainda apresentam graus diferenciados de insipiência na região, como sejam os mecanismos de projeção externa e de divulgação da região e os canais operacionais de composição da oferta disponível (pacotes, operadores, diversidade de programas disponíveis em termos de cadência e profissionalização das atividades, organização, ...).

As **debilidades na oferta hoteleira e a ainda reduzida diversidade das iniciativas empresariais** mais deslocadas para jusante na cadeia de valor do turismo, que ofereçam serviços organizados em complemento e com capacidade para avantejar a dotação de oferta patrimonial, constituem um constrangimento à atração de fluxos turísticos pela região, com reflexos na manutenção de um perfil sazonal e tempo reduzido de permanência dos turistas.

A captação de turistas para a RMTE é fortemente polarizada pelo turismo religioso que canaliza, no Santuário de Fátima, o seu principal argumento de visitação. O concelho de Ourém concentra mais de 85% das dormidas no território, resultado de um crescimento sustentado (mais de 65% face a 2002). Salientam-se os benefícios acumulados que podem advir da capacidade da região **alargar o leque de argumentos de visitação**, no seu todo, seja no alargamento da oferta disponibilizada ao turista induzido por Fátima, seja no aumento do número de turistas e da própria estadia média induzida pela região.

A diversidade e as complementaridades do património da RMTE que podem ser estabelecidas e potenciadas através de uma **articulação plena no "arco patrimonial de Lisboa"** são uma vantagem inegável na construção de um produto turístico atrativo e substancial. Para isso, torna-se fundamental que sejam ultrapassados os obstáculos à construção de produtos competitivos, capazes de extravasar Fátima e o Convento de Cristo, enquanto símbolos inquestionáveis da atratividade da região, de aumentar a escala da programação cultural e de construir uma identidade regional forte e coesa que permita internacionalizar o destino.

O **papel aglutinador da cultura**, numa interpretação lata, surge como temática transversal de projeção do desenvolvimento turístico da região, pelo aprofundamento do potencial de mercado das memórias, das tradições, dos costumes e da história. As ideias serão um elemento central nesta dinâmica, como mecanismo de "orientação mercantil" deste património cultural e de correspondente concretização em número de visitantes/turistas e participantes/aderentes. Valorizar a capacidade do IPT constituir uma plataforma de amadurecimento de ideias, promotora do robustecimento de iniciativas, em parceria com outras entidades, é uma exigência que se coloca à região, como mecanismo de valorização dos processos de dinamização de parcerias internacionais que já se têm vindo a estabelecer, que permitam ambicionar promover a integração entre intercâmbio cultural e intercâmbio de negócios, numa combinação geradora de confiança, interculturalidade e coesão.

Uma região onde o mercado de trabalho retrata um desfasamento temporal na adequação entre o modelo de formação profissional disponível e o perfil dos recursos humanos a absorver pelas empresas

O agravamento do desemprego impulsionado pela crise evidencia a capacidade das empresas da RMTE em moderar os níveis de destruição de postos de trabalho face ao país. O Pinhal Interior Sul foi a NUTS III do país que mostrou menor vulnerabilidade à deterioração da conjuntura económica (70% do nível desemprego médio do país em 2011), e o Médio Tejo ocupou a 5ª posição nas NUTS III com menor índice de desemprego (80% do país).

A realidade concelhia revela uma tendência de agravamento do desemprego face ao país embora com níveis ainda inferiores ao patamar nacional, com exceção da Sertã, Torres Novas, Ferreira do Zêzere e Vila de Rei. Abrantes e Sardoal foram mais afetados pela deterioração da conjuntura e superaram os níveis de desemprego médios do país em 2011, revelando-se premente o desenho de políticas que mitiguem os efeitos de exclusão social.

Assume importância particular o combate ao desemprego que afeta a população jovem e qualificada da RMTE. A incidência do desemprego na população com ensino secundário e superior é mais elevada na região face ao país, ainda que se encontre alinhada com a região Centro, tornando-se urgente a criação de mecanismos que promovam a inserção no mercado de trabalho do capital humano portador de competências úteis para a região.

Por outro lado, é fundamental garantir a inserção da população com mais de 35 anos no mercado de trabalho, num cenário em que subsistem dificuldades de mobilização desta franja da população para a participação em programas de reconversão profissional para adultos, muitas vezes agravada pelas debilidades do sistema de transportes da região.

Nas últimas décadas a RMTE apresentou melhorias nos indicadores de educação, com reduções substanciais das taxas de abandono escolar, embora a um ritmo inferior ao país e à região Centro, que afetou o posicionamento das NUTS III do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul face a 2001. Vila de Rei, Ferreira do Zêzere, Sertã, Tomar, Mação, Alcanena e Torres Novas contribuem de forma positiva para o desempenho da região neste indicador.

No que diz respeito ao insucesso escolar o bom desempenho global da RMTE face ao país e à região Centro não oculta as disparidades territoriais que recomendam intervenções mais localizadas e orientadas para o combate a fenómenos indutores de exclusão social. O desempenho dos concelhos de Constância, Torres Novas, Entroncamento, Ourém, Vila de Rei e Sardoal – que apresentam taxas de insucesso escolar inferiores ao país e à região Centro – contrasta com um contexto mais preocupante dos concelhos de Mação, Abrantes, Vila Nova da Barquinha, Tomar, Alcanena, Ferreira do Zêzere, todos com níveis mais elevados de insucesso escolar no quadro da região Centro.

As debilidades do sistema de mobilidade regional constituem um entrave para a estruturação de uma oferta em rede de ensino profissional da região, devidamente articulada com as necessidades do tecido empresarial. As alterações frequentes na definição das prioridades emanadas das administrações centrais, muitas vezes sem ter em linha de conta as especificidades regionais, surgem como um obstáculo à criação de emprego, à mobilidade dos docentes e não promovem um funcionamento em rede gerador de sinergias.

Uma região onde as novas exigências de respostas sociais exigem gestão articulada da dotação de equipamentos e das competências de atuação em prol de objetivos de coesão

Os investimentos realizados pelas autarquias em equipamentos e infraestruturas no período 2007-2013 vieram responder a necessidades complementares de qualificação do território. Sem prejuízo de supressão de alguns constrangimentos pontuais, nomeadamente a requalificação de alguns equipamentos de educação, subsistem, nesta fase, carências de âmbito mais imaterial que recomendam a refuncionalização de equipamentos, o aprofundamento de lógicas de programação em rede e o aprofundamento de uma lógica de especialização concelhia que seja colocada ao serviço dos interesses de toda a RMTE.

A melhoria da resposta social da região ao conjunto de necessidades, cada vez mais mutáveis e exigentes, dos seus residentes dependerá da capacidade da RMTE estabelecer uma plataforma integrada, suportada por um modelo de funcionamento que privilegie a partilha de informação e conhecimento em toda a estrutura da rede que permite obter diagnósticos atempados que agilizem intervenções mais eficazes e eficientes. O papel da **União Distrital das IPSS** é determinante na concretização desta ambição.

A atual conjuntura económica, associada a um contexto financeiro que dificulta os investimentos das autarquias, vem reforçar a urgência de reformas estruturais impulsionadas, quer pelos agentes públicos, no quadro de uma atuação integrada que promova a eficiência coletiva, quer pelos agentes privados, numa lógica de afirmação da cidadania e da exploração das oportunidades que o terceiro setor pode apresentar. Os reflexos da crise recessiva na economia portuguesa têm despoletado novos fenómenos de exclusão social e/ou pobreza, aos quais importa dar respostas tendencialmente mais complexas e exigentes do ponto de vista da combinação de competências interdisciplinares entre entidades que já desenvolvem vertentes complementares de apoio social na região.

Uma região onde as energias renováveis surgem como trunfo no contributo para a melhoria da eficiência energética da região Centro e para a produção de energia através de fontes renováveis

As apetências nítidas da RMTE para a produção e energia a partir de fontes renováveis – eólica, hídrica, solar e biomassa – não se traduziram, no entanto, num aumento da capacidade de produção bruta de energia. Com efeito, entre 2002 e 2011 a NUTS III do Médio Tejo observou uma redução de 13% na produção, que contrastou com um aumento significativo (252%) do Pinhal Interior Sul, sustentado na produção de energia térmica mas com um esforço de diversificação das fontes.

A Agência Médio Tejo 21 constitui a entidade de referência para as questões da produção (com a Plataforma Tejo) e da eficiência energética (com o projeto *SmartTejo*). A dificuldade de mobilização de atores da região constitui um obstáculo à prossecução dos objetivos de promoção da eficiência energética e de melhoria da dependência energética regional.

Uma região com entidades dotadas de experiência e saber-fazer acumulado com disponibilidade para operacionalizar um modelo de atuação concertado em torno de objetivos comuns de desenvolvimento regional

O consenso reunido nos workshops e reuniões de trabalho realizadas com diversas entidades com contributo relevante para a prossecução dos objetivos de desenvolvimento regional, de natureza pública e privada, da sociedade civil ou institucionais, em torno da relevância da implementação de efetivas redes de cooperação e de parcerias estratégicas, confere pertinência acrescida ao potencial de mobilização destas entidades para uma atuação concertada, em torno de projetos concretos, de acordo com as diferentes esferas de atuação.

O reconhecimento da pertinência de uma atuação em parceria, bem como a disponibilidade das entidades com intervenção no território para a sua colocação em prática, ganha maior relevância num cenário em que as indicações da Comissão Europeia incentivam as comunidades locais a desenvolver abordagens integradas, e em que o Acordo de Parceria Portugal 2020 estabelece que o modelo de governação das abordagens integradas de desenvolvimento territorial deve garantir a implicação direta das entidades sub-regionais e locais no planeamento e na execução das iniciativas e projetos relevantes.

Este compromisso revela-se particularmente relevante na concertação de esforços em torno de objetivos que extravasam claramente o campo de intervenção de uma entidade isolada, e que assumem contornos sistémicos, onde se destaca o **papel de coordenação, de dinamização e de concertação assumido pela CIM Médio Tejo**, muito em particular:

- ✓ no aprofundamento de uma estratégia de especialização inteligente, onde a atuação concertada do mundo académico e do sistema científico e tecnológico (onde o IPT – Instituto Politécnico de Tomar assume uma representatividade consensual), e do mundo empresarial e do associativismo (onde a NERSANT – Associação Empresarial da região de Santarém intervém de forma representativa);
- ✓ no desenvolvimento do potencial dos recursos específicos da região, seja em termos da consolidação da identidade regional, da dinamização da sua apetência turística, da assunção partilhada de uma imagem e de um produto específicos do território, ou da dinamização dos produtos regionais, onde os Grupos de Ação Local (ADIRN, Pinhal Maior e TAGUS) assumem contributo determinante, com responsabilidades concretas na **implementação dos DLBC rurais**.

O quadro das páginas seguinte sistematiza uma leitura agregada do território do Médio Tejo, do ponto de vista do sistema de **desafios e constrangimentos que se colocam à região**. Esta leitura síntese deve ser conjugada com o diagnóstico e com as SWOT temáticas apresentados nos Anexo 3 e 4 (crescimento inteligente, sustentável e inclusivo).

Quadro 1. Matriz de desafios e constrangimentos do Médio Tejo, por temáticas

Desafios do Médio Tejo: uma análise sistémica das forças e oportunidades do território	
Trajetórias de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • A localização num “lugar geométrico de Portugal” impele a região do Médio Tejo a desenvolver: (i) uma estratégia de articulação com a cidade-capital Lisboa ao nível da atratividade residencial, localização empresarial e destino turístico complementar e também com Vilar Formoso e a Figueira da Foz/centro litoral e (ii) a proximidade a infraestruturas importantes como o porto de Lisboa, da Figueira da Foz e de Leixões, os aeroportos da Portela (Lisboa) e Francisco de Sá Carneiro (Porto). Entre as boas acessibilidades destaca-se a porta ferroviária, o cruzamento de eixos viários estruturantes A1-A23-A13 e do eixo complementar, IC8, de ligação do centro interior com o litoral centro (liga A23/Castelo Branco à A13/Avelar e A1/Pombal). • A preparação da região para um modelo de crescimento populacional assente na captação e fixação de fluxos migratórios, para uma lógica de fixação empresarial assente nas vantagens de localização, e um território que promove níveis de atratividade turística complementares à sua envolvente, o que pressupõe a melhoria das condições de mobilidade. • O reequilíbrio da evolução do índice de desenvolvimento regional entre coesão e competitividade.
Crescimento inteligente	<ul style="list-style-type: none"> • A diversificação das atividades ligadas ao mundo rural e a renovação das atividades associadas ao setor primário, nomeadamente agricultura e floresta. • A valorização dos recursos específicos do território, nomeadamente as empresas de dimensão e maturidade considerável e as entidades que compõem o sistema científico e tecnológico, numa lógica de crescimento inteligente, pela dinamização de um modelo de incorporação de conhecimento que contribua para incrementar a inovação nos produtos da região e permita orientar o perfil das atividades para jusante nas respetivas cadeias de valor. • A captação de investimento e fixação de indústrias com modelos competitivos assentes na proximidade e exploração dos recursos endógenos, aprofundando o perfil de especialização produtiva em setores ligados à fileira florestal (da pasta de papel e publicações, madeira, cortiça e mobiliário, à construção e decoração), alimentar, metálica e têxtil, vestuário e calçado. • A valorização do potencial logístico atrativo à localização de unidades empresariais de dimensão relevante, resultado da excelente localização, perto de Lisboa e das suas infraestruturas estruturantes (Porto de Lisboa, aeroporto da Portela), no encaixe da A1-A23-A13-IC8 e com acesso ferroviário. • A operacionalização de um sistema de trabalho em rede, com uma gama alargada de atores, que criem dinâmicas de inovação sustentadas por vínculos operacionais, que reforce os papéis do IPT e dos Centros Científicos e Tecnológicos, parceiros chave das empresas nos processos de ID&I. • A internacionalização do tecido empresarial por via da atuação em rede e por uma intensificação das relações Norte - Sul de Portugal e entre as regiões do Centro - Castilla y León e Extremadura, num quadro de integração económica na Península Ibérica. • A definição da identidade a projetar pela região e a estruturação de produtos turísticos integrados, baseados numa imagem regional forte e coesa que permita afirmar e aproveitar o potencial interno.
Crescimento sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • A assunção da efetiva articulação entre os polos urbanos e rurais, pela concertação do aproveitamento das vantagens da regeneração urbana e da modernização e sustentabilidade do mundo rural. • A valorização da diversidade territorial do património, integrando: (i) o património religioso e histórico-cultural – com destaque para Fátima, Convento de Cristo, Sítios Humanos mais antigos da Península Ibérica, Arte Rupestre do Tejo, Dornes, castelos, herança templária, espaços museológicos, festas e (ii) o património natural - rede hidrográfica, Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros, Albufeiras de Castelo de Bode, do Cabril e da Bouçã, Reserva Natural do Boquilobo, grutas, paisagem, condições edafoclimáticas e floresta, entre outros elementos distintivos. • O potencial económico da memória (história, tradição, cultura, saber-fazer) e dos produtos regionais. • A estruturação e internacionalização do potencial turístico de negócio de uma região com património histórico, cultural e natural reconhecido e classificado (UNESCO, HERITY). • O apaziguamento da dependência energética regional pelo aumento da capacidade de exploração de novas formas de produção de energia renovável - eólica, hídrica, solar e biomassa. • O aprofundamento de uma especialização produtiva sustentável, pela internalização de processos produtivos com elevados padrões de respeito ambiental, nomeadamente na fileira agroflorestal. • A prossecução e renovação das experiências bem-sucedidas do PRODER, LEADER, DLBCS e das associações de desenvolvimento local em projetos valorizadores dos recursos e competências locais.
Crescimento inclusivo	<ul style="list-style-type: none"> • A implementação de programas de inclusividade, assentes na promoção da empregabilidade, na aposta no 3.º setor e no empreendedorismo social, em novas e integradas respostas sociais (serviços móveis, voluntariado, multisserviços, equipas multidisciplinares) e na ligação intergeracional. • A inversão das tendências de perda populacional, pela fixação de quadros e de população migrante e jovem, tendo como um dos argumentos a qualidade das centralidades da região. • A rentabilização e articulação em rede dos equipamentos de coesão (culturais, desporto e saúde), a estruturação de conteúdos e a garantia das condições de acesso aos utilizadores. • A redução das problemáticas da mobilidade dos usufrutuários da região, ampliando a experiência do transporte a pedido e tornando a rede de transportes regional eficiente e intermodal. • O alcance da excelência na educação, sustentada pela renovada oferta de parques escolares, por um novo modelo educativo que articule o ensino regular, profissionalizante e superior e pela presença ativa do IPT em cooperação com outras universidades e instituições do ensino superior.

Quadro 8 – Matriz de desafios e constrangimentos do Médio Tejo, por temáticas (continuação)

Constrangimentos do Médio Tejo: uma análise sistémica dos pontos fracos e ameaças do território	
Trajetórias de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • A crise económica, social e financeira que é extraterritorial e afeta conjuntamente o país. • As especificidades de um território extenso e heterogéneo têm implicações complexas em termos de coesão territorial, económica e social e na capacidade de integração e coordenação. • A divergência negativa do crescimento económico da região, mais intensa no Médio Tejo que no Pinhal Interior Sul, com níveis de crescimento da produtividade e da capacidade de rentabilização dos recursos humanos disponíveis abaixo do ritmo nacional (reflexos do envelhecimento nas taxas de emprego da região). • As problemáticas demográficas mais gravosas do que as verificadas no país e no Centro, traduzidas: na perda líquida de população; na desertificação mais significativa de territórios de baixa densidade; nos crescentes índices de envelhecimento e de dependência da população idosa; nos baixos níveis de renovação populacional; nas dificuldades de fixação de população jovem e qualificada com implicações negativas na disponibilidade de capital humano, na sustentação de massa crítica e na garantia de condições de criação de riqueza.
Crescimento inteligente	<ul style="list-style-type: none"> • A fragilidade do tecido empresarial de pequena dimensão, do ponto de vista financeiro, negocial e perante choques conjunturais e a instabilidade fiscal, a que se acrescenta a baixa intensidade tecnológica e de inovação e uma reduzida capacidade exportadora e adaptativa face às necessidades de mudança. • A deterioração das condições de acesso ao crédito por parte das empresas e a burocracia e morosidade no acesso a fundos comunitários como instrumento de inovação e de desenvolvimento das empresas, como agravante das dificuldades de investimento empresarial. • A não minimização dos custos de contexto das empresas, nomeadamente, ao nível da energia. • As dificuldades competitivas do tecido empresarial em acompanhar a evolução internacional dos respetivos segmentos de atividade, confinando-se a setores de menor valor acrescentado. • A incerteza relativamente ao timing de concretização da Porta-Norte e Ferroviária de Lisboa A1-A23. • A resistência à cooperação que inviabiliza ganhos de escala e de competitividade ao nível empresarial e a reduzida sensibilidade à abertura dos negócios ao exterior, que torna o tecido empresarial demasiado confinado ao ecossistema económico regional. O desajuste da bolsa de mão-de-obra resultante da dissonância entre os vários tipos de oferta formativa e as necessidades reais das empresas, o êxodo de população qualificada para outros territórios e a desconexão escola-empresas. • As restrições de frequência de escolas e cursos profissionais resultante de impossibilidades de mobilidade dos alunos ou desconhecimento da oferta formativa regional e das saídas profissionais que possibilitam.
Crescimento sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Os desequilíbrios internos de coesão perante boas acessibilidades gerais mas com fraca mobilidade em transporte público. • A identidade regional difusa ou mesmo inexistente, que dificulta a criação de uma marca e a implementação de mecanismos eficazes de promoção da atratividade e visibilidade da região. • A existência de entraves ao aprofundamento de objetivos de sustentabilidade ambiental, tais como insuficientes índices de recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos, a delapidação de recursos naturais, os riscos ambientais e a dependência energética provocada pela concentração ainda existente das formas de produção de energia. • A inexistência de uma gestão integrada e sustentável do território, com destaque para a insuficiência de cadastros que cubram a totalidade região (agravada por uma estrutura fundiária fragmentada e de pequena dimensão), o que é um entrave ao desenvolvimento territorial e ao combate dos riscos ambientais, destacando-se a floresta, onde esta situação coloca em causa o modelo de especialização com evolução qualitativa da fileira florestal. • A debilidade das estruturas de apoio ao turismo e a desarticulação institucional dos promotores turísticos, dependentes do mercado interno e bastante pulverizado, com forte componente sazonal e baixas taxas de permanência. Acrescenta-se a insuficiente promoção e integração dos “patrimónios” da região, a inexistência de produtos competitivos que extravasem Fátima e o Convento de Cristo e a reduzida escala da programação cultural.
Crescimento inclusivo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de mobilidade e transportes públicos ineficaz que não responde adequadamente às necessidades dos utentes. • O esvaziamento populacional, uma estrutura etária envelhecida que desafia a coesão territorial, especialmente nas áreas de baixa densidade e permite antever dificuldades a longo prazo na reposição da população e na densificação da bolsa de trabalho disponível. • A sobreposição de competências entre entidades da área social, cujos custos de eficiência e de operacionalização são particularmente evidentes nos cuidados de saúde e apoio aos idosos. • A subutilização e os custos de manutenção dos equipamentos, resultado de uma gestão que não assume a forma de rede, com impactos na sustentabilidade e nos objetivos de coesão. • As exigências aceleradas e crescentes no ensino profissional não se coadunam com a falta de articulação e com a sobreposição de ofertas que se verificam na região.

3. Visão e estratégia



Resumo: O capítulo - Visão e Estratégia – constrói, à luz das condicionantes da envolvente conjuntural e as tendências na afirmação das regiões e da leitura perspetiva territorial e temática efetuada a partir do diagnóstico prospetivo da região, o território ambicionado para o horizonte 2020 e define a estratégia de desenvolvimento, ancorada nas orientações estratégicas, que estrutura o caminho a percorrer.

A visão para o Médio Tejo de 2020

A **formulação da Visão Médio Tejo 2020** é o resultado da simbiose entre as lições da experiência do passado e os novos desafios ditados pela nova política de coesão europeia, pelo enquadramento conjuntural atual e pelas novas dinâmicas impostas num mundo cada vez mais global, interdependente e competitivo (ver Figura 4).

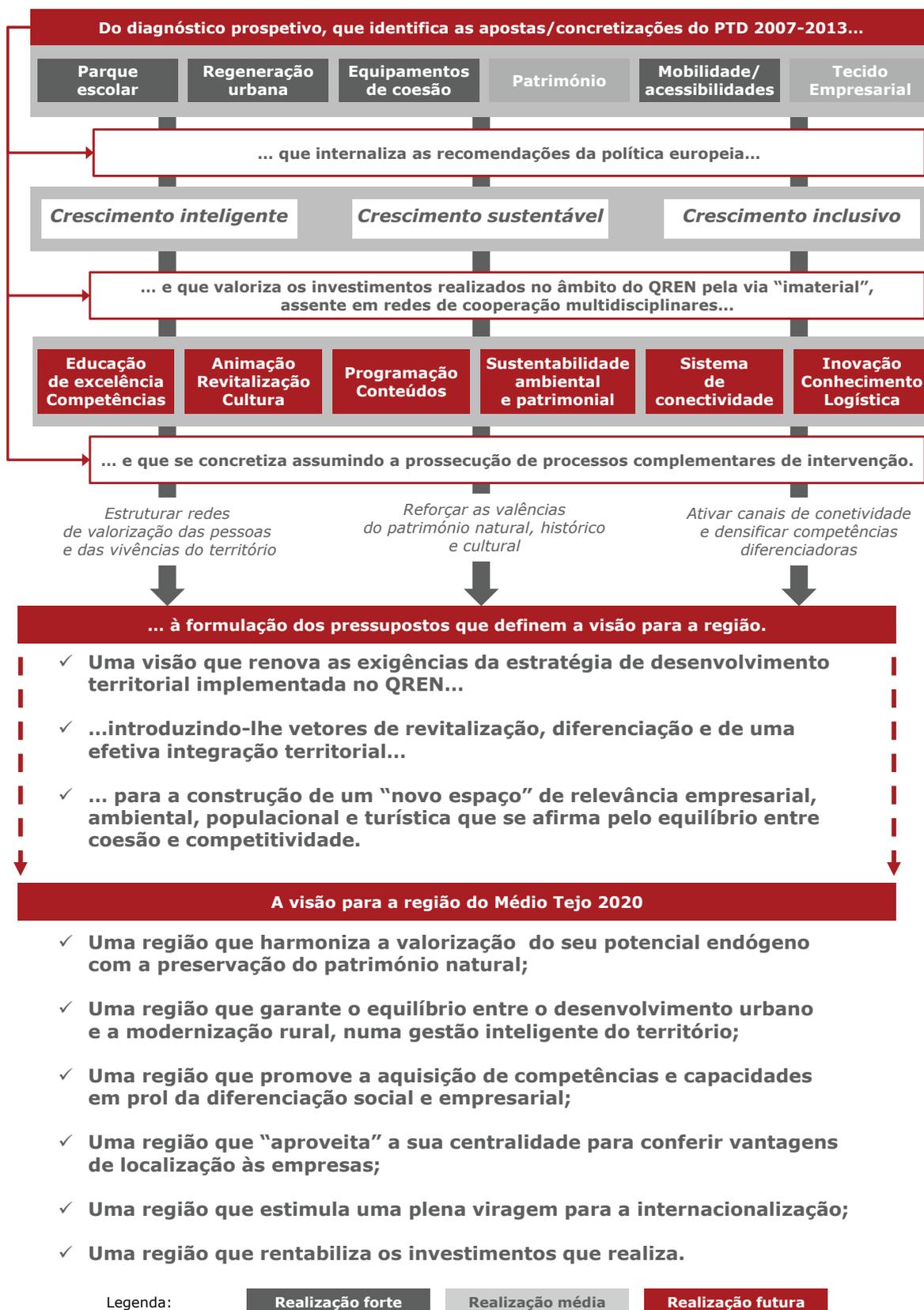
A leitura do diagnóstico prospetivo permitiu identificar tendências que se recomendam reforçar ou atenuar na região, seja através da compreensão do alcance da implementação do PTD 2007-2013, seja da atualização do posicionamento da região no contexto nacional. A abordagem matricial entre o diagnóstico prospetivo e o novo enquadramento europeu para a política de coesão europeia, conduziu à **construção de uma Visão** para o Médio Tejo 2020 que internaliza os objetivos de crescimento inteligente, sustentável e inclusivo preconizados pelas orientações comunitárias para o próximo período de programação estrutural, e reitera formulações estratégicas para a região face ao definido no QREN.

A **Visão Médio Tejo 2020** parte do reconhecimento consensual que se origina em torno da pertinência de prosseguir uma intervenção que valorize, por acréscimo e numa atuação complementar, os investimentos predominantemente infraestruturais realizados no QREN, colocando a tónica na importância da “rentabilização imaterial” dos mesmos, numa linha de concretização que privilegie a sua sustentabilidade e a reinvenção da sua utilização. Parte dos objetivos fixados para a região para 2007-2013 ainda mantêm a sua atualidade, reconhecendo-se, contudo, que a sua concretização beneficia das iniciativas entretanto realizadas, e que a região se encontra, neste momento, perante uma nova fase de abordagem operacional, claramente mais centrada em iniciativas imateriais e desenvolvidas em cooperação, conjugando valências de diferentes entidades, públicas e privadas.

Este equilíbrio, entre “**o muito que já se avançou na região**” e o “**muito que ainda precisa avançar-se na região**”, em diversas temáticas, permite salientar:

- ✓ a imperatividade de desenvolver uma **gestão inteligente do território**, aplicando lógicas de sustentabilidade e de cumprimento da missão de promoção da qualidade de vida, ao domínio da **regeneração urbana e equipamentos regionais**, pelo **desenvolvimento de conteúdos** e vetores de animação e **(re)vitalização cultural** das áreas urbanas, devidamente programados e articulados numa lógica de rede;
- ✓ a pertinência de zelar por uma **educação** de excelência e pela estruturação de uma região de competências firmadas e reconhecidas, na sequência dos avanços obtidos por via da requalificação física do **parque escolar**;
- ✓ a reafirmação dos desafios de sustentabilidade, preservação e valorização económica, a aplicar aos domínios do **património natural, religioso, histórico-cultural e edificado**, que foram confinadas a uma intervenção relativamente superficial no período 2007-2013, e agora orientando para o **robustecimento e focalização da imagem identitária do Médio Tejo e do seu potencial turístico**;
- ✓ a necessidade de **ganhar avanços de eficiência e funcionalidade no sistema de conectividade regional**, na sequência da melhoria atingida nas condições de mobilidade e de acessibilidade intrarregional e extrarregional;
- ✓ a oportunidade que se desenha de beneficiar da **inovação e do conhecimento** para aprofundar objetivos de **(re)qualificação do tecido empresarial** e de aprofundamento de uma **especialização inteligente**, aproveitando o posicionamento geográfico de centralidade do Médio Tejo e do potencial de dinamização induzido pela sua apetência logística para **fixar e captar empresas**.

Figura 4. Formulação da Visão para o Médio Tejo 2020



Perante este panorama configuram-se três **processos complementares de intervenção**, basilares da reinvenção inerente ao projeto de futuro do Médio Tejo 2020, que passam pela:

- ✓ estruturação de uma **gestão inteligente do território**, através do aprofundamento de redes de valorização das vivências e das pessoas no território, cuja conexão é imprescindível à firmação ambicionada de uma região unificada e que materializa uma articulação dos polos urbanos e rurais da região numa **constelação regional** que os une, articula e em que a **conjugação das especificidades de cada um confere unidade ao seu conjunto**;
- ✓ pela assunção da **imagem identitária da região** e pela **definição do seu mercado potencial de afirmação turística**, a partir das valências de notoriedade e de distinção oferecidas pelo património natural, histórico, cultural e religioso da região, que deverão ser trabalhadas a partir de vetores de valorização do seu potencial de criação de emprego e riqueza, em prol de objetivos agregados de promoção da coesão, da competitividade e da sustentabilidade da região;
- ✓ e pela **ativação de canais de conectividade e densificação de competências diferenciadoras**, em prol da atratividade e de criação sustentada de massa crítica, conjugando, por um lado, objetivos de aprofundamento do perfil de especialização produtiva regional na lógica da especialização inteligente e, por outro lado, objetivos de alargamento do campo de articulação dos raios de oferta e procura em que se definem as diversas atuações da região (mobilidade, equipamentos, programação, ...).

A **Visão Médio 2020** traduz-se, assim, no alcance de uma região renovada e cooperante:

- ✓ que garante o **equilíbrio entre o desenvolvimento urbano e a modernização rural**, especialmente relevante num território de diversidades no perfil de povoamento e que deve ambicionar configurar um polo urbano e de consumo relativamente contínuo e homogéneo, numa **constelação regional com gestão inteligente**;
- ✓ que harmoniza a **valorização do seu potencial endógeno** com a preservação do(s) seu(s) património(s), articulando sustentabilidade e potenciação económica dos recursos regionais, e equilibrando objetivos de robustecimento das fileiras produtivas complementares dos diversos elos da cadeia turística de uma região que consolida a **imagem** projetada a partir de uma **identidade** consensual;
- ✓ que promove a aquisição de competências e capacidades em prol da **diferenciação social e empresarial**, garantindo um elevado nível de capacitação territorial e de proatividade na assunção de dianteiras produtivas, organizacionais e mobilizadoras;
- ✓ que aproveita a sua **centralidade rodoferroviária para conferir vantagens de localização às empresas**, fixando as que permanecem no território e captando iniciativas empresariais que promovam a afirmação do respetivo perfil de especialização, e que operacionaliza os mecanismos de articulação entre o universo empresarial, académico e tecnológico numa lógica de **especialização inteligente** aplicada ao desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras;
- ✓ que estimula uma plena viragem para a **internacionalização** nas diferentes frentes de afirmação regional, nomeadamente, das empresas e dos produtos e serviços (exportação, através da inovação facilitada pela lógica de especialização inteligente) e do património (turismo, através da definição dos produtos e da imagem da região);
- ✓ e que rentabiliza os investimentos que realiza, desenvolvidos sob os princípios da **racionalidade económica e da concentração em áreas estratégicas** para a região, promovendo intervenções de refuncionalização e otimização.

Os **pressupostos de formulação da Visão para o Médio Tejo 2020** preconizam a renovação das exigências da estratégia de desenvolvimento territorial implementada no QREN 2007-2013, introduzindo-lhe vetores de revitalização, diferenciação e de uma efetiva integração territorial para a construção de um “novo espaço” de relevância empresarial, ambiental, populacional e turística que se afirma pelo equilíbrio sustentável entre vetores de coesão e vetores de competitividade.

O posicionamento do Médio Tejo “às portas” de Lisboa permite imprimir uma nota de **ambição à concretização destes objetivos de desenvolvimento, que beneficia da proximidade ao principal polo urbano, de consumo e de atratividade turística do País**. A afirmação da capitalidade de Lisboa e a consolidação progressiva da continuidade da área metropolitana na sua zona de influência oferecem ao Médio Tejo a oportunidade de beneficiar dessa proximidade, para o que identificam três desafios a que precisa dar resposta:

- ✓ um desafio instrumental, de melhoria funcional das **condições mobilidade interna** à região, nomeadamente em transportes públicos, pelo seu papel facilitador dos fluxos de circulação, de entrada e saída, na região;
- ✓ um desafio operacional, de implementação das intervenções que permitam que, a partir de fora, a **região seja visualizada como um território uno e coeso**, onde se conjugam as diferentes especificidades da sua atractividade. Este desafio pode beneficiar da **integração do Médio Tejo na Região de Turismo do Centro**, conjugando os benefícios da proximidade à capital Lisboa, enquanto polo de atractividade turística, com os benefícios da integração numa Região de Turismo com melhores condições de apoio à implementação de projetos com financiamento comunitário;
- ✓ um desafio organizativo, de estruturação de um **modelo de governação**, que introduza rotinas de condução dos destinos de desenvolvimento da região concertadas entre as diversas entidades com responsabilidades nas intervenções assumidas como estruturantes.

Esta Visão traduz uma ambição de reposicionamento regional, nacional e internacional do Médio Tejo, em áreas centrais no respetivo desenvolvimento socioeconómico. Esta ambição encontra suporte no enfoque concedido a uma dinâmica de continuidade e aprofundamento de caminhos que já foram trilhados pela região e aos quais importa, agora, dar sequência e, sobretudo, materializar através de intervenções ditas imateriais. O papel da governação e de iniciativas identificadas como cruciais, de cooperação e de articulação de entidades em torno de plataformas de objetivos assumidos como comuns, revelam-se determinantes no sucesso desta ambição, que se considera exequível.

Estratégia de desenvolvimento 2014-2020

A **concretização da Visão Médio Tejo 2020** pressupõe a construção de uma estratégia de desenvolvimento territorial que objetive, em sede de orientações estratégicas a prosseguir entre 2014-2020, as linhas de atuação conducentes ao futuro ambicionado para a região.

A leitura matricial entre o diagnóstico prospetivo, o balanço do PTD 2007-2013 e as recomendações da política de coesão europeia 2014-2020, que esteve na base da definição da Visão é também de crucial importância na estruturação de uma estratégia de desenvolvimento territorial com capacidade efetiva de operacionalização, não só porque encontra financiamento nos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento previstos no próximo quadro comunitário de apoio mas porque responde, de forma certa, paradigmática e coerente, aos desafios que a região enfrenta.

A Visão formulada e a estratégia que a pretende concretizar não se podem, contudo, esgotar naquilo que possui cabimentação nas elegibilidades comunitárias mas, simultânea e complementarmente, mobilizar outras iniciativas que, não tendo encaixe imediato, demonstram a sua indispensabilidade para a concretização do projeto regional e, como tal, deverão prosseguir, sustentar e sustentar-se nos pressupostos inerentes ao “Plano Estratégico de Desenvolvimento do Médio Tejo” e dele fazer parte integrante, justificando e sinalizando a sua pertinência.

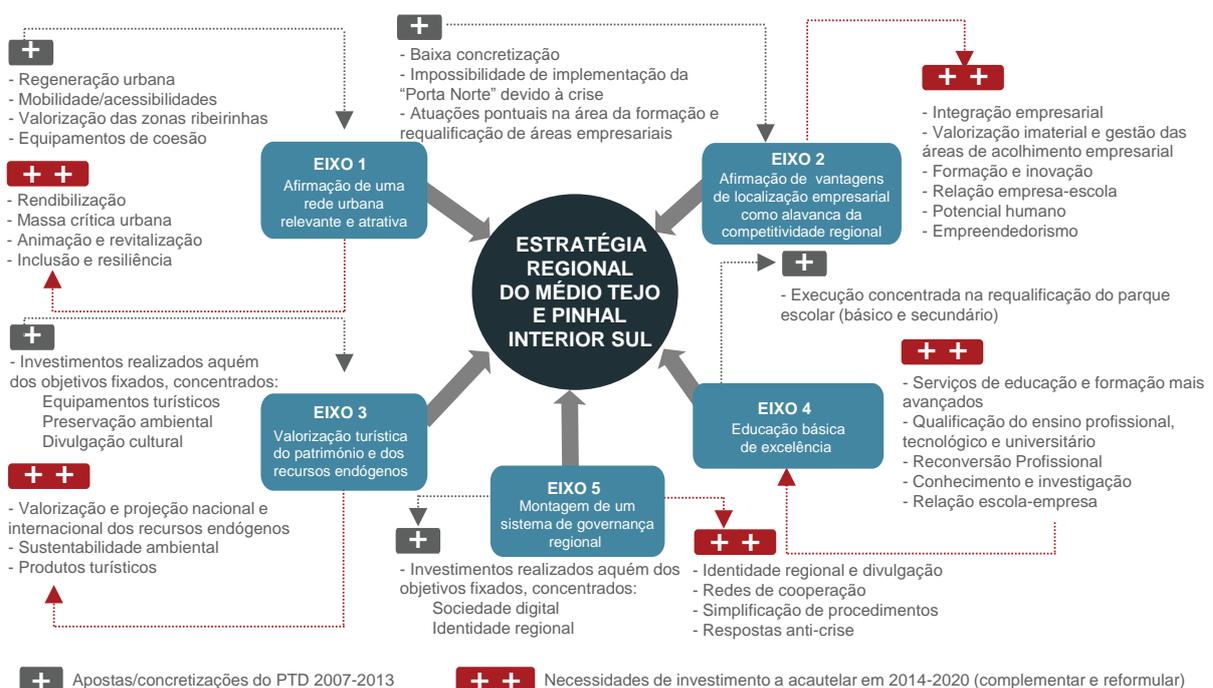
A **estratégia de desenvolvimento territorial para 2014-2020 refunda a estratégia de desenvolvimento territorial do PTD 2007-2013**, uma vez que se reconhece que os eixos estratégicos que a sustentam mantêm a sua atualidade, o que justifica um processo de planeamento estratégico de continuidade, ao mesmo tempo que se introduzem inovações estratégicas que personalizam à escala regional, os desafios nacionais e europeus para o novo período de programação estrutural.

O primeiro grande desafio da construção da Visão e, principalmente, da estratégia de desenvolvimento para o Médio Tejo é, por isso, a revisitação dos eixos estratégicos definidos no PTD 2007-2013, no sentido de compreender “o que ficou por fazer face ao planeado?”, “o que mais pode ser feito?” (Figura 5) e os contributos que a renovada estratégia deve introduzir, numa lógica de complementaridade ou mesmo reformulação das atuações anteriormente concetualizadas. Esta leitura pode ser sistematizada do seguinte modo:

- ✓ No domínio da “Afirmção de uma rede urbana relevante e atrativa” (eixo 1 do PTD 2007-2013), manifesta-se a necessidade de atuar em profundidade nas problemáticas de rendibilização, animação e eventual refuncionalização dos investimentos realizados em equipamentos e na regeneração urbana, visando atingir objetivos de criação de massa crítica urbana, de promoção da animação e dos conteúdos e de garantia de condições de acesso aos seus potenciais utilizadores em prol da inclusão e da resiliência social;
- ✓ Salienta-se a atualidade que mantém o objetivo atribuído à estruturação de uma constelação urbana como “cidade média” relevante e atrativa;
- ✓ No domínio da “Afirmção de vantagens de localização empresarial como alavanca da competitividade regional” (eixo 2 do PTD 2007-2013), é agora essencial a valorização imaterial e a gestão conjunta e profissionalizada das áreas de acolhimento empresarial, a aposta na atualização e adequação do potencial humano às exigências do perfil produtivo da região, a aposta na inovação incorporada nos processos e nos produtos, a solidificação da relação empresa-escola e o incentivo ao empreendedorismo;

- ✓ Destaca-se a pertinência que continua a manter a valorização do potencial logístico da Porta Norte e Ferroviária da Grande Região de Lisboa no cruzamento da A1-A23.
- ✓ No domínio da "Valorização turística do património e dos recursos endógenos" (eixo 3 do PTD 2007-2013) ficaram pendentes as questões de valorização económica e de projeção nacional e internacional dos recursos endógenos regionais, o desenvolvimento de esquemas integrados de sustentabilidade ambiental e a estruturação de produtos turísticos competitivos e diferenciados;
- ✓ Mantém-se atual a ambição de promover o desenvolvimento de atividades que confirmam valorização económica ao património da região que sustenta a sua imagem diferenciadora (património natural, cultural, arquitetónico, gastronómico, etc.);
- ✓ No domínio da "Educação básica de excelência" (eixo 4 do PTD 2007-2013), deverá acrescentar-se à requalificação do parque escolar, serviços de educação diferenciadores, uma oferta de formação mais avançada para além do básico, a aposta na qualificação do ensino profissional, tecnológico e universitário, a reconversão profissional, a promoção da geração de conhecimento e investigação nas universidades, e o reforço da relação escola-empresa;
- ✓ Continua pertinente uma atuação dirigida especificamente à mobilização de atores no sentido de promover o modelo educativo da região enquanto motor de atratividade à fixação de pessoas.
- ✓ No domínio da "Montagem de um sistema de governação regional" (eixo 5 do PTD 2007-2013), identifica-se um trabalho pendente de definição e divulgação da identidade regional, na constituição de redes de cooperação e na simplificação e integração de procedimentos de atuação territorial, emergindo ainda novas necessidades de respostas concertadas anticrise.
- ✓ Aprofunda-se, face às exigências que já se manifestaram aquando da construção do PTD 2007-2013, a pertinência de construir um quadro de governação efetivamente mobilizador de intervenções concertadas entre diferentes perfis de atores da região.

Figura 5. Balanço das concretizações do PTD 2007-2013



A estratégia para o Médio Tejo 2020 (Figura 6) sustenta-se em **cinco orientações estratégicas**, que se aglutinam em:

- ✓ **duas orientações estratégicas de base** – “OE1. Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico” e “OE2. Incorporação de valor na atividade empresarial” – no sentido em que se assumem como motores que criam condições de atuação sistémica dirigida à promoção de objetivos complementares de coesão económica e social e de sustentabilidade de padrões de atratividade da região;
- ✓ **duas orientações estratégicas complementares** – “OE3. Promoção da coesão e da qualidade de vida” e “OE4. Consolidação da massa crítica urbana” – no sentido em que beneficiam de importantes reflexos resultantes de intervenções assumidas no âmbito de outras orientações estratégicas, que se conjugam com iniciativas especificamente assumidas com objetivos de promoção da qualidade de vida na região e de valorização de modelos urbanos de vivência perfeitamente integrados numa envolvente natural aprazível e de grande beleza;
- ✓ **e uma orientação estratégica transversal** - “OE5. Governação inteligente e multidimensional” (capacitação institucional, *marketing*, gestão territorial, eficiência administrativa e territorialização das políticas públicas) – que visa evitar a sobreposição de estruturas e de objetivos de intervenção estratégica, regendo-se por princípios de maior funcionalidade, seletividade, imaterialidade e operacionalidade das atuações.

As cinco orientações estratégicas definidas combinam objetivos de pertinência, inclusividade, sustentabilidade e governança, mas **é dos diálogos que estas atuações estabelecem entre si que mais intensivamente se reforça a concretização dos pressupostos** de:

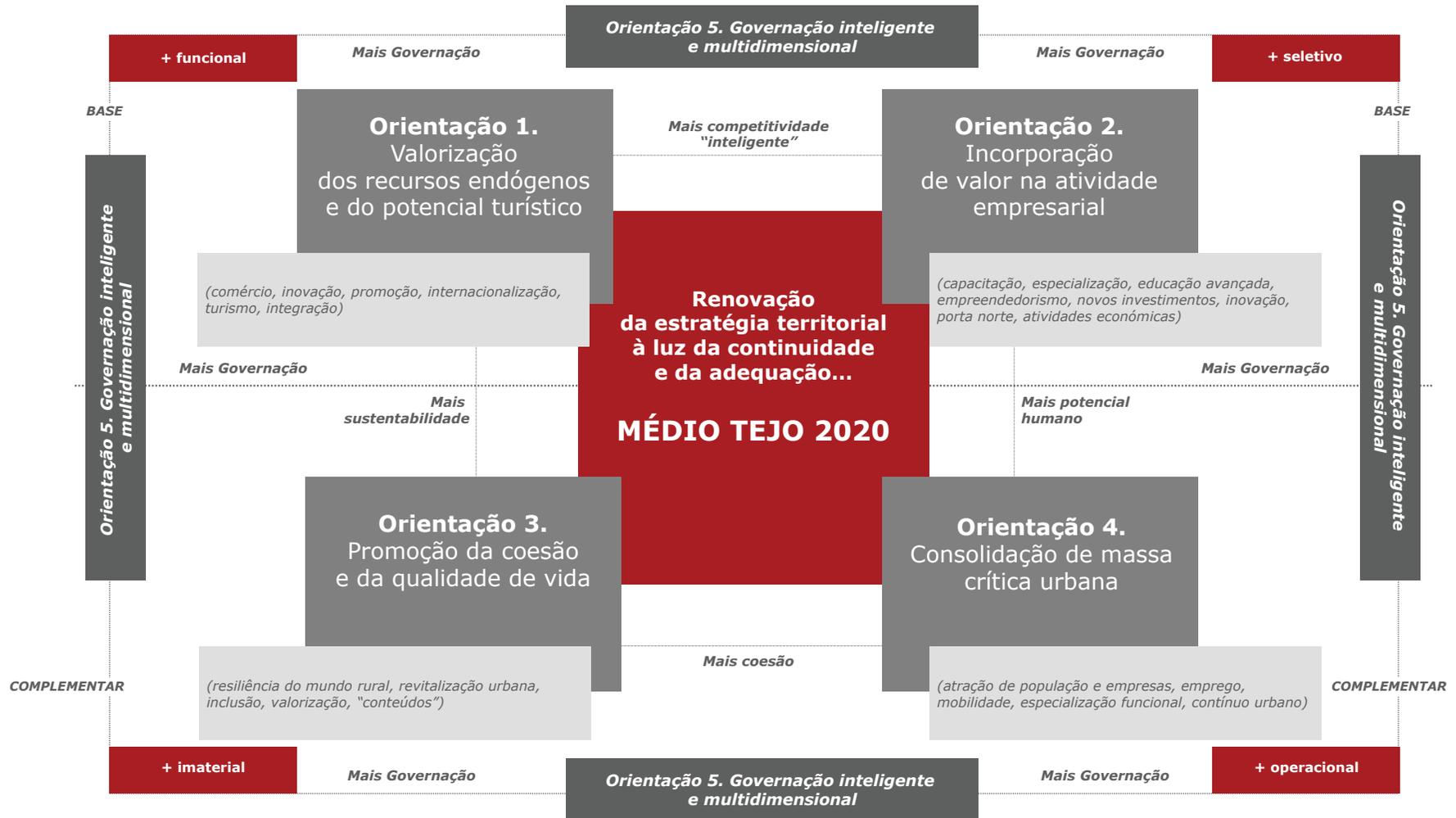
- ✓ **mais competitividade “inteligente”** (OE1+OE2), onde sobressaem atuações dirigidas à valorização económica do potencial instalado na região, através de atuações organizadas e mobilizadas em função de objetivos de promoção regional, marketing e orientação para o mercado;
- ✓ **mais potencial humano** (OE2+OE4), combinando iniciativas que devem resultar em mecanismos de facilitação do encontro entre as “necessidades” das iniciativas empresariais, que se pretende que sejam tendencialmente mais dinâmicas e empreendedoras, e os esforços da região na captação de população residente e de recursos humanos disponível para o trabalho;
- ✓ **mais coesão** (OE3+OE4), de onde ressaltam preocupações que conferem acolhimento às recomendações europeias e nacionais em matéria de política regional, como sejam as especificamente dirigidas ao combate à pobreza e aos fatores de exclusão social associados ao abandono escolar e à (des)integração no mercado de trabalho;
- ✓ **mais sustentabilidade** (OE1+OE3), de onde resultam iniciativas conjugadas no sentido de promover patamares mais elevados de atratividade global da região, combinando motores geradores de atividade económica e de postos de trabalho, com vetores de valorização da qualidade de vida, como sejam a diversidade de oferta de serviços de apoio ao residente, a capacidade de resposta social às necessidades da população ou a própria oferta cultural disponível na região;
- ✓ **e mais governação** (OE1+OE2+OE3+OE4+OE5), enquanto mecanismo de operacionalização de quadros de atuação que exigem a combinação de valências entre entidades com perfis e capacidades de mobilização diferenciadas.

Confirma-se, portanto, a já referida preservação da linha de pensamento estratégico face a 2007-2013, constatando-se a **base de continuidade das orientações estratégicas assumidas para 2014-2020**, que reforçam e alargam o espetro de abrangência dos eixos estratégicos que foram delineados para 2007-2013. É o caso da **“OE1. Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico”**, que vem atualizar o anterior eixo “E3. Valorização turística do património e dos recursos endógenos”, da **“OE2. Incorporação de valor na atividade empresarial”**, que aprofunda os objetivos do anterior “E2. Afirmção de vantagens de localização empresarial como alavanca da competitividade regional”, bem como da **“OE4. Consolidação da massa crítica urbana”**, que confere objetivos de evolução cumulativa face ao anterior eixo “E1. Afirmção de uma rede urbana relevante e atrativa”.

A estratégia assumida retrata, contudo, a necessidade de **sinalizar, de forma clara, as preocupações regionais relativamente às problemáticas da coesão e inclusão social**, e que, como tal, surgem autonomizadas na **“OE3. Promoção da coesão e da qualidade de vida”**, que se encontrava subtilmente distribuída entre os anteriores eixos “E1. Afirmção de uma rede urbana relevante e atrativa”, nas intervenções ao nível da dotação regional de equipamentos de coesão, “E2. Afirmção de vantagens de localização empresarial como alavanca da competitividade regional”, onde se abordam as questões do capital humano e da empregabilidade, não sendo contudo o *core* da atuação deste eixo, e “E4. Educação básica de excelência”, com atuações exclusivamente centradas na educação, principalmente ao nível dos 1º, 2º e 3º ciclos do ensino básico.

A orientação **“OE5. Governação inteligente e multidimensional” incorpora maior complexidade** face ao previsto no correspondente eixo “E5. Montagem de um sistema de governação regional” do PTD 2007-2013. Após os anteriores períodos de programação estrutural onde as entidades responsáveis pela conceção e implementação da estratégia para o Médio Tejo envidaram esforços de mobilização dos atores regionais para os objetivos de desenvolvimento regional construindo de raiz, de forma progressiva e persistente, a aptidão regional para a cooperação, para a constituição de redes e parcerias estratégicas e para a solidariedade institucional, parece ter chegado o momento de as operacionalizar de facto. Este longo trabalho de sensibilização justifica que hoje a região ambicione uma estratégia ainda mais territorializada, sustentada por uma governação ainda mais participada e que conceda maior protagonismo aos decisivos atores regionais, primeiro na conceção e depois na implementação e gestão da estratégia para o Médio Tejo 2020.

Figura 6. Orientações estratégicas para o Médio Tejo 2020



Orientação estratégica 1. Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico

[Recursos endógenos como motores de criação de emprego e riqueza e elementos de defesa da identidade da região]

A “valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico” são diretrizes que podem ser lidas isolada ou articuladamente, e que são assumidas como determinantes para o desenvolvimento territorial, económico, social e ambiental da região do Médio Tejo, numa perspetiva indissociável das questões da sustentabilidade.

A valorização dos recursos endógenos encontra pertinência enquanto aposta estratégica, na grande diversidade de valências endógenas regionais, tais como os recursos agrícolas e florestais, o património natural, religioso e edificado, a história, a tradição e a cultura. São estas potencialidades intrínsecas ao território, que lançam os desafios da preservação e, simultaneamente, da valorização económica, enquanto objetivos cada vez mais indissociáveis. É também, neste contexto, que se interpreta a especialização económica regional atualmente firmada, e que se identificam claras necessidades de integração e aprimoramento, com particular enfoque no mundo rural e nas iniciativas que permitam o rejuvenescimento económico e demográfico destes territórios, partindo-se da diversificação das atividades com grande potencial de afirmação em áreas de baixa densidade, tais como as relacionadas com o setor primário, ou o aproveitamento das condições favoráveis para a produção de energias renováveis (eólica, hídrica, solar e biomassa).

O turismo é uma peça central neste processo, reconhecendo-se o efeito agregador que a estruturação de produtos turísticos pode gerar numa região, em especial com a diversidade patrimonial do Médio Tejo, que concentra património histórico, cultural e natural reconhecido e classificado, mas apresentando debilidades na definição e projeção da identidade regional.

A orientação estratégica 1. Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico assume como objetivo geral a valorização económica dos seus recursos e do seu potencial turístico, no primado de uma competitividade inteligente, que internaliza preocupações de sustentabilidade e salvaguarda e cujos desafios estratégicos assentam:

- ✓ num território “verde” e “azul” que preserva a biodiversidade, garante a qualidade ambiental e aposta nas energias renováveis e em soluções de otimização energética;
- ✓ numa base ecológica à qual se acrescenta conhecimento e promove o desenvolvimento dos setores agrícola e florestal;
- ✓ numa efetiva diversificação da fileira de atividades ligadas ao mundo rural e natural;
- ✓ num turismo de qualidade baseado em produtos turísticos organizados;
- ✓ numa projeção nacional e internacional das potencialidades intrínsecas ao território; e
- ✓ num definitivo reforço da identidade regional e da consolidação do segmento turístico do Médio Tejo, pelo avivamento histórico-cultural, do património edificado e natural e dos recursos endógenos, onde a bacia do Tejo e Zêzere assume protagonismo.

Este objetivo geral desdobra-se em sete objetivos específicos (Quadro 2), que se coadunam com as problemáticas identificadas no diagnóstico prospectivo. Sinalizam-se iniciativas em torno da emancipação do mundo rural, do desenvolvimento do turismo, da produção de energias renováveis, da preservação ambiental, da internacionalização transversal e temática da região, e da incorporação de valor e inovação nos recursos endógenos. As áreas prioritárias em que deverão ser concentrados investimentos para concretizar os objetivos assumidos, e que verificam coerência com as prioridades de investimento previstas no QEC, a nível nacional, evidenciam a importância da intervenção do setor privado, principalmente as PME, em parceria com outras instituições, na agilização destes pressupostos.

Quadro 2. Objetivos específicos da Orientação Estratégica 1 – Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico

Objetivos específicos	
1.1	✓ Valorizar e preservar o património natural, com especial enfoque na gestão, exploração, valorização e animação integrada dos recursos ambientais e florestais; na gestão, monitorização e assistência integrada à preservação de riscos e na limpeza e conservação dos cursos de água.
1.2	✓ Valorizar economicamente e, de forma simbiótica, os produtos endógenos, apostando na criação da marca, na inovação e na incorporação de maior valor acrescentado, numa estratégia de produção orientada para a procura e para o alargamento do mercado, ancorada em redes conjuntas de comercialização.
1.3	✓ Valorizar e alargar o(s) produto(s) turístico(s) centrados no património histórico, arquitetónico e natural, no turismo religioso e na museologia, promovendo a afirmação da bacia do Tejo e Zêzere como seu elemento identitário, e o seu enquadramento nas rotas do “Arco Patrimonial” de Lisboa como forma de aumentar a competitividade turística regional.
1.4	✓ Internacionalizar transversal e tematicamente a região (produtos, empresas, turismo), através de uma estratégia de comunicação e numa marca forte e visível capaz de projetar a região no exterior.
1.5	✓ Potenciar o talento regional para a criação de um ecossistema de inovação e de partilha de conhecimento, de um território criativo nos produtos que recicla e renova com uma aposta na gestão, exploração e valorização dos recursos florestais e das potencialidades do subsolo e na firmação das energias renováveis (hídricas, eólicas, solar e biomassa).
1.6	✓ Incrementar uma cultura cívica e empresarial que promova a maximização dos elementos de sustentabilidade associados à relação economia-tecnologia-ambiente, à eficiência e racionalidade energética e no tratamento de resíduos.
1.7	✓ Diversificar as atividades associadas ao mundo rural pela sua preservação ativa mas, simultaneamente, promoção das atividades económicas passíveis de serem desenvolvidas nestes territórios, nomeadamente, o aprofundamento das fileiras do setor agrícola e florestal.

Orientação estratégica 2. Incorporação de valor na atividade empresarial

[Tecido empresarial mais inteligente e mais internacional]

A pertinência desta orientação estratégica encontra fundamento dirigido à afirmação de um perfil regional de especialização inteligente, progressivamente mais ancorado em atividades competitivas no mercado global e orientadas por princípios de inovação e diferenciação que contribuam para o desenho e conceção de produtos e/ou processos com elevado valor acrescentado e, dessa forma, alavancuem a criação de emprego e riqueza na região.

A estratégia de afirmação da região não pode ser desenhada à margem de um contexto de aceleração da globalização que intensificou a urgência de reorientação e reforço das políticas públicas, no sentido de uma maior articulação com o tecido empresarial, onde se mostra essencial a criação e sustentação de dinâmicas de cooperação em rede que promovam o desenvolvimento e transferência de tecnologia e a partilha de conhecimento, no quadro da especialização inteligente preconizada pela estratégia europeia.

É neste contexto cada vez mais concorrencial, caracterizado pela fragmentação das cadeias de produção à escala global e pela incorporação crescente de conhecimento nas atividades económicas enquanto mecanismo propulsor da diferenciação das ofertas, que os territórios devem apresentar-se como espaços de valorização de vantagens competitivas das empresas, seja pela *pool* de recursos endógenos e do capital humano que podem disponibilizar, seja pela capacidade efetiva de integração numa globalização onde as instituições do saber e conhecimento são parte integrante do mundo económico e social.

As debilidades do tecido económico da RMTE acompanham o contexto nacional. Um tecido empresarial caracterizado por micro e pequenas empresas, com escassez de recursos humanos qualificados, insuficiências nos domínios da inovação e da diferenciação e, talvez por isso, uma fraca capacidade de internacionalização, à qual constitui exceção a fileira florestal. O tecido empresarial da região revela, ainda assim, maior especialização na indústria, onde sustenta níveis de produtividade superiores aos nacionais, com destaque para o têxtil, vestuário e calçado, material de transporte e a fileira florestal. Causa e consequência destas fragilidades, a RMTE afastou-se do nível médio de vida do país e tem vindo a perder população, com reflexos mais imediatos na bolsa disponível para o trabalho.

A orientação estratégica 2 assume como objetivo geral a capacitação do tecido produtivo, no primado de uma competitividade empresarial “inteligente” e duradoura, tendo por base:

- ✓ as vantagens de localização empresarial e a eficiência coletiva resultante da gestão integrada das áreas de acolhimento empresarial e dos serviços empresariais;
- ✓ a diversificação da base económica e a extensão das cadeias de produção para um tecido empresarial mais forte;
- ✓ a aposta na qualificação do capital humano adequando-o às necessidades reais das empresas; e
- ✓ um compromisso regional de parcerias e de partilha de conhecimento e promoção da inovação, com uma orientação definitiva para a internacionalização das empresas.

Este objetivo geral subdivide-se em oito objetivos específicos, que pretendem dar resposta aos constrangimentos e desafios identificados no diagnóstico da região nesta temática, privilegiando intervenções direcionadas para a promoção de vantagens de localização empresarial, assentes na criação e reforço de competências relevantes, na dinamização de um ambiente de inovação e na promoção do empreendedorismo. As prioridades de investimento que traduzem a natureza dos objetivos específicos, reforçam a necessidade de um envolvimento efetivo de uma gama de alargada de atores (públicos e privados) para a concretização dos pressupostos elencados nesta orientação estratégica.

Quadro 3. Objetivos específicos da Orientação Estratégica 2 – Incorporação de valor na atividade empresarial

Objetivos específicos	
2.1	✓ Dinamizar as condições de suporte às atividades económicas, prosseguindo a estruturação da "Porta Norte" da Grande Região de Lisboa, como plataforma de atividades alavancada pela "inovação ao serviço da logística global" (Norte-Sul e Portugal-Espanha), materializar as pressões de procura induzidas pela localização privilegiada (A1-A23-A13 e porta ferroviária) e estudar a possibilidade de potenciação da mobilidade aérea com o aproveitamento da base de Tancos.
2.2	✓ Criar vantagens duradouras de localização empresarial, articulando intervenções a montante (no quadro da valorização económica de recursos endógenos) e a jusante (proximidade aos mercados alavancada por facilidades logísticas e de distribuição).
2.3	✓ Criar um sistema pró-ativo de captação de investimento empresarial, a promoção do empreendedorismo de base local, nacional, ou internacional e de espaços empresariais competitivos, com dimensão, serviços e infraestruturas de apoio e gestão profissionalizada e conjunta, conducentes à eficiência coletiva.
2.4	✓ Valorizar a diversidade setorial, aproveitando as complementaridades da estrutura produtiva regional, com renovados investimentos na agricultura, na fileira florestal (madeira, cortiça e mobiliário, papel e publicações) e na indústria (metalomecânica, material de transporte, têxtil, vestuário e calçado e extrativas).
2.5	✓ Viabilizar uma "rede regional de inovação e conhecimento" como mecanismo de mobilização de conhecimento e tecnologia para a inovação empresarial dinamizada por parcerias que aproximem centros de investigação, ensino superior e empresas.
2.6	✓ Reduzir custos de contexto (ex. energia), ganhar escala e margem de negociação.
2.7	✓ Implementar uma "rede regional de formação, qualificação e educação avançada" que estruture um modelo educativo inovador assente nos seguintes pilares: formação avançada do capital humano; formação para as empresas; fixação de talentos na região; parcerias estratégicas ensino-empresas.
2.8	✓ Institucionalizar a orientação empresarial para a internacionalização, por via da promoção de relações culturais de negócios onde se integra economia e cultura e pela dinamização da cooperação interempresarial.

Orientação estratégica 3. Promoção da coesão e da qualidade de vida

[Lógica moderna de concretização do valor económico e social do território]

A “promoção da coesão e da qualidade de vida” constitui um imperativo estratégico que concorre para o desenvolvimento da região do Médio Tejo, naquilo que se prende com a estruturação de funções modernas que proporcionem melhores vivências aos atuais residentes e aumentem a atratividade global da uma região.

A promoção da coesão e da qualidade de vida ganha pertinência particular numa região extensa e heterogénea que tem vindo a perder população a um ritmo preocupante, com consequências mais visíveis no esvaziamento das zonas rurais, onde o fenómeno cada vez mais intenso de envelhecimento e as assimetrias territoriais colocam desafios consideráveis para a construção de um território coeso e inclusivo.

As debilidades que se verificam no funcionamento em rede entre agentes regionais constituem um obstáculo à promoção da coesão económica, social e territorial. Os investimentos em equipamentos que decorreram no âmbito do QREN requerem, nesta fase, um novo modelo de funcionamento em rede orientado para uma gestão sustentável que adequa a oferta regional às necessidades das populações, garantindo a estruturação de conteúdos, a refuncionalização de equipamentos e as condições de acesso aos utilizadores.

Cumulativamente, a construção de um território coeso e inclusivo depende da capacidade da região em promover as condições de mobilidade necessárias à premente aproximação do mundo rural ao mundo urbano. Com efeito, a experiência do transporte a pedido constitui um bom exemplo de iniciativas que promovem a coesão territorial, mas o seu alargamento será essencial para que os seus efeitos se repercutam verdadeiramente à escala regional e permita colmatar as insuficiências que o atual sistema de transportes públicos revela.

Também o modelo educativo deverá assumir um papel fundamental na promoção da coesão na região pela articulação da oferta regional de ensino regular, profissionalizante e superior (alavancado por uma participação ativa e pelo adensamento das relações que o IPT estabelece com outras instituições). Este modelo deverá contribuir para adequar o perfil e a disponibilidade do capital humano.

Esta orientação estratégica assume o objetivo geral o cumprimento dos primados da coesão e sustentabilidade, em sentido lato, o que conflui para elementos tão diversos quanto:

- ✓ a garantia das condições de coesão e de convergência conjunta da região alicerçada na trajetória positiva dos diferentes polos urbanos e rurais;
- ✓ a resiliência e valorização criativa da sustentabilidade económica do mundo rural;
- ✓ a garantia de uma oferta diferenciada e atrativa de serviços às famílias;
- ✓ o desenvolvimento de uma economia social que responde aos novos desafios sociais;
- ✓ a promoção da empregabilidade;
- ✓ a valorização e rentabilização de investimentos já realizados.

Este objetivo geral consubstancia-se em 13 objetivos específicos, estruturados para superar os desafios e mitigar os constrangimentos elencados no diagnóstico prospetivo, privilegiando as intervenções orientadas para uma gestão integrada, à escala regional, do conjunto de equipamentos e serviços no sentido de garantir uma resposta eficaz às necessidades da população e que promovam, simultaneamente, a qualidade de vida, a inclusão social e a coesão territorial. As prioridades de investimento implícitas salientam a importância do compromisso entre os vários atores regionais para a criação de modelos de atuação em rede que criem sinergias, reduzam custos e sobreposições de atuação e garantam respostas adequadas às necessidades da população.

Quadro 4. Objetivos específicos da Orientação Estratégica 3 – Promoção da coesão e da qualidade de vida

Objetivos específicos	
3.1	✓ Renovar os relacionamentos urbano-rurais, potenciando especificidades e reforçando complementaridades positivas para ambas as tipologias territoriais.
3.2	✓ Atuar na revitalização e animação do mundo urbano.
3.3	✓ Promover a inclusão social, nomeadamente o combate à pobreza e ao abandono escolar precoce.
3.4	✓ Atuar na sustentabilidade e na modernização das vocações (económicas e sociais) dos espaços rurais sob as máximas da resiliência e resistência à crise.
3.5	✓ Valorizar os territórios de baixa densidade definindo áreas de intervenção promotoras do seu desenvolvimento.
3.6	✓ Reduzir os desfasamentos existentes entre polos urbanos e rurais, por via da melhoria das condições de acesso das populações à rede de equipamentos e serviços da região.
3.7	✓ Promover uma efetiva “mobilidade regional, global e sustentável” articulando infraestruturas e serviços de transporte, alargando opções de intermodalidade para pessoas e mercadorias e promovendo soluções inovadoras de transporte (transportes flexíveis).
3.8	✓ Modernizar a oferta de serviços às famílias (priorizando os relativos às redes de mobilidade, saúde, educação, desporto, cultura, e lazer) numa lógica de diferenciação e de reforço da atratividade populacional, em especial, num contexto de captação e fixação de fluxos migratórios.
3.8	✓ Continuar a requalificar, refuncionalizar e rentabilizar a rede de equipamentos, áreas de regeneração urbana, parques escolares e outras infraestruturas, em prol da respetiva sustentabilidade e devido exercício das funções de coesão e de promoção da qualidade de vida.
3.10	✓ Implementar um programa de crescimento inclusivo que vise a cimentação dos sucessos de coesão já obtidos e a aposta na economia social.
3.11	✓ Implementar um programa para a empregabilidade, em colaboração com as entidades da área, assente na reciclagem formativa, em novas formas de emprego e na mobilidade laboral.
3.12	✓ Promover uma educação de excelência (do básico ao superior), assente em soluções de gestão integrada e em rede dos planos educativos dos diversos graus de ensino e a sua adequação às necessidades regionais, a rentabilização de centros de ensino inovadores e o apoio à mobilidade escolar.
3.13	✓ Promover a ciberinclusão, o acesso às TIC usando-as como instrumentos de divulgação, promoção e operacionalização de ações sociais.

Orientação estratégica 4. Consolidação da massa crítica urbana

[Rede densificada de atividades, parecerias e especialização gerando novos fatores de atratividade]

A orientação estratégica “consolidação da massa crítica urbana” parte do reconhecimento da necessidade de consolidação económica, social e ambiental dos núcleos residenciais da região do Médio Tejo. Este aspeto ganha relevância no contexto da proximidade geográfica existente entre as cidades, vilas e outros polos urbanos da região, que apresentam vocações predominantemente complementares do ponto de vista funcional, e configura um desafio de afirmação de uma cidade média efetivamente organizada enquanto constelação urbana.

Configura-se a necessidade de ultrapassar as problemáticas identificadas ao nível da capacidade de integração e articulação urbana, firmando a especialização das diferentes centralidades regionais que, se devidamente consolidadas, servirão de sustentáculo a um desenvolvimento regional integrado. A desconexão urbana regional atual penaliza o desenvolvimento turístico, económico e empresarial, com impactos na promoção da qualidade de vida, nomeadamente, pela reduzida rentabilidade dos equipamentos da coesão e pela impraticabilidade de promover uma oferta integrada de funções urbanas.

O reflorescimento económico e demográfico é, assim, uma componente de atuação prioritária nos territórios urbanos da região do Médio Tejo, o que passa, necessariamente, pelo reforço da atratividade residencial, pela criação de condições de *habitat* (cultura, lazer, saúde, educação), pela cimentação de condições propícias à fixação de empresas (capital humano, incentivos, flexibilidade física e de instalação, entre outras), pela consolidação de um polo turístico com argumentos de captação de turistas e visitantes e devidamente integrado nas rotas nacionais e internacionais, combatendo as tendências de desertificação das pequenas e médias cidades do interior.

A aposta dirigida à melhoria do ambiente urbano é crucial, dando-se especial relevo à regeneração, reabilitação e animação das centralidades regionais, concedendo primazia à diferenciação pela inovação e criatividade urbana. As insuficiências em termos de cumprimento das diretrizes ambientais (sistemas de abastecimento e tratamento de água, drenagem de águas residuais, recolha seletiva e tratamento de resíduos sólidos urbanos, eficiência energética, entre outras) são uma preocupação assumida, uma vez que possui óbvios impactos na apazibilidade destes territórios. Numa região onde existem cidades, vilas e aldeias com linhas de água (rios, ribeiras, albufeiras), as preocupações com as zonas ribeirinhas emergem com relevância em matéria de sustentabilidade ambiental urbana.

O objetivo geral delineado para a orientação estratégica 4. Consolidação da massa crítica urbana, internaliza o cumprimento do primado da coesão e da massa crítica urbana, consubstanciada em vetores como:

- ✓ a consolidação de uma constelação urbana traduzida num sólido, atrativo e complementar contínuo urbano, integrador dos polos residenciais rurais;
- ✓ a promoção de uma mobilidade policêntrica e sustentável que permita os “diversos acessos” aos frequentadores da região;
- ✓ a criação de polos urbanos com potencial humano e economicamente dinâmicos, num contexto de combate a fatores indutores de exclusão social (pobreza e abandono escolar precoce, sobretudo);
- ✓ a providência de uma oferta equilibrada e diversificada de *habitat*;
- ✓ a aposta na criatividade e inovação urbana.

Este objetivo geral materializa-se em 10 objetivos específicos, que reforçam a importância de respostas integradas às problemáticas urbanas de regeneração, ambientais, económicas e sociais.

Quadro 5. Objetivos específicos da Orientação Estratégica 4 – Consolidação da massa crítica urbana

Objetivos específicos	
4.1	✓ Desenvolver complementarmente os centros urbanos e polos residenciais rurais nos aspetos determinantes do policentrismo e da afirmação das suas especializações, desenvolvendo, por exemplo, programas integrados de otimização e/ou refuncionalização de infraestruturas, equipamentos, serviços e funções.
4.2	✓ Densificar e qualificar a rede de serviços às famílias prestados em espaço urbano (nomeadamente os relativos à saúde, à educação e lazer), criando espaços de consumo, cultura e criatividade e propostas inovadoras de vida ativa (equipamentos e espaços verdes) e respostas às necessidades mais diretamente associadas à juventude e ao envelhecimento no ciclo de vida familiar.
4.3	✓ Cuidar da coesão e inclusão social dos stakeholders regionais dos polos mais desenvolvidos e com relevante densidade urbana, concedendo tratamento adequado às problemáticas sociais associadas aos impactos da crise e às franjas da população mais vulneráveis.
4.4	✓ Estabelecer um programa de atração de população (pela atratividade residencial, qualidade da vida urbana e disponibilidade de empregos em espaço urbano), empresas (por fatores duradouros de competitividade, pelo capital humano e por vantagens de localização de atividades económicas) e visitantes (pela preservação do património, articulado com a cultura, artes, espetáculos e atividades criativas), de qualificação do produto turístico e ofertas de lazer diferenciadoras.
4.5	✓ Estruturar uma rede funcional de transportes coletivos de passageiros na região do Médio Tejo, apoiada numa gestão supramunicipal.
4.6	✓ Promover a qualidade ambiental dos espaços urbanos pela articulação com os eixos de fruição de natureza conservada (água/rios, ambiente, paisagem) e investimentos na eficiência energética.
4.7	✓ Promover diálogos mais efusivos dos polos urbanos com os seus rios por via da sua exploração turística e animação, equilibrando com as necessidades a acautelar em termos de preservação.
4.8	✓ Dinamizar intervenções específicas de minimização de fatores de exclusão social, em particular a pobreza e o abandono escolar precoce
4.9	✓ Dinamizar, de forma integrada, as atividades culturais e criativas e apoiar parcerias para o empreendedorismo de base cultural.
4.10	✓ Reaproveitar, readequar e dinamizar os espaços urbanos reabilitados, como modo de reforço da atratividade.
4.11	✓ Investir na renovação das infraestruturas básicas (por exemplo, drenagem de redes de esgotos e de abastecimento de água).

Orientação estratégica 5. Governação inteligente e multidimensional

A orientação estratégica “governação inteligente e multidimensional” valoriza a pertinência de promover a eficiência da gestão e da administração do território.

Da leitura do diagnóstico estratégico resultou clara a constatação de que os mecanismos regionais de concertação de iniciativas e intervenções precisam tornar-se mais incisivos do ponto de vista do seu contributo global para as problemáticas da região, nomeadamente num cenário onde as respostas sociais se tornam mais exigentes, em profundidade e abrangência. A cooperação é reconhecida na região como uma solução proveitosa, embora o seu carácter não vinculativo tenha vindo sistematicamente a configurar-se como redutor dos impactos potenciais dos objetivos que lhe devem ser atribuídos.

Instituir mecanismos concretos de execução de projetos suportados em lógicas de cooperação, que promovam a articulação de competências repartidas entre entidades com funções complementares e que fomentem a capacidade de otimização das respostas a fornecer à população, é uma exigência que se impõe à região e aos seus agentes económicos e sociais.

O objetivo geral delineado para a orientação estratégica 4. Governação inteligente e multidimensional, internaliza o cumprimento do primado da eficiência da gestão e da administração, visando:

- ✓ Promover o suporte técnico e operacional de um modelo supramunicipal de gestão do território;
- ✓ Aprofundar soluções de promoção da eficiência no relacionamento e nos serviços prestados aos cidadãos e às empresas;
- ✓ Promover uma gestão territorial inovadora de escala supramunicipal, cujo processo de tomada de decisão seja suportado pelo primado da informação e das consequentes recomendações resultantes na otimização de investimentos e intervenções.

Este objetivo geral materializa-se em três objetivos específicos, que estruturam os contornos operacionais das dimensões de gestão e administração da governação global da região. Estas duas dimensões servem de base instrumental a uma aposta principal que se confira no modelo de governação regional (aprofundado no capítulo 5).

Quadro 6. Objetivos específicos da Orientação Estratégica 5 – Governação inteligente e multidimensional

Objetivos específicos	
5.1	✓ Promover a modernização administrativa e a simplificação de procedimentos no relacionamento com o cidadão e as empresas.
5.2	✓ Implementar progressivamente uma gestão territorial inovadora e planeada e executada a uma escala efetivamente supramunicipal).
5.3	✓ Suportar operacionalmente a capacidade de implementação de um modelo de governação regional da estratégia de desenvolvimento Médio Tejo 2020.

A articulação das orientações estratégicas do Médio Tejo com a Política de Coesão 2014-2020 e as orientações estratégicas regionais

A estratégia de desenvolvimento 2014-2020 para o Médio Tejo internaliza os **objetivos da Política de Coesão 2014-2020**, sem prejuízo das especificidades regionais que recomendam tipologias de intervenção de espectro mais alargado e que definem o caminho a percorrer pela região no horizonte 2020, e encontra-se alinhada com a ambição, prioridades e estratégia elencadas no **Plano de Ação Regional 2014-2020** da região Centro (PAR) e no **Programa Operacional da Região Centro (POR Centro)** e incorpora, em particular, um espírito de intervenções fortemente correlacionado com as áreas de interligação da **lógica de abordagem RIS3** perspectivada no PAR da região Centro. Fica também garantida a coerência com os objetivos fixados no **Plano Regional de Ordenamento do Território do Oeste e Vale do Tejo**.

A **articulação e a intensidade do contributo das orientações estratégicas para o Médio Tejo com os 11 objetivos temáticos da Política de Coesão Europeia** encontram-se assinaladas no Quadro 7. A natureza sistémica dos efeitos gerados sobre o território pelas múltiplas intervenções que decorrem das orientações estratégicas traduz-se em contributos complementares e cruzados para os objetivos comunitários.

A **articulação e a intensidade do contributo das orientações estratégicas do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Médio Tejo para a estratégia desenhada no PAR da região Centro 2014-2020** podem ser aferidas no Quadro 8. Estas articulações garantem, na mesma medida, o alinhamento com as seis prioridades nucleares definidas no PAR: (1) sustentar e aumentar a criação de valor, incorporada nas orientações estratégicas 1 e 2; (2) estruturar uma rede policêntrica de cidades de média dimensão, plasmada na orientação estratégica 4; (3) gerar, captar e reter talento, que consubstancia os objetivos específicos da orientação estratégica 2; (4) reforçar a coesão territorial, para a qual concorrem os objetivos específicos da orientação estratégica 3; (5) dar vida e sustentabilidade às infraestruturas existentes, considerada nas orientações estratégicas 3 e 4; e (6) consolidar a capacitação institucional, vertida na orientação estratégica 5.

A **OE1: valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico** assume o potencial endógeno e o perfil de especialização da região como alavanca para a criação de riqueza e emprego de forma sustentada, promovendo a incorporação e o desenvolvimento de fatores avançados de competitividade (conhecimento, inovação e diferenciação) em atividades entendidas como tradicionais. A diversidade e qualidade dos recursos naturais e patrimoniais da região sustentam o desígnio da sua valorização, desde as atividades ligadas à floresta até às atividades turísticas, numa lógica que, porém, não descure a conservação e preservação do património. Neste sentido, a afirmação do tecido económico da região passa também pela identificação, incorporação e antecipação das tendências internacionais que determinam as dinâmicas de procura e promovem a sustentabilidade dos recursos e, em última análise, a sua competitividade à escala global.

A concretização destes objetivos está alinhada com os objetivos da Política de Coesão Europeia de reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação (1), de reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos sectores agrícola, das pescas e da aquicultura (3), de apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os setores (4), de proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos (6), e de promover o emprego e a mobilidade laboral (8).

Os objetivos específicos desta orientação estratégica contribuem para os objetivos assumidos no PAR da região Centro, quer na focalização implícita às suas prioridades nucleares, quer em termos operacionais dos objetivos dos eixos de atuação assumidos, donde se destaca:

- ✓ Uma assunção de áreas temáticas de intervenção alinhada com as prioridades nucleares da região Centro, nomeadamente ao nível da PN1 – sustentar e aumentar a criação de valor, da PN3 – gerar, captar e reter talento, e da PN5 – dar vida e sustentabilidade às infraestruturas existentes;
- ✓ A intensidade muito relevante de contributos para os seguintes eixos de atuação do PAR: eixo de atuação 1 (promover a internacionalização da economia regional e a afirmação de um tecido económico resiliente, industrializado, inovador e qualificado) e para o eixo de atuação 5 (afirmar a sustentabilidade dos recursos e a descarbonização), encontrando também contributos relevantes para o eixo de atuação 3 (fortalecer a coesão social e territorial, potenciando a diversidade e os recursos endógenos).

A **OE2: incorporação de valor na atividade empresarial** preconiza o desenvolvimento dos fatores competitivos avançados que promovem a capacitação do tecido produtivo. Ganham relevância neste contexto a qualificação do capital humano, o maior envolvimento das instituições de conhecimento e saber nas atividades económicas e a criação de um quadro de parcerias alargado capaz de mobilizar as empresas da região para uma participação efetiva na globalização. É neste contexto que a Região do Médio Tejo deverá transformar as suas vantagens de localização em oportunidades de valorização de negócios, de captação de investimento e de criação de emprego e riqueza.

A prossecução destes objetivos é crucial para o progresso económico e social do Médio Tejo, na medida em que determinam, em larga medida, a capacidade da região sustentar ou aumentar a população residente com a criação de emprego sustentado. Por outro lado, estes objetivos encontram-se alinhados com os objetivos da Política de Coesão Europeia de **reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos sectores agrícola, das pescas e da aquicultura (3)**, de **reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação (1)**, de **melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade (2)**, de **apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os setores (4)** e de **promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral (8)**.

Os objetivos definidos nesta orientação estratégica encontram-se fortemente alinhados com a estratégia do PAR da região Centro, seja no âmbito das prioridades nucleares elencadas, seja na operacionalização ditada pelos objetivos dos eixos de atuação, com incidência:

- ✓ No comprometimento da Região do Médio Tejo para com as prioridades nucleares definidas para a região Centro, nomeadamente a PN1 – **sustentar e aumentar a criação de valor**, da PN3 – **gerar, captar e reter talento**, e da PN5 – **consolidar a capacitação institucional**;
- ✓ No forte contributo para os objetivos específicos dos eixos de atuação 1 (promover a internacionalização da economia regional e a afirmação de um tecido económico resiliente, industrializado, inovador e qualificado), e para o eixo de atuação 2 (reforçar o potencial humano e a capacitação institucional das entidades regionais), e do contributo relevante para o eixo de atuação 4 (consolidar a atratividade e a qualidade de vida nos territórios).

A **OE3: promoção da coesão e da qualidade de vida** fixa objetivos de melhoria das condições que concorrem para a construção de um território mais atrativo para residentes e, simultaneamente, permita captar novos residentes, visitantes ou turistas. A valorização dos investimentos realizados no anterior quadro de apoio, o diálogo positivo entre o mundo urbano e mundo rural capaz de gerar benefícios para o conjunto do território e o desenvolvimento das respostas sociais, ancorado nas TIC, que permita colmatar as

necessidades das diferentes franjas da população são objetivos que dão corpo a uma estratégia de redução das assimetrias territoriais e de melhoria da qualidade de vida numa aproximação aos padrões de modernidade que caracterizam as sociedades mais avançadas.

A concretização destes objetivos permitirá avantajá-lo mundo rural na estratégia de desenvolvimento do Médio Tejo, promovendo a coesão territorial e a inclusão social, contribuindo para os objetivos da Política de Coesão Europeia de **melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade** (2), de **promover transportes sustentáveis e eliminar os estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas** (7), de **promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral, de promover a inclusão social e combater a pobreza** (9), de **investir no ensino, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida** (10).

A conformidade desta orientação estratégica com as prioridades nucleares e eixos de atuação do PAR da região Centro está patente:

- ✓ Na formulação de objetivos fortemente articulados com as prioridades nucleares do PAR, como a PN2–estruturar uma rede policêntrica de cidades médias, a PN4–reforçar a coesão territorial, PN5–dar vida e sustentabilidade às infraestruturas existentes;
- ✓ No forte contributo para os objetivos específicos formulados nos eixos de atuação 2 (reforçar o potencial humano e a capacitação institucional das entidades regionais) e 3 (fortalecer a coesão social e territorial, potenciando a diversidade e os recursos endógenos), e do contributo relevante para o eixo de atuação 4 (consolidar a atratividade e a qualidade de vida nos territórios).

A **OE4: consolidação da massa crítica urbana** consubstancia o desafio de conferir densidade a um contínuo urbano sólido e complementar, à luz de argumentos sólidos de atratividade e de sustentabilidade que desenvolvam o potencial residencial, económico, turístico e criativo da rede urbana da região, dirigidos aos diferentes tipos de procura (residentes, visitantes, turistas, empresas). A melhoria da rede de serviços prestados às famílias, a animação dos centros históricos, a retenção ou captação de talentos e a promoção da sustentabilidade do património histórico e natural são objetivos que concorrem de forma determinante para a consolidação da massa crítica urbana da região do Médio Tejo.

Estes objetivos dão corpo a uma ambição de afirmação da identidade regional materializada na captação e retenção de pessoas, na atração de turistas e visitantes e na captação de investimento e que concorrem para a prossecução dos objetivos da Política de Coesão Europeia de **apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os setores** (4), de **proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos** (6), de **promover o emprego e a mobilidade laboral** (8) e de **promover a inclusão social e combater a pobreza** (9).

Os objetivos que sustentam esta orientação estratégica inserem-se no quadro estratégico que inspira as intervenções para a região Centro, na medida em que:

- ✓ Se articulam de forma inequívoca com as prioridades nucleares do PAR, nomeadamente a PN2 – estruturar uma rede policêntrica de cidades médias, a PN3 – gerar, captar e reter talento, a PN4 – reforçar a coesão territorial e a PN5 – dar vida e sustentabilidade às infraestruturas existentes;

Contribuem de forma intensa para o eixo de atuação 4 (**consolidar a atratividade e a qualidade de vida nos territórios**) e para o eixo 5 (**afirmar a sustentabilidade dos recursos e a descarbonização**), apresentando um contributo relevante para o eixo de atuação 3 (**fortalecer a coesão social e territorial, potenciando a diversidade e os recursos endógenos**).

Quadro 7. Intensidade do contributo das orientações da estratégia Médio Tejo 2020 para a concretização dos objetivos da Política de Coesão Europeia 2014-2020

Objetivos estratégicos da política de coesão	Orientações estratégicas para o Médio Tejo 2020				
	Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico	Incorporação de valor na atividade empresarial	Promoção da coesão e da qualidade de vida	Consolidação da massa crítica urbana	Governança inteligente e multidimensional
1. Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação					
2. Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade					
3. Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos sectores agrícola (para o FEADER), das pescas e da aquicultura (para o FEAMP)					
4. Apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os setores					
5. Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos					
6. Proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos					
7. Promover transportes sustentáveis e eliminar os estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas					
8. Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral					
9. Promover a inclusão social e combater a pobreza					
10. Investir no ensino, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida					
11. Reforçar a capacidade institucional e uma administração pública eficiente					

Legenda:

 Contributo muito relevante

 Contributo relevante

Quadro 8. Intensidade do contributo das orientações da estratégia Médio Tejo 2020 para a concretização da estratégia do Plano de Ação Regional do Centro 2014-2020

Eixos de atuação do Plano de Ação Regional do Centro 2014-2020	Orientações estratégicas para o Médio Tejo 2020				
	Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico	Incorporação de valor na atividade empresarial	Promoção da coesão e da qualidade de vida	Consolidação da massa crítica urbana	Governança inteligente e multidimensional
1. Promover a internacionalização da economia regional e a afirmação de um tecido económico resiliente, industrializado, inovador e qualificado	Contributo muito relevante	Contributo relevante			
2. Reforçar o potencial humano e a capacitação institucional das entidades regionais		Contributo relevante	Contributo muito relevante		Contributo relevante
3. Fortalecer a coesão social e territorial, potenciando a diversidade e os recursos endógenos	Contributo relevante		Contributo muito relevante	Contributo relevante	
4. Consolidar a atratividade e a qualidade de vida nos territórios		Contributo relevante	Contributo relevante	Contributo muito relevante	
5. Afirmar a sustentabilidade dos recursos e a descarbonização	Contributo muito relevante			Contributo muito relevante	

Legenda:

 Contributo muito relevante

 Contributo relevante

A **OE5: governação inteligente e multidisciplinar** consubstancia o desafio de eficiência executiva e melhoria das condições administrativas à estrutura de governo supramunicipal do território. Estes objetivos:

- ✓ Enquadram-se diretamente com os objetivos fixados no âmbito da prioridade nuclear do PAR, PN6 - consolidar a capacitação institucional;
- ✓ Contribuem para os objetivos específicos formulados no eixo de atuação 2 (reforçar o potencial humano e a capacitação institucional das entidades regionais).

O **Programa Operacional da Região Centro (POR Centro)** adota uma concentração temática que se focaliza nas prioridades elencadas no Programa de Ação Regional, constituindo-se como uma fonte de financiamento das intervenções que venham a emergir dos nove eixos prioritários do POR Centro, desde que devidamente enquadradas nas regras de elegibilidade.

Neste sentido, o Programa Operacional da Região Centro materializa a estratégia definida no PAR da Região Centro e a sua articulação com as orientações estratégicas da RMTE encontra-se alinhada com aquela descrita no Quadro 8 anterior. Ainda assim, importa estabelecer os principais pontos de contacto da estratégia da RMTE com os eixos do POR Centro, no sentido de identificar os contributos das orientações estratégicas para estes eixos prioritários.

Estes contributos devem integrar uma leitura mais ampla, não estanque, dos seus efeitos sistémicos sobre os nove eixos prioritários. Desta forma, assinalam-se para cada orientação estratégica os contributos mais intensos para os eixos prioritários, destacando alguns objetivos específicos inequivocamente alinhados com a estratégia da RMTE.

A **orientação estratégica 1: valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico** contribui de forma mais vincada para os eixos **6 - afirmar a sustentabilidade dos recursos (SUSTENTAR)** e **7 - afirmar a sustentabilidade dos territórios (CONSERVAR)**, nomeadamente nos objetivos específicos de promoção das energias renováveis e na defesa do património natural.

A **orientação estratégica 2: incorporação de valor na atividade empresarial** encontra-se mais alinhada com os eixos **1 - investigação, desenvolvimento e inovação (IDEIAS)**, **2 - competitividade e internacionalização da economia regional (COMPETIR)** e **3 - desenvolver o potencial humano (APRENDER)**, em especial nos objetivos de promoção da internacionalização do tecido empresarial, no reforço transferência de conhecimento entre as instituições do SN I&I e as empresas e na formação superior profissional.

A **orientação estratégica 3: promoção da coesão e da qualidade de vida** contribui com maior intensidade para os eixos **4 - Promover e Dinamizar a Empregabilidade (EMPREGAR e CONVERGIR)**, **5 - Fortalecer a Coesão Social e Territorial (APROXIMAR e CONVERGIR)** e **6 - afirmar a sustentabilidade dos recursos (SUSTENTAR)**, com enfoque no empreendedorismo, no reforço da rede social e das infraestruturas de saúde e no aumento da eficiência energética em diferentes esferas.

A **orientação estratégica 4: consolidação da massa crítica urbana** encontra-se alinhada com os objetivos do **eixo 9 - reforçar a rede urbana (CIDADES)**, nomeadamente nos objetivos de qualificação ambiental, urbanística e paisagística e de descarbonização através da promoção da mobilidade sustentável.

A **orientação estratégica 5: governação inteligente e multidimensional** concorre para os objetivos do eixo prioritário **8 - reforçar a capacitação institucional das entidades regionais (CAPACITAR)**, com maior relevância no aumento da eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados.

Importa destacar também a articulação que diversas intervenções que materializam os objetivos fixados na estratégia de intervenção Médio Tejo 2020, nos domínios do aprofundamento da especialização produtiva e do relacionamento das empresas com o sistema científico e tecnológico, virão a estabelecer com o **espírito da abordagem RIS3** (figura seguinte). Verifica-se, em particular, que as áreas de interligação delineadas na RIS3 e a correspondente exemplificação de apostas indicativas materializam tipologias de intervenção recomendadas a um conjunto de atividades onde o Médio Tejo já detém relevância produtiva e onde precisa, em paralelo, aprofundar a capacidade inovadora e de desenvolvimento de soluções mais eficientes, onde se destacam os domínios diferenciadores do **turismo, eficiência energética, inovação rural, floresta e agricultura**.

O espírito de transformação da ótica de valorização dos recursos endógenos da região Médio Tejo, assumido na **orientação estratégica 1 – valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico**, encontra forte paralelismo com a **lógica de abordagem RIS3** perspetivada no PAR da região Centro. O objetivo de ultrapassar a força da região Médio Tejo ligada à existência de um assinalável património natural (rios, floresta, espaço natural e produção agrícola, nomeadamente) e de valorizar a oportunidade associada à capacidade de conferir valorização económica a esse património (na lógica do seu potencial turístico e do seu potencial produtivo), exige uma articulação entre valências derivadas da experiência e capacidade produtiva existente na região, por um lado, e valências derivadas da capacidade de transformar conhecimento existente na região em inovação aplicada, por outro lado. Esta necessidade identificada na região, de capitalizar a lógica de “propriedade estática” e de a “rentabilizar dinamicamente”, traduz o espírito da abordagem RIS3, exatamente porque recomenda que, nos setores de especialização produtiva do Médio Tejo e nos setores onde existe potencial de aprofundamento da vocação da região, sejam estabelecidas parcerias entre entidades detentoras dessas valências, visando concretizar *“projetos gerados de conhecimento e inovação, capazes de valorizar ainda mais os principais recursos regionais já existentes ou a potenciar”*⁴. Esta articulação encontra reflexos específicos nas áreas de interligação da RIS3 do Centro ligadas à **valorização e uso eficiente dos recursos endógenos e naturais (2)** e à **inovação territorial (4)**, e, nestas, em projetos que corporizem apostas dirigidas ao desenvolvimento das cadeias de valor associadas aos recursos endógenos naturais e à investigação, desenvolvimento e inovação no turismo.

Também ao nível dos objetivos assumidos na **orientação estratégica 2 – incorporação de valor na atividade empresarial**, verifica-se um forte alinhamento com a abordagem da RIS3 da região Centro. O objetivo de (re)orientação do modelo produtivo do Médio Tejo para o desenvolvimento de fatores avançados de competitividade (conhecimento, inovação e diferenciação) que permitam acrescentar valor aos produtos concebidos e às atividades realizadas na região, quer pelo estabelecimento de redes de cooperação entre empresas e instituições produtoras de conhecimento, numa escala com abrangência regional, nacional ou global, quer pela incorporação de novos processos que respondam às preocupações de sustentabilidade, que ganham cada vez mais preponderância em todos os estágios das cadeias de valor. A necessidade observada na região de maior incorporação de valor nos setores em que detém ou pode alavancar capacidades e competências que sustentem a sua afirmação competitiva, num quadro da realização de atividades ou tarefas específicas em cadeias de valor globais, encontra-se, também, plasmada no espírito da abordagem RIS3 do Centro, na medida em que recomenda uma *“articulação frutuosa entre capacidades produtivas e entre estas e as competências científicas e tecnológicas existentes, que, juntamente com as atividades âncora que sustentam a economia regional, constituem áreas de especialização onde a região pode mais facilmente obter vantagens competitivas.”* As áreas de interligação da RIS3 do Centro ligadas às **soluções industriais sustentáveis (1)**

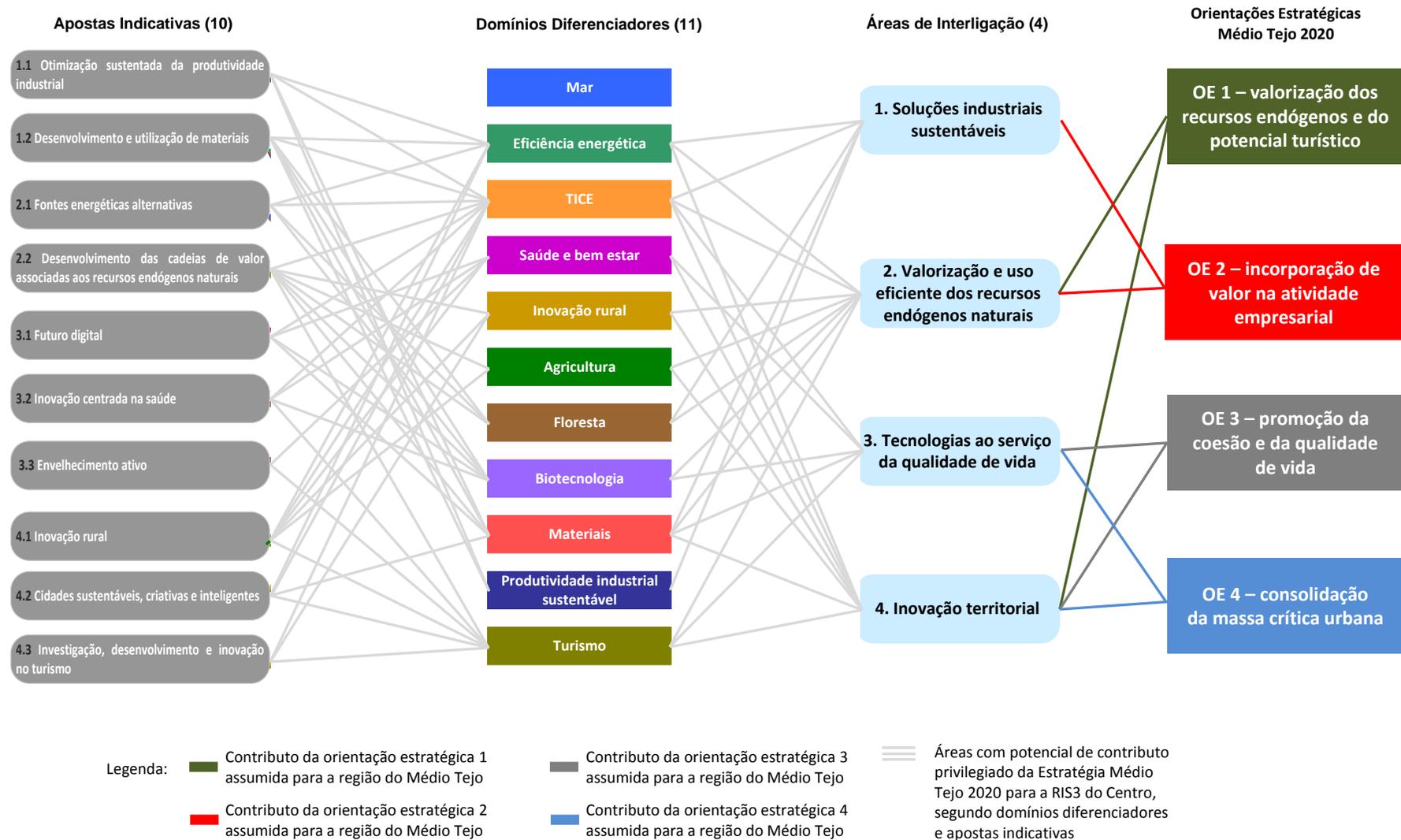
⁴ Página 57 do PAR da região Centro.

e à **valorização e uso eficiente dos recursos endógenos e naturais (2)** consubstanciam os objetivos desta orientação estratégica, com maior incidência nos projetos que demonstrem a incorporação de novas tecnologias para a construção de produtos, desenho de processos ou modelos de negócio diferenciadores e competitivos à escala global.

A **promoção da coesão e da qualidade de vida** que corporiza a **orientação estratégica 3** determina objetivos de valorização dos investimentos já realizados na região, ao mesmo tempo que sublinha a necessidade da utilização das novas tecnologias enquanto mecanismo de aproximação entre o mundo rural e o mundo urbano, na medida em que estas promovem a eficácia e eficiência das respostas sociais contribuindo, dessa forma, para a redução das assimetrias territoriais, em particular, no combate à pobreza e ao abandono escolar precoce, e para a inclusão social. As tecnologias de informação e comunicação consubstanciam uma aposta muito concreta da região Centro no quadro da especialização inteligente, onde se refere como crucial “melhorar o acesso, a utilização e a qualidade das TIC” com o objetivo específico de *“potenciar as TICE ao serviço da inclusão, coesão social e territorial, inovação social, importando combater eventuais manchas de infoexclusão”*. Esta articulação, que aqui se apresenta como inequívoca, encontra fortes reflexos na área de interligação **tecnologias ao serviço da qualidade (3) e inovação territorial (4)** com especial enfoque nas intervenções que permitam construir sistemas integradores de informação e conhecimento regional para a melhoria das respostas sociais e da qualidade de vida das populações.

A **orientação estratégica 4 – consolidação da massa crítica urbana** assume a articulação e integração dos polos urbanos, numa lógica de especialização das diferentes centralidades regionais, como um vetor crucial para o desenvolvimento do território. A melhoria da atratividade e qualidade de vida do território, assente na promoção das cidades enquanto espaços criativos, inovadores e dinâmicos, mostra-se essencial para a captação de novos residentes, mais relevante num cenário de perda de população. Por outro lado, esta orientação estratégica recomenda a necessidade de preparar os territórios urbanos para os desafios do futuro, incorporando e internalizando nos hábitos dos residentes e nos agentes responsáveis pela gestão das atividades que sustentam o funcionamento das cidades um conjunto de novas tecnologias que promovam a eficiência e eficácia das operações dos diferentes sistemas (gestão da água, energia, transportes e serviços prestados aos cidadãos e às empresas). Deste ponto de vista, a construção de um território baseado em sistemas inteligentes que sustentem e melhorem o seu desempenho social, económico e ambiental surge como um objetivo bem vincado nesta orientação estratégica que encontra suporte na RIS3 do Centro, onde se refere o objetivo de *“potenciar as TICE ao serviço da qualidade de vida da “cidade do futuro”, incluindo a dinamização de “cidades e territórios inteligentes”, o envolvimento e gestão participativa das populações e o contributo para a fixação de pessoas no interior, e no apoio ao envelhecimento ativo e saudável”*. Deste modo, verifica-se uma correspondência dos objetivos formulados na orientação estratégica 4 com as áreas de interligação **tecnologias ao serviço da qualidade de vida (3) e inovação territorial (4)**, nomeadamente no que se refere às intervenções orientadas para a implementação de sistemas inteligentes e para a promoção de soluções inovadoras, criativas e sustentáveis colocadas ao serviço da população.

Figura 7. Articulação do contributo dos objetivos das orientações estratégicas do Médio Tejo 2020 com a RIS3 do Centro



Finalmente, salientar o alinhamento da estratégia de desenvolvimento 2014-2020 para o Médio Tejo com os eixos estratégicos definidos no **Plano Regional de Ordenamento do Território do Oeste e Vale do Tejo** (PROT OVT).

A **orientação estratégica 1 – Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico** configura uma aposta na densificação e dinamização das atividades ligadas a recursos específicos da RMTE na perspetiva produtiva e numa lógica de promoção do turismo, com a necessária incorporação de vetores de salvaguarda e sustentabilidade. Esta orientação estratégica encontra-se claramente alinhada com o PROT OVT, no **eixo estratégico 1 – ganhar a aposta da inovação, competitividade e internacionalização**, mais concretamente nos objetivos estratégicos de renovação do modelo de crescimento económico (1.1), da aposta na qualificação territorial e reforço das infraestruturas de internacionalização (1.2) e na aposta na qualificação técnica na agricultura, floresta e pesca (1.5), e com o **eixo estratégico 2 – potenciar as vocações territoriais num quadro de sustentabilidade ambiental**, onde apresenta um forte contributo para os cinco objetivos estratégicos desenhados para este eixo. Importa ainda salientar o contributo desta OE para os **eixos estratégicos 3 – concretizar a visão policêntrica e valorizar a qualidade de vida urbana** e **4 – descobrir novas ruralidades**, nomeadamente nos objetivos estratégicos relacionados com a aposta no turismo religioso (3.3) e à promoção de mecanismos sustentáveis de gestão das infraestruturas e recursos naturais (4.2).

A **orientação estratégica 2 – Incorporação de valor na atividade empresarial**, assume o objetivo de estabelecer novas lógicas competitivas na RMTE, orientadas para a inovação e diferenciação, com uma forte incorporação de conhecimento. Esta OE representa um forte contributo para o **eixo estratégico 1 – ganhar a aposta da inovação, competitividade e internacionalização** do PROT OVT, com efeitos em todos os objetivos estratégicos. Assume, também, especial relevância para os **eixos estratégicos 3 – concretizar a visão policêntrica e valorizar a qualidade de vida urbana** e **4 – descobrir novas ruralidades**, no que se refere à qualificação dos recursos humanos e à articulação da oferta de ensino profissional (3.4) e à necessidade de incorporar maior valor acrescentado nas atividades primárias através da inovação e diferenciação (4.1).

A **orientação estratégica 3 – Promoção da coesão e da qualidade de vida**, assume a ambição de reduzir as assimetrias territoriais, criando um habitat com elevados padrões de qualidade de vida. O contributo desta orientação estratégica é mais intenso nos eixos os **eixos estratégicos 3 – concretizar a visão policêntrica e valorizar a qualidade de vida urbana** e **4 – descobrir novas ruralidades**, mais especificamente para o reforço e consolidação dos subsistemas urbanos regionais, mitigando a dicotomia litoral/interior (3.1) e para a promoção de iniciativas inovadoras que permitam inovar ao nível da articulação urbano-rural (4.3).

A **orientação estratégica 4 – Consolidação da massa crítica urbana** promove a articulação das várias centralidades da RMTE, garantindo um equilíbrio funcional que esteja ao serviço das populações. A assunção deste objetivo contribui de forma determinante para os objetivos dos eixos estratégicos **1 – ganhar a aposta da inovação, competitividade e internacionalização** e **3 – concretizar a visão policêntrica e valorizar a qualidade de vida urbana** elencados no PROT OVT, mais concretamente no que se refere à potenciação da utilização eficiente das infraestruturas de transportes existentes ou a criar (1.3) e à qualificação dos centros urbanos através da valorização dos recursos patrimoniais e frentes ribeirinhas (3.2).

A **orientação estratégica 5 – Governação inteligente e multidimensional** contribui de forma transversal para os eixos estratégicos do PROT OVT, no sentido em que preconiza a melhoria da eficiência dos processos e a articulação supramunicipal como instrumentos privilegiados para a concretização das restantes orientações estratégicas.

Indicadores de monitorização e acompanhamento do "Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de desenvolvimento 2014-2020"

Os objetivos de desenvolvimento assumidos pretendem introduzir critérios quantificáveis que permitam acompanhar a concretização da estratégia desenhada para a Região do Médio Tejo durante o período 2014-2020, considerando o posicionamento da região e o seu contributo para as metas de Portugal no âmbito da Estratégia Europa 2020 e, em particular, da região Centro, por articulação com os indicadores do Barómetro do Centro de Portugal.

Quadro 9. Indicadores de monitorização e acompanhamento – Articulação com as Metas da Estratégia Europa 2020 e com os indicadores do Barómetro do Centro de Portugal

Indicadores	Médio Tejo	Pinhal Interior Sul	Centro	Portugal	Referências	Articulação		
						Metas EUR 2020	Barómetro Centro	
PIB pc (UE27 = 100)	63	60	67	80	Convergir para um patamar entre 70% a 75% do PIB pc da UE27			
PIB pc (PT = 100)	79	75	84	100	Convergir para um patamar entre 90% a 95% do PIB pc nacional		QV	
Produtividade (UE27 = 100)	55	42	50	62	Convergir para um patamar entre 60% e 65% da produtividade da UE27		CC	
Produtividade (PT = 100)	89	67	80	100	Convergir para o patamar médio de produtividade do país		CC	
Intensidade exportadora (2011)	25,4%	7,8%	29,6%	28,7%	Aumentar a intensidade exportadora da RMTE para 30% - 35%		CC	
Concentração das exportações nos 4 principais mercados de destino (2012p)	63,0%	75,0%	59,0%	53,0%	Diversificar os mercados de exportação para que concentração nos 4 principais mercados se aproxime do referencial nacional		CC	
Investimento em I&D em % do PIB (2011)	0,2%	...	1,3%	1,5%	Convergir para a meta UE2020 de 3%	Est. 2020	CC	
Exportações de bens de alta tecnologia no total das exportações de bens (2012p)	0,6%	0,0%	2,0%	3,3%	Aumentar a quota de bens de alta tecnologia exportados para 2% do total das exportações de bens (pelo menos seguir estrutura do Centro)		CC	
Iniciativa empresarial (taxa de natalidade das empresas) (2011)	9,2%	10,7%	10,9%	12,4%	Aumentar o ritmo atual de criação de novas empresas, em convergência para o patamar médio nacional		CC	
Taxa de sobrevivência das empresas nascidas 2 anos antes (2011)	60,1%	53,6%	53,0%	48,8%	Melhorar a qualidade dos nascimentos para que 70% das novas empresas sobrevivam mais de dois anos		CC*	
Emprego (variação 2005-2010)	Indústria	-16,6%	-8,9%	-13,6%	-15,4%	Garantir o equilíbrio na estrutura setorial do emprego pelo reforço dos postos de trabalho afetos à indústria e pela criação de emprego nos serviços às empresas e ao consumo		
	Construção	-15,6%	-10,8%	-13,6%	-7,3%			
	Serviços ao consumo	-2,1%	4,3%	-1,8%	1,6%			
	Serviços às empresas	33,7%	-27,3%	18,9%	18,5%			
População residente (variação 2001-2011)	-2,4%	-9,1%	-0,9%	2,0%	Travar a perda de efetivos populacionais que permita sustentar a atual dimensão de população na região		PH	

Indicadores	Médio Tejo	Pinhal Interior Sul	Centro	Portugal	Referências	Articulação	
						Metas EUR 2020	Barómetro Centro
Taxa de crescimento migratório (2001-2011)	1,1%	2,4%	1,8%	1,8%	Duplicar o saldo migratório como mecanismo para compensar os efeitos desfavoráveis do saldo natural, gerando efeitos positivos ao nível do rejuvenescimento da população e do aumento da taxa de atividade		
Índice de dependência de jovens (2011)	22	18	22	23	Convergir para os níveis do país		
Índice de desemprego (PT = 100) (2011)	82	69	83	-	Melhorar a resistência ao desemprego, garantindo um índice de pelo menos 90% face ao desemprego registado no País, reduzindo principalmente o desemprego jovem e o qualificado	Est. 2020 *	PH
Taxa de atividade (Censos 2011)	89,4%	91,0%	89,2%	87,1%	(taxa de atividade versão Censos supera os 75% fixados na meta UE2020)	Est. 2020 *	
% de população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior	31,1%	22,5%	32,9%	33,7%	Convergir para a meta UE2020 de 40%	Est. 2020	PH
Beneficiários do RSI por 1000 habitantes em idade ativa (2012)	26,2	19,0	30,6	47,0	Garantir nível de cobertura convergente com o nacional		C
Número de pessoas em agregados familiares sem emprego (2011)	7.458	1.027	83.824	496.261	Reduzir entre 15% e 20% o número de pessoas em agregados familiares sem emprego, com reflexos na diminuição das pessoas em risco de pobreza (meta UE2020 menos 20 milhões devem estar sujeitas ao risco de pobreza, em Portugal, em 2011, eram cerca de 2 milhões)	Est. 2020 *	
Contributo regional para a substituição da produção de eletricidade produzida com energia primária fóssil por energias renováveis ou menor conteúdo de emissões (variação em pontos percentuais 2002-2011)	19	577	32	25	Garantir um ritmo mais acelerado que o País	Est. 2020	SA
Dormidas em estabelecimentos hoteleiros (variação 2002-2011)	47,5%	110,1%	40,6%	15,3%	Reforçar a atratividade turística regional, mantendo ritmo de crescimento do nº de dormidas que permita acompanhar a região Centro		

Legenda: Articulação do indicador de monitorização do Médio Tejo 2020 com os indicadores previstos na Estratégia 2020 e nas dimensões de análise do Barómetro do Centro de Portugal

Est 2020	Metas Europa 2020	Est. 2020 *	Metas Europa 2020 (indicadores aproximados de análise)
CC	Crescimento e competitividade	PH	Potencial humano
		QV	Qualidade de Vida
		C	Coesão
		SA	Sustentabilidade ambiental

Os objetivos de desenvolvimento assumidos para a região do Médio Tejo encontram, nos Programas Operacionais Temáticos e, em particular, no Programa Operacional da Região Centro e no Investimento Territorial Integrado a definir para a Região do Médio Tejo, os seus instrumentos principais de concretização. Neste sentido, esta Estratégia contribuirá de forma relevante para os indicadores de realização e resultados do PO Centro. Da mesma forma, sendo uma estratégia abrangente e definida para a região no seu conjunto, materializa intervenções que articulam contributos para os indicadores de realização e resultados previstos noutros Programas Operacionais Temáticos e para as medidas a levar a cabo por parte dos GAL.

Os valores correspondentes às metas a fixar ao nível de cada indicador apenas poderão ser definidos em função do quadro regulamentar e das dotações a definir para os Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial. Opta-se, como tal, por apresentar uma listagem de indicadores para os quais as diversas ações previstas no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Médio Tejo poderão oferecer um contributo considerado relevante ou muito relevante (Quadro 10).

Destaca-se o contributo particular da região do Médio Tejo para os indicadores O454 (Planos de mobilidade urbana sustentável implementados) e O1014 (Planos integrados e inovadores de combate ao insucesso escolar) do PO Centro, estando plenamente assumido no quadro da CIM Médio Tejo que estes dois instrumentos serão concretizados a uma escala supramunicipal.

Salienta-se, também, o contributo da ação 4.1 – programa de valorização económica de recursos endógenos para o indicador O891 (estratégias específicas de valorização de recursos endógenos) e R891 do PO Centro (efeito multiplicador do investimento público no investimento privado), pelo caráter orientado para a promoção dos recursos endógenos da região Médio Tejo tendo em vista a sua valorização económica. Entre os projetos emblemáticos assumidos nesta ação encontram-se a promoção do escoamento dos produtos e montagem de redes de distribuição, bem como a gestão, exploração e valorização dos recursos ambientais e florestais. Esta ação privilegia, em particular, a concertação com as intervenções a realizar pelos GAL com intervenção na região o que, nomeadamente, nas medidas ligadas à consolidação do tecido económico local e à promoção do empreendedorismo materializa, exatamente, o espírito da prioridade de investimento 8b) apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para zonas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e desenvolvimento de recursos naturais e culturais e da sua acessibilidade.

Finalmente, destaque para a transversalidade da abordagem territorial inovadora assumida pela CIM Médio Tejo subjacente à otimização supramunicipal de atuações a diversos níveis, como seja o ordenamento do território, a proteção civil, e a gestão intermunicipal de diversas tipologias de equipamentos e infraestruturas (infraestruturas rodoviárias, por exemplo). Destacam-se projetos como o observatório das dinâmicas do território e gestão ambiental, os planos de ordenamento do território intermunicipais, a central de compras do Médio Tejo e a articulação intermunicipal dos serviços de segurança e saúde no trabalho, para além dos já referidos Plano supramunicipal de mobilidade urbana sustentável e Plano integrado e inovador de combate ao insucesso escolar. Materializam também este espírito de articulação supramunicipal, projetos como a constituição do Fundo de Investimento Imobiliário do Médio Tejo, a otimização da rede de equipamentos e infraestruturas da região, “Médio Tejo uma região com o rótulo de eficiência energética”, alargamento do conceito de “cidade inclusiva” a todo o Médio Tejo, alargamento do serviço de transporte a pedido, Plano de Marketing Territorial, etc. Esta seleção exemplificativa de projetos pretende resumir o espírito da listagem completa dos projetos emblemáticos assumidos pela região que aqui se poderiam elencar na íntegra (ver listagem de projetos emblemático no Quadro 12).

Quadro 10. Contributo das ações do PED Médio Tejo 2014-2020 para os indicadores do PO Centro e outros Programas Operacionais

Ação do PED MT 2014-2020		Indicadores		Fonte do Indicador (1)	Intensidade de contributo para os indicadores	
Ação	Designação	Designação	Ref.		Relevante	Muito Relevante
1.1.	Programa de desenvolvimento urbano inovador e sustentável	Desenvolvimento urbano: Espaços abertos criados ou reabilitados em áreas urbanas	CO38	PO Centro		
		Desenvolvimento urbano: Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas	CO39	PO Centro		
		Desenvolvimento urbano: Habitações reabilitadas em áreas urbanas	CO40	PO Centro		
1.2.	Intervenções estruturadas de valorização dos territórios de baixa densidade, enquanto polos de um sistema regional eficaz (residencial, laboral e lúdico/cultural) e qualificação da rede de equipamentos sociais	Projetos apoiados na promoção de produtos de qualidade e de produtos locais	--	Minha Terra / GAL		
		Projetos apoiados de apoio à actividade turística nas zonas rurais	--	Minha Terra / GAL		
		Renovação de aldeias	--	Minha Terra / GAL		
		Criação e dinamização de centros multiserviços de animação local	--	Minha Terra / GAL		
1.3.	Programa de otimização dos sistemas de saneamento e das redes de abastecimento de água	População adicional servida pelas melhorias do sistema de saneamento de águas residuais (SAR) - Entidades gestoras em baixa	--	POSEUR		
		População adicional servida pelas melhorias do sistema de saneamento de águas residuais (SAR) - Entidades gestoras em alta	--	POSEUR		
2.1.	Aumento da resiliência dos sistemas naturais e do seu potencial de valorização económica	Municípios com planos de identificação de vulnerabilidades e riscos	--	POSEUR		
		Nível de implementação de medidas de adaptação às alterações climáticas decorrentes de estratégias e planos	--	POSEUR		
		População que beneficia de medidas de proteção contra incêndios	--	POSEUR		
2.2.	Aumentar a capacidade de produção de energia através de fontes renováveis e apostar na mobilidade sustentável	Otimização da rede de transportes públicos	--	PAES		
		Poupança de energia primária nas frotas de transportes públicos	--	POSEUR		
		Planos de mobilidade urbana sustentável implementados	O454	PO Centro		
2.3.	Promoção da eficiência energética	Investimento Produtivo: Número de empresas que recebem apoio	CO01	PO Centro		
		Consumo de energia primária na administração regional e local	R431	PO Centro		
		Fogos de habitação social com classificação energética melhorada	R434	PO Centro		
		Eficiência energética: Redução anual do consumo de energia primária nos edifícios públicos	CO32	PO Centro		
		Caldeiras eficientes	--	PAES		

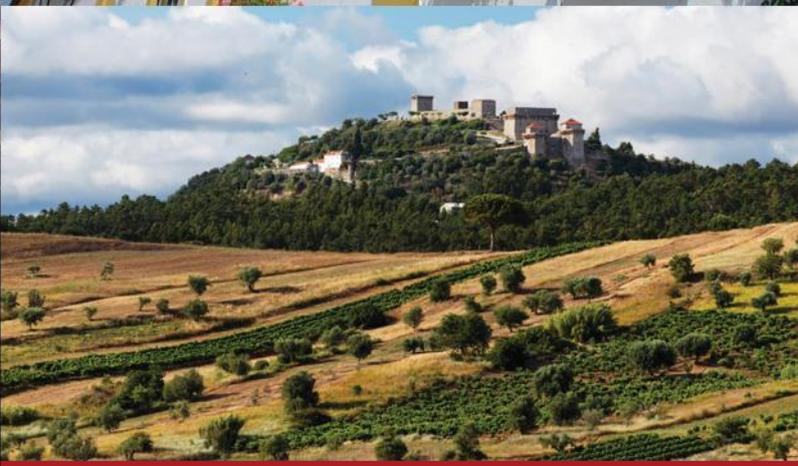
Ação do PED MT 2014-2020		Indicadores		Fonte do Indicador (1)	Intensidade de contributo para os indicadores	
Ação	Designação	Designação	Ref.		Relevante	Muito Relevante
		Auditorias energéticas, construção eficiente e certificação de edifícios	--	PAES		
		Sensibilização e educação para a sustentabilidade climática	--	PAES		
		Redução anual do consumo de energia primária na iluminação pública	O431	PO Centro		
2.4.	Programa de valorização e gestão de resíduos	Gestão sustentável de resíduos	--	PAES		
		Preparação para reutilização e reciclagem no total de resíduos urbanos recicláveis	--	POSEUR		
		Capacidade adicional de reciclagem de resíduos	--	POSEUR		
3.1.	Capacitação da rede de atores regionais para a inclusão e o empreendedorismo social	Postos de trabalho criados	R881	PO Centro		
		Participantes que concluem ações de formação para profissionais de serviços sociais e de saúde	--	POISE		
		Participantes em ações de capacitação das organizações da economia social	--	POISE		
		Projetos apoiados de diversificação da oferta de serviços sociais e de saúde e aumento da qualidade das respostas sociais e de saúde disponíveis	--	POISE		
		Participantes em ações de trabalho socialmente necessário	O917	PO Centro		
		Projetos de inovação e experimentação	O918	PO Centro		
3.2.	Iniciativas inovadoras de promoção de um ensino de excelência	Escolas abrangidas por projetos específicos de combate ao insucesso e ao abandono que progrediram, aproximando-se ou superando o valor esperado	R1014	PO Centro		
		Planos integrados e inovadores de combate ao insucesso escolar	O1014	PO Centro		
		Estudantes certificados nos cursos técnicos superiores profissionais de nível ISCED 5	R1022	PO Centro		
		Estudantes apoiados nos cursos técnicos superiores profissionais de nível ISCED 5	O1022	PO Centro		
3.3.	Qualificação da rede de equipamentos e serviços de saúde	Saúde: População abrangida por serviços de saúde melhorados	CO36	PO Centro		
		Equipamentos sociais e de saúde apoiados	O971	PO Centro		
3.4.	Requalificação do sistema de mobilidade interna	Otimização da rede de transportes públicos	--	PAES		
		Planos de mobilidade urbana sustentável implementados	O454	PO Centro		
4.1.	Programa de valorização económica dos recursos	Estratégias específicas de valorização de recursos endógenos	O891	PO Centro		

Ação do PED MT 2014-2020		Indicadores		Fonte do Indicador (1)	Intensidade de contributo para os indicadores	
Ação	Designação	Designação	Ref.		Relevante	Muito Relevante
	endógenos	Efeito multiplicador do investimento público no investimento privado	R891	PO Centro		
4.2.	Aprofundamento de competências dos centros de conhecimento e inovação regionais integrado no modelo regional de especialização inteligente	Projetos de I&D apoiados	O111	PO Centro		
		Infraestruturas de investigação apoiadas	O112	PO Centro		
		Investigação, Inovação Número de empresas em cooperação com instituições de investigação	C026	PO Centro		
		Projetos de transferência e utilização de conhecimento	O121	PO Centro		
4.3.	Desenvolvimento da rede regional de estímulo e apoio ao empreendedorismo	Investimento Produtivo: Número de empresas que recebem apoio	CO01	PO Centro		
		Investimento Produtivo: Número de novas empresas apoiadas	CO05	PO Centro		
		Investimento Produtivo: Aumento do emprego em empresas apoiadas	CO08	PO Centro		
		Pessoas apoiadas no âmbito da criação de emprego, incluindo autoemprego, que permanecem 12 meses após o fim do apoio	R831	PO Centro		
		Pessoas apoiadas no âmbito da criação de emprego, incluindo autoemprego	O831	PO Centro		
4.4.	Estruturação de mecanismos de articulação da rede regional de formação profissional e superior	Diplomados em cursos de nível ISCED 4 (CET)	R1042	PO Centro		
		Jovens apoiados em cursos de nível ISCED 4 (CET)	O1042	PO Centro		
		Trabalhadores que se consideram mais aptos para a inovação e gestão após a frequência da formação	R852	PO Centro		
		Trabalhadores apoiados em ações de formação em contexto empresarial	O852	PO Centro		
		Instituições envolvidas nos projetos de promoção da capacitação institucional e do desenvolvimento regional apoiados	R1121	PO Centro		
		Projetos de promoção e capacitação institucional e do desenvolvimento regional apoiados	O1121	PO Centro		
4.5.	Programa de apoio à internacionalização do tecido económico da região	Valor das exportações no volume de negócios das PME	R325	PO Centro		
4.6.	Consolidação e reforço da rede de ALE regional e infraestruturas de apoio	Ganhos de tempo de transporte para as empresas da área intervencionada no âmbito da eliminação de constrangimentos pontuais nas ligações aos nós da rede logística regional	--	--		
4.7.	Desenvolvimento do potencial logístico da	Superfície total de zonas industriais reabilitadas	--	--		

Ação do PED MT 2014-2020		Indicadores		Fonte do Indicador (1)	Intensidade de contributo para os indicadores	
Ação	Designação	Designação	Ref.		Relevante	Muito Relevante
	região	Ganhos de tempo de transporte para as empresas da área intervencionada no âmbito da eliminação de constrangimentos pontuais nas ligações aos nós da rede logística regional	--	--		
5.1.	Valorização e promoção dos produtos históricos, culturais e religiosos com elevado interesse turístico	Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros	R631	PO Centro		
		Turismo sustentável Aumento do número esperado de visitantes a sítios de património cultural e natural e a atrações beneficiários de apoio	CO09	PO Centro		
5.2.	Promoção turística de territórios de elevado valor natural e paisagístico	Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros	R631	PO Centro		
		Turismo sustentável Aumento do número esperado de visitantes a sítios de património cultural e natural e a atrações beneficiários de apoio	CO09	PO Centro		
5.3.	Capacitação e sensibilização dos agentes envolvidos na gestão de bens culturais e naturais para a sua valorização económica	Turismo sustentável Aumento do número esperado de visitantes a sítios de património cultural e natural e a atrações beneficiários de apoio	CO09	PO Centro		
6.1.	Apoio a iniciativas inovadoras de gestão territorial	Planos de mobilidade urbana sustentável implementados	O454	PO Centro		
		Projetos de inovação e empreendedorismo social concluídos com recurso a instrumentos financeiros	--	POISE		
		Superfície do território de Sítios de Importância Comunitária (SIC - RN2000) abrangida por cartografia de valores naturais protegidos	--	POISE		
6.2.	Modernização administrativa e promoção da eficiência nos serviços prestados aos cidadãos e empresas	Câmaras municipais que disponibilizam o preenchimento e submissão de formulários na Internet no total de câmaras	R232	PO Centro		
		Serviços da administração pública apoiados	O232	PO Centro		
		Trabalhadores em funções públicas que se consideram mais aptos após a frequência da formação	R1111	PO Centro		
		Trabalhadores em funções públicas apoiados em ações de formação direcionadas para a reorganização e modernização	O1111	PO Centro		

Nota (1) PAES - Plano de Ação para a Energia Sustentável
 POISE - Programa Operacional Inclusão Social e Emprego
 POSEUR - Programa Operacional para a Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
 PO Centro - Programa Operacional Regional do Centro
 Minha Terra - Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local

4. Plano de ação



Resumo: O capítulo 4. Plano de Ação apresenta os 6 **Programas Temáticos de Operacionalização da estratégia Médio Tejo 2020** e as 23 ações definidas para dar concretização aos objectivos assumidos nas 5 orientações temáticas que compõem a estratégia (fichas de acções). São, também, apresentados os projetos emblemáticos que se assumem como estruturantes na concretização dos objectivos de cada Programa Temático, numa abordagem transversal às diversas acções. São também identificadas as parcerias consideradas imprescindíveis à materialização dos objectivos fixados.

É efectuada uma abordagem sistematizada da **articulação da estratégia e plano de acção**, onde se sistematiza a intensidade do contributo dos 6 programas temáticos do Plano de Ação Médio Tejo 2020 para a concretização das orientações estratégicas Médio Tejo 2020 e a articulação com os objetivos e prioridades de investimento da Política de Coesão Europeia 2014-2020.

Programas temáticos de operacionalização da estratégia Médio Tejo 2020

As cinco orientações estratégicas definidas na estratégia de intervenção Médio Tejo 2020 para dar enquadramento operacional à Visão assumida para o território, são materializados operacionalmente num **Plano de Ação** que se assume como ferramenta expedita de organização das intervenções necessárias à concretização dos diversos objetivos fixados. O diagnóstico estratégico serviu de base à formulação desta Visão e desta Estratégia, e constitui igualmente a fonte assumida na necessária seletividade de intervenções a assumir como prioritárias. A sensibilidade dos agentes económicos e sociais envolvidos no processo de construção deste Plano de Desenvolvimento foi determinante na hierarquização das intervenções prioritárias e do conceito subjacente ao sentido global a atribuir-lhes.

O Plano de Ação Médio Tejo 2020 está estruturado em **seis programas temáticos, que se desdobram em 23 ações**. O Quadro 11 sistematiza esta estrutura e os seus argumentos:

- ✓ **seis programas temáticos**, que estabelecem a ponte face aos objetivos de desenvolvimento assumidos nas prioridades estratégicas para o Médio Tejo 2020, através da clarificação do “espírito” das intervenções assumidas como prioritárias, com priorização justificada pelos elementos de diagnóstico da região;
- ✓ **23 ações**, agrupadas de acordo com o espírito das intervenções assumidas como prioritárias no contexto de cada programa temático. As ações assumem uma lógica estruturante e não uma lógica de projeto, de acordo com a ambição de um documento de planeamento estratégico de escala NUTS III, cuja execução se adequará ao quadro regulamentar dos instrumentos previstos no Acordo de Parceria.

O Plano de Ação Médio Tejo 2020 está construído para o território do Médio Tejo. As ações definidas materializam o espírito das **intervenções consideradas necessárias para o território** e combinam intervenções de diversas entidades, onde se destaca o papel transversal assumido pelas **6 entidades parceiras nucleares**, onde se inclui **a CIM Médio Tejo, os municípios da região, o IPT - Instituto Politécnico de Tomar, o Tagusvalley, os GAL – Grupos de Ação Local (ADIRN, Tagus e Pinhal Maior) e o NERSANT – Associação Empresarial da região de Santarém**, e por outras **parcerias estratégicas**, onde se incluem diversas entidades públicas, privadas e associativas, com intervenção pertinente no território (administração central, regional e local, empresas públicas, entidades promotoras do desenvolvimento local – cultura, patrimónios, desporto, saúde, apoio social, etc. - , sistema de ensino, formativo e tecnológico, empresas e associações empresariais).

A CIM Médio Tejo e os 13 municípios nela integrados conjugam um papel executivo, em que esta(s) entidade(s) se assumem como promotores de projetos, e um papel de dinamizador e facilitador da integração de projetos que exijam a conjugação de competências de intervenção entre diversas entidades, públicas, privadas e associativas, e, também, a consensualização do papel destas entidades no fio condutor geral do plano de ação (sentido das intervenções e respetiva complementaridade no conjunto das atuações).

Este **duplo papel da CIM Médio Tejo está traduzido no Modelo de Governação do território**, corporizando um papel de coordenação e dinamização dos mecanismos necessários à garantia da capacidade do território incorporar os contributos dos diversos agentes económicos e sociais cujas competências são importantes para o desenvolvimento harmonioso da região, e um papel paralelo de articulação de dinâmicas operacionais concretas que se venham a revelar necessárias à prossecução da estratégia, e que tanto podem vir a ser estruturadas em função de áreas sectoriais de intervenção, como em função de determinados projetos complexos e assumidos como estruturantes.

Quadro 11. Programas temáticos e ações a implementar no território do Médio Tejo para 2014-2020, de acordo com a identificação de intervenções consideradas prioritárias

Programas temáticos	Intervenções assumidas como prioritárias [hierarquização e pertinência justificadas pelo diagnóstico da região]	Ações
1. Médio Tejo em constelação sustentável	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar conceito de “território inteligente” pela promoção de uma utilização efetiva da informação na gestão do território enquanto sistema de polos residenciais, urbanos e rurais, que otimizam investimentos e equipamentos entre si ✓ Valorizar continuidade e complementaridade de intervenções já realizadas e otimizar rede de equipamentos aos usos suscitados pelo perfil e necessidades da população 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Programa de desenvolvimento urbano inovador e sustentável 1.2 Intervenções estruturadas de valorização dos territórios de baixa densidade, enquanto polos de um sistema regional eficaz (residencial, laboral e lúdico/cultural) e qualificação da rede de equipamentos sociais 1.3 Programa de otimização dos sistemas de saneamento e das redes de abastecimento de água
2. Médio Tejo verde e azul	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprofundar a capacidade de resiliência do património natural do Médio Tejo, simbolizado na sua mancha florestal, na Serra d’Aire e Candeeiros e nas bacias dos rios Tejo e Zêzere, preparando o impacto do reforço turístico esperado ✓ Dinamizar práticas quotidianas e modos de vida/trabalho ambientalmente mais eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Aumento da resiliência dos sistemas naturais e do seu potencial de valorização económica 2.2 Aumentar a capacidade de produção de energia através de fontes renováveis e apostar na mobilidade sustentável 2.3 Promoção da eficiência energética 2.4 Programa de valorização e gestão de resíduos
3. Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinamizar rede de articulação de competências e de cooperação efetiva entre entidades e recursos nos domínios da inclusão e do combate aos novos fenómenos de pobreza ✓ Melhoria das condições de qualidade de vida da região nos vetores identificados como decisivos da capacidade de retenção e atração populacional: educação, saúde e mobilidade 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Capacitação da rede de atores regionais para a inclusão e o empreendedorismo social 3.2 Iniciativas inovadoras de promoção de um ensino de excelência 3.3 Qualificação da rede de equipamentos e serviços de saúde 3.4 Requalificação do sistema de mobilidade interna
4. Médio Tejo competitivo e empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar a concretização de iniciativas empresariais ligadas aos recursos específicos do Médio Tejo ✓ Promover a articulação entre o sistema empresarial, académico, de ensino e formação, e científico e tecnológico, na implementação de projetos concretos, integrados na estratégia de especialização inteligente da região e potenciadores da capacidade de internacionalização do tecido económico da região ✓ Consolidação do potencial logístico da Porta Norte e Ferroviária e da capacidade de captação de investimento da região 	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Programa de valorização económica dos recursos endógenos 4.2 Aprofundamento de competências dos centros de conhecimento e inovação regionais integrado no modelo regional de especialização inteligente 4.3 Desenvolvimento da rede regional de estímulo e apoio ao empreendedorismo 4.4 Estruturação de mecanismos de articulação da rede regional de formação profissional e superior 4.5 Programa de apoio à internacionalização do tecido económico da região 4.6 Consolidação e reforço da rede de ALE regional e infraestruturas de apoio 4.7 Desenvolvimento do potencial logístico da região
5. Médio Tejo com identidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estruturação da imagem identitária do território em torno da bacia do Tejo e Zêzere e da estruturação dos produtos turísticos que articulam os seus patrimónios ✓ Promoção e marketing territorial ✓ Capacitação para a programação conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Valorização e promoção dos produtos históricos, culturais e religiosos com elevado interesse turístico 5.2 Promoção turística de territórios de elevado valor natural e paisagístico 5.3 Capacitação e sensibilização dos agentes envolvidos na gestão de bens culturais e naturais para a sua valorização económica
6. Médio Tejo com uma governança inovadora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suporte técnico e operacional de um modelo supramunicipal de gestão do território 	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Apoio a iniciativas inovadoras de gestão territorial 6.2 Modernização administrativa e promoção da eficiência nos serviços prestados aos cidadãos e empresas

O quadro seguinte sistematiza os **40 projetos emblemáticos** que materializam os objetivos de desenvolvimento fixados, com enquadramento nos objetivos dos programas temáticos (fichas do plano de Ação) e contributo sistémico para os objetivos das ações delineadas.

Quadro 12. Projetos emblemáticos do Plano de Ação Médio Tejo 2020

Programas temáticos	Projetos emblemáticos
1. Médio Tejo em constelação sustentável	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materialização da lógica de “cidades inteligentes” ✓ Constituição do Fundo de Investimento Imobiliário do Médio Tejo ✓ Requalificação e revitalização dos polos urbanos centrais ✓ Otimização da rede de equipamentos e infraestruturas da região ✓ Rede de bibliotecas do Médio Tejo ✓ Portal Social ✓ Implementação de sistemas de telegestão das redes de abastecimento
2. Médio Tejo verde e azul	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aproveitamento do potencial hídrico, com a recuperação e dinamização económica das linhas de água e das infraestruturas de apoio ✓ Construção de mini-hídricas e centrais fotovoltaicas ✓ Mobilidade sustentável (rede de ciclovias, postos de carregamento de automóveis elétricos) ✓ “Médio Tejo uma região com o rótulo de eficiência energética” ✓ Valorização de biomassa e resíduos do Médio Tejo ✓ Valorização de resíduos e subprodutos por digestão anaeróbica ✓ Estação de compostagem e transferência de resíduos de construção e demolição de Abrantes
3. Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alargamento do conceito de “cidade inclusiva” a todo o Médio Tejo ✓ Educação de excelência ✓ Saúde de excelência ✓ Alargamento do serviço de transporte a pedido ✓ Pacto de mobilidade
4. Médio Tejo competitivo e empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoção do escoamento dos produtos e montagem de redes de distribuição ✓ Gestão, exploração e valorização dos recursos ambientais e florestais ✓ Microcrédito ✓ Estruturação de uma rede de transferência de tecnologia para a valorização do Médio Tejo ✓ Suporte estratégico de negócios ✓ Promoção do empreendedorismo no Médio Tejo ✓ Portal do empreendedorismo ✓ “Empreender no Médio Tejo” ✓ Médio Tejo Criativo ✓ Médio Tejo INVESTE ✓ Apoio à internacionalização do Médio Tejo ✓ Estruturação da Porta Norte e Ferroviária
5. Médio Tejo com identidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materialização da rota Herity ✓ Criação das rotas ligadas aos rios Tejo e Zêzere ✓ Melhoria e uniformização da sinalética ✓ Promoção das aldeias históricas ✓ Mediatização Criativa do Médio Tejo ✓ Oferta integrada para os centros históricos e monumentos ✓ Plano de Marketing Territorial
6. Médio Tejo com uma governança inovadora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação de uma cadeia de valor colaborativa para maximizar os benefícios económicos para a região do Médio Tejo ✓ Médio Tejo online

De seguida apresentam-se **fichas** para os seis programas temáticos, com descrição dos objetivos e **ações** nele enquadradas, e encaixe dos **projetos emblemáticos** e **parcerias** relevantes à sua concretização. As parcerias nucleares estabelecidas - CIM Médio Tejo, Municípios, IPT, NERSANT, TAGUSVALLEY, Centro de Inovação e Competências da Floresta, ADIRN (representante dos GAL) e União Distrital das IPSS - são ajustadas pelo perfil das ações, em termos nucleares ou complementares.

O programa temático Médio Tejo pretende materializar o conceito de **constelação urbana do Médio Tejo**, encarada como uma rede de polos urbanos e rurais unidos numa lógica de **cidade média relevante e atrativa**, beneficiando da relativamente pequena distância que separa os seus principais aglomerados populacionais (as seis cidades e oito vilas-sede de concelho) e do potencial reconhecido para instituir modelos de articulação de investimentos e intervenções, bem como de gestão de equipamentos, a uma escala efetivamente regional. As ações enquadradas neste programa temático devem dar continuidade ao trabalho iniciado no PTD 2007-2013, seja através da conclusão da rede de intervenções materiais entretanto iniciadas (exemplo das iniciativas no domínio da regeneração urbana, em contexto urbano e de baixa densidade, bem como dos sistemas de saneamento e abastecimento de águas) e que ainda carecem de conclusão, seja através dos investimentos imateriais que lhe deverão dar sequência e complemento.

Assume um papel preponderante na consolidação de uma metodologia de **gestão inteligente do território**, assente na promoção efetiva da informação na gestão da rede de **polos urbanos e rurais** do território, em que se projetam sobre todo o território os benefícios do aprofundamento do diálogo entre as zonas de baixa densidade e os polos urbanos da região, como mecanismo indutor de coesão territorial e de melhoria da qualidade de vida das populações.

O objetivo deste programa temático traduz-se na implementação de processos inovadores orientados para a operacionalização de modelos de gestão inteligentes que coloquem a informação ao serviço de uma gestão integrada dos sistemas residenciais (urbanos e rurais), da rede de equipamentos e dos serviços regionais que promova a eficiência, a otimização dos recursos e contribua para superar necessidades básicas que ainda subsistem no território.

Este programa temático encontra forte articulação com a implementação bem sucedida dos objetivos de melhoria da eficácia do sistema de mobilidade regional, nomeadamente através de transportes públicos, para os quais constitui também condição necessária a conclusão de eixos viários previstos, como o IC9 e a Travessia do Tejo.

Ação 1.1	Programa de desenvolvimento urbano inovador e sustentável
<p>Descrição:</p> <p>Este programa está direcionado para a melhoria da qualidade de vida no espaço urbano numa lógica de promoção da sustentabilidade, da eficiência e de estímulo da criatividade. Abrange as iniciativas de requalificação do espaço público, de regeneração e reabilitação urbana (integrando as vertentes públicas e privadas), de desenvolvimento da criatividade e inovação em ambiente urbano e a promoção de sistemas de gestão com recurso intensivo às TIC.</p> <p>As intervenções dirigidas à materialização da lógica das “cidades inteligentes”, a constituição do Fundo de Investimento Imobiliário do Médio Tejo e continuação das iniciativas de requalificação e revitalização dos polos urbanos centrais previstas no PTD são os projetos emblemáticos que dão corpo a esta ação.</p> <p>Aqui se enquadram também iniciativas relacionadas com a gestão integrada da infraestrutura rodoviária, enquanto objetivo que visa materializar a aplicação de princípios de gestão territorial inovadora, em particular, intervenções que promovam a articulação territorial de competências municipais. As vantagens obtidas em termos de otimização do patamar global de qualidade dos ativos rodoviários sob jurisdição dos municípios e de racionalização dos montantes financeiros dispendidos na sua manutenção/conservação, constituem argumentos que sustentam a implementação de princípios de intervenção supramunicipal ao domínio temático da infraestrutura rodoviária.</p>	
<p>Projetos emblemáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Materialização da lógica de “cidades inteligentes” ✓ Constituição do Fundo de Investimento Imobiliário do Médio Tejo ✓ Requalificação e revitalização dos polos urbanos centrais 	
<p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar ✓ Tagusvalley ✓ CTIC - Centro Tecnológico Indústria Curtumes ✓ Região de Turismo do Centro ✓ IEFP ✓ IEP (Instituto das Estradas de Portugal) 	<p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ REFER ✓ Associações empresariais ✓ Associações de desenvolvimento local ✓ Instituições financeiras ✓ Tecido empresarial ✓ Privados

Ação 1.2.	Intervenções estruturadas de valorização dos territórios de baixa densidade, enquanto polos de um sistema regional eficaz (residencial, laboral, laboral e lúdico/cultural) e qualificação da rede de equipamentos sociais
------------------	---

Descrição:

Pretende-se estruturar e qualificar uma rede regional de equipamentos que seja capaz de responder às necessidades dos residentes, com destaque para a cultura e o desporto, promover intervenções nas áreas urbanas críticas e melhorar a qualidade de vida dos espaços de baixa densidade, através de uma gestão conjunta que permita diluir custos de manutenção e aumentar a utilização dos equipamentos. Engloba a requalificação/construção de casas e oficinas da cultura, bibliotecas municipais, cineteatros e diversos equipamentos desportivos, bem como a requalificação dos bairros de habitação social e aldeias históricas.

Constituem projetos emblemáticos desta ação a otimização da rede de equipamentos e infraestruturas da região, a rede de bibliotecas do Médio Tejo e o portal social.

Assume importância nuclear a intervenção dos GAL no âmbito dos DLBC de base rural, de que, no contexto desta ação, se salientam em particular, as medidas ligadas à promoção da inovação local, à preservação, conservação e valorização dos elementos patrimoniais, recursos naturais e paisagísticos, ao apoio a atividades na exploração agrícola, à consolidação do tecido económico local, ao turismo em espaço rural, à promoção de produtos de qualidade e de produtos locais e aos circuitos curtos agroalimentares e mercados locais.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Otimização da rede de equipamentos e infraestruturas da região
- ✓ Rede de bibliotecas do Médio Tejo
- ✓ Portal Social

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ Municípios da região
- ✓ GAL – ADIRN, Pinhal Maior e Tagus
- ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar
- ✓ Tagusvalley
- ✓ Rede Social
- ✓ Direção Regional Reinserção Social
- ✓ IHRU - Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ Federações e Confederações Nacionais e Regionais das várias modalidades desportivas
- ✓ Bibliotecas e arquivos históricos e municipais
- ✓ Instituições ligadas à juventude
- ✓ Agrupamento de Escolas
- ✓ Associações culturais
- ✓ Direção Geral das Artes
- ✓ "Mecenas
- ✓ Privados

Ação 1.3.	Programa de otimização dos sistemas de saneamento e das redes de abastecimento de água
------------------	---

Descrição:

Neste domínio pretende-se finalizar o ciclo de intervenções de requalificação dos sistemas de saneamento e a rede de abastecimento de água existente, bem como melhorar as taxas de cobertura em toda a região. Garantir o acesso à rede das populações que residem nas áreas de baixa densidade, investir na reabilitação dos sistemas que se encontram degradados e melhorar a eficiência dos sistemas de tratamento de águas residuais constituem as prioridades nesta área.

Para além das prioridades elencadas assume-se como projeto emblemático a implementação de sistemas de telegestão das redes de abastecimento no sentido de melhorar a eficiência na utilização através da minimização das perdas.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Implementação de sistemas de telegestão das redes de abastecimento

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ Municípios da região
- ✓ Águas de Portugal, SA
- ✓ CTIC - Centro Tecnológico Indústria Curtumes
- ✓ Autoridade Nacional de Proteção Civil

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ Águas do Ribatejo, EIM
- ✓ Tecido empresarial ligado ao ambiente
- ✓ Privados

O programa temático Médio Tejo verde e azul **concede sustentação aos objetivos de valorização económica do potencial inerente ao reconhecimento da riqueza dos seus patrimónios naturais e paisagísticos** e, em particular, de valorização do potencial turístico correspondente, por via da sustentação da capacidade de resiliência dos seus sistemas naturais e, em particular, da otimização da recomendação europeia (e posteriormente vertida à escala nacional e da região Centro) de concentração de intervenções em torno de prioridades de investimento ligadas aos objetivos de promoção de um crescimento sustentável.

A pertinência deste programa temático encontra argumentos na diversidade de uma região cujos argumentos naturais distintivos se reúnem num ambiente dominado por uma paisagem verde e azul, onde se incluem a extensa mancha florestal da região e do parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros, as reservas do Paúl do Boquilobo e do Sítio de Sicó-Alvaiázere, os parques naturais, os rios da região – Tejo, Almonda, Alviela, Nabão, Ocreza e Zêzere - , as praias fluviais, as Albufeiras (do Castelo do Bode, Cabril e Bouçã), os percursos ribeirinhos, os sítios classificados, o património histórico, as aldeias de xisto (Pedrógão Pequeno e Água Formosa), as grutas e vestígios arqueológicos - arte rupestre do Tejo, sítios humanos mais antigos da Península Ibérica, donde releva o Centro Geodésico de Portugal, etc.

Este aprofundamento concedido à necessidade de aumento da resiliência dos sistemas naturais da região, ao procurar antecipar os impactos esperados do aumento da pressão turística exercida sobre o território resultante dos objetivos fixados neste domínio, harmoniza-se com o reforço de uma aposta já encetada na região, no domínio das energias renováveis e com a promoção de um território consciencializado para os desafios e benefícios de um contexto global onde a melhoria da eficiência energética em múltiplos domínios se vem assumindo como um imperativo, seja enquanto motor de desenvolvimento regional (criação de atividades económicas alicerçadas neste património natural, geradoras de emprego e riqueza), seja enquanto custo social a internalizar progressivamente no sistema produtivo regional (internalização de práticas produtivas ambientalmente sustentáveis, de modos de circulação amigos do ambiente, de promoção da eficiência energética, etc.).

Assume-se como objetivo a operacionalização de intervenções orientadas para a preservação e melhoria das condições de usufruto dos principais recursos naturais da região, como simbolizam os elementos da Serra de Aires e Candeeiros e da bacia hidrográfica da região, também representados emblematicamente pelos rios Tejo e Zêzere, acautelando os impactos decorrentes do aumento da procura turística ambicionada. Assumem-se, também, como fundamentais as iniciativas que contribuem para o cunho de uma região com o rótulo de eficiência energética e pela alavancagem das energias renováveis, consubstanciadas na internalização de hábitos quotidianos que promovam a sustentabilidade dos recursos e a eficiência nas várias atividades realizadas, bem como a exploração do potencial energético da região, com melhor aproveitamento dos recursos hídricos e da mancha florestal para a produção de energia.

Ação 2.1

Aumento da resiliência e valorização económica dos sistemas naturais

Descrição:

Engloba um conjunto de intervenções que visam melhorar a capacidade de resposta da região a fenómenos extremos (cheias, inundações), atuando pelo lado da prevenção, com a recuperação estrutural e funcional de zonas sensíveis e dos ecossistemas com potencial de usufruto pelos residentes visitantes e turistas.

Pretende-se, também, atuar na capacitação de uma rede supramunicipal para a prevenção, mitigação e gestão de riscos múltiplos no âmbito do sistema regional de proteção civil e defesa da floresta, bem como a definição de áreas de perigosidade e usos compatíveis. Engloba o planeamento e gestão de meios, a concertação de operações para respostas mais eficazes e eficientes e implementação de plataformas eletrónicas inovadoras de prevenção e gestão de riscos.

O aproveitamento do potencial hídrico da região, com a recuperação e dinamização económica das linhas de água e das infraestruturas de apoio, assume-se como projeto emblemáticos desta ação.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Aproveitamento do potencial hídrico, com a recuperação e dinamização económica das linhas de água e das infraestruturas de apoio

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ CIM Beira Baixa
- ✓ Municípios da região
- ✓ ICNF/ICNB
- ✓ IGESPAR
- ✓ Autoridade Nacional de Proteção Civil
- ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar
- ✓ Tagusvalley

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ Corporações de Bombeiros Voluntários
- ✓ Direções Regionais de Agricultura e Pescas Centro e Lisboa e Vale do Tejo
- ✓ Agência Portuguesa Ambiente
- ✓ Associações ambientais
- ✓ GNR
- ✓ Instituições de ensino superior
- ✓ Privados

Ação 2.2. Aumentar a capacidade de produção de energia a partir de fontes renováveis e apostar na mobilidade sustentável

Descrição:

Esta iniciativa tem como objetivo promover a produção de energia a partir de fontes renováveis, com destaque para as que estão associadas a tecnologias emergentes, e o desenvolvimento da mobilidade sustentável na região.

Privilegia as intervenções no domínio do aproveitamento do potencial hidroelétrico (construção de mini-hídricas) e fotovoltaico da região, bem como a implementação de soluções que permitam impulsionar a mobilidade inteligente e sustentável na região (rede de ciclovias, postos de carregamento de carros elétricos).

Projetos emblemáticos:

- ✓ Construção de mini-hídricas e centrais fotovoltaicas
- ✓ Mobilidade sustentável (rede de ciclovias, postos de carregamento de automóveis elétricos)

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar
- ✓ Tagusvalley
- ✓ Agência Médio Tejo 21
- ✓ CTIC -Centro Tecnológico Indústria Curtumes
- ✓ Autoridade Nacional de Proteção Civil

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ Tecido empresarial ligado às energias renováveis
- ✓ Agrocluster do Ribatejo

Ação 2.3. Promoção da eficiência energética

Descrição:

Neste domínio prevê-se o apoio a tecnologias e sistemas inteligentes que contribuam para a melhoria da eficiência energética da região. Engloba as intervenções nos edifícios públicos, equipamentos coletivos, frotas municipais, iluminação pública e residências particulares que promovam a utilização de energias renováveis e melhorem o seu desempenho energético.

"Médio Tejo uma região com o rótulo de eficiência energética" assume-se como projeto emblemático de melhoria e promoção da eficiência energética multi-domínios (social, empresarial, institucional).

Projetos emblemáticos:

- ✓ "Médio Tejo uma região com o rótulo de eficiência energética"

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ Municípios da região
- ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar
- ✓ Agência Médio Tejo 21
- ✓ ADENE – Agência para a energia

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ Agrocluster do Ribatejo
- ✓ Outras instituições de ensino superior
- ✓ Tecido empresarial
- ✓ Cidadãos

Ação 2.4 Programa de valorização e gestão de resíduos

Descrição:

Engloba as iniciativas orientadas para o reforço e otimização do tratamento mecânico e biológico dos resíduos tendo em vista um desempenho sustentável e valorização económica.

Os projetos de Valorização de Biomassa e Resíduos da Região do Médio Tejo, de Valorização de Resíduos e Subprodutos orgânicos por digestão anaeróbica e da Estação de Compostagem e Transferência de Resíduos de Construção e Demolição em Abrantes correspondem às iniciativas emblemáticas desta ação.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Valorização de biomassa e resíduos do Médio Tejo
- ✓ Valorização de resíduos e subprodutos por digestão anaeróbica
- ✓ Estação de compostagem e transferência de resíduos de construção e demolição de Abrantes

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ Municípios da região
- ✓ Agência Médio Tejo 21
- ✓ CTIC -Centro Tecnológico Indústria Curtumes

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ Entidades do Sistema Científico
- ✓ Associações e empresas agroindustriais
- ✓ Empresas de tecnologias ambientais
- ✓ Entidades gestoras de sistemas de saneamento e resíduos

O programa temático Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida internaliza os desafios que se colocam a uma região com uma população cada vez mais envelhecida, que pretende **promover a atratividade esvaziada das zonas de baixa densidade e reacender a capacidade de atrair população para os polos urbanos**. Estes objetivos estão articulados com os assumidos no âmbito da concretização do conceito de gestão inteligente do território e da projeção exterior de uma imagem de constelação urbana, funcionalmente organizada do ponto de vista de uma efetiva gestão regional dos equipamentos e meios disponíveis, seja em termos de competências materiais mobilizáveis.

As preocupações do foro social têm vindo a complexificar-se, sendo notória a necessidade de conjugação de competências entre entidades que já têm vindo a promover operacionalmente a sintonização de intervenções, mas que necessitam formalizar esse vínculo de atuação conjunta e robustecer a oferta integrada de competências em matéria de inclusão e apoio aos novos fenómenos de pobreza.

Por outro lado, a capacidade de fixar e atrair população na região está fortemente correlacionada com o nível de satisfação garantido em fatores decisivos da interpretação da qualidade de vida, onde se destacam as temáticas da educação, da saúde e da mobilidade.

Este programa temático ambiciona responder a estes desafios através de iniciativas que ultrapassam a mera resposta concelhia a constrangimentos que são inegavelmente regionais. Neste sentido, os objetivos deste programa temático incidem sobre a estruturação de redes de cooperação e articulação de competências entre entidades e recursos para a promoção da inclusão e combate à pobreza que atuem numa lógica supramunicipal. Da mesma forma, a melhoria das condições que o território oferece em termos de saúde, educação e mobilidade está subjacente a intervenções desenhadas num quadro supramunicipal em que, mais uma vez, a estruturação de redes, o estabelecimento de pactos e partilha de recursos e valências se mostram decisivos para a retenção e captação populacional.

Ação 3.1

Capacitação da rede de atores regionais e intervenções para a inclusão e empreendedorismo social

Descrição:

Esta iniciativa pretende estruturar uma rede social que envolva parceiros estratégicos para o desenvolvimento de mecanismos de resposta às problemáticas estruturais e conjunturais que a região enfrenta ou pode vir a enfrentar. Engloba a definição conjunta e concertada de instrumentos (Planos de Desenvolvimento Social e formação especializada para a inclusão, por exemplo) que produzam efeitos corretivos ao nível da redução da pobreza, do desemprego e da exclusão social, mas também efeitos preventivos gerados através de ações da animação das comunidades e da indução de processos de mudança, com vista à melhoria das condições de vida das populações.

Engloba a identificação e reconhecimento das iniciativas de inovação e empreendedorismo social no Médio Tejo enquanto mecanismo para a criação de emprego e estímulo da competitividade da região e a promoção do envelhecimento ativo (estimulando uma ligação inter-geracional que permita aproveitar a "sabedoria" dos mais velhos).

O projeto emblemático passa pelo alargamento do conceito de "cidade inclusiva" a todo o Médio Tejo, ou se incluem intervenções dirigidas a uma saudável integração da comunidade cigana no território e ao apoio a uma vida independente para as pessoas com deficiência (tornando a região acessível para todos).

O objetivos de intervenção ao nível das especificidades dos diferentes "territórios" que se conjugam na região valoriza determinantemente o papel dos GAL nesta temática, seja ao nível dos planos de aldeia, seja do apoio a serviços básicos e respostas sociais de proximidade, inclusão social e luta contra a pobreza.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Alargamento do conceito de "cidade inclusiva" a todo o Médio Tejo

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ Municípios da região
- ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar
- ✓ Tagusvalley
- ✓ IPSS
- ✓ Rede Social
- ✓ Instituto da Segurança Social
- ✓ IGESPAR

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ Turismo de Portugal
- ✓ Associações culturais
- ✓ IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude
- ✓ Tecido empresarial ligado ao turismo (agências de viagens, operadores de transporte, hotéis e cafés)
- ✓ Associações empresariais e pequenos empresários
- ✓ Empresas ligadas ao setor da construção

Ação 3.2 | Iniciativas inovadoras de promoção de um ensino de excelência

Descrição:
 Privilegiam-se as intervenções conducentes à implementação de um sistema de ensino de excelência na região e as intervenções de “fecho da rede” de equipamentos, nomeadamente aquelas que favoreçam a melhoria do sucesso educativo e a redução do abandono escolar, promovam a autonomia das escolas, desenvolvam os dispositivos de ajustamento das ofertas e a reorganização da rede de entidades de ensino na região e melhorem a qualidade e eficiência do sistema de educação e formação de jovens e adultos.
 Inclui, também, as iniciativas de reabilitação e/ou construção de centros escolares que não foram alvo de intervenções no último quadro de apoio, bem como a construção e requalificação de infraestruturas de ensino profissional (com destaque para as escolas de hotelaria e turismo) e superior (reabilitação do pavilhão do Tecnopolo para a instalação da Escola Superior de Tecnologias de Abrantes integrada no IPT).
 Educação de excelência no Médio Tejo constitui o projeto emblemático de suporte a esta ação.

Projetos emblemáticos:
 ✓ Educação de excelência

<p>Parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar ✓ NERSANT ✓ TAGUSVALLEY ✓ CTIC - Centro Tecnológico da indústria de Curtumes ✓ Ministério da Educação ✓ Direção Regional de Educação de LVT ✓ Conselhos Municipais de Educação ✓ Agrupamento de Escolas ✓ IEFP 	<p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escolas Profissionais ✓ Universidades e politécnicos ✓ Centro de Emprego e Formação Profissional do Médio Tejo ✓ Fundação CEFA ✓ Turismo Lisboa ✓ Centros de Ciência Viva ✓ Bibliotecas ✓ Associações empresariais ✓ Tecido empresarial ✓ Investimento privado
--	--

Ação 3.3. | Qualificação da rede de equipamentos e serviços de saúde

Descrição:
 Pretende-se dotar o território com equipamentos e serviços de saúde capazes de proporcionar uma resposta de excelência às necessidades diferenciadas das várias franjas da população. Inclui intervenções dirigidas à estruturação de uma oferta de cuidados primários e hospitalares, bem como de cuidados continuados e de proximidade, com uma aposta substancial nos centros de saúde e nas unidades de saúde móveis enquanto mecanismos para a redução dos constrangimentos de acesso aos cuidados de saúde por parte das populações que residem nas áreas de baixa densidade.
 Saúde de excelência é um projeto emblemático que incorpora iniciativas supramunicipais que promovem a otimização da rede de equipamentos de saúde e a eficiência e eficácia dos cuidados prestados à população.

Projetos emblemáticos:
 ✓ Saúde de excelência

<p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ Ministério da Saúde ✓ Administração Regional de Saúde de LVT 	<p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ IPSS ✓ ACES Médio Tejo ✓ Outros agentes sociais
--	--

Ação 3.4. Requalificação do sistema de mobilidade interna

Descrição:

Tem como objetivo promover o desenvolvimento, a competitividade, a reabilitação, a segurança, a sustentabilidade económica e ambiental, a interoperabilidade, intermodalidade e acessos dos sistemas e infraestruturas de transportes no sentido de reduzir as assimetrias territoriais e promover a coesão.

Pretende-se requalificar ou reabilitar as infraestruturas rodoviárias degradadas e construir as ligações prioritárias para a melhoria da mobilidade e acessibilidade interna. Engloba as infraestruturas que pela sua relevância reduzem os constrangimentos existentes e permitem reforçar a coesão territorial, nomeadamente no que se refere às ligações e à oferta de transporte público nas zonas de baixa densidade com os polos urbanos.

O alargamento do serviço de transporte a pedido e o pacto de mobilidade, de âmbito supramunicipal, constituem os projetos emblemáticos desta ação.

O quadro geral de otimização de recursos subjacente ao princípio da articulação territorial de competências municipais sustenta a implementação de processos de gestão à escala das comunidades intermunicipais, dos ativos que integram a infraestruturas rodoviária sob gestão dos municípios (incluindo os eixos rodoviários de hierarquia superior que integram o Plano Rodoviário Nacional, e outros eixos rodoviários de importância fulcral no sistema de mobilidade regional, que estão sob jurisdição regional). A escala supramunicipal de gestão destes ativos permite identificar vantagens na otimização da qualidade dos ativos à escala do respetivo papel no sistema de mobilidade regional, na otimização do momento e tipologia ideal das intervenções de conservação, e na racionalização do quadro de acesso a instrumentos financeiros com incidência sobre a infraestruturas rodoviária.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Alargamento do serviço de transporte a pedido
- ✓ Pacto de mobilidade

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ Municípios da região
- ✓ IEP (Instituto das Estradas de Portugal)
- ✓ Administração Central

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ Região de Turismo do Centro
- ✓ Operadores de serviço de táxi
- ✓ Empresas de transportes coletivos
- ✓ Junta Castilla y León

O programa temático Médio Tejo competitivo e empreendedor assume as prioridades que a aceleração da globalização fez emergir em domínios como a **inovação e diferenciação, enquanto fatores críticos de sucesso das empresas que participam ativamente nas dinâmicas concorrenciais globais**, e na valorização económica de recursos endógenos, enquanto principal mecanismo de criação sustentada de emprego e riqueza dos territórios, sobretudo nos de baixa densidade.

Os objetivos assumidos neste programa temático estão fortemente articulados com as iniciativas basilares levadas a cabo no âmbito da sustentação da capacidade resiliente dos sistemas naturais da região e permitem **conferir aplicação prática à materialização desse potencial em iniciativas empresariais que lhe concedam valorização económica**, seja em termos do robustecimento das diversas atividades abrangidas no turismo, seja em termos produtivos e de aprofundamento da lógica de sustentabilidade do sistema produtivo.

A estratégia de **especialização inteligente da região Centro** encontra, no Médio Tejo, um potencial de contributo muito sólido, baseado na **robustez de competências e na credibilidade das instituições que compõem o sistema de ensino e formação da região**, como é o caso do Instituto Politécnico de Tomar, da Escola Superior de Tecnologia de Abrantes, do Tagusvalley, do Centro Tecnológico das Indústrias do Couro, da Tejo Energia, da Escola de Hotelaria de Fátima, da Escola Profissional de Tomar, da Escola Profissional de Torres Novas, da Escola Profissional e Tecnológica da Sertã e do NERSANT, e também no **núcleo de empresas cuja dimensão e experiência no mercado** traduzem apetências específicas e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos que articulem as competências complementares dos mundos académico/científico e empresarial/produtivo. Salienta-se um conjunto de atividades onde o Médio Tejo já detém relevância produtiva e onde precisa, simultaneamente, aprofundar a sua capacidade inovadora e de desenvolvimento de soluções mais eficientes, onde se destacam os domínios diferenciadores do **turismo, eficiência energética, inovação rural, floresta e agricultura**.

A **melhoria das condições que suportam a capacidade competitiva e empreendedora das empresas e dos empresários da região** são fatores basilares dos objetivos deste programa temático, que recomendam o aprofundamento de soluções integradas, à escala da região, valorizando expressivamente o papel das associações empresariais na dinamização dos mecanismos de apoio ao empreendedorismo, de formação profissional, de apoio à internacionalização.

Condições igualmente importantes prendem-se com a consolidação da **articulação da rede de espaços de localização empresarial da região** e a definitiva **valorização do potencial logístico reconhecido à localização no cruzamento da porta norte** (simbolizada no cruzamento rodoviário da A1-A23, mas extensível à A13 e IC8) e **porta ferroviária**.

As ações integradas neste programa temático visam concretizar novas iniciativas empresariais ligadas a recursos específicos da região, para o aprofundamento da articulação entre a base produtiva empresarial e as instituições do sistema científico e tecnológico, com enfoque na concretização de projetos integrados na estratégia de especialização inteligente da região Centro, e para a consolidação de atividades onde a região pode ocupar uma posição de destaque na melhoria da competitividade do país, nomeadamente a consolidação do potencial logístico da Porta Norte e Ferroviária.

Ação 4.1

Programa de valorização económica dos recursos endógenos

Descrição:

Neste domínio concede-se destaque às iniciativas que permitam promover os recursos endógenos da região tendo em vista a sua valorização económica, com retornos mensuráveis em termos de criação de emprego e riqueza. Engloba as tipologias de intervenção que privilegiem o estímulo à colaboração entre as PME locais por forma a melhorar as condições de promoção e comercialização dos seus produtos por via do aumento de massa crítica, o desenvolvimento e aplicação de procedimentos de controlo de qualidade e seleção que permitam melhorar as condições de comercialização dos produtos produzidos e os incentivos orientados para a retenção ou captação de população para as zonas de baixa densidade através do desenvolvimento de atividades inovadoras ligadas à agricultura.

O desenvolvimento das condições que promovam o escoamento dos produtos e montagem de redes de distribuição, a gestão, exploração e valorização dos recursos ambientais e florestais e o microcrédito são projetos emblemáticos que concorrem para a prossecução dos objetivos desta ação.

A concertação com as intervenções a realizar pelos GAL com intervenção na região será particularmente importante para a concretização destes objetivos, nomeadamente, nas medidas ligadas à consolidação do tecido económico local e à promoção do empreendedorismo.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Promoção do escoamento dos produtos e montagem de redes de distribuição
- ✓ Gestão, exploração e valorização dos recursos ambientais e florestais
- ✓ Microcrédito

Parceiros nucleares: <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo e CIM Lezíria do Tejo ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar ✓ TAGUSVALLEY ✓ CTIC - Centro Tecnológico indústria Curtumes ✓ GAL (ADIRN, Pinhal Maior e TAGUS) 	Outras parcerias estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entidades do Sistema Científico e Tecnológico ✓ Empresas da área florestal, agroalimentar, curtumes, indústria química ✓ Instituições financeiras ✓ Privados
--	---

Ação 4.2.	Aprofundamento das competências dos centros de conhecimento e inovação regionais integrado no modelo regional de especialização inteligente
------------------	--

Descrição:

Visa avançar iniciativas de consolidação e promoção dos centros de competência de investigação científica, de capacitação dos centros tecnológicos enquanto interfaces de valorização económica do conhecimento, de disseminação da inovação no tecido económico e da inserção de recursos humanos de I&I nas empresas.

Privilegia-se a articulação e envolvimento do SCT regional com as iniciativas que contribuem para o desenvolvimento dos setores identificados como prioritários para a estratégia de especialização inteligente do Médio Tejo (agricultura, floresta, entre outros), em concertação com a RIS3 da região Centro. Engloba projetos de I&D, nomeadamente de investigação industrial em colaboração com instituições de conhecimento e centros tecnológicos com um efeito de arrastamento sobre o tecido económico da região, envolvendo um leque alargado de PME e promovendo a criação de emprego qualificado.

São de grande relevância os projetos dirigidos à criação ou dinamização das infraestruturas de I&I da região, nomeadamente o LINE.IPT – Laboratório de Inovação Industrial e Empresarial, o Campus Inovação, o IT.POINT – Centro para o acolhimento de empresas de Tecnologias de Informação, o SerQ – Centro de Inovação e Competências da Floresta, entre outros.

Estruturação de uma rede de transferência de tecnologia e para a valorização do conhecimento do Médio Tejo representa um projeto emblemático, pelas repercussões esperadas na dinamização do modelo de parceria e concretização de projetos em produtos transacionáveis e pela implicação na materialização da lógica RIS3.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Estruturação de uma rede de transferência de tecnologia para a valorização do Médio Tejo

Parceiros nucleares: <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar ✓ NERSANT ✓ TAGUSVALLEY ✓ CTIC - Centro Tecnológico indústria de Curtumes ✓ Rede de Formação Profissional do Médio Tejo ✓ Direção Regional de Agricultura e Pescas LVT 	Outras parcerias estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ REFER ✓ Ministério da Defesa ✓ Entidades do Sistema Científico e Tecnológico ✓ LNEC ✓ Empresas tecnológicas ✓ Outros privados
--	--

Ação 4.3.	Desenvolvimento da rede regional de estímulo e apoio ao empreendedorismo
------------------	---

Descrição:

Corporiza um programa integrado e regional de estímulo do empreendedorismo através da deteção, identificação e apoio a iniciativas inovadoras. Engloba a qualificação das infraestruturas de incubação e a capacitação dos diferentes agentes para a consolidação do ecossistema empreendedor, a dinamização da rede regional de empreendedorismo, a facilitação do acesso à criação de novas empresas, o acompanhamento dos projetos empresariais e a promoção do empreendedorismo nas escolas.

O suporte estratégico de negócios, o portal do empreendedorismo, "Empreender no Médio Tejo" e a promoção do empreendedorismo no Médio Tejo traduzem projetos emblemáticos desta ação.

A intervenção dos GAL em sede dos DLBC de base rural será particularmente notória, no âmbito das medidas especificamente aplicadas aos territórios de baixa densidade, de promoção do empreendedorismo e de consolidação do tecido económico local.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Suporte estratégico de negócios

- ✓ Promoção do empreendedorismo no Médio Tejo
- ✓ Portal do empreendedorismo
- ✓ “Empreender no Médio Tejo”

<p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar ✓ NERSANT ✓ TAGUSVALLEY ✓ Rede de Formação Profissional do Médio Tejo ✓ Agrupamentos de Escolas do Médio Tejo ✓ Centro de Emprego do Médio Tejo 	<p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ IAPMEI ✓ IEFP ✓ Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo ✓ Associações de comerciantes ✓ Incubadoras ✓ Universidades
--	---

Ação 4.4	Estruturação de mecanismos de articulação da rede regional de formação profissional e superior
-----------------	---

Descrição:

Pretende-se a consolidação de uma rede de formação profissional regional que responda às reais necessidades do tecido económico e às aspirações de formação do capital humano da região, numa lógica de funcionamento que minimize as sobreposições na oferta e explore as complementaridades entre as diferentes instituições. Integra as iniciativas de formação avançada de competências (orientada para atração de quadros qualificados), de formação contínua e de formação em contexto laboral.

Médio Tejo Criativo consubstancia o projeto emblemático desta ação.

Também encontra articulação com esta ação, as medidas de promoção de ações de qualificação escolar e profissional a implementar pelos GAL nos territórios rurais e de baixa densidade.

- Projetos emblemáticos:**
- ✓ Médio Tejo Criativo

<p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar ✓ NERSANT ✓ TAGUSVALLEY ✓ Rede de Formação Profissional do Médio Tejo 	<p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ IEFP ✓ Fundações e associações culturais ✓ Universidades internacionais ✓ Principais entidades empregadoras da região ✓ Incubadoras de empresas ✓ Órgãos de comunicação social do Médio Tejo
--	--

Ação 4.5	Programa de apoio à internacionalização do tecido económico da região
-----------------	--

Descrição:

Neste domínio privilegia-se a estruturação e dinamização de uma rede de internacionalização estável e coesa na região, que potencie não só o intercâmbio cultural e de negócios, mas sobretudo a integração de ambos, gerando confiança, interculturalidade e coesão. Concentra as ações coletivas ou projetos individuais que promovam a presença internacional das PME da região nos mercados internacionais, com destaque para a incorporação dos canais digitais nas estratégias de internacionalização.

Os projetos Médio Tejo INVESTE e apoio à internacionalização do Médio Tejo traduzem as iniciativas emblemáticas que reforçam a operacionalização desta ação.

- Projetos emblemáticos:**
- ✓ Médio Tejo INVESTE
 - ✓ Apoio à internacionalização do Médio Tejo

<p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar ✓ NERSANT ✓ TAGUSVALLEY 	<p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo ✓ Empresas do setor agroindustrial
---	--

Ação 4.6	Consolidação da rede de ALE regional e infraestruturas de apoio
-----------------	--

Descrição:
 Esta iniciativa tem como missão promover a qualificação dos espaços de localização empresarial da região para que possam configurar uma rede devidamente estruturada, numa lógica que privilegia a partilha de competências, capacidades e serviços mais do que a simples competição pela localização dos investimentos. Engloba também as iniciativas de cooperação empresarial que visem o aumento de escala e a melhoria da resposta às exigências de uma procura cada vez mais sofisticada.

- | | |
|---|---|
| <p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ NERSANT ✓ TAGUSVALLEY ✓ GAL (ADIRN, Pinhal Maior e TAGUS) ✓ REFER | <p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ AICEP ✓ IAPMEI ✓ Sociedades Gestoras das ALE ✓ Agrocluster do Ribatejo ✓ Tecido empresarial ✓ Investidores privados |
|---|---|

Ação 4.7.	Desenvolvimento do potencial logístico da região
------------------	---

Descrição:
 Visa promover o setor da logística na região, aproveitando a centralidade do Médio Tejo para desenvolver uma estratégia para a melhoria da eficiência das cadeias logísticas e a diminuição dos custos de contexto. Consubstancia um desígnio com uma importância crucial para a afirmação competitiva da região do Médio Tejo e do próprio país, pelo efeito de alavanca gerado no aumento da capacidade de internacionalização das empresas dos setores transacionáveis e pelo contributo para a melhoria da balança comercial nacional.
 Engloba a estruturação da Porta Norte, uma plataforma empresarial e logística alavancada pela "inovação ao serviço da logística global", ancorada nos eixos rodoviários A1 e A23 e no eixo Ferroviário do Entroncamento, que constitui o projeto emblemático desta ação.

- Projetos emblemáticos:**
- ✓ Estruturação da Porta Norte e Ferroviária

- | | |
|--|---|
| <p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ NERSANT ✓ Associações empresariais ✓ Associações de desenvolvimento locais, regionais e nacionais | <p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Outras entidades privadas do setor empresarial |
|--|---|

O programa temático Médio Tejo com identidade está ancorado no **reconhecimento do potencial do património histórico, arquitetónico, religioso e natural da região** e da necessidade de esse mesmo património se configurar na **clarificação dos produtos turísticos e dos canais e formas da sua produção global**, integrados numa **marca** com a qual toda a região se identifique.

Importa conferir mais força aos elementos que já têm notoriedade firmada na região (uma rede hidrográfica onde se destacam os rios Tejo e Zêzere e a albufeira de Castelo de Bode, o Santuário de Fátima, o Convento de Cristo, a herança templária, a rede de bens patrimoniais Herity) e dinamizar aqueles que se encontram numa fase mais incipiente de valorização económica do seu potencial. Património natural, património religioso e histórico-cultural, bem como os diversos elementos complementares que conferem identidade e unidade à região (tradições, festas, romarias e produtos regionais), configuram elos de uma cadeia de elementos que confirmam a pertinência do potencial de afirmação turístico da região. Este potencial de afirmação precisa, contudo, ser trabalhado do ponto de vista da sua hierarquização e da consequente definição dos produtos turísticos da região e da imagem a projetar para o exterior, nomeadamente ao nível dos mecanismos de divulgação da região e dos canais operacionais de composição da oferta disponível.

Extravasar a força emblemática de Fátima e do Convento de Cristo e consolidar a imagem identitária do Médio Tejo em torno, também, dos rios Tejo e Zêzere, e da solidez de produtos turísticos definidos em função das experiências turísticas a oferecer a diferentes segmentos de procura, que podem ser obtidas a partir dos diversos patrimónios da região. Promoção e marketing territorial são elementos imprescindíveis de concretização destes objetivos.

Os objetivos deste programa temático consubstanciam a necessidade de estruturação de uma marca identitária do território em torno da bacia do Tejo e Zêzere e da construção de produtos turísticos que articulam os seus patrimónios, da implementação de estratégias de promoção e marketing territorial numa lógica supramunicipal e da capacitação dos diferentes agentes do território para a programação conjunta e para a melhoria da oferta, para que possa ir ao encontro das exigências de diferentes segmentos de procura.

Ação 5.1.	Valorização e promoção de produtos históricos, culturais e religiosos com elevado interesse turístico	
<p>Descrição:</p> <p>Configura o conjunto de intervenções dirigidas à melhoria da atratividade da região através da valorização económica do património identitário e dos elementos de projeção da região com potencial para atração de visitantes e turistas. Inclui os projetos de valorização da herança templária, de dinamização do património histórico (castelos), imaterial (festa dos tabuleiros) e religioso (Santuário de Fátima e os efeitos sistémicos sobre o restante património religioso do território), bem como a consolidação dos argumentos de atratividade da região pela materialização da rota do património HERITY – que configura o projeto emblemático desta ação.</p> <p>Inclui, também, os projetos de dinamização do património com potencial de visitação mas que ainda se encontra pouco desenvolvido e promovido na região.</p> <p>A articulação de intervenções neste domínio encontra nos GAL um parceiro privilegiado, nomeadamente, nas intervenções que visem a preservação, conservação e valorização dos elementos patrimoniais, recursos naturais e paisagísticos, o turismo em espaço rural e a promoção de produtos de qualidade e de produtos locais.</p>		
<p>Projetos emblemáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Materialização da rota Herity 		
<p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar ✓ Tagusvalley ✓ NERSANT ✓ Santuário de Fátima ✓ GAL (ADIRN, Pinhal Maior e TAGUS) ✓ HERITY Internacional ✓ IGESPAR ✓ Direção Geral do Património Cultural ✓ Turismo de Portugal ✓ Região de Turismo do Centro 	<p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros ✓ Instituições de ensino superior ✓ Associações ✓ Fundações ✓ Promotores culturais ✓ Operadores turísticos ✓ Escolas da região ✓ Mecenas privados 	

Ação 5.2	Promoção turística de territórios de elevado valor natural e paisagístico
-----------------	--

Descrição:
 Consubstancia as intervenções orientadas para o desenvolvimento das condições de acesso e usufruto do património natural da região. Engloba os projetos emblemáticos de criação das rotas ligadas aos rios Tejo e Zêzere e os projetos que visam a melhoria e uniformização da sinalética, a promoção das aldeias históricas entre outros.

Fortes sinergias são encontradas entre estes objetivos e um quadro de atuação concertada com as intervenções levadas a cabo pelos GAL, nomeadamente, em medidas ligadas à promoção da inovação local, à preservação, conservação e valorização dos elementos patrimoniais, recursos naturais e paisagísticos, ao turismo em espaço rural e à promoção de produtos de qualidade e de produtos locais.

- Projetos emblemáticos:**
- ✓ Criação das rotas ligadas aos rios Tejo e Zêzere
 - ✓ Melhoria e uniformização da sinalética
 - ✓ Promoção das aldeias históricas

<p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ NERSANT ✓ Tagusvalley ✓ GAL (ADIRN, Pinhal Maior e TAGUS) ✓ Região de Turismo do Centro ✓ ICNF 	<p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Federações ligadas ao turismo ✓ Indústria Hoteleira ✓ Empresas de Animação Turística e Desportiva ✓ Instituições de Ensino Superior ✓ Privados
---	---

Ação 5.3.	Capacitação e sensibilização dos agentes envolvidos na gestão de bens culturais e naturais para a sua valorização económica
------------------	--

Descrição:
 Corresponde às iniciativas de desenvolvimento dos mecanismos de promoção e divulgação turística que facilitem a exposição dos argumentos de visitação da região junto dos diferentes segmentos da procura. Engloba os projetos de disseminação e incorporação das tecnologias de informação e comunicação nas estratégias de promoção da região (como a implementação de uma plataforma eletrónica, a presença nas redes sociais, no blogues), os projetos de integração e programação em rede das diferentes iniciativas no território e a criação de eventos âncora enquadrados numa linha de comunicação e marketing previamente definida que permita uma promoção integrada de uma marca forte e coesa do Médio Tejo.

A mediatização criativa do Médio Tejo, a elaboração de um Plano de Marketing Territorial e a oferta integrada para os centros históricos e monumentos dão corpo aos projetos emblemáticos nos quais se ancoram os objetivos desta ação.

- Projetos emblemáticos:**
- ✓ Mediatização Criativa do Médio Tejo
 - ✓ Oferta integrada para os centros históricos e monumentos
 - ✓ Plano de Marketing Territorial

<p>Parceiros nucleares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CIM Médio Tejo ✓ Municípios da região ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar ✓ Tagusvalley ✓ Turismo do Centro ✓ GAL (ADIRN, Pinhal Maior e TAGUS) 	<p>Outras parcerias estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escolas do Médio Tejo com cursos nas áreas de Turismo e Hotelaria ✓ Gestores Equipamentos Culturais ✓ Fundações ✓ Associações culturais ✓ Empresas Privadas ✓ Países geminados
--	--

O programa temático Médio Tejo com uma governança inovadora surge como instrumento de coordenação, suporte, desenvolvimento e integração estratégica nos diversos domínios de intervenção, onde ganham relevância as questões da articulação territorial de competências municipais.

Este programa temático tem como objetivo de garantir o suporte técnico e operacional de um modelo supramunicipal de gestão do território que privilegia o desenvolvimento de ações inovadoras de gestão territorial e a modernização administrativa no sentido de melhorar a eficácia e eficiência dos serviços prestados a os agentes sociais, económicos e institucionais do Médio Tejo.

Ação 6.1**Apoio a iniciativas inovadoras de gestão territorial****Descrição:**

Consiste na implementação de medidas e modelos de governação territorial inovadores que privilegiem a lógica de um verdadeiro "governo regional", ancorado na cooperação intermunicipal para a resposta aos desafios e constrangimentos que se colocam à região. Inclui projetos como o observatório das dinâmicas do território e gestão ambiental, os planos de ordenamento do território intermunicipais, a central de compras do Médio Tejo e a articulação intermunicipal dos serviços de segurança e saúde no trabalho.

O projeto que visa a criação de uma cadeia de valor colaborativa para maximizar os benefícios económicos para a Região do Médio Tejo constitui-se como o projeto emblemático desta ação.

Engloba-se também, nesta ação, o objetivo de introduzir a gestão intermunicipal das infraestruturas rodoviárias sob gestão dos municípios (abrangendo os eixos rodoviários de hierarquia superior que integram o Plano Rodoviário Nacional, e eventualmente outros eixos rodoviários que estão sob jurisdição municipal e que assumem uma importância fulcral no sistema de mobilidade regional. São esperadas vantagens ao nível da otimização da qualidade dos ativos rodoviários, da otimização do custo e eficácia das intervenções.

Esta gestão territorial inovadora encontra também terreno fértil de atuação ao nível de uma desejável concertação entre as intervenções que vierem a ser implementadas, por um lado, pela CIM Médio Tejo e pelos municípios da região, e, por outro lado, pelos GAL com domínio de atuação na região.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Criação de uma cadeia de valor colaborativa para maximizar os benefícios económicos para a região do Médio Tejo

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ Municípios da região
- ✓ IPT - Instituto Politécnico de Tomar
- ✓ Tagusvalley
- ✓ Autoridade Nacional de Proteção Civil
- ✓ ICNF
- ✓ IGESPAR
- ✓ IEP (Instituto das Estradas de Portugal)

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ Direção-Geral do Território
- ✓ Direção Geral do Património Cultura
- ✓ Corporações de bombeiros
- ✓ AICEP
- ✓ Global Parques
- ✓ Empresas privadas

Ação 6.2.**Modernização administrativa e promoção da eficiência nos serviços prestados aos cidadãos e empresas****Descrição:**

Corresponde às iniciativas dirigidas à desmaterialização de processos e à disponibilização de serviços online, privilegiando a interoperabilidade e a integração de sistemas, promovendo a eficiência dos serviços prestados e desenvolvendo soluções inovadoras que permitam responder aos desafios e exigências dos cidadãos, garantindo maior proximidade e respostas mais eficazes, e das empresas, reduzindo custos de contexto. Engloba ações de reengenharia de processos, de implementação de plataformas de suporte e de promoção da utilização das TIC.

Destaque para o papel da formação a ministrar aos quadros técnicos da administração pública e para a experiência da CIM Médio Tejo neste domínio, para o qual é entidade certificada.

O projeto Médio Tejo online assume-se enquanto projeto emblemático desta ação.

Projetos emblemáticos:

- ✓ Médio Tejo online

Parceiros nucleares:

- ✓ CIM Médio Tejo
- ✓ Municípios da região

Outras parcerias estratégicas:

- ✓ AMA-Agência para a Modernização Administrativa
- ✓ Empresas de base tecnológica

Articulação da estratégia e Plano de Ação

Contributo dos programas temáticos para os objetivos das orientações estratégicas do Médio Tejo 2020

Os programas temáticos do Plano de Ação e as ações que lhe dão forma, foram definidos em função da sua coerência com os domínios de intervenção, embora o seu **contributo seja transversal às diferentes orientações estratégicas**, com diferentes intensidades.

O Quadro 13 resume o contributo dos programas temáticos desenhados para os objetivos das orientações estratégicas assumidas no Médio Tejo 2020.

O Programa **Temático 1 (PT1) – Médio Tejo em constelação sustentável** assume os objetivos de estruturação de um modelo de povoamento coeso, sustentável e inovador suportado por sistemas de gestão inteligentes capazes de promover uma articulação positiva entre centros urbanos e polos rurais na defesa e afirmação da identidade regional e na melhoria da qualidade de vida das populações. Os projetos emblemáticos como a **promoção das “cidades inteligentes”, a requalificação e revitalização dos polos urbanos centrais, a qualificação e otimização da rede de equipamentos e infraestruturas da região e os sistemas de telegestão das redes de abastecimento** contribuem de forma muito vincada para os objetivos específicos das orientações estratégicas 4 (consolidação da massa crítica urbana), 3 (promoção da coesão e da qualidade de vida) e 1 (valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico).

O **PT2 - Médio Tejo verde e azul** incorpora as preocupações de sustentabilidade ambiental e as exigências de melhoria da eficiência energética em múltiplos domínios que orientam as estratégias modernas de desenvolvimento dos territórios. O aumento da resiliência dos sistemas naturais e a aposta na produção de energia a partir de fontes renováveis são os principais desígnios deste programa temático. Projetos emblemáticos como o **melhor aproveitamento do potencial hídrico da região, a aposta nas centrais hidroelétricas, fotovoltaicas e na biomassa, bem como o desenvolvimento da mobilidade sustentável e a promoção da eficiência energética nos domínios público, residencial e empresarial** contribuem com maior intensidade para os objetivos específicos das orientações estratégicas 1 (valorização económica dos recursos endógenos e do potencial turístico), 4 (consolidação da massa crítica urbana) e incorporação de valor na atividade empresarial).

O **PT3 – Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida** define objetivos de articulação dos agentes e competências do território enquanto mecanismo de melhoria de combate à pobreza e de promoção da inclusão. Incorpora as intervenções que visam melhorar o acesso e a cobertura dos serviços de saúde e educação prestados às populações, bem como garantir as condições de mobilidade interna que mitiguem as assimetrias territoriais que se verificam atualmente. O **alargamento do conceito de cidade inclusiva a todo o território, a educação e saúde de excelência e o alargamento do transporte a pedido, bem como a requalificação dos eixos viários prioritários para a conectividade da região**, constituem projetos emblemáticos com forte contributo para os objetivos específicos das orientações estratégicas 3 (promoção da coesão e da qualidade de vida) e 4 (consolidação da massa crítica urbana).

O **PT4 – Médio Tejo competitivo e empreendedor** conjuga os projetos que concorrem para a melhoria da competitividade do tecido económico da região pelo estabelecimento de uma relação mais dinâmica e aprofundada entre empresas e centros produtores de conhecimento com objetivos de concretização de iniciativas ligadas à especialização inteligente e à valorização económica dos recursos endógenos, pela capacitação do potencial humano da região, através da articulação sensata e orientada para as exigências das

empresas da oferta de formação profissional e superior da região, pela promoção do empreendedorismo e pela afirmação do potencial logístico que é conferido pelo posicionamento geográfico. O **desenvolvimento das condições que facilitem o escoamento de produtos e montagem de redes de distribuição**, a **estruturação de uma rede de transferência de tecnologia**, o **suporte estratégico de negócios**, o **portal do empreendedorismo** e a **Porta Norte e Ferroviária** corporizam projetos emblemáticos que contribuem com maior intensidade para as orientações estratégicas 1 (valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico), 2 (incorporação de valor na atividade empresarial).

O **PT5 – Médio Tejo com identidade** internaliza os objetivos de estruturação de produtos turísticos articulados e devidamente promovidos junto dos diferentes segmentos da procura, avantajando os argumentos centrais de visitação da região (Fátima, Convento de Cristo, rede Herity, Serra de Aires e Candeeiros) e desenvolvendo os mecanismos que permitam aumentar a notoriedade do património menos reconhecido e insuficientemente valorizado enquanto recurso turístico. Projetos emblemáticos como a **valorização da herança templária**, a **materialização da rota Herity**, a **dinamização do património religioso**, a **criação de rotas do Tejo e do Zêzere** e a **mediatização criativa do Médio Tejo** contribuem de forma decisiva para os objetivos específicos das orientações estratégicas 1 (valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico) e 4 (consolidação da massa crítica urbana).

O **PT6 – Médio Tejo com uma governança inovadora** assume os objetivos de lógicas de governo verdadeiramente supramunicipais, ancoradas em projetos inovadores de gestão e monitorização das dinâmicas do território e promovendo uma aproximação entre os serviços públicos prestados e os agentes económicos, sociais e institucionais, através da modernização administrativa que contribua para a desburocratização dos processos e para a redução de custos de contexto. Os projetos emblemáticos como a criação de uma **cadeia de valor colaborativa para maximizar os benefícios económicos para a região** e **Médio Tejo online** constituem-se como instrumentos que pretendem promover o desenvolvimento do território com efeitos sistémicos sobre todas as orientações estratégicas, com um contributo mais intenso para os objetivos específicos da orientação estratégica 5 (governança inteligente e multidimensional).

No Quadro 14 apresenta-se uma esquematização da articulação conjugada de contributos que as orientações estratégicas do Médio Tejo 2020 receberão, para a concretização dos respectivos objectivos específicos, por via das acções assumidas no Plano de Ação e dos respectivos projetos emblemáticos.

Note-se que esta articulação não é unívoca. Como tal, não se apresenta, nem seria desejável, uma correspondência unilateral de determinado projeto emblemático ou acção, para a concretização de cada objectivo específico, mas uma conjugação desses contributos, na lógica sistémica que se defende para a promoção do desenvolvimento articulado da região.

Quadro 13. Intensidade do contributo dos 6 programas temáticos do Plano de Ação Médio Tejo 2020 para a concretização das orientações estratégicas Médio Tejo 2020

Programas Temáticos (PT)		Orientações estratégicas para o Médio Tejo 2020				
		Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico	Incorporação de valor na atividade empresarial	Promoção da coesão e da qualidade de vida	Consolidação da massa crítica urbana	Governança inteligente e multidimensional
PT1	Médio Tejo em constelação sustentável	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
PT2	Médio Tejo verde e azul	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
PT3	Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
PT4	Médio Tejo competitivo e empreendedor	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
PT5	Médio Tejo com identidade	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
PT6	Médio tejo com uma governança inovadora	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●

Legenda: Contributo dos programas temáticos para as orientações estratégicas

● Nulo ●● Relevante ●●● Moderado ●●●● Bastante significativo ●●●●● Muito significativo

Quadro 14. Resumo da articulação das orientações estratégicas e objetivos específicos com as ações e os projetos emblemáticos assumidos nos Programas Temáticos que compõem o Plano de Ação da Região do Médio Tejo 2014-2020

Orientações estratégicas	Objetivos específicos	Projetos emblemáticos	Ações	Programas Temáticos
OE1. Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico	1.1. Valorizar e preservar o património natural...	Materialização da lógica de "cidades inteligentes"	1.1. Programa de desenvolvimento urbano inovador e sustentável	PT1. Médio Tejo em constelação sustentável
	1.2. Valorizar economicamente e, de forma simbiótica, os produtos endógenos...	Constituição do Fundo de Investimento Imobiliário do Médio Tejo		
	1.3. Valorizar e alargar o(s) produto(s) turístico(s) centrados no património histórico, arquitetónico e natural, no turismo religioso e na museologia...	Requalificação e revitalização dos polos urbanos centrais		
	1.4. Internacionalizar transversal e tematicamente a região (produtos, empresas, turismo)...	Otimização da rede de equipamentos e infraestruturas da região		
	1.5. Potenciar o talento regional para a criação de um ecossistema de inovação e de partilha de conhecimento...	Rede de bibliotecas do Médio Tejo		
	1.6. Incrementar uma cultura cívica e empresarial que promova a maximização dos elementos de sustentabilidade associados à relação economia-tecnologia-ambiente...	Portal Social		
	1.7. Diversificar as atividades associadas ao mundo rural...	Implementação de sistemas de gestão das redes de abastecimento		
OE2. Incorporação de valor na atividade empresarial	2.1. Dinamizar as condições de suporte às atividades económicas...	Aproveitamento do potencial hídrico, com a recuperação e dinamização económica das linhas de água e das infraestruturas de apoio	2.1. Aumento da resiliência dos sistemas naturais e do seu potencial de valorização económica	PT2. Médio Tejo verde e azul
	2.2. Criar vantagens duradouras de localização empresarial...	Construção de mini-hídricas e centrais fotovoltaicas		
	2.3. Criar um sistema pró-ativo de captação de investimento empresarial...	Mobilidade sustentável (rede de ciclovias, postos de carregamento de automóveis elétricos)		
	2.4. Valorizar a diversidade setorial, aproveitando as complementaridades da estrutura produtiva regional...	"Médio Tejo uma região com o rótulo de eficiência energética"		
	2.5. Viabilizar uma "rede regional de inovação e conhecimento"...	Valorização de biomassa e resíduos do Médio Tejo		
	2.6. Reduzir custos de contexto, ganhar escala e margem de negociação...	Valorização de resíduos e subprodutos por digestão anaeróbica		
	2.7. Implementar uma "rede regional de formação, qualificação e educação avançada"...	Estação de compostagem e transferência de resíduos de construção e demolição de Abrantes		
OE3. Promoção da coesão e da qualidade de vida	3.1. Renovar os relacionamentos urbano-rurais...	Alargamento do conceito de "cidade inclusiva" a todo o Médio Tejo	3.1. Capacitação da rede de atores regionais para a inclusão e o empreendedorismo social	PT3. Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida
	3.2. Atuar na revitalização e animação do mundo urbano	Educação de excelência		
	3.3. Promover a inclusão social, nomeadamente o combate à pobreza e ao abandono escolar precoce.	Saúde de excelência		
	3.4. Atuar na sustentabilidade e na modernização das vocações (económicas e sociais) dos espaços rurais sob as máximas da resiliência e resistência à crise	Alargamento do serviço de transporte a pedido	3.2. Iniciativas inovadoras de promoção de um ensino de excelência	
	3.5. Valorizar os territórios de baixa densidade definindo áreas de intervenção promotoras do seu desenvolvimento	Pacto de mobilidade		
	3.6. Reduzir os desfasamentos existentes entre polos urbanos e rurais	Promoção do escoamento dos produtos e montagem de redes de distribuição	3.3. Qualificação da rede de equipamentos e serviços de saúde	
	3.7. Promover uma efetiva "mobilidade regional, global e sustentável"	Gestão, exploração e valorização dos recursos ambientais e florestais		
	3.8. Modernizar a oferta de serviços às famílias	Microcrédito	3.4. Requalificação do sistema de mobilidade interna	
	3.9. Continuar a requalificar, refuncionalizar e rentabilizar a rede de equipamentos, áreas de regeneração urbana, parques escolares e outras infraestruturas	Estruturação de uma rede de transferência de tecnologia para a valorização do Médio Tejo		
	3.10. Implementar um programa de crescimento inclusivo	Suporte estratégico de negócios	4.1. Programa de valorização económica dos recursos endógenos	
	3.11. Implementar um programa para a empregabilidade	Promoção do empreendedorismo no Médio Tejo		
	3.12. Promover uma educação de excelência (do básico ao superior)	Portal do empreendedorismo	4.2. Aprofundamento de competências dos centros de conhecimento e inovação regionais integrado no modelo regional de especialização inteligente	
	3.13. Promover a ciberinclusão e o acesso às TIC	"Empreender no Médio Tejo"		
OE4. Consolidação da massa crítica urbana	4.1. Desenvolver complementarmente os centros urbanos e polos residenciais rurais	Médio Tejo Criativo	4.3. Desenvolvimento da rede regional de estímulo e apoio ao empreendedorismo	PT4. Médio Tejo competitivo e empreendedor
	4.2. Densificar e qualificar a rede de serviços às famílias prestados em espaço urbano	Médio Tejo INVESTE		
	4.3. Cuidar da coesão e inclusão social dos stakeholders regionais dos polos mais desenvolvidos e com relevante densidade urbana	Apoio à internacionalização do Médio Tejo		
	4.4. Estabelecer um programa de atração de população, empresas e visitantes	Estruturação da Porta Norte e Ferroviária	4.4. Estruturação de mecanismos de articulação da rede regional de formação profissional e superior	
	4.5. Estruturar uma rede funcional de transportes coletivos de passageiros	Materialização da rota Herity		
	4.6. Promover a qualidade ambiental dos espaços urbanos	Criação das rotas ligadas aos rios Tejo e Zêzere	4.5. Programa de apoio à internacionalização do tecido económico da região	
	4.7. Promover diálogos mais efusivos dos polos urbanos com os seus rios por via da sua exploração turística e animação	Melhoria e uniformização da sinalética		
	4.8. Dinamizar intervenções específicas de minimização de fatores de exclusão social, em particular a pobreza e o abandono escolar precoce	Promoção das aldeias históricas	4.6. Consolidação e reforço da rede de ALE regional e infraestruturas de apoio	
	4.9. Dinamizar, de forma integrada, as atividades culturais e criativas	Mediatização Criativa do Médio Tejo		
	4.10. Reaproveitar, readequar e dinamizar os espaços urbanos reabilitados, como modo de reforço da atratividade.	Oferta integrada para os centros históricos e monumentos	4.7. Desenvolvimento do potencial logístico da região	
	4.11. Investir na renovação das infraestruturas básicas	Plano de Marketing Territorial		
OES. Governança inteligente e multidimensional	5.1. Promover a modernização administrativa e a simplificação de procedimentos no relacionamento com o cidadão e as empresas.	Criação de uma cadeia de valor colaborativa para maximizar os benefícios económicos para a região do Médio Tejo	5.1. Valorização e promoção dos produtos históricos, culturais e religiosos com elevado interesse turístico	PT5. Médio Tejo com identidade
	5.2. Implementar progressivamente uma gestão territorial inovadora e planeada e executada a uma escala efetivamente supramunicipal	Médio Tejo online		
	5.3. Suportar operacionalmente a capacidade de implementação de um modelo de governação regional da estratégia de desenvolvimento Médio Tejo 2020.			
			5.2. Promoção turística de territórios de elevado valor natural e paisagístico	
			5.3. Capacitação e sensibilização dos agentes envolvidos na gestão de bens culturais e naturais para a sua valorização económica	
			6.1. Apoio a iniciativas inovadoras de gestão territorial	PT6. Médio Tejo com uma governança inovadora
			6.2. Modernização administrativa e promoção da eficiência nos serviços prestados aos cidadãos e empresas	

Articulação dos programas temáticos com as prioridades de investimento do Acordo de Parceria 2014-2020

O Quadro 15 sintetiza o encaixe dos objetivos dos programas temáticos do Plano de Ação do Médio Tejo nas prioridades de investimento em relação às quais se preveem vir a desenvolver intervenções, por conseguinte nos domínios temáticos e objetivos temáticos que integram o Acordo de Parceria 2014-2020.

A lógica subjacente à identificação das prioridades de investimento que materializam o conjunto de tipologias de intervenção de cada programa temático baseiam-se na identificação do objetivo geral das ações que incorporam os programas temáticos e resulta de um esforço de contenção na seleção do número de prioridades de investimento. Este critério de seletividade determina que algumas prioridades de investimento que não estão contempladas no Quadro 15 podem e devem ser consideradas numa leitura mais fina dos vários objetivos que dão corpo aos projetos do Plano de Ação.

Neste contexto, é descrita de uma forma mais detalhada a articulação entre os programas temáticos e as prioridades de investimento do Acordo de Parceria 2014-2020 que, por razões de facilidade de leitura, se apresenta num quadro com entrada pela prioridade de investimento (incluindo as “não selecionadas”).

Os objetivos que orientam o **PT1 – Médio Tejo em constelação sustentável** concedem especial enfoque à requalificação e revitalização urbana e dos espaços de baixa densidade e à implementação de sistemas inteligentes de gestão como mecanismos de melhoria da atratividade da região. Estes objetivos, conjugados com a sua operacionalização em termos das ações que os sustentam, enquadram-se de forma mais vincada nas prioridades de investimento:

- ✓ **9.8** (concessão de apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas em zonas urbanas e rurais), **9.4** (melhoria do acesso a serviços sustentáveis, de grande qualidade e a preços comportáveis, incluindo cuidados de saúde e serviços sociais de interesse geral), **6.5** (a adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades, recuperar e descontaminar zonas industriais abandonadas, incluindo zonas de reconversão, a reduzir a poluição do ar e a promover medidas de redução de ruído), **6.2** (investimentos no setor da água para satisfazer os requisitos do acervo ambiental da União e atender às necessidades de investimento identificadas pelos Estados-Membros que vão além desses requisitos, com especial enfoque nas zonas de baixa densidade;
- ✓ e **2.3** (reforço das aplicações de TIC na administração em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha) e **7.2.** (melhoria da mobilidade regional, com a ligação dos nós secundários e terciários à infraestrutura da RTE-T), para a implementação de sistemas inteligentes que promovam a coesão territorial, e **4.5** (promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios, nomeadamente, as zonas urbanas, incluindo a promoção da mobilidade urbana multimodal sustentável e medidas de adaptação relevantes para a atenuação).

Os objetivos formulados para o **PT2 – Médio Tejo verde e azul** assentam, sobretudo, em iniciativas que visam a promoção de um território sustentável, com melhoria da resiliência dos sistemas naturais e uma forte aposta nas energias renováveis e na mobilidade sustentável. Estes desígnios estão alinhados com as prioridades de investimento:

- ✓ **5.2.** (promoção de investimentos para fazer face a riscos específicos, assegurar a capacidade de resistência às catástrofes e desenvolver sistemas de gestão de catástrofes), **6.1.** (investimentos no setor dos resíduos para satisfazer os requisitos

do acervo ambiental da União e atender às necessidades de investimento identificadas pelos Estados-Membros que vão além desses requisitos) e **6.4.** (a proteção e reabilitação da biodiversidade e dos solos e promoção de sistemas de serviços ecológicos, nomeadamente através da rede Natura 2000 e de infraestruturas verdes), orientadas para a preservação e valorização dos recursos naturais;

- ✓ **4.1.** (promoção da produção e distribuição de energia proveniente de fontes renováveis), **4.2.** (promoção da eficiência energética e da utilização das energias renováveis nas empresas), **4.3.** concessão de apoio à eficiência energética, à gestão inteligente da energia e à utilização das energias renováveis nas infraestruturas públicas, nomeadamente nos edifícios públicos e no setor da habitação), **4.4.** (o desenvolvimento e a implantação de sistemas inteligentes de energia) e **4.5.** (a promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios, nomeadamente, as zonas urbanas, incluindo a promoção da mobilidade urbana multimodal sustentável e medidas de adaptação relevantes para a atenuação), destinadas à promoção da eficiência energética e mobilidade sustentável;

O **PT3 – Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida** assume prioridades nos domínios da resposta social (saúde e educação) e da mobilidade interna enquanto fatores críticos para a redução das assimetrias existentes tendo em vista a promoção da inclusão e coesão territorial. Os objetivos que sustentam este programa temático estão articulados de forma mais vincada com as prioridades de investimento:

- ✓ **7.2.** (melhoria da mobilidade regional, com a ligação dos nós secundários e terciários à infraestrutura da RTE-T), **7.3.** (desenvolvimento e a melhoria de sistemas de transportes ecológicos e baixo teor de carbono, incluindo as vias navegáveis interiores e o transporte marítimo, os portos e as ligações multimodais, orientadas para a melhoria do sistema de mobilidade interna da região), **2.3** (reforço das aplicações de TIC na administração em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha) e **4.5.** (promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios, nomeadamente, as zonas urbanas, incluindo a promoção da mobilidade urbana multimodal sustentável e medidas de adaptação relevantes para a atenuação);
- ✓ **8.3.** (criação de emprego por conta própria, empreendedorismo e criação de empresas, incluindo micro, pequenas e médias empresas inovadoras), **9.1.** (inclusão ativa, incluindo com vista à promoção da igualdade de oportunidades e da participação ativa e a melhoria da empregabilidade) e **9.3.** (luta contra todas as formas de discriminação e promoção da igualdade de oportunidades), de promoção da inclusão social;
- ✓ e **9.7.** (investimentos na saúde e nas infraestruturas sociais que contribuam para o desenvolvimento nacional, regional e local, a redução das desigualdades de saúde, a promoção da inclusão social através da melhoria do acesso aos serviços sociais, culturais e recreativos, e da transição dos serviços institucionais para os serviços de base comunitária), **10.1** (redução e prevenção do abandono escolar precoce e promoção da igualdade de acesso a um ensino infantil, primário e secundário de boa qualidade, incluindo percursos de aprendizagem formais, não formais e informais para a reintegração no ensino e na formação) e **10.5** (investimentos na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento das infraestruturas educativas e formativas), articuladas com a promoção de uma saúde e de um ensino de excelência no território.

O **PT4 – Médio Tejo competitivo e empreendedor** incorpora objetivos de promoção da competitividade da região, ancorados na valorização dos recursos endógenos e do potencial logístico da região, na incorporação de conhecimento e inovação nas atividades e produtos integradas na estratégia de especialização inteligente, no empreendedorismo, na formação do capital humano e na internacionalização do tecido empresarial. Estes objetivos encontram correspondência nas prioridades de investimento:

- ✓ **1.1.** (reforço da infraestrutura de investigação e inovação (I&I) e da capacidade de desenvolvimento da excelência na I&I, e a promoção de centros de competência, nomeadamente os de interesse europeu), **1.2.** (promoção do investimento das empresas em inovação e investigação, o desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de I&D e o setor do ensino superior, em especial a promoção do desenvolvimento de produtos e serviços, transferência de tecnologia, inovação social, ecoinovação e aplicações de interesse público, no estímulo da procura, em redes, clusters e inovação aberta através da especialização inteligente, apoio à investigação tecnológica aplicada, linhas piloto, ações de validação precoce de produtos, capacidades avançadas de produção e primeira produção, em especial no que toca às tecnologias facilitadoras essenciais e à difusão de tecnologias de interesse geral), orientadas para o desenvolvimento de competências científicas e tecnológicas que possam servir as empresas da região;
- ✓ **3.1.** (promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, designadamente através de viveiros de empresas), **3.2.** (desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME, especialmente no que respeita à internacionalização) e **3.3.** (apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços), destinadas a alavancar a competitividade das PME;
- ✓ **8.1.** (acesso ao emprego para os candidatos a emprego e os inativos, incluindo os desempregados de longa duração e as pessoas afastadas do mercado de trabalho e através de iniciativas locais de emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores), **8.8** (concessão de apoio ao desenvolvimento dos viveiros de empresas e o apoio à atividade por conta própria, às microempresas e à criação de empresas) e **8.7.** (modernização do mercado de trabalho, nomeadamente através da criação de serviços de emprego públicos e privados e da melhoria da adequação às necessidades do mercado de trabalho, incluindo medidas destinadas a aumentar a mobilidade transnacional dos trabalhadores, inclusive através de regimes de mobilidade e melhor cooperação entre as instituições e as partes relevantes), destinadas à promoção do empreendedorismo e reconversão de ativos;
- ✓ **8.9.** (concessão de apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para zonas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais e da sua acessibilidade), orientada para a valorização económica dos recursos endógenos;
- ✓ **7.4.** (desenvolvimento e reabilitação de sistemas ferroviários abrangentes, de elevada qualidade e interoperáveis e promoção de medidas de redução do ruído), orientada para alavancar o potencial logístico da região;
- ✓ e **10.2.** (melhoria da qualidade e da eficiência do ensino superior e equivalente e do acesso ao mesmo, a fim de aumentar os níveis de participação e de habilitações, particularmente para grupos desfavorecidos), **10.3.** (melhoria da igualdade de acesso à aprendizagem ao longo da vida, para todas as faixas etárias em contextos formais,

não formais e informais, atualização do conhecimento, das aptidões e das competências dos trabalhadores e promoção de percursos de aprendizagem flexíveis, inclusive através da orientação profissional e da validação das competências adquiridas), **10.4.** (melhoria da pertinência do ensino e da formação ministrados para o mercado de trabalho, facilitando a transição da educação para o trabalho e reforço dos sistemas de ensino e formação profissionais e da sua qualidade, inclusive através de mecanismos de antecipação de competências, adaptação dos currículos e criação e desenvolvimento de sistemas de ensino baseados no trabalho, nomeadamente sistemas de ensino dual e de aprendizagem), destinadas a promover um modelo de formação profissional que responda às necessidades das empresas.

O **PT5 – Médio Tejo com identidade** assume o desígnio de estruturar uma oferta turística integrada e devidamente comunicada, através de uma marca agregadora da região que afirme os argumentos de atratividade já reconhecidos e projete aqueles que se encontram menos dinamizados e valorizados. Estes objetivos estão fortemente articulados com a prioridade de investimento **6.3.** (conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património natural e cultural) e encontram correspondência com as prioridades de investimento selecionadas nos PT1, PT2 e PT6, na medida em que este programa temático recebe fortes contributos destes programas temáticos, existindo necessariamente um encaixe de algumas das prioridades de investimento selecionadas nesses programas temáticos.

O **PT6 – Médio Tejo com uma governança inovadora** identifica os modelos de gestão territoriais inovadores e a modernização administrativa como prioridades para implementação e facilitação das iniciativas que integram os restantes programas temáticos. Estes objetivos estão articulados com as prioridades de investimento:

- ✓ **1.2.** (promoção do investimento das empresas em inovação e investigação, o desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de I&D e o setor do ensino superior, em especial a promoção do desenvolvimento de produtos e serviços, transferência de tecnologia, inovação social, ecoinovação e aplicações de interesse público, no estímulo da procura, em redes, clusters e inovação aberta através da especialização inteligente, apoio à investigação tecnológica aplicada, linhas piloto, ações de validação precoce de produtos, capacidades avançadas de produção e primeira produção, em especial no que toca às tecnologias facilitadoras essenciais e à difusão de tecnologias de interesse geral), **2.3.** (reforço das aplicações de TIC na administração em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha), **7.2.** (melhoria da mobilidade regional, com a ligação dos nós secundários e terciários à infraestrutura da RTE-T), **4.4.** (o desenvolvimento e a implantação de sistemas inteligentes de energia, que promovem iniciativas inovadoras de gestão territorial) e **4.5.** (promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios, nomeadamente, as zonas urbanas, incluindo a promoção da mobilidade urbana multimodal sustentável e medidas de adaptação relevantes para a atenuação);
- ✓ **11.1.** (investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem), e **11.2.** (criação de capacidades para os agentes que operam no domínio da educação, da aprendizagem ao longo da vida, da formação, do emprego e das políticas sociais, inclusive através de pactos setoriais e territoriais de preparação de reformas a nível nacional, regional e local, destinadas à capacitação e modernização administrativa).

Quadro 15. Articulação dos programas temáticos do Médio Tejo 2020 com os objetivos e prioridades de investimento da Política de Coesão Europeia 2014-2020

Domínio temático	Objetivo temático	Prioridades de investimento	PT1 Médio Tejo em constelação sustentável	PT2 Médio Tejo verde e azul	PT3 Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida	PT4 Médio Tejo competitivo e empreendedor	PT5 Médio Tejo com identidade	PT6 Médio Tejo com uma governança inovadora
Competitividade e internacionalização	OT1 - Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação	1.1. Reforço da infraestrutura de investigação e inovação (I&I) e da capacidade de desenvolvimento da excelência na I&I, e a promoção de centros de competência, nomeadamente os de interesse europeu						
		1.2. Promoção do investimento das empresas em inovação e investigação, o desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de I&D e o setor do ensino superior, em especial a promoção do desenvolvimento de produtos e serviços, transferência de tecnologia, inovação social, ecoinovação e aplicações de interesse público, no estímulo da procura, em redes, <i>clusters</i> e inovação aberta através da especialização inteligente, apoio à investigação tecnológica aplicada, linhas piloto, ações de validação precoce de produtos, capacidades avançadas de produção e primeira produção, em especial no que toca às tecnologias facilitadoras essenciais e à difusão de tecnologias de interesse geral						
	OT2 - Melhorar o acesso às TIC, bem como a sua utilização e qualidade	2.3. Reforço das aplicações de TIC na administração em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha						
	OT3 - Reforçar a competitividade das PME e dos setores agrícola das pescas e da aquicultura	3.1. Promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, designadamente através de viveiros de empresas						
		3.2. Desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME, especialmente no que respeita à internacionalização						
3.3. Apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços								
3.4. Apoio à capacidade das PME de crescerem em mercados regionais, nacionais e internacionais e de empreenderem processos de inovação								
OT7 - Promover transportes sustentáveis e eliminar estrangulamentos nas redes de	7.1. Apoio ao espaço único europeu de transportes multimodais, mediante o investimento na rede transeuropeia de transportes (RTE-T)							
	7.2. Melhoria da mobilidade regional, com a ligação dos nós secundários e terciários à infraestrutura da RTE-T							

Domínio temático	Objetivo temático	Prioridades de investimento	PT1 Médio Tejo em constelação sustentável	PT2 Médio Tejo verde e azul	PT3 Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida	PT4 Médio Tejo competitivo e empreendedor	PT5 Médio Tejo com identidade	PT6 Médio Tejo com uma governança inovadora
	infraestruturas	7.3. Desenvolvimento e a melhoria de sistemas de transportes ecológicos e baixo teor de carbono, incluindo as vias navegáveis interiores e o transporte marítimo, os portos e as ligações multimodais						
		7.4. Desenvolvimento e reabilitação de sistemas ferroviários abrangentes, de elevada qualidade e interoperáveis e promoção de medidas de redução do ruído						
	OT8 - Promover a sustentabilidade e qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores	8.1 Acesso ao emprego para os candidatos a emprego e os inativos, incluindo os desempregados de longa duração e as pessoas afastadas do mercado de trabalho, e através de iniciativas locais de emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores						
		8.5. Adaptação dos trabalhadores, das empresas e dos empresários à mudança (incluindo o financiamento da componente FSE de projetos apoiados no âmbito dos OT 1 e 3)						
	OT11 - Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública	11.1. Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem						
11.2. Criação de capacidades para os agentes que operam no domínio da educação, da aprendizagem ao longo da vida, da formação, do emprego e das políticas sociais, inclusive através de pactos setoriais e territoriais de preparação de reformas a nível nacional, regional e local								
Inclusão Social e o Emprego	OT8 - Promover a sustentabilidade e qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores	8.1. Acesso ao emprego para os candidatos a emprego e os inativos, incluindo os desempregados de longa duração e as pessoas afastadas do mercado de trabalho e através de iniciativas locais de emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores						
		8.2. Integração sustentável dos jovens no mercado de trabalho, em especial os que não trabalham, não estudam nem se encontram em formação, incluindo os jovens em risco de exclusão social e os jovens de comunidades marginalizadas, inclusive através da execução da Garantia Jovem						
		8.3. Criação de emprego por conta própria, empreendedorismo e criação de empresas, incluindo micro, pequenas e médias empresas inovadoras						
		8.8 Concessão de apoio ao desenvolvimento dos viveiros de empresas e o apoio à atividade por conta própria, às microempresas e à criação de empresas						

Domínio temático	Objetivo temático	Prioridades de investimento	PT1 Médio Tejo em constelação sustentável	PT2 Médio Tejo verde e azul	PT3 Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida	PT4 Médio Tejo competitivo e empreendedor	PT5 Médio Tejo com identidade	PT6 Médio Tejo com uma governança inovadora	
		8.4. Igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, nomeadamente nos domínios do acesso ao emprego, da progressão na carreira, da conciliação da vida profissional e privada e da promoção da igualdade da remuneração para trabalho igual							
		8.5. Adaptação dos trabalhadores, das empresas e dos empresários à mudança							
		8.6. Envelhecimento ativo e saudável							
		8.7. Modernização do mercado de trabalho, nomeadamente através da criação de serviços de emprego públicos e privados e da melhoria da adequação às necessidades do mercado de trabalho, incluindo medidas destinadas a aumentar a mobilidade transnacional dos trabalhadores, inclusive através de regimes de mobilidade e melhor cooperação entre as instituições e as partes relevantes							
		8.9. Concessão de apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para zonas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais e da sua acessibilidade							
		9.1. Inclusão ativa, incluindo com vista à promoção da igualdade de oportunidades e da participação ativa e a melhoria da empregabilidade							
		9.3. Luta contra todas as formas de discriminação e promoção da igualdade de oportunidades							
		9.4. Melhoria do acesso a serviços sustentáveis, de grande qualidade e a preços comportáveis, incluindo cuidados de saúde e serviços sociais de interesse geral							
		9.7. Investimentos na saúde e nas infraestruturas sociais que contribuam para o desenvolvimento nacional, regional e local, a redução das desigualdades de saúde, a promoção da inclusão social através da melhoria do acesso aos serviços sociais, culturais e recreativos, e da transição dos serviços institucionais para os serviços de base comunitária							
	9.5. Promoção do empreendedorismo social e da integração profissional nas empresas sociais e da economia social e solidária para facilitar o acesso ao emprego								
	9.6. (FSE) e 9.10 (FEDER) Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária								
	OT9 - Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação								

Domínio temático	Objetivo temático	Prioridades de investimento	PT1 Médio Tejo em constelação sustentável	PT2 Médio Tejo verde e azul	PT3 Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida	PT4 Médio Tejo competitivo e empreendedor	PT5 Médio Tejo com identidade	PT6 Médio Tejo com uma governança inovadora
		9.8. Concessão de apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas em zonas urbanas e rurais						
		9.9. Concessão de apoio a empresas sociais						
Capital Humano	OT10 - Investir na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida	10.1. Redução e prevenção do abandono escolar precoce e promoção da igualdade de acesso a um ensino infantil, primário e secundário de boa qualidade, incluindo percursos de aprendizagem formais, não formais e informais para a reintegração no ensino e na formação						
		10.2. Melhoria da qualidade e da eficiência do ensino superior e equivalente e do acesso ao mesmo, a fim de aumentar os níveis de participação e de habilitações, particularmente para grupos desfavorecidos						
		10.3. Melhoria da igualdade de acesso à aprendizagem ao longo da vida, para todas as faixas etárias em contextos formais, não formais e informais, atualização do conhecimento, das aptidões e das competências dos trabalhadores e promoção de percursos de aprendizagem flexíveis, inclusive através da orientação profissional e da validação das competências adquiridas						
		10.4. Melhoria da pertinência do ensino e da formação ministrados para o mercado de trabalho, facilitando a transição da educação para o trabalho e reforço dos sistemas de ensino e formação profissionais e da sua qualidade, inclusive através de mecanismos de antecipação de competências, adaptação dos currículos e criação e desenvolvimento de sistemas de ensino baseados no trabalho, nomeadamente sistemas de ensino dual e de aprendizagem						
		Conjunto das prioridades de investimento 10.1, 10.2, 10.3 e 10.4						
		10.5. Investimentos na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento das infraestruturas educativas e formativas						
Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos	OT4 - Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores	4.1. Promoção da produção e distribuição de energia proveniente de fontes renováveis						
		4.2. Promoção da eficiência energética e da utilização das energias renováveis nas empresas						
		4.3. Concessão de apoio à eficiência energética, à gestão inteligente da energia e à utilização das energias renováveis nas infraestruturas públicas, nomeadamente nos edifícios públicos e no setor da habitação						

Domínio temático	Objetivo temático	Prioridades de investimento	PT1 Médio Tejo em constelação sustentável	PT2 Médio Tejo verde e azul	PT3 Médio Tejo inclusivo e com qualidade de vida	PT4 Médio Tejo competitivo e empreendedor	PT5 Médio Tejo com identidade	PT6 Médio Tejo com uma governança inovadora
		4.4. O desenvolvimento e a implantação de sistemas inteligentes de energia						
		4.5. A promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios, nomeadamente, as zonas urbanas, incluindo a promoção da mobilidade urbana multimodal sustentável e medidas de adaptação relevantes para a atenuação						
	OT5 - Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos	5.1. Concessão de apoio ao investimento para a adaptação às alterações climáticas, incluindo abordagens baseadas nos ecossistemas						
		5.2. Promoção de investimentos para fazer face a riscos específicos, assegurar a capacidade de resistência às catástrofes e desenvolver sistemas de gestão de catástrofes						
	OT6 - Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos	6.1. Investimentos no setor dos resíduos para satisfazer os requisitos do acervo ambiental da União e atender às necessidades de investimento identificadas pelos Estados-Membros que vão além desses requisitos						
		6.2. Investimentos no setor da água para satisfazer os requisitos do acervo ambiental da União e atender às necessidades de investimento identificadas pelos Estados-Membros que vão além desses requisitos						
		6.3. Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património natural e cultural						
		6.4. A proteção e reabilitação da biodiversidade e dos solos e promoção de sistemas de serviços ecológicos, nomeadamente através da rede Natura 2000 e de infraestruturas verdes						
		6.5. A adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades, recuperar e descontaminar zonas industriais abandonadas, incluindo zonas de reconversão, a reduzir a poluição do ar e a promover medidas de redução de ruído						
	OT8 - Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores	8.9. A concessão de apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para zonas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais e da sua acessibilidade						

Nota: por facilidade de leitura e apreensão, optou-se por manter no quadro as prioridades de investimento que não encontram, nesta fase, uma afetação prioritária em função dos objetivos que estruturam as ações dos diversos programas temáticos. A materialização futura destas ações em projetos pode traduzir-se em alterações a este quadro geral.

5. Modelo de Governação



Resumo: O capítulo 5. Modelo de Governação, apresenta os contornos do modelo integrado de governação assumido para o território, que visa estruturar um processo eficaz de envolvimento dos *stakeholders* da região no processo de fixação das intervenções a assumir como prioritárias no território. A CIM Médio Tejo assume um papel determinante na coordenação deste processo de governação do território, quer ao nível da constituição e dinamização do **Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal (CEDI)**, da assinatura da **Carta de Compromisso** sobre as grandes escolhas da região, quer ao nível da operacionalização da **Comissão de Acompanhamento** e dos **Grupos de Trabalho Sectoriais**.

Governança integrada do território

O processo de construção do Plano de Desenvolvimento Médio Tejo 2020 internalizou, desde o seu início, objetivos de implicação dos cidadãos no diagnóstico das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que um território se confronta, e de garantir a implementação de mecanismos participados na proposta e decisão sobre a estratégia de crescimento e as soluções operacionais. Estes fatores – participação e envolvimento – são fatores que determinam, em grande medida, o sucesso dos projetos de investimento. E, se o envolvimento dos atores relevantes da região na fase de conceção e proposição de ideias prioridades e projetos é fundamental, mais pertinente se torna nas fases de execução, gestão, monitorização.

Corresponsabilização de atores, públicos e privados, é também um fator crítico de sucesso destas estratégias e da correspondente capacidade de concretização de projetos de intervenção. De fato, reconhece-se que a concretização de uma estratégia de desenvolvimento pressupõe não só um compromisso de médio e longo prazo em torno de uma visão de futuro e de plano de ação, mas também de um processo de participação social e de uma gestão e governação transparente, clara sobre as diferentes responsabilidades, funções de gestão, recursos a mobilizar e resultados a alcançar e partilhada pelos diferentes *stakeholders*, em função da repartição dos custos e benefícios.

Nos documentos orientadores do próximo período de programação estrutural, ganha centralidade o papel das comunidades locais na resposta a desafios de governação, tal como a escala das NUTS III aparece reforçada como espaço pertinente para o desenvolvimento de políticas públicas (Figura 8).

As orientações da Comissão Europeia e do Acordo de Parceria nesta matéria são claras - o desenvolvimento tem de ser direcionado para o território/comunidade e a sua governança deve ser alargada a diferentes atores, com o objetivo de:

- ✓ **Incentivar as comunidades locais a desenvolver abordagens integradas** participativas sempre que exista a necessidade de dar resposta a desafios territoriais e locais que impliquem uma alteração estrutural;
- ✓ **Incentivar a inovação** (incluindo inovação social), o empreendedorismo e a capacidade de mudança estimulando o desenvolvimento e a descoberta de potencial inexplorado no âmbito das comunidades e dos territórios;
- ✓ **Promover a participação das comunidades** e desenvolver o sentido de envolvimento e propriedade que possa aumentar a eficácia das políticas públicas;
- ✓ **Apoiar a governação multiníveis**, abrindo caminho à total participação das comunidades locais no desenvolvimento da implementação de objetivos da UE

Neste contexto a lei nº 75/2013, que estabelece o Regime Jurídico das Autarquias Locais, veio reforçar as NUTS III como espaço territorial pertinente para o desenvolvimento de políticas públicas, enumerando as seguintes competências:

- ✓ **Promoção do planeamento e da gestão da estratégia de desenvolvimento económico**, social e ambiental do território abrangido;
- ✓ **Articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal**;
- ✓ **Participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional**, designadamente no âmbito do QREN;
- ✓ **Planeamento das atuações de entidades públicas**, de carácter supramunicipal.

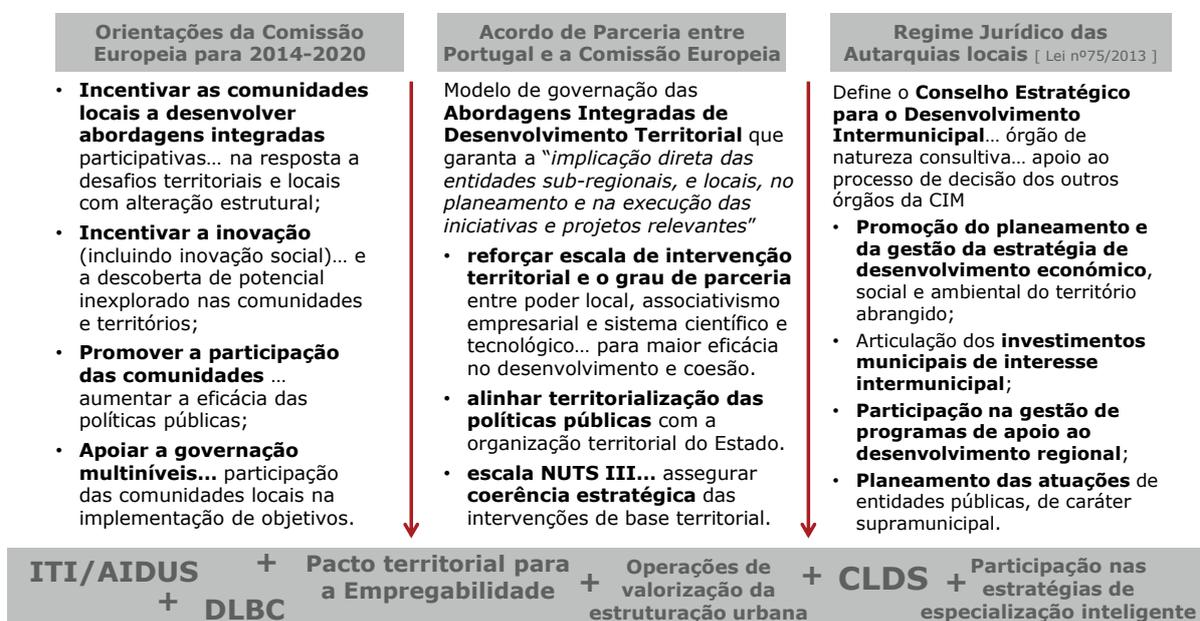
Também no âmbito da Lei nº 75/2013 se encontra definido o Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal enquanto órgão de natureza consultiva destinado ao apoio ao processo de decisão dos restantes órgãos da comunidade intermunicipal: "O Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal é constituído por representantes das instituições, entidades e organizações com relevância e intervenção no domínio dos interesses intermunicipais. Compete ao Conselho Intermunicipal deliberar sobre a composição em concreto do Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal".

O **Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia** para o próximo período de programação sublinha a relevância da dimensão territorial da Política de Coesão da União Europeia, e, conseqüentemente, de um modelo de governação das Abordagens Integradas de Desenvolvimento Territorial que garanta "a implicação direta das entidades sub-regionais e das autoridades regionais, e locais, no planeamento e na execução dos programas, iniciativas e projetos relevantes.

O Acordo de Parceria reflete, naturalmente, o novo quadro legislativo, reconhecendo que "os novos desafios colocados ao nível sub-regional no horizonte 2020 em áreas como a valorização dos recursos estratégicos do território, a sustentabilidade energética, a promoção de uma sociedade mais inclusiva, ou da eficiência e racionalização dos serviços coletivos intermunicipais, tornam indispensável reforçar quer a escala de intervenção territorial (para além da lógica estritamente municipal), quer o grau de parceria entre o poder local, o associativismo empresarial e o sistema científico e tecnológico, para poder intervir de forma mais eficaz nos domínios chave do desenvolvimento e da coesão territorial."

O **modelo de governação** a instituir e a conseqüente garantia de implementação de mecanismos de representatividade dos diversos atores regionais com intervenção complementar na condução dos destinos da região e na materialização do sentido a atribuir ao desenvolvimento pretendido para a região, nomeadamente, de acordo com os indicadores de monitorização e acompanhamento definidos, ganham uma relevância formal, que importa acautelar, num **Órgão Estratégico de promoção da articulação e desenvolvimento intermunicipal**. A esta exigência equipara-se a necessidade de lhe inculcar mecanismos expeditos de operacionalização das intervenções a realizar e de articulação executiva entre os diversos atores da região, através de um **Órgão Executivo de Gestão e Governação**.

Figura 8. NUTS III como espaço pertinente para o desenvolvimento de políticas públicas: papel das comunidades locais na resposta a desafios de governação



A construção de um quadro estratégico sub-regional claro, devidamente articulado com a estratégia regional dinamizada pelas CCDR, que garanta a coerência das intervenções independentemente da forma como são implementadas, configura, portanto, um contributo muito relevante para o reforço da dimensão territorial da Estratégia Europa 2020, identificando-se no Acordo de Parceria um conjunto alargado de áreas de intervenção das CIM:

- ✓ **Investimentos Territoriais Integrados - Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial** - direcionados para a produção de resultados significativos nos domínios da coesão, emprego e sustentabilidade territorial. Estes pactos dirigem-se a promover a concertação estratégica e operacional entre parceiros públicos, privados e associativos, de base territorial e/ou temática, e a sua concretização em territórios correspondentes a NUTS III (ou agrupamentos de NUTS III contíguas) potencia as soluções de governação aí instituídas, sob a liderança das CIM mas envolvendo vários *stakeholders*, assumindo-se como uma estratégia territorial “sem fronteiras entre concelhos”, visando a coordenação, cooperação e concertação de iniciativas de âmbito intermunicipal.
- ✓ Os **ITI serão complementados por operações de valorização da estrutura urbana e de promoção da atratividade e da competitividade das cidades**, através de intervenções de apoio à utilização da eficiência energética e das energias renováveis no setor da habitação social e de regeneração física, económica e social das comunidades e das zonas urbanas desfavorecidas, operacionalizadas através de um Instrumento de Engenharia Financeira.
- ✓ **Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC)** com o objetivo de promover em territórios específicos (territórios urbanos desfavorecidos e em territórios rurais ou costeiros economicamente fragilizados e de baixa densidade populacional) a concertação estratégica e operacional entre parceiros, focalizada no empreendedorismo, “dando resposta aos elevados níveis de desemprego e aos crescentes índices de pobreza, através da dinamização económica local, da revitalização dos mercados locais e da sua articulação com territórios mais amplos e, em geral, da diversificação das economias locais, do estímulo à inovação social”. As DLBC serão dinamizadas por Grupos de Ação Local (GAL) que deverão apresentar estratégias de desenvolvimento local (EDL) e os correspondentes programas de ação. As CIM, enquanto responsáveis pela estratégia de desenvolvimento à escala das NUTS III serão ouvidas no âmbito do processo de seleção das EDL.
- ✓ **Pactos Territoriais para a Empregabilidade** visando uma melhor adequação das medidas ativas de emprego e formação profissional e desenvolvidos pelas CIM com o envolvimento do IEF, Gabinetes de Inserção Profissional, entidades formadoras, associações empresariais, entidades empregadoras (privadas e do terceiro setor), sindicatos e associações de desenvolvimento local/regional.
- ✓ **Contratos Locais de Desenvolvimento Social**, que apesar de apresentar características distintas dos anteriores, “desempenha um papel central na resposta integrada às necessidades específicas das zonas geográficas mais afetadas pela pobreza”, reconhecendo a relevância da abordagem multidimensional e territorializada da intervenção social.
- ✓ O **quadro estratégico sub-regional**, dinamizado pelas CIM, deverá igualmente ser tido em conta no âmbito dos mecanismos de governação associados à estratégias de especialização inteligente regionais ou no âmbito dos mecanismos de ponderação do mérito regional dos incentivos a PME.

Face às várias propostas que têm sido apresentadas e aprovadas sobre a gestão e governação dos territórios NUTS III, a estrutura de governação do território do Médio Tejo para o período 2014-2020 é composta:

- ✓ **Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal (CEDI)**, órgão de consultivo de carácter estratégico, constituído por representantes das instituições, entidades e organizações com relevância e intervenção no domínio dos interesses intermunicipais. O CEDI pode convidar especialistas ou atores prestigiados, nacionais ou internacionais, residentes ou não residentes na região, que aprovam e assinam uma **Carta de Compromisso** sobre as grandes escolhas da região (pode ser, eventualmente, mais abrangente que o Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal). O regulamento interno organiza o funcionamento e as responsabilidades de cada um dos participantes no CEDI (já elaborado e aprovado, conforme **Anexo 6**).
- ✓ **Comissão de Acompanhamento (CA)**, órgão de natureza operacional, constituída por 6 representantes relevantes da região, e que será coordenada pelo Secretariado Executivo Intermunicipal. Tem como função assegurar a execução, coordenação e controlo dos mecanismos de acompanhamento e monitorização das intervenções de base territorial e também a coordenação de grupos de trabalho sectoriais considerados relevantes para a operacionalização dos principais projetos e parcerias constantes do Plano de Ação definido e acordado para a região.
- ✓ **Secretariado de Apoio Técnico**, órgão de apoio técnico à governação integrada do território, estruturado a partir do secretariado técnico da CIM e da estrutura de recursos humanos da CIM, e pontualmente reforçado, de acordo com as especificidades técnicas inerentes às temáticas de intervenção dos diferentes grupos de trabalhos setoriais, com competências asseguradas pelo corpo técnico das entidades que os vierem a integrar. Assegurará funções de apoio técnico.

Figura 9. Modelo de Governação territorial Médio Tejo 2020



Destaque para o papel de dinamizador e facilitador da CIM Médio Tejo neste modelo de governação:

- ✓ na garantia da constituição e funcionamento do Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal;
- ✓ na coordenação da Comissão de Acompanhamento e dos grupos de trabalho sectoriais (assegurando a organização operacional e a articulação dos vários projetos assumidos como estruturantes pelo CEDI e articulando os grupos de trabalho sectoriais criados);
- ✓ na garantia do necessário apoio técnico à Comissão de Acompanhamento e aos Grupos de Trabalho Sectoriais.

Operacionalização em curso do modelo de governação

Este papel dinamizador e facilitador da CIM Médio Tejo orientou um ritmo exigente do trabalho de constituição formal dos diversos órgãos que constituem o modelo de governação delineado para a Região.

Os diversos processos formais necessários à constituição destes órgãos já estão concluídos, da mesma forma que já estão delineadas as respetivas funções e âmbito das atividades regulares (natureza, composição, competências, funcionamento), que se sistematizam no **Anexo 5 - Histórico da implementação do modelo de governação**, bem como o cronograma das reuniões já realizadas no contexto de cada um destes órgãos. Está previsto que a cadência fixada de reuniões ordinárias possa ser reforçada em função das exigências operacionais que a implementação e execução das intervenções previstas vier a exigir.

O quadro operacional de funcionamento do modelo de governação delineado assume os seguintes contornos, que se apresentam numa versão mais detalhada no **Anexo 5**:

- ✓ A **tomada de posse do CEDI** - Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal ocorreu no dia 6 de maio de 2014, no Convento de Cristo, em Tomar. Para além da representação institucional da Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, assegurada pelo Presidente do Conselho Intermunicipal, integram este órgão cerca de 40 entidades públicas, privadas e associativas, com relevância e intervenção no domínio dos interesses intermunicipais (ver **Anexo 6 – Regimento de organização e funcionamento do CEDI**).

Estão previstas reuniões ordinárias duas vezes por ano, eventualmente conjugadas com reuniões extraordinárias, sempre que convocadas pelo respetivo Presidente, por sua iniciativa ou a requerimento de pelo menos um terço dos membros.

As competências assumidas pelo CEDI são as seguintes:

- Aprovar o respetivo regimento de organização e funcionamento, o qual é válido após ratificação pelo Conselho Intermunicipal;
- Propor a Comissão de Acompanhamento, para aprovação do Conselho Intermunicipal;
- Dar parecer sobre a visão e estratégia para a região, apresentada pela Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo;
- Pronunciar-se sobre a coerência estratégica das intervenções de base territorial e articulação das diferentes entidades envolvidas na implementação do Plano de Ação Regional;

- Acompanhar a execução global do Plano de Ação Regional, avaliando o seu grau de convergência com os objetivos inicialmente estabelecidos e efetuando sugestões e recomendações sobre a estratégia de desenvolvimento, constituindo-se como um espaço de reflexão sobre as dinâmicas e as estratégias para o desenvolvimento integrado do Médio Tejo;
 - Pronunciar-se sobre os assuntos de maior relevância económica, social e cultural do território;
 - Pronunciar-se sobre os planos intermunicipais referidos na alínea d) do n.º 1 do art.º 90 da Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro;
 - Propor às entidades e serviços competentes as iniciativas que entender adequadas à resolução de problemas detetados e à promoção do desenvolvimento regional.
- ✓ **A primeira reunião da Comissão de Acompanhamento** ocorreu no dia 28 de julho de 2014. Com coordenação do Secretariado Executivo Intermunicipal, as 6 entidades que constituem a Comissão de Acompanhamento são as seguintes:
- IPT – Instituto Politécnico de Tomar;
 - NERSANT – Associação Empresarial da Região de Santarém;
 - TAGUSVALLEY – Associação para a Promoção e Desenvolvimento do Tecnopolo do Vale do Tejo;
 - Centro de Inovação e Competências da Floresta;
 - ADIRN – Associação para o Desenvolvimento Integrado do Ribatejo Norte, como representante dos GAL;
 - União Distrital das IPSS.

Estão previstas reuniões com periodicidade bimestral, e eventuais reuniões extraordinárias, sempre que tal se verifique necessário.

As competências da CA são as seguintes:

- Aprovar o respetivo regimento de organização e funcionamento, o qual é válido após ratificação pelo Conselho Intermunicipal;
- Pronunciar-se sobre a execução, coordenação e controlo dos mecanismos de acompanhamento e monitorização das intervenções de base territorial, definidos no Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2020;
- Acompanhar outras iniciativas/intervenções que possam contribuir para a operacionalização da estratégia MT 2020, designadamente no âmbito da cooperação nacional e transnacional.
- Promover mecanismos expeditos de articulação executiva entre os diversos atores da região para operacionalização das intervenções de base territorial;
- Apresentar proposta de Grupos de Trabalho sectoriais considerados relevantes para a operacionalização dos principais projetos e parcerias constantes do Plano de Ação Médio Tejo 2020, os quais deverão ser aprovados em Conselho Intermunicipal;
- Coordenar a atividade dos Grupos de Trabalho sectoriais;
- Propor ao Conselho Intermunicipal as iniciativas que entender adequadas ao desenvolvimento regional.

✓ Foram constituídos **5 Grupos de Trabalho Setoriais**, no âmbito de temáticas específicas de intervenção assumidas como prioritárias. Ocorreu no dia 4 de abril de 2014 a primeira reunião preparatória, no âmbito do Grupo de Trabalho Setorial “Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil”.

- Observatório da Mobilidade
- Turismo, Cultura e Património
- Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil
- Empreendedorismo, Desenvolvimento Económico e Competitividade
- Educação e Formação

Para cada um destes grupos de trabalho setoriais estão definidos os seus objetivos e a composição do respetivo núcleo permanente (ver detalhe no **Anexo 5** - Histórico da implementação do modelo de governação).

Figura 10. Governação Médio Tejo 2020: cronograma de reuniões dos diversos órgãos

CEDI – Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal

2014												Órgão	Reunião	Síntese das Conclusões / Deliberações		
jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez					
			11										Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 7/2014	Aprovação da Composição do CEDI	
				06											Cerimónia de Instalação	Tomada de Posse
						17							CEDI - Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal	1.ª Reunião Ordinária	- Aprovação de regimento de organização e funcionamento - Aprovação da Visão e Estratégia da Região do Médio Tejo 2014-2020 - Aprovação da proposta de composição da Comissão de Acompanhamento, a submeter à aprovação do Conselho Intermunicipal	
							04						Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 9/2014	Ratificação do regimento de organização e funcionamento do CEDI	

Comissão de Acompanhamento

2014												Órgão	Reunião	Síntese das Conclusões / Deliberações	
jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez				
						04							Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 9/2014	Aprovação da composição da Comissão de Acompanhamento
							28						Comissão de Acompanhamento	1.ª Reunião Ordinária	- Aprovação de regimento de organização e funcionamento, a submeter à ratificação do Conselho Intermunicipal - Aprovação da proposta de composição dos Grupos de Trabalho Setoriais, a submeter à aprovação do Conselho Intermunicipal
									05				Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 10/2014	- Ratificação do regimento de organização e funcionamento da Comissão de Acompanhamento Aprovação dos Grupos de Trabalho Setoriais (Observatório da Mobilidade; Turismo, Cultura e Património; Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil; Empreendedorismo, Desenvolvimento Económico e Competitividade; Educação e Formação)
											20		Comissão de Acompanhamento	2.ª Reunião Ordinária	Consensualização de uma proposta de trabalho para mapeamento e concertação da oferta de formação na região

Grupos de Trabalho Setoriais

2014												Órgão	Reunião	Síntese dos Assuntos / Conclusões / Deliberações	
jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez				
						28							Comissão de Acompanhamento	1.ª Reunião Ordinária	- Aprovação da proposta de composição dos Grupos de Trabalho Setoriais, a submeter à aprovação do Conselho Intermunicipal
									05				Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 10/2014	- Aprovação dos Grupos de Trabalho Setoriais (Observatório da Mobilidade; Turismo, Cultura e Património; Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil; Empreendedorismo, Desenvolvimento Económico e Competitividade; Educação e Formação)
			14										GT Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil	1.ª Reunião (preparatória)	- Gestão intermunicipal dos serviços de segurança e proteção civil - Áreas de intervenção prioritárias
									24				GT Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil	2.ª Reunião	- Definição da Visão e Prioridades para as intervenções de base territorial para a Prevenção e Gestão de Riscos - Organização e divisão do trabalho
										16			GT Turismo, Cultura e Património	1.ª Reunião	- Agenda de Eventos e Programação Artística do Médio Tejo – Plataforma com a parceria do IPT - Plano de Marketing Turístico do Médio Tejo - IPAM - Definição de Representantes no Grupo de Trabalho - Análise e definição de um Programa de Atividades Anuais
											24		GT Observatório da Mobilidade	1.ª Reunião	- Apresentação e discussão das metodologias técnicas para a implementação do Observatório - Contributos possíveis e expectativas de cada entidade no contexto do Observatório - Protocolo de colaboração - Passos seguintes de atuação

Recursos e competências

O **Secretariado de Apoio Técnico** assegurará funções de apoio técnico, quer à Comissão de Acompanhamento, quer aos Grupos de Trabalho Setoriais criados, sob coordenação do secretariado técnico da CIM.

Este quadro de recursos está suportado na estrutura de recursos humanos e materiais da CIM Médio Tejo, e permitirá assegurar um conjunto diversificado de competências, no quadro dos **28 recursos técnicos** que se distribuem pelas suas 11 unidades orgânicas (ver **Anexo 7 – Mapa de Pessoal da CIMMT**), a saber:

- ✓ GA – Gabinete de Apoio;
- ✓ GE – Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento Estratégico;
- ✓ EP – Estruturas de Projeto;
- ✓ CIF – Centro de Informação e Formação Profissional;
- ✓ DAC – Direção de Administração e Cooperação;
- ✓ DAC/AF – Área Financeira;
- ✓ DAC/AD – Área Administrativa;
- ✓ DAC/ACI – Área de Cooperação Institucional;
- ✓ DT – Direção Técnica;
- ✓ DT/AGOT – Área Gestão e Ordenamento do Território;
- ✓ DT/AMNT – Área de Modernização e Novas Tecnologias.

Está previsto o recurso, supletivamente analisado em função das especificidades técnicas de eventuais projetos que venham a ser desenvolvidos no âmbito dos grupos de trabalho setoriais, a competências humanas/materiais providas pelo núcleo permanente de entidades que compõem os diversos grupos de trabalho setoriais.

Mecanismos de acompanhamento, monitorização e autoavaliação

Entre as competências assumidas pelo CEDI estão *“pronunciar-se sobre a coerência estratégica das intervenções de base territorial e articulação das diferentes entidades envolvidas na implementação do Plano de Ação Regional”* e *“acompanhar a execução global do Plano de Ação Regional, avaliando o seu grau de convergência com os objetivos inicialmente estabelecidos e efetuando sugestões e recomendações sobre a estratégia de desenvolvimento, constituindo-se como um espaço de reflexão sobre as dinâmicas e as estratégias para o desenvolvimento integrado do Médio Tejo”*.

A concretização destas competências, em particular, será suportada num **sistema de monitorização do Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2014-2020**, baseado no sistema de indicadores de monitorização e acompanhamento definido no capítulo 3 deste documento (ver **Quadro 9. Indicadores de monitorização e acompanhamento – Articulação com as Metas da Estratégia Europa 2020 e com os indicadores do Barómetro do Centro de Portugal**).

Aqui se engloba o acompanhamento do sistema de indicadores de monitorização da estratégia regional previamente definidos e a análise da evolução do Médio Tejo face às metas assumidas, relativizadas pela **evolução global da região Centro e do País**. Deverá ser garantida a coerência com o quadro estratégico do Portugal 2020, garantindo o sistema de monitorização que são abordadas as áreas temáticas do desenvolvimento urbano, da articulação territorial de competências municipais, da competitividade económica local e da promoção da inclusão social.

Este sistema de monitorização prevê:

- ✓ A produção de relatórios anuais de monitorização do Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2014-2020, contendo a análise da evolução da região do ponto de vista da concretização dos objetivos fixados na estratégia e dos avanços em matéria de concretização do Plano de Ação;
- ✓ a apresentação dos relatórios anuais de monitorização do Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2014-2020 em reunião ordinária do Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal, garantindo informação técnica a este órgão.

Globalmente, este sistema de monitorização deverá permitir ao CEDI analisar a evolução da região e a convergência com os objetivos inicialmente estabelecidos. Este instrumento permitirá fazer recomendações de atuação estratégica à Comissão de Acompanhamento que, por sua vez, deverá estruturar respostas operativas e mecanismos de ajuste/adaptação, em sede dos Grupos de Trabalho Setoriais. Será assegurada também a **compatibilização com o sistema de gestão do PO**.

Parcerias e gestão de redes

O processo de construção do Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2014-2020 deu origem a um modelo de governação e a um sistema de implementação do Plano de Ação definido para a região que **internaliza, organicamente, sistemas de atuação em regime de parceria**.

No **CEDI** e na **Comissão de Acompanhamento** estão representados, para além dos órgãos de representação institucional da CIM, e respetivas Câmaras Municipais, entidades ligadas ao sistema de conhecimento, Educação e Formação/Emprego; do Associativismo Empresarial e Desenvolvimento Local; e do Domínio Social e combate à Pobreza.

Os **Grupos de Trabalho Setoriais** dão continuidade, em termos temáticos, à **mobilização de entidades com tutelas e competências complementares**, num mecanismo de atuação sistémica, mobilizadora de contributos e orientada para produção de resultados. A diversidade e complementaridade das entidades que compõem o núcleo permanente dos grupos de trabalho setoriais criados comprovam-no (**ver Anexo 5**).

O caráter operacional exigido ao funcionamento destes Grupos de Trabalho Setoriais implica, necessariamente, a **aplicação de princípios de organização, de gestão de redes e de acesso e partilha de informação entre os diversos parceiros**, incluindo a **articulação geral com o sistema de gestão do PO**, que serão adaptados às especificidades dos diversos projetos, a partir das plataformas digitais de monitorização e acompanhamento de projetos já existentes na CIM Médio Tejo.

As próprias **parcerias nucleares** que se afirmam no Plano de Ação salientam a **aplicação de princípios privilegiados de atuação em modelo de parceria**. De tal forma que 6 entidades assumiram, em conjunto com a CIM Médio Tejo e seus municípios, o protagonismo nuclear na mobilização e conjugação de esforços com vista à prossecução dos objetivos fixados no Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2014-2020. Estas entidades parceiras nucleares são o IPT – Instituto Politécnico de Tomar; a NERSANT – Associação Empresarial da Região de Santarém; a TAGUSVALLEY – Associação para a Promoção e Desenvolvimento do Tecnopolo do Vale do Tejo; o Centro de Inovação e Competências da Floresta; a ADIRN – Associação para o Desenvolvimento Integrado do Ribatejo Norte, como representante dos GAL; e a União Distrital das IPSS. Os esforços de atuação destas entidades serão aplicados em função das respetivas competências e do perfil das próprias intervenções em causa, pelo que serão eventualmente reforçadas através de outras **parcerias estratégicas**.

No quadro destas parcerias firmadas, salienta-se o **caráter integrador da estratégia desenvolvida**, no quadro de um **desenvolvimento regional completo**, e integrador das estratégias de desenvolvimento rural e urbano. Este caráter integrador é fixado em termos estratégicos, e encontra **reflexos concretos, em termos orgânicos, no modelo de governação** que foi delineado e que já se encontra em fase avançada de implementação. Note-se que os GAL com intervenção no território do Médio Tejo têm presença nos órgãos que constituem o modelo de governação definido (CEDI e CA), pelo que estão criadas as condições institucionais favoráveis para garantir um quadro eficaz de articulação entre as intervenções que vierem a ser levadas a cabo pelos GAL (no contexto das DLBC) e as intervenções da CIM, dos municípios e das outras entidades envolvidas na operacionalização dos diversos projetos. Esta eficácia recomenda que se estabeleça um quadro de intervenções em que estas entidades, parceiras na **concretização dos resultados fixados para o território**, definem intervenções complementares entre si, em torno de um projeto concreto. Princípios de integração das intervenções presidem a esta ambição.

Anexos

Anexo 1.1. Orientações do período de programação estrutural 2014-2020

O presente anexo apresenta, na primeira parte, uma síntese das orientações da Política Regional Europeia relativas ao período 2014-2020, na segunda parte, a forma como estas estão a ser implementadas em Portugal, por via da consideração do Acordo de Parceria (na sua versão de janeiro de 2014) a celebrar entre as autoridades nacionais e a Comissão Europeia e que deverá enquadrar a aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI).

A arquitetura da Política de Coesão da União Europeia no período 2014-2020

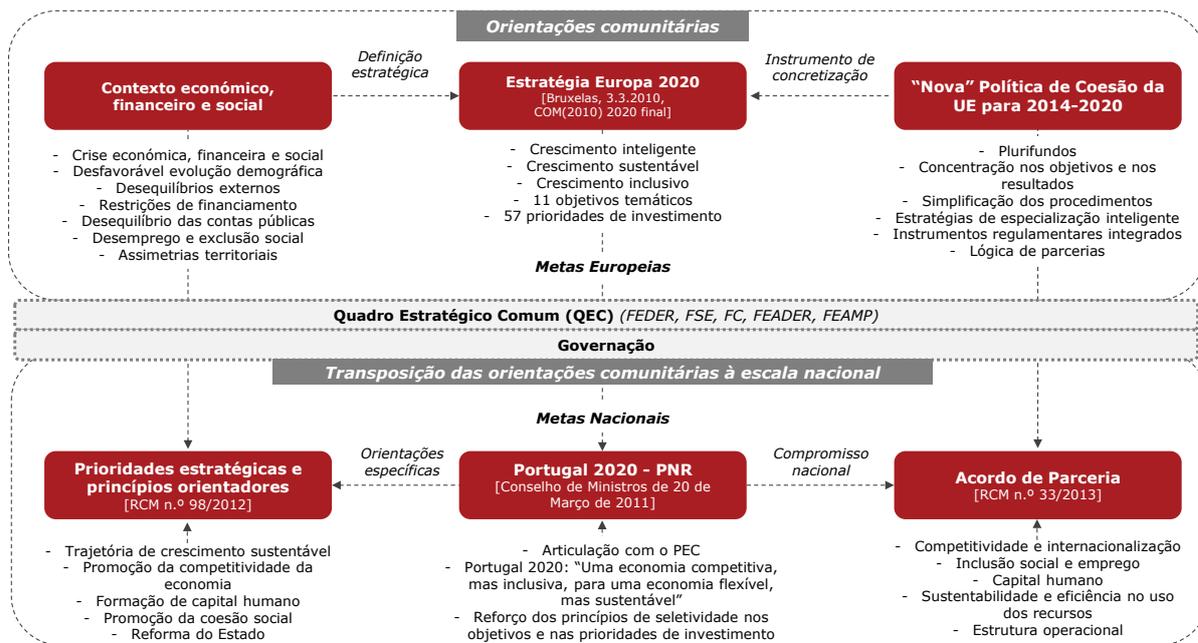
A Política de Coesão – também designada de Política Regional - da União Europeia (UE) foi instituída em 1986 e, desde então, tem sido alvo de sucessivos ajustamentos face aos novos desafios europeus. O objetivo central desta Política consiste na promoção da coesão económica, social e territorial, garantindo o desenvolvimento equilibrado dos 28 Estados-membro (EM) e das suas regiões, visando a redução das disparidades regionais e potenciando oportunidades de crescimento e desenvolvimento em todo o território da UE numa base de solidariedade e coesão.

A Política de Coesão Europeia para 2014-2020 surge num contexto em que o projeto europeu se debate com um conjunto de novos desafios e fortes constrangimentos decorrentes da crise económica, financeira e social que tem afetado, de forma diferenciada, as economias europeias, expondo as suas fragilidades estruturais. O enquadramento presente requer a alteração dos pressupostos de atuação da Política de Coesão, que se pretende ainda mais eficaz e ágil (menos burocrática, com procedimentos simplificados e regras harmonizadas), sendo de destacar as seguintes adaptações:

- ✓ Na conceção, inspirada nas diretrizes da Estratégia Europa 2020, com menos prioridades e novas áreas de atuação, traduzidas num Quadro Estratégico Comum (QEC);
- ✓ Na implementação, sustentada por estratégias integradas de especialização inteligente, territorializadas e financiadas sob uma lógica plurifundo, considerando o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Fundo de Coesão (FC), o Fundo Social Europeu (FSE), o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e da Pesca (FEAMP) e o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER); e
- ✓ Numa gestão mais focada nos objetivos e nos resultados, que concede primazia a projetos eficazes e de real impacto nos contextos onde são aplicados.

A figura seguinte sistematiza o percurso desde o complexo contexto económico, financeiro e social europeu, ao novo quadro regulamentar da Política de Coesão da UE para 2014-2020, tendo subjacente as problemáticas vivenciadas e à aplicação das orientações comunitárias ao caso português, cujos conteúdos serão desenvolvidos em ponto autónomo.

Figura 11. Da Europa 2020 a Portugal 2020



Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo

A atual crise financeira internacional concede à Política de Coesão da UE para 2014-2020 um papel privilegiado no apoio à prossecução das estratégias definidas para a Europa e impõe fortes exigências adaptativas aos poderes públicos e aos agentes privados. Se, por um lado, é reconhecido que a atual conjuntura tem imposto um esforço acrescido ao apoio comunitário, a capacidade de execução dos fundos estruturais por parte de alguns EM tem, por outro, sido comprometida por desequilíbrios financeiros e orçamentais a nível nacional. Em março de 2010 foi lançada, pela Comissão Europeia, a Estratégia Europa 2020, assente em objetivos de um crescimento renovado, sob uma lógica de continuidade e de melhoria da Estratégia de Lisboa, atribuindo particular atenção à situação conjuntural europeia.

A Estratégia Europa 2020 constitui o referencial central das políticas comunitárias para a próxima década, assim como do desenho do orçamento da UE para 2014-2020, pretendendo garantir as condições para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento europeu no período. A Estratégia Europa 2020 corporiza o consenso alcançado entre os EM da UE, sendo que os objetivos que lhe estão subjacentes norteiam as decisões de investimento e as prioridades definidas pelos vários Estados, criando as condições para um crescimento que se pretende:

- ✓ **Inteligente**, mediante a aposta na educação, na investigação, no conhecimento e na inovação;
- ✓ **Sustentável**, pela prioridade atribuída à transição para uma economia de baixo teor de carbono e uma indústria competitiva, promovendo a eficiente utilização de recursos, de uma forma mais ecológica e competitiva;
- ✓ **Inclusivo**, por via da criação de emprego e redução da pobreza, como garante da coesão social e territorial.

Os cinco grandes objetivos definidos para a UE no seu todo ao nível do emprego, da I&D e inovação, das alterações climáticas e energia, da educação e da pobreza e exclusão social deverão ser atingidos por via de um conjunto de medidas a tomar, a nível nacional e comunitário. A interligação e a interdependência entre tais objetivos afiguram-se como evidentes: a melhoria da educação contribui para o aumento do emprego e para a redução da pobreza; uma economia mais fortemente baseada em I&D e inovação, promovendo a eficácia na aplicação de recursos, torna a Europa mais competitiva e gera mais postos de trabalho; o investimento em tecnologias mais limpas contribui para a luta contra as alterações climáticas e cria novas oportunidades para o comércio e para o emprego.

A operacionalização da Estratégia Europa 2020 assenta em sete "iniciativas emblemáticas": a Agenda Digital para a Europa, a União da Inovação, a Juventude em Movimento, Uma Europa Eficiente em termos de recursos, Uma política industrial para a era da globalização, Agenda para Novas Competências e Empregos e Plataforma Europeia para a pobreza, abarcando domínios que poderão contribuir para os objetivos de crescimento e emprego definidos para 2020. A concretização das metas estabelecidas pela Estratégia Europa 2020 é garantida por um modelo de governação económica que zela pela coordenação das medidas políticas a nível nacional e europeu.

Ao direcionar os recursos regionais para a criação de emprego e para investimentos e iniciativas que promovam um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, a Política de Coesão Europeia para o período 2014-2020 apresenta-se assim, como o instrumento privilegiado na estratégia da UE para alcançar as metas da Estratégia Europa 2020, no conjunto de indicadores selecionados para o efeito.

Figura 12. Estratégia Europa 2020: para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo



Fonte: "Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo" [COM (2010) 2020 final (Bruxelas, 3.3.2010)]

A Agenda Territorial da União Europeia para 2020

O Tratado de Lisboa promoveu, no contexto europeu, o objetivo da coesão territorial a um nível equivalente ao da coesão económica e social. A Agenda Territorial da UE 2020 (AT2020)⁵ enfatiza a importância e diversidade do território e incentiva o recurso a abordagens experimentais na implementação e desenvolvimento das políticas. São, assim, definidas seis prioridades territoriais para a Europa 2020:

- ✓ Promover um desenvolvimento territorial policêntrico e equilibrado;
- ✓ Apoiar o desenvolvimento integrado nas cidades, no meio rural e em áreas específicas;
- ✓ Promover a integração territorial nas regiões funcionais transfronteiriças e transnacionais;
- ✓ Garantir a competitividade global das regiões tendo por base economias locais fortes;
- ✓ Melhorar a conectividade territorial para os indivíduos, comunidades e empresas;
- ✓ Gerir e interligar os valores ecológicos, paisagísticos e culturais das regiões.

A capacidade dos Estados-membros e das regiões em atingir um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo depende, naturalmente, do seu potencial de desenvolvimento específico e dos seus ativos em termos de capital humano e natural, de conhecimento, de instituições e redes, no contexto da diversidade de regiões europeias. Neste enquadramento, a nova arquitetura da Política de Coesão retoma e reforça os princípios e orientações que pautaram a construção do Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013, com ênfase nos princípios da parceria – por via do apelo a um maior envolvimento de *stakeholders* locais e regionais, parceiros económico-sociais e sociedade civil – e da coesão económica, social e territorial entre regiões funcionais no interior de um EM ou no seio de macrorregiões. O elemento basilar das estratégias regionais reside, assim, na constituição de parcerias que impliquem a mobilização e o envolvimento dos vários parceiros presentes no território, em torno de uma visão de futuro para cada região.

A concentração da intervenção comunitária no alcance das metas da Estratégia Europa 2020 constitui, no contexto do novo enquadramento da Política Regional Europeia, um forte apelo à adoção de estratégias de inovação nacionais e regionais direcionadas para a especialização inteligente (*smart specialisation*), por um lado, e para o desenvolvimento territorial sustentável, designadamente ao nível urbano (Caixa 1), por outro. A conceção e operacionalização da Política de Coesão são, assim, norteadas pela aposta na conceção de abordagens territoriais integradas e multidimensionais, desenvolvidas e implementadas num contexto de estratégias regionais partilhadas e tidas como mais eficazes na resposta a desafios conjunturais e estruturais. Os princípios subjacentes relevam a predisposição dos diferentes níveis de governo em cooperar e coordenar ações com vista ao alcance de metas comuns, especialmente no que diz respeito à coesão territorial, reconhecendo-se que a coesão económica e social só pode ser conseguida a nível europeu se houver uma maior incidência no impacto territorial das políticas europeias.

⁵ Aprovada na Reunião Informal de Ministros responsáveis pelo Desenvolvimento Territorial da União Europeia, em maio de 2011.

Caixa 1. Os fundamentos da Política de Coesão da UE 2014-2020

A **estratégia de especialização inteligente** (RIS3) promove a transformação económica integrada de base local, tendo em vista o direcionamento dos apoios para as prioridades, desafios e necessidades nacionais e regionais na promoção de um desenvolvimento baseado no conhecimento, bem como a concretização de mais-valias, de vantagens competitivas e do potencial de excelência, tendo por base os ativos exclusivos de cada país/região. A promoção da inovação baseada na tecnologia e o estímulo ao investimento do setor privado devem aliar-se ao fortalecimento dos sistemas de inovação regional, à maximização dos fluxos de conhecimento e à difusão das vantagens da inovação para potenciar a transformação da economia regional.

O direcionamento dos apoios da Política Regional para a criação de condições propícias à inovação, à educação e à investigação, por via do estímulo à I&D, bem como para investimentos baseados no conhecimento e para o desenvolvimento de atividades com elevado valor acrescentado, poderá, assim, ajudar os EM e as regiões a alcançar o objetivo de garantir uma maior capacidade de inovação e I&D nas empresas e promover uma cooperação mais estreita com as universidades e os centros de investigação.

O **desenvolvimento territorial sustentável** emerge, de igual modo, como uma das grandes prioridades dos apoios regionais no período 2014-2020. O fomento de estratégias de desenvolvimento urbano sustentável integrado apela a uma abordagem holística, que proporcione uma resposta aos desafios económicos, ambientais, climáticos e sociais das áreas urbanas, envolvendo a concentração de recursos de forma integrada em áreas com desafios urbanos específicos. Neste sentido, os projetos a financiar devem ser integrados nos objetivos mais amplos dos programas operacionais, com recurso a uma abordagem plurifundos, incluindo o FSE que, em sinergia com o FEDER, deve apoiar medidas relacionadas com emprego, educação, inclusão social e capacidade institucional. A ênfase colocada no desenvolvimento urbano assume o reconhecimento do papel das cidades na promoção do crescimento e do emprego, mas os objetivos do desenvolvimento territorial sustentável abrangem, em simultâneo, os desafios colocados por uma saudável e mutuamente valorizadora interpenetração entre o meio urbano e o meio rural.

Fonte: Guia para as Estratégias de Investigação e Inovação para a Especialização Inteligente (RIS3⁶)

Salienta-se, a este propósito, o contributo da Política Regional para um crescimento inteligente no quadro da Estratégia Europa 2020 e, em especial, à iniciativa emblemática «Uma União da Inovação». A Política Regional deverá contribuir para libertar o potencial de crescimento da UE, promovendo a inovação em todas as regiões, garantindo uma complementaridade entre os apoios concedidos a nível europeu e pelas autoridades nacionais e regionais à inovação, à investigação e desenvolvimento (I&D), ao empreendedorismo e às tecnologias da informação e da comunicação (TIC). A Política Regional afirma-se como um elemento essencial para concretizar no terreno as prioridades da União da Inovação, onde as regiões assumem um papel central, uma vez que constituem os primeiros parceiros institucionais das universidades, das entidades da área da investigação e da educação e das pequenas e médias empresas (PME), que são cruciais para o processo de inovação. Torna-se, pois, necessário que as autoridades nacionais e regionais desenvolvam estratégias de especialização inteligente, que maximizem o impacto da Política Regional em conjugação com as outras políticas da União, mediante a identificação das áreas de especialização mais promissoras em cada região.

Os quadros legislativo e financeiro da Política de Coesão para 2014-2020 aprovados pelo Parlamento Europeu

O Quadro Financeiro Plurianual e o pacote legislativo que estabelece as disposições comuns aplicáveis aos cinco Fundos de coesão (FEDER, FSE, FC, FEADER e FEAMP) são os documentos fundamentais para a Política de Coesão no período 2014-2020 e foram aprovados pelo Parlamento Europeu em novembro de 2013, incluindo a repartição indicativa da dotação financeira alocada aos vários Estados-membros em cada objetivo da Coesão. Nas palavras do Comissário responsável pela Política Regional, Johannes Hahn, “o Parlamento deu autorização para as reformas que transformam a política de coesão numa ferramenta de investimento fundamental da UE para a consecução dos objetivos da estratégia Europa 2020: promover a economia real, criando o crescimento e o emprego, combater as alterações climáticas e a dependência energética”.

⁶ RIS3 – National/Regional Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation.

A ambição expressa nos objetivos e metas da Europa 2020 encontram, naturalmente, suporte e correspondência nas dotações financeiras ao dispor da União Europeia para o efeito. O Quadro Financeiro Plurianual (QFP) define as prioridades políticas da União para os anos vindouros, com propostas específicas para os vários domínios políticos da intervenção comunitária. O QFP para o período 2014-2020 foi aprovado pelo Parlamento Europeu no dia 19 de novembro de 2013, com um envelope financeiro (a preços de 2011) de 960 mil milhões de euros em dotações de autorização e 908 mil milhões em dotações de pagamento (gastos efetivos).

Sendo parte integrante do ambicionado crescimento inteligente e inclusivo, ao domínio da coesão económica, social e territorial foi alocado um montante global de 325 mil milhões de euros, correspondendo a cerca de 34% do total de recursos para o período, para as regiões enquadradas nos vários instrumentos da Política de Coesão. À semelhança do período de programação anterior, os investimentos destinam-se a todas as reuniões da UE, mas os apoios a conceder e o nível de cofinanciamento europeu dos investimentos a realizar nas várias regiões dependerá do seu nível de desenvolvimento relativo, aferido pelo nível do PIB *per capita* da região face à média comunitária (UE27). Assim, no período 2014-2020 são considerados três grandes grupos de regiões: i) as regiões menos desenvolvidas, cujo PIB *per capita* é inferior a 75% da média; ii) as regiões em transição, em que este indicador se situa entre 75% e 90% da média; e iii) as regiões mais desenvolvidas, cujo PIB supera 90% da média da União.

A afetação financeira do montante global alocado à política de coesão económica, social e territorial europeia entre os objetivos de política considerados foi a seguinte:

- ✓ Objetivo Convergência Regional: 164,3 mil milhões de euros;
- ✓ Regiões em transição: 31,7 mil milhões de euros;
- ✓ Objetivo Competitividade: 49,5 mil milhões de euros;
- ✓ Cooperação Territorial: 8,9 mil milhões de euros;
- ✓ Fundo de Coesão: 66,4 mil milhões de euros;
- ✓ Regiões Ultraperiféricas e de muito baixa densidade populacional: 1,4 mil milhões de euros;
- ✓ Iniciativa Emprego Jovem: 3 mil milhões de euros.

A afetação das dotações financeiras aos vários objetivos da Política de Coesão continua a revelar uma clara concentração dos recursos nas regiões e nos Estados-membros menos desenvolvidos, ao mesmo tempo que acautela a situação das regiões em fase de transição entre objetivos, que abarca as regiões europeias com um nível de PIB *per capita* entre 75% e 90% da média da UE-27.

O acordo alcançado relativamente à repartição dos Fundos de Coesão pelos vários Estados-membros encontra-se expresso no quadro seguinte: Portugal irá receber cerca de 19,6 mil milhões de euros (a preços de 2011) ao longo dos próximos sete anos, ou seja, cerca de 6% do montante global alocado à Política de Coesão. Ademais, de acordo com as disposições aprovadas, sendo um dos Estados-membros da UE com graves dificuldades de estabilidade financeira e de modo a facilitar o investimento em tempos de crise económica, Portugal poderá beneficiar de um aumento da taxa máxima de cofinanciamento comunitário de 85% para 95% até ao final de 2015.

A condicionalidade macroeconómica constitui uma inovação no período 2014-2020. Abarca um conjunto de medidas destinadas a associar a eficácia dos Fundos de coesão a uma sólida governação económica por parte dos Estados-membros. Assim, as disposições aprovadas contemplam a possibilidade de corte no financiamento aos Estados-membros que

apresentem défices excessivos, por exemplo, devendo, contudo ter em conta a situação económica e social do Estado-Membro, em particular a taxa de desemprego, e o impacto da suspensão dos pagamentos na economia do país. A Comissão Europeia poderá, assim, solicitar aos Estados-Membros alterações aos programas, de modo a apoiar reformas estruturais estratégicas e a aplicação de recomendações económicas, com o intuito de maximizar o impacto dos Fundos sobre o crescimento e a competitividade. Em caso de desrespeito continuado, a transferência de verbas para o Estado-membro poderá inclusivamente ser suspensa.

Quadro 16. Política de Coesão 2014-2020 - Dotações totais por Estado-membro (*)
(milhões de euros, preços de 2011)

Estados-membro	Fundo de Coesão	FEDER e FSE				FEDER	TOTAL	% no Total
		Regiões menos desenvolvidas	Regiões em transição	RUP (*)	Regiões mais desenvolvidas	Cooperação territorial		
Bélgica	0	0	962	0	868	231	2 061	1%
Bulgária	2 384	4 623	0	0	0	145	7 153	2%
República Checa	6 562	13 646	0	0	79	298	20 585	6%
Dinamarca	0	0	64	0	230	199	494	0%
Alemanha	0	0	8 750	0	7 609	847	17 207	5%
Estónia	1 123	2 198	0	0	0	49	3 369	1%
Irlanda	0	0	0	0	869	148	1 017	0%
Grécia	3 407	6 420	2 105	0	2 307	203	14 443	4%
Espanha	0	1 858	12 201	432	10 084	542	25 116	8%
França	0	3 147	3 927	395	5 862	956	14 288	4%
Hungria	2 676	5 225	0	0	0	128	8 029	2%
Itália	0	20 333	1 004	0	7 006	998	29 341	9%
Chipre	286	0	0	0	388	29	703	0%
Letónia	1 412	2 742	0	0	0	82	4 236	1%
Lituânia	2 145	4 189	0	0	0	100	6 434	2%
Luxemburgo	0	0	0	0	39	18	57	0%
Hungria	6 313	13 452	0	0	416	318	20 498	6%
Malta	228	0	441	0	0	15	684	0%
Holanda	0	0	0	0	908	342	1 250	0%
Áustria	0	0	66	0	823	226	1 114	0%
Polónia	24 274	45 917	0	0	2 017	615	72 823	23%
Portugal	3 000	15 008	232	103	1 148	108	19 599	6%
Roménia	7 251	13 773	0	0	405	397	21 826	7%
Eslovénia	939	1 134	0	0	763	55	2 891	1%
Eslováquia	4 361	8 489	0	0	40	196	13 086	4%
Finlândia	0	0	0	272	911	142	1 325	0%
Suécia	0	0	0	184	1 355	300	1 840	1%
Reino Unido	0	2 126	2 335	0	5 144	760	10 364	3%
<i>Cooperação interregional</i>						500	500	0%
Total	66 362	164 279	32 085	1 387	49 271	8 948	322 332	100%

Notas: (*) A iniciativa relativa ao emprego jovem (top up) de 3 mil milhões de euros não está incluída na tabela. Montantes antes de deduções e transferências (Conectividade Europeia, Fundo de Auxílio Europeu às Pessoas mais Carentes), ações de iniciativa urbana, assistência técnica. (**) Dotação especial para regiões ultraperiféricas e escassamente povoadas.
Fonte: Total allocations of Cohesion Policy 2014-2020, website do Parlamento Europeu, 20.11.2013

Apresentando-se como uma Política de Coesão reformada e como a principal política de investimento para o crescimento e o emprego na Europa, a Política Regional no período 2014-2020 deverá ainda corresponder aos desafios associados ao desenvolvimento sustentável, designadamente os que decorrem das alterações climáticas e da dependência energética, bem como combater a pobreza e a exclusão social. Com o objetivo de reorientar

os Fundos para os setores de maior crescimento, foram identificadas como áreas prioritárias de investimento para os vários Fundos financiadores:

- ✓ FEDER: A inovação e investigação, a agenda digital, a competitividade das pequenas e médias empresas (PME) e o fomento da economia com baixas emissões de carbono (como a eficiência energética e as energias renováveis);
- ✓ Fundo de Coesão: As redes transeuropeias de transportes e os grandes projetos de infraestruturas ambientais, designadamente soluções de mobilidade sustentável;
- ✓ FSE: A educação, o emprego e a mobilidade laboral, por meio de ações de formação e de aprendizagem ao longo da vida, bem como o combate à pobreza e à exclusão social (este último objetivo deve ser reforçado e acolher pelo menos 20% do FSE do Estado-membro), bem como a nova Iniciativa para o Emprego dos Jovens (cerca de três mil milhões de euros).

Para a nova arquitetura da Política de Coesão 2014-2020, o Parlamento Europeu aprovou também, em novembro de 2013, o correspondente quadro legislativo, tendo em vista a harmonização das regras dos cinco Fundos envolvidos, de modo a potenciar a coordenação, evitar sobreposições e maximizar sinergias. O período 2014-2020 apela, assim, a uma maior coordenação entre estes três Fundos da Política de Coesão, bem como com os Fundos relativos ao desenvolvimento rural e às pescas. Uma maior articulação e o recurso a outros instrumentos da União Europeia (como o Horizonte 2020, por exemplo) são também promovidos neste contexto.

As disposições legislativas relativas à Política de Coesão da União consideram a integração dos Fundos europeus financiadores num Quadro Estratégico Comum, congregando, para além do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Fundo Social Europeu (FSE) e o Fundo de Coesão (FC), também o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e o Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas (FEAMP). A Política Regional Europeia retorna, assim, à lógica do financiamento plurifundo no seio de um único Programa Operacional, a qual tinha sido abandonada no período 2007-2013.

A regulamentação aprovada pelo Parlamento Europeu reitera a importância da definição de objetivos claros, a responsabilização das entidades e a orientação para os resultados, com a inerente mensurabilidade e a possibilidade de premiar os Programas por via do desempenho. Em paralelo, relevam-se: (i) a criação de condições prévias a uma eficaz aplicação de Fundos, como seja a definição de estratégias de especialização inteligente; (ii) a simplificação de procedimentos e a redução da burocracia (e-coesão); (iii) o reforço da dimensão urbana das intervenções; (iv) o fomento da cooperação territorial; e (v) o aumento do crédito às PME, por via de empréstimos, garantias e capitais próprios/de risco apoiados por Fundos Comunitários, com um claro privilégio por empréstimos em detrimento de subvenções.

O novo enquadramento regulamentar da Política de Coesão prevê o estabelecimento de Programas plurifundos e três regulamentações específicas para o FEDER, o FSE e o FC, a harmonização das regras aplicadas a todos os fundos (incluindo o FEADER e o FEAMP), duas regulamentações sobre o objetivo de Cooperação Territorial Europeia e o Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial (AECT), uma programação articulada de fundos nacionais e comunitários e a simplificação do acesso aos fundos, aos quais se acresce a consideração de instrumentos que configuram abordagens integradas para o desenvolvimento territorial (Caixa 2).

O regulamento que estabelece as disposições comuns aos cinco Fundos comunitários visa, assim, o reforço da sua coordenação, de modo a atingir: i) a concentração de recursos nos objetivos da Estratégia Europa 2020 através de um conjunto comum de objetivos temáticos

para os quais os Fundos deverão contribuir; ii) a simplificação acrescida por via de um planeamento e de uma implementação mais coerente; iii) o reforço nos resultados através de um sistema e uma reserva de desempenho; iv) a harmonização das regras de elegibilidade e das opções de simplificação de custos, de forma a reduzir os encargos administrativos para os beneficiários e para as autoridades de gestão.

Como referido, cada Estado-membro estabelecerá um Acordo de Parceria com a Comissão Europeia, sob o qual serão definidas prioridades em termos de investimentos e objetivos a atingir. A concentração num número mais limitado de prioridades de investimento constitui uma condição basilar do contrato, o qual define também as metas a alcançar nesses domínios. Considera ainda uma reserva de eficácia para premiar as regiões que melhor atingem os seus objetivos, designadamente nas vertentes da promoção do crescimento e da criação de emprego. A simplificação e harmonização das normas que regem os diversos Fundos, bem como uma governação mais sólida e um sistema de execução simplificado, constituem, assim, elementos adicionais de reforço do impacto financeiro esperado dos apoios a conceder.

Caixa 2. Instrumentos regulamentares previstos para a mobilização de abordagens territoriais integradas

É fundamental desenvolver uma nova cultura de parcerias para os resultados, suportada no planeamento cuidado e em mecanismos robustos de governação, que assegurem uma assunção plena de responsabilidades contratuais, quer seja no âmbito de intervenções de cariz temático, quer seja de cariz territorial.

O novo quadro regulamentar comunitário determina que devem ser fomentadas abordagens territoriais integradas, com elevado grau de maturidade e adequado enquadramento em termos de planeamento, de forma a aumentar a probabilidade de obtenção dos resultados, estando previstos três instrumentos:

- a. **Investimento Territorial Integrado (ITI)**: ferramenta eficiente e flexível para implementar estratégias territoriais de forma integrada, financiada por vários programas operacionais ou eixos prioritários de um mesmo PO. Os elementos-chave de um ITI são: um território designado; uma estratégia de desenvolvimento territorial integrado; um conjunto de ações a implementar e um acordo de governação para gestão.
- b. **Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC)**: é uma ferramenta específica a ser utilizada ao nível sub-regional, baseia-se na abordagem do programa LEADER, diz respeito a todos os fundos abrangidos pelo QEC e pressupõe uma utilização agregada e integrada dos fundos para concretizar as estratégias de desenvolvimento local geridas por Grupos de Ação Local (GAL);
- c. **Ações Integradas de Desenvolvimento Urbano Sustentável (AIDUS)**: pretendem estruturar operações fundamentadas e especificadas em estratégias de desenvolvimento urbano, a implementar através de ITI, podendo desta forma envolver investimentos suscetíveis de financiamento pelos diversos Fundos Comunitários (FEDER, FC e FSE), assumindo as escalas regional, intermunicipal e municipal como referenciais estratégicos, sendo operacionalizadas à escala da área urbana para a concretização dos respetivos desígnios económicos, sociais, ambientais e climáticos.

O Quadro Estratégico Comum

De modo a facilitar o desenvolvimento dos Acordos de Parceria e Programas Operacionais, é adotado um Quadro Estratégico Comum (QEC), o qual promove a coerência entre os compromissos assumidos no contexto da Estratégia Europa 2020 e os investimentos a desenvolver pelos Estados-membros no terreno, tendo por base a articulação entre Fundos financiadores. O Acordo de Parceria a celebrar com cada Estado-membro deverá reforçar a orientação para os resultados e promover a eficácia na aplicação dos Fundos, sob uma lógica de forte articulação entre a Política de Coesão e a Estratégia Europa 2020. Os financiamentos estruturais tenderão, por conseguinte, a concentrar-se nos investimentos que potenciem o alcance das metas assumidas, para o que serão definidas novas disposições de condicionalidade na aplicação de fundos, sob a forma de disposições *ex-ante* e *ex-post*. O acompanhamento dos progressos alcançados na prossecução dos objetivos visados constitui, em paralelo, um elemento adicional do Acordo de Parceria a estabelecer entre a Comissão e o Estado-membro.

Também o princípio da concentração se encontra significativamente reforçado no novo enquadramento comunitário, com o objetivo de focalizar recursos para maximizar o impacto das intervenções. A concentração temática preconizada para a Política de Coesão Europeia no período 2014-2020 conduziu à definição de 11 objetivos temáticos em vários domínios da intervenção comunitária, a saber:

1. Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação;
2. Melhorar o acesso às TIC;
3. Reforçar a competitividade das PME, do setor agrícola (em relação ao FEADER) e do setor das pescas e da aquicultura (em relação ao FEAMP);
4. Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores;
5. Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão dos riscos;
6. Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos;
7. Promover transportes sustentáveis e eliminar os estrangulamentos nas principais infraestruturas das redes;
8. Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores;
9. Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação;
10. Investir na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida;
11. Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública.

Estes objetivos temáticos da Estratégia Europa 2020 englobam 57 prioridades de investimento, desagregados em função do Fundo financiador (Quadro 17).

Quadro 17. Objetivos temáticos e prioridades de investimento do QEC

Objetivos temáticos	Prioridades de investimento
1. Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação (FEDER)	1.1 Reforço da infraestrutura de investigação e inovação (I&I) e da capacidade de desenvolvimento da excelência na I&I, e a promoção de centros de competência, nomeadamente os de interesse europeu (FEDER)
	1.2 Promoção do investimento das empresas na I&D, o desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de investigação e desenvolvimento e o setor do ensino superior, em especial a promoção do investimento no desenvolvimento de produtos e serviços, na transferência de tecnologia, na inovação social, na ecoinovação, em aplicações de interesse público, no estímulo da procura, em redes, <i>clusters</i> e na inovação aberta através de especialização inteligente, e o apoio à investigação tecnológica e aplicada, linhas-piloto, ações de validação precoce dos produtos, capacidades avançadas de produção e primeira produção, em especial no que toca às tecnologias facilitadoras essenciais, e à difusão de tecnologias de interesse geral (FEDER)
2. Melhorar o acesso às TIC	2.1 Implantação alargada da banda larga e a implantação das redes de alta velocidade, e o apoio à adoção das tecnologias emergentes e das redes para a economia digital (FEDER)
	2.2 O desenvolvimento de produtos e serviços TIC, comércio eletrónico e fomento da procura de competências TIC (FEDER)
	2.3 Reforço das aplicações TIC na administração pública em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha (FEDER)
3. Reforçar a competitividade das PME, do setor agrícola (em relação ao FEADER) e do setor das pescas e da aquicultura (em relação ao FEAMP)	3.1 Promoção do espírito empresarial, nomeadamente facilitando a exploração económica de ideias novas e incentivando a criação de novas empresas, designadamente através de viveiros de empresas (FEDER)
	3.2 Desenvolvimento e a aplicação de novos modelos empresariais para as PME, especialmente no que respeita à internacionalização (FEDER)
	3.3 Concessão de apoio à criação e ao alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços (FEDER)
	3.4 Concessão de apoio às capacidades das PME de crescerem em mercados regionais, nacionais e internacionais e de empreenderem processos de inovação (FEDER)

Objetivos temáticos	Prioridades de investimento
4. Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores	4.1 Promoção da produção e distribuição de energia proveniente de fontes renováveis (FEDER, FC)
	4.2 Promoção da eficiência energética e da utilização das energias renováveis nas empresas (FEDER, FC)
	4.3 Concessão de apoio à eficiência energética, à gestão inteligente da energia e à utilização das energias renováveis nas infraestruturas públicas, nomeadamente nos edifícios públicos, e no setor da habitação (FEDER, FC)
	4.4 Desenvolvimento e implantação de sistemas de distribuição inteligente que operem a níveis de baixa e média tensão (FEDER, FC)
	4.5 Promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios, nomeadamente as zonas urbanas, incluindo a promoção da mobilidade urbana multimodal sustentável e medidas de adaptação relevantes para a atenuação (FEDER, FC)
	4.6 Promoção da investigação, inovação e adoção de tecnologias de baixo teor de carbono (FEDER)
	4.7 Promoção da cogeração de calor e eletricidade de elevada eficiência baseada na procura de calor útil (FEDER, FC)
5. Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão dos riscos	5.1 Concessão de apoio ao investimento para a adaptação às alterações climáticas, incluindo abordagens baseadas nos ecossistemas (FEDER, FC)
	5.2 Promoção de investimentos para fazer face a riscos específicos, assegurar a capacidade de resistência às catástrofes e desenvolver sistemas de gestão de catástrofes (FEDER, FC)
6. Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos	6.1 Investimentos no setor dos resíduos para satisfazer os requisitos do acervo ambiental da União e atender às necessidades de investimento identificadas pelos Estados-Membros que vão além desses requisitos (FEDER, FC)
	6.2 Investimentos no setor da água, para satisfazer os requisitos do acervo ambiental da União e atender às necessidades de investimento identificadas pelos Estados-Membros que vão além desses requisitos (FEDER, FC)
	6.3 Conservação, proteção, promoção e o desenvolvimento do património natural e cultural (FEDER)
	6.4 Proteção e reabilitação da biodiversidade e dos solos e promoção de sistemas de serviços ecológicos, nomeadamente através da rede Natura 2000 e de infraestruturas verdes (FEDER, FC)
	6.5 Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades, recuperar e descontaminar zonas industriais abandonadas, incluindo zonas de reconversão, a reduzir a poluição do ar e a promover medidas de redução de ruído (FEDER, FC)
	6.6 Promoção de tecnologias inovadoras para melhorar a proteção ambiental e a utilização eficiente dos recursos nos setores dos resíduos, da água e no que respeita aos solos, e para reduzir a poluição atmosférica (FEDER)
	6.7 Concessão de apoio à transição industrial para uma economia eficiente em termos de recursos, promovendo o crescimento ecológico, a ecoinovação e a gestão dos indicadores de desempenho ambiental nos setores público e privado (FEDER)
7. Promover transportes sustentáveis e eliminar os estrangulamentos nas principais infraestruturas das redes	7.1 Concessão de apoio a um Espaço Único Europeu de Transporte multimodais, mediante o investimento na RTE-T (FEDER, FC)
	7.2 Melhoria da mobilidade regional através da ligação dos nós secundários e terciários às infraestruturas de RTE-T, incluindo os nós multimodais (FEDER)
	7.3 Desenvolvimento e melhoria de sistemas de transporte ecológicos (nomeadamente de baixo ruído) e baixo teor de carbono, incluindo as vias navegáveis interiores e o transporte marítimo, os portos, as ligações multimodais e as infraestruturas aeroportuárias, a fim de promover a mobilidade regional e local sustentável (FEDER, FC)
	7.4 Desenvolvimento e reabilitação de sistemas ferroviários abrangentes, de elevada qualidade e interoperáveis e a promoção de medidas de redução do ruído (FEDER, FC)
	7.5 Melhoria da eficiência energética e da segurança do abastecimento através do desenvolvimento de sistemas inteligentes de distribuição, armazenamento e transporte de energia e da integração da geração distribuída a partir de fontes renováveis (FEDER)
8. Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores	8.1 Acesso ao emprego para os candidatos a emprego e os inativos, incluindo os desempregados de longa duração e as pessoas afastadas do mercado de trabalho, e através de iniciativas locais de emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores (FSE)
	8.2 Integração sustentável dos jovens no mercado de trabalho, em especial os que não trabalham, não estudam, nem se encontram em formação, incluindo os jovens em risco de exclusão social e os jovens de comunidades marginalizadas, inclusive através da execução da Garantia para a Juventude (FSE)
	8.3 Criação de emprego por conta própria, empreendedorismo e criação de empresas, incluindo micro, pequenas e médias empresas inovadoras (FSE)

Objetivos temáticos	Prioridades de investimento
	<p>8.4 Igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, nomeadamente nos domínios do acesso ao emprego, da progressão na carreira, da conciliação da vida profissional e privada e da promoção da igualdade de remuneração para trabalho igual (FSE)</p> <p>8.5 Adaptação dos trabalhadores, das empresas e dos empresários à mudança (FSE)</p> <p>8.6 Envelhecimento ativo e saudável (FSE)</p> <p>8.7 Modernização do mercado de trabalho, nomeadamente através da criação de serviços de emprego públicos e privados e da melhoria da adequação às necessidades do mercado de trabalho, incluindo medidas destinadas a aumentar a mobilidade transnacional dos trabalhadores, inclusive através de regimes de mobilidade e melhor cooperação entre as instituições e as partes relevantes (FSE)</p> <p>8.8 Concessão de apoio ao desenvolvimento dos viveiros de empresas e o apoio à atividade por conta própria, às microempresas e à criação de empresas (FEDER)</p> <p>8.9 Concessão de apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para zonas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais e da sua acessibilidade (FEDER)</p> <p>8.10 Concessão de apoio às iniciativas locais de desenvolvimento e ajuda às estruturas que prestam serviços de proximidade para criar emprego, sempre que essas medidas não se enquadrem no âmbito de aplicação do Regulamento (UE) n.º 1304/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho (FEDER)</p> <p>8.11 Investimento na infraestrutura dos serviços de emprego (FEDER)</p>
<p>9. Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação</p>	<p>9.1 Inclusão ativa, incluindo com vista à promoção da igualdade de oportunidades e da participação ativa e a melhoria da empregabilidade (FSE)</p> <p>9.2 Integração socioeconómica de comunidades marginalizadas, tais como os ciganos (FSE)</p> <p>9.3 Luta contra todas as formas de discriminação e promoção da igualdade de oportunidades (FSE)</p> <p>9.4 Melhoria do acesso a serviços sustentáveis, de grande qualidade e a preços comportáveis, incluindo cuidados de saúde e serviços sociais de interesse geral (FSE)</p> <p>9.5 Promoção do empreendedorismo social e da integração profissional nas empresas sociais e da economia social e solidária para facilitar o acesso ao emprego (FSE)</p> <p>9.6 Estratégias de desenvolvimento local de base comunitária (FSE)</p> <p>9.7 Investimentos na saúde e nas infraestruturas sociais que contribuam para o desenvolvimento nacional, regional e local, a redução das desigualdades de saúde, a promoção da inclusão social através da melhoria do acesso aos serviços sociais, culturais e recreativos, e da transição dos serviços institucionais para os serviços de base comunitária (FEDER)</p> <p>9.8 Concessão de apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas em zonas urbanas e rurais (FEDER)</p> <p>9.9 Concessão de apoio a empresas sociais (FEDER)</p> <p>9.10 Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária (FEDER)</p>
<p>10. Investir na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida</p>	<p>10.1 Redução e prevenção do abandono escolar precoce e promoção da igualdade de acesso a um ensino infantil, primário e secundário de boa qualidade, incluindo percursos de aprendizagem formais, não formais e informais para a reintegração no ensino e na formação (FSE)</p> <p>10.2 Melhoria da qualidade e da eficiência do ensino superior e equivalente, e do acesso ao mesmo, a fim de aumentar os níveis de participação e de habilitações, particularmente para os grupos desfavorecidos (FSE)</p> <p>10.3 Melhoria da igualdade de acesso à aprendizagem ao longo da vida para todas as faixas etárias em contextos formais, não formais e informais, atualização do conhecimento, das aptidões e das competências dos trabalhadores, e promoção de percursos de aprendizagem flexíveis, inclusive através da orientação profissional e da validação das competências adquiridas (FSE)</p> <p>10.4 Melhoria da pertinência do ensino e da formação ministrados para o mercado de trabalho, facilitação a transição da educação para o trabalho e reforço dos sistemas de ensino e formação profissionais e da sua qualidade, inclusive através de mecanismos de antecipação de competências, adaptação dos currículos e criação e desenvolvimento de sistemas de ensino baseados no trabalho, nomeadamente sistemas de ensino dual e de aprendizagem (FSE)</p> <p>10.5 Investimentos na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento das infraestruturas educativas e formativas (FEDER)</p>

Objetivos temáticos	Prioridades de investimento
11. Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública	11.1 Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos a nível nacional, regional e local, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem (FSE)
	11.2 Criação de capacidades para todos os agentes que operam no domínio da educação, da aprendizagem ao longo da vida, da formação, do emprego e das políticas sociais, inclusive através de pactos setoriais e territoriais de preparação de reformas a nível nacional, regional e local (FSE)
	11.3 Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública, através de ações para reforçar a capacidade institucional e a eficiência das administrações públicas e dos serviços públicos implicados na execução do FEDER/FC, e apoio a ações no âmbito do FSE destinadas a reforçar a capacidade institucional e a eficiência da administração pública (FEDER, FC)

Fonte: Regulamentos do Parlamento Europeu e do Conselho: Regulamento (UE) N. o 1301/2013 relativo ao FEDER, Regulamento (UE) N. o 1304/2013 relativo ao FSE e Regulamento (UE) N. o 1300/2013 relativo ao Fundo de Coesão, de 17 de dezembro de 2013

Encontram-se também definidas as prioridades e medidas específicas para a aplicação dos fundos do desenvolvimento rural (FEADER) e do mar e pescas (FEAMP):

- ✓ No FEADER, privilegia-se a transferência de conhecimentos e inovação, a melhoria da competitividade, a promoção das cadeias alimentares, a preservação dos ecossistemas que dependem da agricultura e da silvicultura, a promoção da utilização eficiente dos recursos e a promoção da inclusão social e a redução da pobreza (Quadro 18);
- ✓ Com o FEAMP, importa promover uma pesca e uma aquicultura, incluindo a transformação, sustentáveis e eficientes em termos de recursos, bem como sendo atividades inovadoras, competitivas e baseadas no conhecimento, dinamizar a execução da Política Comum da Pesca, aumentar o emprego e a coesão territorial e fomentar a execução da política marítima integrada (Quadro 19).

Quadro 18. Prioridades do FEADER

Prioridades do FEADER	
Fomentar a transferência de conhecimentos e a inovação nos setores agrícola e florestal e nas zonas rurais	Incremento da inovação, cooperação e desenvolvimento da base de conhecimentos nas zonas rurais
	Reforço das ligações entre a agricultura, a produção alimentar e a silvicultura e a investigação e a inovação, inclusive na perspetiva de uma melhor gestão e desempenho ambientais
	Incentivo da aprendizagem ao longo da vida e da formação profissional nos setores agrícola e florestal
Reforçar a viabilidade das explorações agrícolas e a competitividade de todos os tipos de agricultura em todas as regiões e incentivar as tecnologias agrícolas inovadoras e a gestão sustentável das florestas	Melhoria do desempenho económico de todas as explorações agrícolas e facilitação da reestruturação e modernização das explorações agrícolas, tendo em vista nomeadamente aumentar a participação no mercado e a orientação para esse mesmo mercado, assim como a diversificação agrícola
Promover a organização das cadeias alimentares, nomeadamente no que diz respeito à transformação e à comercialização de produtos agrícolas, o bem-estar animal e a gestão de riscos na agricultura	Facilitação da entrada de agricultores com qualificações adequadas no setor agrícola e, particularmente, da renovação geracional
	Aumento da competitividade dos produtores primários mediante a sua melhor integração na cadeia agroalimentar através de regimes de qualidade, do acrescento de valor aos produtos agrícolas, da promoção em mercados locais e circuitos de abastecimento curtos, dos agrupamentos e organizações de produtores e das organizações interprofissionais
Restaurar, preservar e melhorar os ecossistemas ligados à agricultura e à silvicultura	Apoio à prevenção e gestão de riscos das explorações agrícolas
	Restauração, preservação e reforço da biodiversidade, inclusivamente nas zonas Natura 2000, e nas zonas sujeitas a condicionantes naturais ou outras condicionantes específicas, e nos sistemas agrários de elevado valor natural, bem como do estado das paisagens europeias
	Melhoria da gestão da água, assim como dos adubos e dos pesticidas
	Prevenção da erosão e melhoria da gestão dos solos

Prioridades do FEADER	
Promover a utilização eficiente dos recursos e apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono e resistente às alterações climáticas nos setores agrícola, alimentar e florestal	Melhoria da eficiência na utilização da água pelo setor agrícola
	Melhoria da eficiência na utilização da energia no setor agrícola e na indústria alimentar
	Facilitação do fornecimento e utilização de fontes de energia renováveis, de subprodutos, resíduos e desperdícios e de outras matérias-primas não alimentares para promover a bioeconomia
	Redução das emissões de gases com efeito de estufa e de amoníaco provenientes da agricultura
Promover a inclusão social, a redução da pobreza e o desenvolvimento económico das zonas rurais	Promoção da conservação e do sequestro de carbono na agricultura e na silvicultura
	Facilitação da diversificação, da criação e do desenvolvimento das pequenas empresas, bem como da criação de empregos
	Fomento do desenvolvimento local nas zonas rurais
	Melhoria da acessibilidade, utilização e qualidade das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) em zonas rurais

Fonte: Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho: Regulamento (UE) N. o 1305/2013 de 17 de dezembro de 2013 relativo ao apoio ao desenvolvimento rural pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER)

Quadro 19. Prioridades do FEAMP

Prioridades do FEAMP	
Promover uma pesca e uma aquicultura, incluindo a transformação, sustentáveis e eficientes em termos de recursos	Redução do impacto da pesca no meio marinho
	Proteção e restauração da biodiversidade e dos ecossistemas aquáticos
	Melhoria dos ecossistemas ligados à aquicultura e promoção de uma aquicultura eficiente em termos de recursos
	Promoção de uma aquicultura com um nível elevado de proteção do ambiente, da saúde e bem-estar dos animais e da saúde e segurança públicas
Promover uma pesca e uma aquicultura, incluindo a transformação, inovadoras, competitivas e baseadas no conhecimento	Apoio ao reforço do desenvolvimento tecnológico, da inovação e da transferência de conhecimentos
	Aumento da competitividade e da viabilidade das empresas de pesca e de aquicultura, incluindo, nas pescas, a frota da pequena pesca costeira, e melhoria das condições de segurança e de trabalho e, na aquicultura, das PME em particular
	Desenvolvimento de novas competências profissionais e da aprendizagem ao longo da vida
	Melhoria da organização do mercado dos produtos da pesca e da aquicultura
Dinamizar a execução da Política Comum da Pesca (PCP)	Disponibilização de conhecimentos científicos e recolha de dados
	Apoio ao controlo e à execução, através do reforço da capacidade institucional e da eficiência da administração pública
Aumentar o emprego e a coesão territorial	Promoção do crescimento económico, da inclusão social e da criação de empregos e apoio à mobilidade laboral nas comunidades costeiras e interiores dependentes da pesca e da aquicultura
	Diversificação das atividades no domínio das pescas e noutros setores da economia marítima
Fomentar a implementação da Política Marítima Integrada	-

Fonte: Proposta alterada de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho relativo ao Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) de 22 de julho de 2013

Caixa 3. A Política de Coesão no período 2014-2020 e o QEC

A nova abordagem da Política de Coesão da UE para o período 2014-2020 contempla um conjunto de alterações significativas face a anteriores períodos de programação, nomeadamente no que diz respeito à sua conceção e ao modo de implementação dos apoios, sob um quadro de financiamento simplificado com enfoque no investimento em crescimento e no emprego e na cooperação territorial europeia, em domínios e eixos temáticos. As principais alterações do novo período de programação prendem-se com:

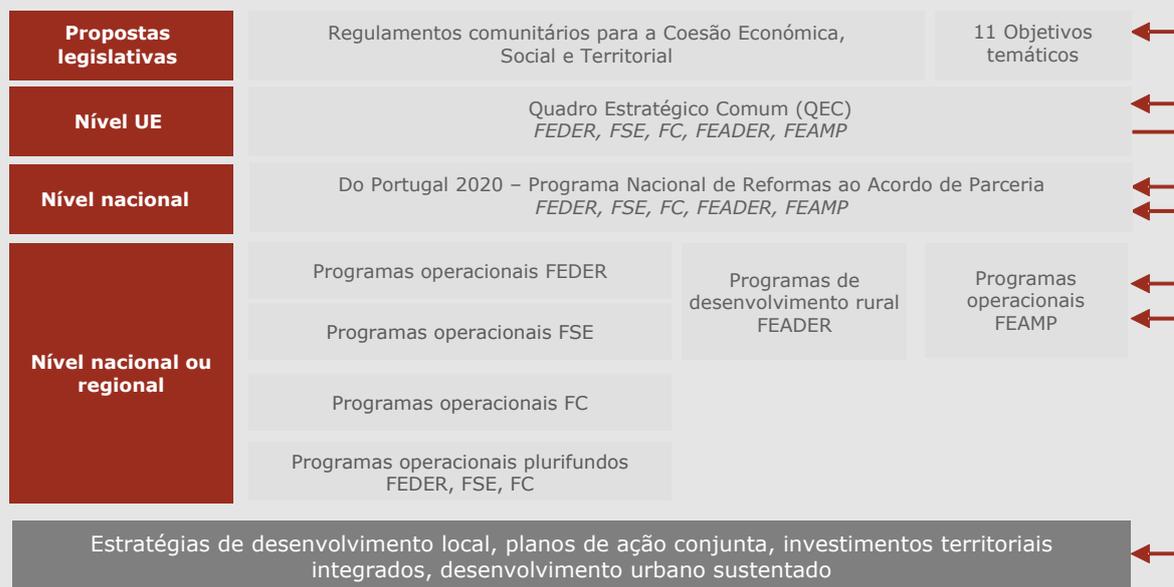
- (i) A concentração no alcance das metas da Estratégia Europa 2020, por via da adoção de estratégias de inovação nacionais/regionais para a especialização inteligente e do fomento de estratégias de desenvolvimento urbano sustentável integrado;
- (ii) A consideração de recompensas pelo bom desempenho das intervenções;
- (iii) O apoio a estratégias de programação integrada com combinação de investimentos;
- (iv) A ênfase colocada nos resultados e na monitorização;
- (v) O reforço da coesão territorial; e
- (vi) A simplificação do sistema de execução.

O desenvolvimento de programas plurifundos integra inovações consideráveis, nomeadamente operações integradas de natureza temática e/ou territorial financiadas por vários Fundos e planos de ação conjuntos, correspondentes a abordagens integradas dirigidas para realizações e resultados, visando objetivos específicos.

A utilização mais coerente e integrada dos Fundos Comunitários pressupõe o delinear de estratégias de investimento mais abrangentes e coordenadas entre Fundos financiadores, recorrendo a indicadores que avaliem o progresso relativamente às metas definidas para cada EM e o rigoroso cumprimento de princípios de racionalidade económica, a concentração num número limitado de domínios, a disciplina financeira e a integração orçamental, a segregação de funções de gestão e a prevenção de conflito de interesses e a transparência e prestação de contas.

Implícitas a estes princípios estão orientações de aplicação dos Fundos Comunitários centrados nos resultados, a mobilização preferencial dos Fundos sob a forma de fundos reembolsáveis, a simplificação dos procedimentos de aplicação dos Fundos, o reforço da articulação entre fontes de financiamento nacionais e comunitárias e da coordenação e integração entre Fundos.

Figura 13. Ciclo de programação e aplicação da Política de Coesão 2014-2020



A Política de Coesão Europeia 2014-2020 aplicada a Portugal

A Estratégia Europa 2020 e o Plano Nacional de Reformas

A concretização dos objetivos da Política de Coesão da União Europeia para o período 2014-2020 pressupõe uma apropriação por parte dos EM dos pressupostos da Estratégia Europa 2020 e das orientações e dos objetivos plasmados nos regulamentos comunitários aprovados pelo Parlamento Europeu em novembro de 2013. O QEC promove a coerência política dos compromissos assumidos na Estratégia Europa 2020 e a definição de um quadro que harmoniza o modo de funcionamento e permite uma maior integração dos Fundos europeus. Para além disso, determina o conjunto de prioridades de investimento que sustentam, de forma holística, os 11 objetivos temáticos que, conseqüentemente, concorrem para o cumprimento dos desígnios de crescimento definidos para a Europa e servem de base de trabalho à reflexão dos EM. Aos países e às suas regiões é, nesta base, solicitada a elaboração de estratégias de especialização inteligente, que enquadrem as orientações comunitárias, tendo como referência os desafios, constrangimentos e necessidades nacionais e regionais e para os quais deverá ser canalizado o financiamento comunitário.

A Estratégia Europa 2020 foi transposta para o panorama nacional através do Portugal 2020 – Programa Nacional de Reformas⁷ (PNR 2020), onde se aplica e reafirma o compromisso do país na prossecução das três prioridades de crescimento, criando “*as condições para uma economia competitiva, mas inclusiva, para uma economia flexível, mas sustentável*”.

Tendo em vista a promoção de um **crescimento inteligente**, o PNR 2020 assume como objetivos:

1. *O reforço da I&D e da inovação*, assumindo-se: (i) um compromisso com a ciência que assume como linhas de ação formar, atrair e empregar mais investigadores, reforçar a afirmação das instituições e a ligação às empresas e reforçar o apoio à inserção de investigadores e instituições científicas em redes internacionais de produção e difusão de conhecimento; e (ii) uma agenda nacional para a inovação, mediante a implementação da “Agenda Digital 2015”, com o objetivo de estimular a economia digital, melhorar os serviços prestados e criar novos produtos e soluções para o mercado global, e a iniciativa “Inovação Portugal 2020”, que visa a mobilização da sociedade civil e a focalização das políticas públicas na promoção da inovação.
2. *Melhor e mais educação*, concretizável por via: (i) da redução das taxas de saída precoce dos sistemas de educação e formação, tomando como linhas de ação o “Programa Educação 2015”, a Iniciativa Novas Oportunidades e a reorganização e racionalização da rede escolar; e (ii) do aumento de diplomados no ensino superior, que se encontra assente no alargamento da base de recrutamento do ensino superior, na reestruturação da oferta educativa e o reforço da eficiência das instituições e do estímulo da empregabilidade.

Por seu turno, o **crescimento sustentável** pauta-se pela prossecução dos objetivos energia-clima, nomeadamente:

3. Uma agenda *para a competitividade, o crescimento e a independência energética e financeira* tal como preconizado na “Estratégia Nacional de Energia 2020”;
4. *A redução de emissões*, que assume o novo quadro regulamentar para a política climática pós-2012, nomeadamente o “Roteiro Nacional de Baixo Carbono 2020/2050”, o

⁷ Aprovado em Conselho de Ministros em 12 de Novembro de 2010.

“Plano Nacional para as Alterações Climáticas 2020”, os “Planos Setoriais de Baixo Carbono” e o “Plano Nacional da Política de Ordenamento do Território”;

5. *A promoção das energias renováveis*, que se baseia no “Plano Nacional de Ação para as Energias Renováveis”, o qual fixa os objetivos nacionais relativos à quota de energia proveniente de fontes renováveis consumida nos setores dos transportes, da eletricidade e do aquecimento e arrefecimento;

6. *A promoção da eficiência energética*, que considera o “Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética 2020” e estabelece como principais objetivos a promoção de medidas de eficiência energética e o desenvolvimento de um *cluster* industrial associado.

No mesmo plano, o **crecimento inclusivo** é visado pelo duplo objetivo de:

7. *Aumentar o emprego*, por via da qualificação para a competitividade e a coesão social (dupla certificação, certificação profissional ligada às qualificações, formação de ativos) e da aposta em mais emprego sustentável e de qualidade;

8. *Combater a pobreza e as desigualdades sociais*, por ação ao nível de processos de qualificação e promoção da empregabilidade, da redução da pobreza dos grupos especialmente vulneráveis e da promoção da igualdade de oportunidades.

O PNR 2020 identifica os constrangimentos internos que resultaram de “*circunstâncias naturais, de debilidades estruturais, de impactos dos choques adversos que afetaram a economia portuguesa de forma significativa (...) e dos impactos da mais recente crise económica e financeira*”, alertando para a interação e reforço mútuo destes problemas, criando ciclos viciosos. A implementação de respostas estruturais às problemáticas vivenciadas em território nacional torna-se inevitável para que a economia nacional se reposicione numa trajetória de crescimento sustentado. Elaborado em articulação com o Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC), o PNR 2020 tem, nomeadamente, em consideração a resolução de estrangulamentos de curto prazo relacionados com a consolidação orçamental e a correção dos desequilíbrios macroeconómicos.

A superação destes condicionamentos é tida como condição básica para garantir níveis sustentados de crescimento económico, emprego e riqueza, com base na internacionalização, nas exportações e no aumento da produção de bens transacionáveis para o mercado interno, o que testemunharia as ambicionadas alterações económicas estruturais da economia portuguesa, possibilitando a correção de outros desequilíbrios macroeconómicos existentes e promovendo uma maior coesão social e territorial e a competitividade do país.

A aferição do nível de alcance das três prioridades de crescimento subjacentes à Estratégia Europa 2020 é efetuada em função de um conjunto restrito de áreas de atuação, indicadores e metas chave de nível comunitário, que os EM traduzem em objetivos nacionais, tendo em conta os seus diferentes pontos de partida (**Quadro 20**). Nesta sequência foram definidas prioridades estratégicas e princípios orientadores mais específicos para a aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) no período 2014-2020 (**Caixa 4**).em Portugal, em consonância com o PNR 2020, com especial enfoque nas áreas identificadas como de atuação urgente e com efeito “desbloqueador” do crescimento da economia nacional.

Quadro 20. Metas nacionais associadas à Estratégia Europa 2020 e situação atual

Objetivo	Indicadores	Situação atual	Meta
Reforço da I&D e inovação	I&D no PIB (%)	1,5% ⁽¹⁾	Entre 2,7% e 3%
Mais e Melhor Educação	Taxa de abandono escola precoce <i>(% da população entre os 18-24 anos)</i>	20,8% ⁽²⁾	10%
	Peso da população com ensino superior ou equiparado <i>(% da população entre os 30-34 anos)</i>	27,2% ⁽²⁾	40%
Clima/Energia	Redução das emissões de gases de efeito de estufa (GEE) <i>(variação % face a 2005 em emissões não CELE)</i>	-8% ⁽³⁾	+1%
	% energias renováveis no consumo de energia final	24,9% ⁽¹⁾	31%
	Eficiência energética <i>(ganho % no consumo de energia primária face a 2005)</i>	16,5% ⁽¹⁾	20%
Aumentar o emprego	Taxa de emprego <i>(% da população 20-64 anos)</i>	66,5% ⁽²⁾	75%
Combate à pobreza e às desigualdades sociais	Varição da população em risco de pobreza/exclusão social <i>(face a 2008)</i>	-156 mil ⁽⁴⁾	Redução de pelo menos 200 mil pessoas pobres
	Pessoas em risco de pobreza/exclusão social*	2.601 (24,4%) ⁽¹⁾	
	Risco de pobreza* <i>(pessoas que vivem com menos de 60% da mediana do rendimento nacional)</i>	1.919 (18%) ⁽¹⁾	
	Privação material* <i>(pessoas que tenham pelo menos quatro das nove situações de privação definidas)</i>	881 (8,3%) ⁽¹⁾	
	Pessoas que vivam num agregado familiar sem emprego* <i>(indivíduos no grupo etário 0-59 anos que vivem em agregados onde ninguém trabalha em 20% dos indivíduos do mesmo grupo etário)</i>	666 (8,2%) ⁽¹⁾	

Nota: *Unidades: 1.000 pessoas e em % do total da população; (1) valores de 2011; (2) valores de 2012; (3) Dados provisórios, com base na versão preliminar do inventário de emissões 2013; (4) RCM n.º 33/2013.
Fonte: PNR 2020, RCM n.º 33/2013 e Eurostat

Caixa 4. Prioridades estratégicas e os princípios orientadores para a aplicação dos FEEI no período 2014-2020

A aplicação dos Fundos Comunitários no período 2014-2020 impõe uma forte sintonia com as prioridades enunciadas na Estratégia Europa 2020 e o seu direcionamento para o apoio à recuperação económica e transformação estrutural da economia, factos que se encontram vertidos na RCM n.º 98/2012.

Nestes diplomas são estabelecidas as prioridades da intervenção comunitária em Portugal para 2014-2020, no quadro de uma trajetória de desenvolvimento sustentável, tendo em vista: a promoção da competitividade da economia; a formação de capital humano; a promoção da coesão social; e a reforma do Estado.

A concretização destas prioridades deve refletir-se numa significativa focalização e coordenação dos apoios públicos proporcionados pelos Fundos Estruturais e de Coesão e pelos Fundos agrícolas para o desenvolvimento rural, marítimo e das pescas, tendo em vista o alcance dos seguintes objetivos:

1. Estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis, à internacionalização da economia e à qualificação do perfil de especialização da economia portuguesa;
2. Reforço do investimento na educação, incluindo formação avançada, e na formação profissional, por via de medidas e iniciativas dirigidas à empregabilidade, formação dual, redução do abandono escolar, etc.;
3. Reforço da integração das pessoas em risco de pobreza e do combate à exclusão social, recorrendo nomeadamente a medidas inovadoras de intervenção social, apoios diretos a grupos populacionais mais desfavorecidos e a políticas ativas de emprego;
4. Prossecução de instrumentos e investimentos de promoção da coesão e competitividade territoriais, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade, bem como a promoção do desenvolvimento territorial de espaços regionais e sub-regionais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável;
5. Apoio ao programa da reforma do Estado, por via da racionalização, modernização e capacitação institucional da administração pública e da reorganização dos modelos de provisão de bens e serviços públicos.

As orientações relativas à negociação do Quadro Financeiro Plurianual 2014-2020 a serem seguidas por Portugal foram posteriormente expressas na RAR n.º 145/2012 (Diário da República, 1.ª série — N.º 241 — 13 de dezembro de 2012).

Fonte: RCM n.º 98/2012, Diário da República, 1.ª série — N.º 228 — 26 de novembro de 2012

Portugal 2020 – Domínios temáticos do Acordo de Parceria

O Acordo de Parceria Portugal 2020 submetido à Comissão Europeia em janeiro de 2014 “*não apenas adota os princípios de programação estabelecidos para a implementação da Estratégia UE 2020, como consagra a política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial necessária para apoiar, estimular e assegurar um novo ciclo nacional de crescimento e de criação de emprego. Portugal 2020 estrutura as intervenções, os investimentos e as prioridades de financiamento fundamentais para promover, no nosso país, o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*”⁸.

Com o Acordo de Parceria para os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento 2014-2020 pretende-se explicitar as estratégias de desenvolvimento com vista ao alcance das metas da Estratégia Europa 2020: i) pretendendo vincular os atores nacionais aos compromissos assumidos e fixar os resultados a atingir por via da aplicação do financiamento comunitário; ii) contemplando abordagens integradas de desenvolvimento territorial; e iii) definindo objetivos claros e mensuráveis num quadro de desempenho e de simplificação processual, tendo em conta as especificidades do caso português.

A estrutura operacional do Acordo de Parceria delineado por Portugal respeita quatro domínios temáticos – competitividade e internacionalização, inclusão social e emprego, capital humano e sustentabilidade e eficiência no uso de recursos – bem como dois domínios transversais relativos à reforma da administração pública e à territorialização das intervenções, identificados a nível europeu na Avaliação Anual de Crescimento para 2013 e, a nível nacional, no Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), que exigem um novo modelo institucional de organização espacial, a capacitação institucional e qualificação do capital humano da administração pública e a modernização administrativa.

O período de programação 2014-2020 surge num contexto de grandes desafios impostos: (i) pela evolução demográfica; (ii) pelos desequilíbrios externos; (iii) pelas restrições de financiamento à economia; (iv) pela consolidação das contas públicas; (v) pelo desemprego e exclusão social; (vi) pelas assimetrias e as potencialidades territoriais; e (vii) pelos compromissos assumidos no âmbito do PNR 2020 e da Estratégia de Lisboa. Tomando como referência os principais constrangimentos ao desenvolvimento do país, o Acordo de Parceria define as grandes prioridades de intervenção para o apoio comunitário no período 2014-2020, assente nos referidos domínios temáticos, que se encontram traduzidos em quatro programas operacionais com aplicação no Continente, sob uma lógica plurifundos (conjugando financiamentos FEDER, FSE e FC). Portugal 2020 assume, assim, como grandes prioridades os seguintes domínios temáticos:

✓ Competitividade e internacionalização:

Contempla o objetivo primordial de melhorar a competitividade da economia e o desempenho das atividades mais expostas à concorrência internacional, onde pontuam três fatores determinantes: i) a alteração do perfil de especialização produtiva nacional; ii) as competências e estratégias das PME; e iii) as condições de contexto da atividade empresarial. Na primeira vertente, pretende-se designadamente reforçar a orientação para a produção de bens e serviços transacionáveis, promover as atividades mais intensivas em conhecimento e tecnologia, fomentar a investigação e inovação, aumentar a atratividade face ao investimento estrangeiro, reforçar a cooperação entre empresas, promover a reindustrialização e consolidar o turismo, valorizar os recursos endógenos, desenvolver a articulação entre empresas e centros de saber, bem como valorizar economicamente a criatividade. O reforço das competências e estratégias empresariais passa pela adoção de abordagens de *marketing* mais sofisticadas, a melhoria das competências de organização e gestão estratégica, o investimento em fatores avançados de competitividade, o fomento da cooperação entre

⁸ Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020, janeiro de 2014.

empresas e da aprendizagem ao longo da vida. Finalmente, para a melhoria das condições de contexto da atividade empresarial confluem três fatores determinantes: a melhoria das condições de acesso ao financiamento por parte das PME (por via de capital alheio e/ou capital próprio), a melhoria da conectividade internacional da economia portuguesa para promover a eficiência das cadeias de transporte e logística, e a redução dos custos de contexto, por via da modernização administrativa e capacitação da administração pública.

Os instrumentos de política pública a mobilizar no âmbito deste domínio temático incluem incentivos diretos ao investimento empresarial, apoios indiretos ao investimento empresarial, mecanismos de engenharia financeira, apoios à produção e difusão de conhecimento científico e tecnológico, apoios à formação empresarial, investimentos em infraestruturas de transporte e apoios à modernização administrativa e capacitação da administração pública.

✓ **Inclusão social e emprego:**

Tendo como finalidade o combate à pobreza e exclusão social e ao desemprego, bem como a promoção da empregabilidade, este domínio encontra-se sustentado numa abordagem integrada, multidimensional e territorializada da intervenção social, sendo alicerçado em políticas preventivas e/ou de intervenção precoce, por um lado, e em políticas reparadoras e/ou ativação, por outro. As políticas de promoção da empregabilidade e de reforço da criação e manutenção de emprego sustentável deverão fazer face a um elevado nível de desemprego (designadamente estrutural), a uma forte segmentação do mercado de trabalho e à persistência de um elevado nível de pobreza monetária e de exclusão social.

Neste domínio temático, os instrumentos de política pública a financiar por Fundos Comunitários abrangem: apoios à qualificação dos ativos; apoios à transição entre situações de inatividade ou desemprego e o emprego, bem como à criação líquida de emprego e à manutenção no mercado de trabalho; a consolidação da rede de equipamentos e qualificação dos serviços coletivos; o apoio a intervenções específicas em favor de territórios ou grupos alvo, em que são mais cumulativas as situações ou os riscos de pobreza e exclusão social; a promoção da igualdade de género, não discriminação e da acessibilidade; e o combate ao insucesso e abandono escolar precoce (no domínio do capital humano). Neste sentido, destacam-se, ainda, na área da saúde, as intervenções visando a promoção de estilos de vida saudáveis, a prevenção de comportamentos de risco e o rastreio e diagnóstico precoce de doenças, a promoção de um envelhecimento ativo e saudável, a intervenção junto das pessoas com deficiência ou incapacidade, bem como a consolidação da rede de equipamentos e qualificação dos serviços coletivos de interesse geral. As potencialidades da economia social e o empreendedorismo social assumem, neste domínio temático, um papel fulcral.

✓ **Capital humano:**

A aposta no capital humano para o período 2014-2020 visa a necessidade de reconversão profissional das pessoas desempregadas ou em risco de desemprego, bem como a capacitação ao nível das formações de base (pré-escolar, vias regulares e profissionalizantes no ensino básico e secundário e a formação de nível superior). A intervenção das políticas públicas neste domínio deve ter como prioridades a resposta a três grandes domínios de constrangimentos: (i) o nível médio das qualificações da população adulta e jovem; (ii) a qualidade e eficiência do sistema de educação/formação; e (iii) o ajustamento entre as qualificações produzidas e as requeridas pelo mercado de trabalho. As intervenções ao nível do ensino pré-escolar serão focalizadas no aumento da cobertura da educação pré-escolar, procurando atenuar as implicações decorrentes de contextos socioeconómicos e familiares desfavoráveis e corrigir as assimetrias territoriais de oferta. Ao nível do ensino básico e secundário, primam os objetivos de redução dos níveis de abandono escolar precoce e de insucesso escolar, pelo que se deverá promover a diversificação das vias de ensino, por via do reforço das vias vocacionais e profissionalizantes com forte pendor da formação em

contexto de trabalho. No ensino superior, procurar-se-á aumentar a população com ensino superior, promover a mobilidade dos recém-licenciados e dos professores, racionalizar a oferta formativa, apoiar o desenvolvimento de programas doutorais e pós-doutorais inovadores, bem como criar e reforçar competências especializadas em domínios emergentes na área da economia do mar. Complementarmente, os investimentos em infraestruturas da educação procuram garantir a coesão territorial em matéria de equipamentos educativos. O alcance de um sistema de educação e formação de qualidade e eficiente passa, designadamente, pela melhoria da respetiva gestão e coordenação, dos modelos pedagógicos, das infraestruturas e equipamentos, e da articulação entre escolas e o meio empresarial. O ajustamento entre a oferta e a procura de qualificações procurará vincular a estruturação da oferta formativa às dinâmicas regionais, mediante a orientação e encaminhamento de jovens e adultos para as necessidades do tecido produtivo, uma maior coerência da oferta formativa em cada território e a racionalidade da rede formativa.

✓ **Sustentabilidade e eficiência no uso de recursos:**

As três grandes prioridades da aplicação de Fundos Comunitários neste domínio temático serão: i) apoiar a transição para uma economia de baixo carbono, associada à promoção da eficiência energética e da produção e distribuição de energias renováveis, também com o intuito de reduzir a dependência energética do exterior; ii) promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção de riscos; e iii) preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos, incluindo a gestão de resíduos, a gestão da água, a gestão, conservação e valorização da biodiversidade, a recuperação de passivos ambientais e a qualificação do ambiente urbano. Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores significa criar mais riqueza com menor consumo de energia e menores emissões de gases com efeito de estufa, caminhando no sentido de crescimento sustentável. A promoção de eficiência energética com vista à redução do consumo de energia revela-se particularmente relevante nos setores dos transportes e indústria, bem como nos edifícios. A incorporação de energias renováveis no *mix* energético desenvolver-se-á por via de apoios ao desenvolvimento de novas tecnologias, através de projetos-piloto no domínio das energias marinhas, biomassa, geotérmica, entre outras, excluindo a energia hídrica e eólica *on-shore*. A adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos procurará mitigar os efeitos dos fenómenos de erosão costeira, incêndios florestais, secas, cheias e inundações, desertificação e degradação do solo, designadamente ao nível da saúde pública. Aumentar a capacidade de resposta a fenómenos extremos e melhorar os meios de informação e sensibilização das populações constituem as medidas-base de intervenção pública neste domínio. Releva-se, a este propósito, a importância que a proteção e o desenvolvimento do património cultural e natural assumem para a afirmação dos territórios e das regiões, para o que confluem as medidas de gestão ativa dos valores naturais protegidos, bem como os investimentos na Rede Natura 2000 ligados ao turismo verde e ao emprego. Outra área de intervenção fundamental será o desenvolvimento sustentável das pescas e aquicultura, a exploração e preservação de recursos marinhos, bem como a promoção de uma agricultura e da floresta sustentáveis.

✓ **Assimetrias e potencialidades territoriais (domínio transversal):**

No Acordo de Parceria é reconhecido que *“as diferenças regionais ao nível dotação de capital humano, dos recursos e competências de I&D e do tecido produtivo exigem abordagens regionalmente diferenciadas à prossecução de estratégias de especialização inteligente. Estas estratégias deverão, porém, ser devidamente articuladas a nível nacional, evitando redundâncias e tirando partido de potenciais sinergias de escala suprarregional”*. Importa, em particular, adequar as estratégias de emprego e inclusão social, bem como os esforços de mitigação das alterações climáticas, de redução das emissões de CO₂ e de transição para uma economia de baixo carbono às especificidades dos diferentes territórios. Assim, a

aplicação dos Fundos Comunitários em 2014-2020 terá em conta a estruturação do território português em três níveis diferenciados: i) as Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto; ii) o sistema urbano que estrutura as restantes regiões; e iii) as áreas de baixa densidade de cariz marcadamente rural. Há ainda que considerar o carácter de ultraperifricidade das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, com os correspondentes sobrecustos, designadamente em termos de transportes. Será, ainda, usada a possibilidade de transferir recursos entre categorias de regiões (prevista no artigo 93º do Regulamento Geral) para reforçar as verbas alocadas à região do Algarve, por esta via obstando aos problemas socioeconómicos que vem apresentando no passado recente.

✓ **A reforma da administração pública (domínio transversal):**

Prosseguindo as linhas de intervenção do QREN, uma administração pública mais eficiente e eficaz requer a reorganização da sua estrutura funcional, uma organização territorial associada a um novo quadro de competências entre níveis de governo, bem como a promoção de um novo paradigma de relacionamento entre a Administração e os cidadãos e as empresas. A intervenção comunitária no período 2014-2020 deverá promover melhorias no modelo institucional e organizacional da administração pública, incluindo o seu modelo de organização espacial, bem como a requerida cultura de monitorização e avaliação dos Fundos Comunitários. A consideração da reforma da administração pública como prioridade transversal assenta, ainda, na crescente exigência de aferição da viabilidade económica e financeira dos projetos, bem como no reforço do papel de regulação da provisão de equipamentos públicos no território, pelo que as vertentes de modernização administrativa, capacitação institucional, qualificação de recursos humanos e promoção da eficiência na utilização de recursos deverão ser prosseguidas entre 2014 e 2020.

Assim, os Fundos Comunitários que integram o Portugal 2020 serão aplicados segundo os objetivos temáticos definidos a nível comunitário, os quais são integrados nos quatro domínios temáticos referidos, conforme expresso na Caixa 5.

Caixa 5. Objetivos temáticos aplicados a Portugal

Os objetivos temáticos assumidos pela Política de Coesão no período 2014-2020 foram adaptados a Portugal nos seguintes termos:

✓ **Objetivos temáticos do domínio da Competitividade e Internacionalização:**

- Objetivo temático 1 – Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação;
- Objetivo temático 2 – Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade;
- Objetivo temático 3 – Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas (PME) e dos setores agrícola (para o FEADER), das pescas e da aquicultura (para o FEAMP);
- Objetivo temático 7 – Promover transportes sustentáveis e eliminar estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas;
- Objetivo temático 8 – Promover a sustentabilidade e qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores;
- Objetivo temático 11 – Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública.

✓ **Objetivos temáticos do domínio Inclusão Social e o Emprego:**

- Objetivo temático 8 – Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores;
- Objetivo temático 9 – Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação;
- Objetivo temático 11 – Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública.

✓ **Objetivos temáticos do domínio Capital Humano:**

- Objetivo temático 10 – Investir na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida.

✓ **Objetivos temáticos do domínio Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos:**

- Objetivo temático 4 – Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores;
- Objetivo temático 5 – Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos;
- Objetivo temático 6 – Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos.

O quadro seguinte apresenta a afetação das dotações financeiras alocadas a Portugal para o período 2014-2020 por objetivo temático a nível nacional.

Quadro 21. Portugal 2020 - Repartição indicativa dos FEEI por objetivo temático (*)
(Unid: mil EUR – preços correntes - e %)

OT	Objetivos Temáticos	FEDER	FSE	FC	FEADER	FEAMP	TOTAL	% no Total
OT1	Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação	2 248 862			43 043	n.d.	2 291 905	9%
OT2	Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade	319 795				n.d.	319 795	1%
OT3	Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas (PME) e dos setores agrícola (FEADER), das pescas e da aquicultura (FEAMP)	4 541 238			1 676 159	n.d.	6 217 397	25%
OT4	Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores	675 935		757 000	193 740	n.d.	1 626 675	6%
OT5	Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos	31 800		401 242	755 697	n.d.	1 188 739	5%
OT6	Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos	530 700		1 000 000	731 006	n.d.	2 261 706	9%
OT7	Promover transportes sustentáveis e eliminar estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas	409 700		654 000			1 063 700	4%
OT8	Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores	307 000	1 848 194		265 139	n.d.	2 420 333	10%
OT9	Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação	637 000	1 638 780		249 918	n.d.	2 525 698	10%
OT10	Investir na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida	475 808	3 860 139		49 502		4 385 449	17%
OT11	Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública		209 416				209 416	1%
AT	Assistência Técnica	462 910	122 750	49 500	93 586	n.d.	728 746	3%
TOTAL		10 640 748	7 679 280	2 861 742	4 057 788	-	25 239 558	100%
% Fundo no TOTAL		42%	30%	11%	16%	-	100,0%	-

(*) O montante total não inclui as dotações para a Cooperação Territorial Europeia (122 milhões de euros) e para o Fundo de Ajuda aos mais Carenciados (177 milhões de euros).

Fonte: Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020, janeiro de 2014

Quadro 22. Prioridades de investimento mobilizadas por Portugal 2020

Domínio temático	Objetivo temático	Prioridades de investimento
Competitividade e internacionalização	OT1 - Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação	<p>1.1. Reforço da infraestrutura de investigação e inovação (I&I) e da capacidade de desenvolvimento da excelência na I&I, e a promoção de centros de competência, nomeadamente os de interesse europeu</p> <hr/> <p>1.2. Promoção do investimento das empresas em inovação e investigação, o desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de I&D e o setor do ensino superior, em especial a promoção do desenvolvimento de produtos e serviços, transferência de tecnologia, inovação social, ecoinovação e aplicações de interesse público, no estímulo da procura, em redes, <i>clusters</i> e inovação aberta através da especialização inteligente, apoio à investigação tecnológica aplicada, linhas piloto, ações de validação precoce de produtos, capacidades avançadas de produção e primeira produção, em especial no que toca às tecnologias facilitadoras essenciais e à difusão de tecnologias de interesse geral</p>
	OT2 - Melhorar o acesso às TIC, bem como a sua utilização e qualidade	<p>2.3. Reforço das aplicações de TIC na administração em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha</p>
	OT3 - Reforçar a competitividade das PME e dos setores agrícola das pescas e da aquicultura	<p>3.1. Promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, designadamente através de viveiros de empresas</p> <hr/> <p>3.2. Desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME, especialmente no que respeita à internacionalização</p> <hr/> <p>3.3. Apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços</p> <hr/> <p>3.4. Apoio à capacidade das PME de crescerem em mercados regionais, nacionais e internacionais e de empreenderem processos de inovação</p>
	OT7 - Promover transportes sustentáveis e eliminar estrangulamentos nas redes de infraestruturas	<p>7.1. Apoio ao espaço único europeu de transportes multimodais, mediante o investimento na rede transeuropeia de transportes (RTE→ T)</p> <hr/> <p>7.2. Melhoria da mobilidade regional, com a ligação dos nós secundários e terciários à infraestrutura da RTE→ T</p> <hr/> <p>7.3. Desenvolvimento e a melhoria de sistemas de transportes ecológicos e baixo teor de carbono, incluindo as vias navegáveis interiores e o transporte marítimo, os portos e as ligações multimodais</p> <hr/> <p>7.4. Desenvolvimento e reabilitação de sistemas ferroviários abrangentes, de elevada qualidade e interoperáveis e promoção de medidas de redução do ruído</p>
	OT8 - Promover a sustentabilidade e qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores	<p>8.1 Acesso ao emprego para os candidatos a emprego e os inativos, incluindo os desempregados de longa duração e as pessoas afastadas do mercado de trabalho, e através de iniciativas locais de emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores</p> <hr/> <p>8.5. Adaptação dos trabalhadores, das empresas e dos empresários à mudança (incluindo o financiamento da componente FSE de projetos apoiados no âmbito dos OT 1 e 3)</p>
	OT11 - Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública	<p>11.1. Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem</p> <hr/> <p>11.2. Criação de capacidades para os agentes que operam no domínio da educação, da aprendizagem ao longo da vida, da formação, do emprego e das políticas sociais, inclusive através de pactos setoriais e territoriais de preparação de reformas a nível nacional, regional e local</p>
	Inclusão Social e o Emprego	OT8 - Promover a sustentabilidade e qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores

Domínio temático	Objetivo temático	Prioridades de investimento
		<p>8.8 Concessão de apoio ao desenvolvimento dos viveiros de empresas e o apoio à atividade por conta própria, às microempresas e à criação de empresas</p> <hr/> <p>8.4. Igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, nomeadamente nos domínios do acesso ao emprego, da progressão na carreira, da conciliação da vida profissional e privada e da promoção da igualdade da remuneração para trabalho igual</p> <hr/> <p>8.5. Adaptação dos trabalhadores, das empresas e dos empresários à mudança</p> <hr/> <p>8.6. Envelhecimento ativo e saudável</p> <hr/> <p>8.7. Modernização do mercado de trabalho, nomeadamente através da criação de serviços de emprego públicos e privados e da melhoria da adequação às necessidades do mercado de trabalho, incluindo medidas destinadas a aumentar a mobilidade transnacional dos trabalhadores, inclusive através de regimes de mobilidade e melhor cooperação entre as instituições e as partes relevantes</p> <hr/> <p>8.9. Concessão de apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para zonas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais e da sua acessibilidade</p> <hr/> <p>9.1. Inclusão ativa, incluindo com vista à promoção da igualdade de oportunidades e da participação ativa e a melhoria da empregabilidade</p> <hr/> <p>9.3. Luta contra todas as formas de discriminação e promoção da igualdade de oportunidades</p> <hr/> <p>9.4. Melhoria do acesso a serviços sustentáveis, de grande qualidade e a preços comportáveis, incluindo cuidados de saúde e serviços sociais de interesse geral</p> <hr/> <p>9.7. Investimentos na saúde e nas infraestruturas sociais que contribuam para o desenvolvimento nacional, regional e local, a redução das desigualdades de saúde, a promoção da inclusão social através da melhoria do acesso aos serviços sociais, culturais e recreativos, e da transição dos serviços institucionais para os serviços de base comunitária</p> <hr/> <p>9.5. Promoção do empreendedorismo social e da integração profissional nas empresas sociais e da economia social e solidária para facilitar o acesso ao emprego</p> <hr/> <p>9.6. (FSE) e 9.10 (FEDER) Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária</p> <hr/> <p>9.8. Concessão de apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas em zonas urbanas e rurais</p> <hr/> <p>9.9. Concessão de apoio a empresas sociais</p>
Capital Humano	OT10 - Investir na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida	<p>10.1. Redução e prevenção do abandono escolar precoce e promoção da igualdade de acesso a um ensino infantil, primário e secundário de boa qualidade, incluindo percursos de aprendizagem formais, não formais e informais para a reintegração no ensino e na formação</p> <hr/> <p>10.2. Melhoria da qualidade e da eficiência do ensino superior e equivalente e do acesso ao mesmo, a fim de aumentar os níveis de participação e de habilitações, particularmente para grupos desfavorecidos</p> <hr/> <p>10.3. Melhoria da igualdade de acesso à aprendizagem ao longo da vida, para todas as faixas etárias em contextos formais, não formais e informais, atualização do conhecimento, das aptidões e das competências dos trabalhadores e promoção de percursos de aprendizagem flexíveis, inclusive através da orientação profissional e da validação das competências adquiridas</p> <hr/> <p>10.4. Melhoria da pertinência do ensino e da formação ministrados para o mercado de trabalho, facilitando a transição da educação para o trabalho e reforço dos sistemas de ensino e formação profissionais e da sua qualidade, inclusive através de mecanismos de antecipação de competências, adaptação dos currículos e criação e desenvolvimento de sistemas de ensino baseados no trabalho, nomeadamente sistemas de ensino dual e de aprendizagem</p> <hr/> <p>Conjunto das prioridades de investimento 10.1, 10.2, 10.3 e 10.4</p> <hr/> <p>10.5. Investimentos na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento das infraestruturas educativas e formativas</p>

Domínio temático	Objetivo temático	Prioridades de investimento
Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos	OT4 - Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores	<p>4.1. Promoção da produção e distribuição de energia proveniente de fontes renováveis</p> <hr/> <p>4.2. Promoção da eficiência energética e da utilização das energias renováveis nas empresas</p> <hr/> <p>4.3. Concessão de apoio à eficiência energética, à gestão inteligente da energia e à utilização das energias renováveis nas infraestruturas públicas, nomeadamente nos edifícios públicos e no setor da habitação</p> <hr/> <p>4.4. O desenvolvimento e a implantação de sistemas inteligentes de energia</p> <hr/> <p>4.5. A promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios, nomeadamente, as zonas urbanas, incluindo a promoção da mobilidade urbana multimodal sustentável e medidas de adaptação relevantes para a atenuação</p>
	OT5 - Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos	<p>5.1. Concessão de apoio ao investimento para a adaptação às alterações climáticas, incluindo abordagens baseadas nos ecossistemas</p> <hr/> <p>5.2. Promoção de investimentos para fazer face a riscos específicos, assegurar a capacidade de resistência às catástrofes e desenvolver sistemas de gestão de catástrofes</p>
	OT6 - Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos	<p>6.1. Investimentos no setor dos resíduos para satisfazer os requisitos do acervo ambiental da União e atender às necessidades de investimento identificadas pelos Estados-Membros que vão além desses requisitos</p> <hr/> <p>6.2. Investimentos no setor da água para satisfazer os requisitos do acervo ambiental da União e atender às necessidades de investimento identificadas pelos Estados-Membros que vão além desses requisitos</p> <hr/> <p>6.3. Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património natural e cultural</p> <hr/> <p>6.4. A proteção e reabilitação da biodiversidade e dos solos e promoção de sistemas de serviços ecológicos, nomeadamente através da rede Natura 2000 e de infraestruturas verdes</p> <hr/> <p>6.5. A adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades, recuperar e descontaminar zonas industriais abandonadas, incluindo zonas de reconversão, a reduzir a poluição do ar e a promover medidas de redução de ruído</p>
	OT8 - Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores	<p>8.9. A concessão de apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para zonas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais e da sua acessibilidade</p>

Fonte: Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020, janeiro de 2014

A estrutura operacional do Acordo de Parceria

Em Portugal, o apoio comunitário no período 2014-2020 adota uma estrutura operacional assente em Programas Operacionais temáticos, nacionais, regionais e de assistência técnica, que assumem particularidades consoante os territórios onde intervêm ou de acordo com os objetivos em que estão enquadrados (Convergência, Competitividade ou Cooperação Territorial). Por conseguinte, a estruturação operacional dos Fundos da Política de Coesão concorre para prosseguir os quatro domínios temáticos, apresentando a seguinte organização:

- ✓ Programas Operacionais Temáticos relativos aos quatro domínios temáticos Competitividade e Internacionalização, Inclusão Social e o Emprego, Capital Humano e Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos;
- ✓ Programas Operacionais Regionais para o Continente – Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve – que conjugam o financiamento plurifundos (FEDER e FSE), sendo que em Lisboa e no Algarve podem ser adotadas soluções específicas. As fronteiras entre os Programas Operacionais nacionais e regionais do continente estão acauteladas por princípios de racionalidade económica, de coerência das intervenções e otimização da escala territorial de intervenção;
- ✓ Programas Operacionais Regionais nas Regiões Autónomas, estruturados de acordo com as prioridades definidas pelos respetivos Governos Regionais;
- ✓ Programas Operacionais para o objetivo de Cooperação Territorial Europeia, financiados pelo FEDER de acordo com as prioridades definidas por processos negociais com outros Estados Membros e a Comissão Europeia;
- ✓ Programa Operacional de Assistência Técnica, financiado pelo FEDER e pelo FSE, direcionado para atividades de aplicação dos fundos da Política de Coesão e desenvolvimento da capacitação institucional, enquanto condição necessária à maior eficácia das políticas públicas de cariz estrutural.

Por seu turno, o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) assenta num programa de âmbito nacional, ao passo que o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) prevê um programa de desenvolvimento rural para o continente e dois programas regionais nas Regiões Autónomas que concentram todas as atuações no âmbito do FEADER, de acordo com as orientações dos Governos Regionais e tendo em conta a coerência estratégica nacional.

A racionalidade económica e o princípio de subsidiariedade justificam a opção comunitária de abordagens territoriais integradas, consagrando-se a territorialização das políticas públicas através de intervenções pensadas em diferentes escalas (país, NUTS II e NUTS III), geridas por entidades que garantam a coerência global (CCDR) e outras que permitam a aderência das intervenções territoriais confinadas a uma região ou de pendor transregional, setorial ou temático (entidades intermunicipais e locais). A mobilização do capital territorial traduz-se, nas Regiões Autónomas, em programas regionais de espectro abrangente e no continente em diversos instrumentos, nomeadamente, nos programas regionais para as NUTS II, ITI, AIDUS e DLBC (aplicáveis a territórios de baixa densidade).

O quadro seguinte apresenta a dotação financeira dos Programas Operacionais por Fundo Comunitário no período 2014-2020.

Quadro 23. Dotações FEEI por Fundo Comunitário e Programa Operacional

(Unid: mil EUR – preços correntes - e %)

Programa Operacional	FEDER	FSE	FC	FEADER	FEAMP	TOTAL	% no TOTAL
Competitividade e Internacionalização	3 147 044	621 886	654 000			4 422 930	17,5%
Inclusão Social e Emprego (*)		2 130 181				2 130 181	8,4%
Capital Humano		3 095 832				3 095 832	12,3%
Eficiência de Recursos e Sustentabilidade			2 207 742			2 207 742	8,7%
PO Norte	2 737 805	582 966				3 320 771	13,2%
PO Centro	1 673 514	443 517				2 117 031	8,4%
PO Alentejo	1 030 239	184 705				1 214 944	4,8%
PO Lisboa	622 628	210 707				833 335	3,3%
PO Algarve	224 321	94 355				318 676	1,3%
POR Açores	825 027	314 725				1 139 752	4,5%
POR Madeira	242 170	161 178				403 348	1,6%
PO Assistência Técnica	138 000					138 000	0,5%
PDR - Continente FEADER				3 583 057		3 583 057	14,2%
PDR - R.A. Açores FEADER				295 282		295 282	1,2%
PDR - R.A. Madeira FEADER				179 450		179 450	0,7%
PO FEAMP					n.d.	0	0,0%
TOTAL	10 640 748	7 679 280	2 861 742	4 057 788	n.d.	25 239 559	100,0%
% Fundo no TOTAL	42,2%	30,4%	11,3%	16,1%			

(*) O montante total do PO Inclusão Social e Emprego inclui o valor da dotação específica da Iniciativa Emprego Jovem (IEJ) e as afetações IEJ relativas aos Açores, Madeira, Lisboa e Algarve.

Fonte: Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020, janeiro de 2014

Arquitetura institucional do modelo de governação dos FEEI no período 2014-2020

A montagem de um sólido e eficiente modelo institucional de governação dos Fundos europeus é tida como condição base de sucesso da concretização da Estratégia Europa 2020. A formulação governativa para a aplicação dos FEEI no período 2014-2020 enquadra significativas inovações, como sejam, a centralização da gestão dos fundos, a lógica plurifundo, uma maior responsabilização pelos resultados, a inclusão de critérios mais rigorosos de racionalidade e sustentabilidade dos investimentos apoiados e a generalização da lógica de fundo reembolsável.

A estruturação do modelo de governação dos Fundos Comunitários para 2014-2020 encontra-se definida na RCM n.º 39/2013 e reforça a importância de uma gestão sólida e eficiente dos instrumentos estruturais e a necessidade de articulação entre os fundos estruturais e o Orçamento de Estado, no contexto das fortes restrições orçamentais e financeiras atuais. Efetivamente, o presente contexto económico impõe sérias condicionantes à capacidade de financiamento nacional das políticas estruturais sendo, por isso, necessário assegurar uma conjugação eficiente entre os fundos estruturais e as fontes de financiamento públicas nacionais, que permita a programação articulada da contrapartida pública nacional dos FEEI com os instrumentos de programação orçamental, nomeadamente o PEC e o Quadro Plurianual de Programação Orçamental.

A nova arquitetura do modelo de governação dos FEEI em Portugal no período 2014 -2020 baseia-se na existência de dois níveis:

- ✓ Coordenação política, assegurada pela **Comissão Interministerial de Coordenação do Acordo de Parceria e dos Programas Operacionais**, que é coordenada pelo membro do governo responsável pelo desenvolvimento regional e integra os membros do Governo responsáveis pelas finanças, negócios estrangeiros, economia, agricultura e mar, ambiente e ordenamento do território, educação e ciência, solidariedade, emprego e segurança social. Poderão ainda ser convidados a participar, em função das temáticas a abordar, outros membros do Governo, representantes dos Governos das Regiões Autónomas ou da Associação Nacional dos Municípios Portugueses;
- ✓ Coordenação técnica geral, assegurada pela **Agência para o Desenvolvimento e Coesão**⁹, a qual assume o acompanhamento da programação, a monitorização e avaliação, a comunicação, o reporte, a coordenação de redes, a conceção e acompanhamento do quadro de desempenho, a par da articulação da programação financeira dos FEEI com a respetiva contrapartida orçamental nacional. Para além da coordenação nacional de cada Fundo, a Agência é responsável pela regulamentação técnica, pela avaliação dos instrumentos de política promovidos pelos Fundos e dos resultados dos programas operacionais, pela definição de requisitos e módulos comuns em matéria de sistemas de informação, bem como a coordenação nacional da cooperação territorial europeia e a gestão dos programas de assistência técnica. A Agência assume ainda as funções de autoridade de certificação e de pagamento, concretizando todos os pagamentos aos beneficiários, bem como a auditoria e controlo sobre operações.

O modelo de governação dos FEEI para 2014-2020 considera ainda as seguintes entidades:

- ✓ A **Inspeção-Geral de Finanças**, que é responsável pelo desempenho das funções de autoridade de auditoria de todos os FEEI, pela verificação de conformidade do funcionamento do sistema de gestão e controlo de todos os Programas Operacionais, pela garantia da realização de auditorias e controlos sobre operações, pela elaboração da estratégia de auditoria, pela realização de relatórios anuais e final de controlo e pela apresentação de declarações de encerramento dos Programas Operacionais;
- ✓ As **Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais**, que são os órgãos técnicos responsáveis pela seleção de operações de acordo com critérios específicos, pela verificação do cumprimento das condições necessárias à cobertura orçamental das operações, bem como dos normativos pertinentes em matéria de concorrência, contratação pública, ambiente ou igualdade de oportunidades, pela verificação da regularidade das operações, produtos e serviços financiados, prestação de contas às autoridades de coordenação, certificação, pagamento e auditoria, entre outras funções;
- ✓ As **Comissões de Acompanhamento dos Programas Operacionais**, às quais compete monitorizar e analisar o desempenho dos Programas Operacionais, bem como avaliar a execução e os progressos efetuados na realização dos seus objetivos.

A coordenação técnica da aplicação do FEADER e FEAMP mantém-se na esfera de competências do membro do Governo responsável pelas áreas da agricultura e do mar.

A gestão dos Programas Operacionais será atribuída a: (i) entidades da administração direta ou indireta do Estado no caso dos Programas Operacionais Temáticos de âmbito nacional; (ii) entidades da administração regional a indicar pelos Governos Regionais dos Açores e da Madeira, no caso dos Programas Operacionais Regionais das Regiões Autónomas; (iii) Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, no caso dos Programas Operacionais

⁹ A Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P., que agrega os serviços dos anteriores: i) Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, I.P. (IFDR, I.P.); ii) Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P. (IGFSE, I. P.); e iii) Observatório do QREN.

Regionais do Continente; (iv) entidades públicas, mesmo que de direito privado, que venham a ser designadas pelos Estados-membros para exercerem as funções de Autoridade de Gestão no caso dos programas de cooperação territorial europeia em que Portugal participe; e (v) a Agência para o Desenvolvimento e Coesão, no caso do Programa Operacional de Assistência Técnica.

Abordagens integradas para o desenvolvimento territorial na aplicação dos FEEI no período 2014-2020

A dimensão territorial da Política de Coesão e da Estratégia Europa 2020 será, em Portugal, valorizada e concretizada por via das abordagens integradas para o desenvolvimento territorial, que se consideram essenciais para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo e que serão implementadas em coerência com o enquadramento nacional da política de ordenamento do território e urbanismo. Em linha com o princípio da subsidiariedade e com a organização territorial do Estado, que afirma as NUTS III como nível privilegiado da articulação entre o governo central e os governos locais e da cooperação intermunicipal, os Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial assumem esta referência territorial (ou NUTS III contíguas) como escala preferencial para a intervenção.

Neste sentido, serão implementados em todo o território do Continente, ao nível de NUTS III (ou agrupamentos de NUTS III contíguas), **Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial**, que se dirigem *“a promover a concertação estratégica e operacional entre parceiros públicos, privados e associativos, de base territorial e/ou temática, empenhados e imobilizados na concretização integrada de investimentos que, assegurando a plena utilização dos recursos, das oportunidades e das potencialidades existentes, sejam especialmente focalizados na produção de resultados significativos para a coesão, o emprego e a sustentabilidade territorial e nas competências específicas dos municípios”*¹⁰. Tais Pactos serão implementados sob a forma de **Investimentos Territoriais Integrados (ITI)** que, nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, assumirão a forma de **Ações Integradas de Desenvolvimento Urbano Sustentado (AIDUS)**, onde se preveem limiares mínimos de afetação de despesa para o apoio à transição para uma economia de baixo teor em carbono (objetivo temático 4).

Contudo, as operações de valorização da estruturação urbana dos seus territórios de incidência e de promoção da atratividade e da competitividade das cidades, através de operações de apoio à eficiência energética e utilização das energias renováveis no setor da habitação social e de regeneração física, económica e social das comunidades e das zonas urbanas desfavorecidas não são suscetíveis de inclusão nos Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial. Assim, as operações de estímulo e promoção da utilização da eficiência energética no setor da habitação social são financiadas através de:

- Subsídios a fundo perdido, quando os beneficiários são entidades do setor público administrativo central, regional ou local ou do terceiro setor; e
- Um instrumento de engenharia financeira dirigido ao desenvolvimento urbano sustentável para todos os restantes beneficiários, o qual integrará a totalidade dos apoios de regeneração física, económica e social em zonas urbanas.

Na resposta ao nível das medidas ativas de emprego e formação profissional, poderão ser desenvolvidos pelas entidades intermunicipais **Pactos Territoriais para a Empregabilidade**, com o envolvimento das Agências Públicas de Emprego e Formação Profissional, que deverão apresentar programas integrados de combate ao desemprego e de adequação da formação profissional às necessidades do tecido produtivo, bem como o acompanhamento da execução destas políticas. A participação de outras entidades que atuam diretamente no terreno (como

¹⁰ Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020, janeiro de 2014.

por exemplo, entidades formadoras, associações empresariais, entidades empregadoras, sindicatos ou associações de desenvolvimento local/regional) e dos Gabinetes de Inserção Profissional (dada a sua proximidade aos territórios e às populações) afigura-se fundamental na definição dos Pactos.

Tomando por referência as experiências de quadros comunitários anteriores promovidas por comunidades locais – com destaque para as abordagens LEADER – o instrumento regulamentar **Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC)** será adotado em territórios específicos para promover o desenvolvimento local e a diversificação das economias de base rural e das zonas pesqueiras e costeiras, com o intuito de dar resposta a situações de pobreza e exclusão social, designadamente em territórios economicamente fragilizados e/ou de baixa densidade populacional.

Finalmente, importa considerar os **Contratos Locais de Desenvolvimento Social**, como resposta integrada às necessidades específicas das zonas geográficas mais afetadas pela pobreza ou dos grupos-alvo com risco mais elevado de discriminação ou exclusão, relevando-se, com este instrumento, a importância da abordagem multidimensional e territorializada da intervenção social.

No quadro seguinte sintetizam-se as diversas abordagens integradas de desenvolvimento territorial consideradas para Portugal no período 2014-2020, em linha com o previsto no Acordo de Parceria Portugal 2020.

Quadro 24. Abordagens integradas de desenvolvimento territorial

	Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial		Estratégias de Desenvolvimento Local (rural, costeira ou urbana)
	Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto	Restantes NUTS III	
Objetivos	Reforço da coesão social e desenvolvimento de estratégias de baixo carbono		<ul style="list-style-type: none"> - Explorar as potencialidades das estratégias de desenvolvimento local para a diversificação das economias de base rural e das zonas pesqueiras e costeiras, promoção da integração urbano-rural, bem como na promoção e da inovação social, na resposta a problemas de pobreza e de exclusão social, designadamente em territórios economicamente fragilizados e de baixa densidade populacional. - Promover a inclusão social em territórios urbanos desfavorecidos através da regeneração económica e social.
Territórios-alvo	Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto	NUTS III (ou grupos de NUTS III contíguas)	Áreas rurais, e costeiras e territórios urbanos desfavorecidos de Áreas Metropolitanas
Escala territorial	Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto	NUTS III (ou grupos de NUTS III contíguas)	Áreas de intervenção dos GAL do FEADER e FEAMP, complementadas por territórios urbanos relevantes para a integração urbano-rural e urbano-costeiro e Comunidades urbanas, integradas em territórios urbanos desfavorecidos de intervenção dos GAL Inclusão
Abrangência	Duas Áreas Metropolitanas	Universal a todo o território do Continente	Seletivo, apenas para territórios abrangidos pelas Estratégias de Desenvolvimento Local, financiadas pelo FEADER ou FEAMP, e territórios urbanos desfavorecidos abrangidos por Estratégias de Desenvolvimento Local aprovadas
Instrumento regulamentar	AIDUS (implementadas recorrendo a ITI)	ITI	DLBC
Objetivos temáticos centrais	2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10		3 (FEADER), 6 (valorização económica e social nas áreas protegidas), 8 e 9

Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial			Estratégias de Desenvolvimento Local (rural, costeira ou urbana)
	Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto	Restantes NUTS III	
Fundos	FEDER, FC e FSE	FEDER, FC, FSE e FEADER	FEADER, FEAMP, FEDER e FSE
Entidade responsável	Área Metropolitana	Comunidade Intermunicipal	Grupo de Ação Local

Fonte: Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020, janeiro de 2014

Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC)

Este instrumento visa *“promover, em territórios específicos, a concertação estratégica e operacional entre parceiros, focalizada no empreendedorismo” e “pretende dar resposta aos elevados níveis de desemprego e aos crescentes índices de pobreza, através da dinamização económica local, da revitalização dos mercados locais e da sua articulação com territórios mais amplos e, em geral, da diversificação das economias locais, do estímulo à inovação social e à busca de novas respostas a problemas de pobreza e de exclusão social em territórios urbanos desfavorecidos e em territórios rurais ou costeiros economicamente fragilizados e de baixa densidade populacional”*. A focalização temática deste instrumento considera três grupos alvo distintos:

- i) Comunidades de base rural e agentes do processo de desenvolvimento local e de diversificação e competitividade da economia de base rural, que abrange territórios com população entre 10.000 e 150.000 habitantes onde atuam os Grupos de Ação Local (GAL) da abordagem LEADER;
- ii) Comunidades pesqueiras e costeiras e agentes dos processos de desenvolvimento pesqueiro e costeiro e de diversificação e competitividade da economia de base pesqueira e costeira, a operacionalizar em territórios com população entre 20.000 e 200.000 habitantes, correspondentes às áreas de atuação dos atuais Grupos de Ação Local Costeira que constituirão a referência para os futuros GAL – Pesca;
- iii) Comunidades de base urbana e agentes dos processos de desenvolvimento local e de diversificação e competitividade da economia urbana de base local, a aplicar em territórios urbanos e rurais desfavorecidos, com população entre 10.000 e 150.000 habitantes¹¹, com particular incidência dos fenómenos de exclusão social, pobreza ou risco de pobreza.

As DLBC podem ser financiadas sob uma lógica plurifundo (FEADER, FEAMP, FSE, complementados pelo FEDER) e os investimentos podem adotar as modalidades de subsídios reembolsáveis e não reembolsáveis. As DLBC serão aprovadas com base num processo de seleção concorrencial envolvendo (GAL)-DLBC, serão selecionadas e aprovadas por um comité instituído pelas autoridades de gestão dos programas financiadores (sem alocações pré-definidas) e poderão resultar de experiência(s) comunitária(s) prévia(s) de intervenção.

Investimentos Territoriais Integrados (ITI)

Os ITI serão utilizados na concretização de Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial ancorados em estratégias de desenvolvimento em territórios correspondentes a NUTS III (ou agrupamentos de NUTS III contíguas)¹², potenciando *“as soluções de governação aí instituídas (sob a liderança das Comunidades Intermunicipais, mas envolvendo parceiros públicos, privados e associativos), assumindo-se como uma estratégia territorial “sem fronteiras entre concelhos”, assente no princípio da promoção de uma parceria*

¹¹ Com possibilidade de derrogação, devidamente fundamentada, que permita o abaixamento do limiar mínimo para 5000 habitantes.

¹² Poderão excepcionalmente concretizar-se ITI noutras configurações territoriais, direcionadas para domínios específicos (por exemplo, a “ITI Mar” acolherá a operacionalização da Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020).

alargada de coordenação, cooperação e concertação de iniciativas de âmbito transmunicipal. (...) Os Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial poderão ser financiados pelo FEDER, FSE, Fundo de Coesão e FEADER e, na ótica das modalidades de financiamento, incluir subsídios reembolsáveis e não reembolsáveis, bem como ser articulados com outros instrumentos financeiros”.

Nesta perspetiva, as correspondentes prioridades de investimento e os objetivos prosseguidos prendem-se com: (i) a modernização da administração local; (ii) a promoção da eficiência energética e das energias renováveis nas infraestruturas públicas; (iii) a adaptação às alterações climáticas e a prevenção de riscos; (iv) a proteção e desenvolvimento do património natural; (v) a mobilidade regional, sub-regional e em espaços de baixa densidade; (vi) a criação de emprego, o microempreendedorismo e a criação de empresas; (vii) infraestruturas e equipamentos sociais e promoção da economia social; (viii) infraestruturas educativas do ensino pré-escolar e básico (com condicionamentos). Os ITI serão aprovados com base num processo de seleção concorrencial envolvendo as Comunidades Intermunicipais (sem alocações pré-definidas) e a sua gestão será contratualizada com as Autoridades de Gestão dos programas financiadores. Nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores não serão concretizadas ITI.

Ações Integradas de Desenvolvimento Urbano Sustentável (AIDUS)

As AIDUS concretizam Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto (AML e AMP, respetivamente), destinando-se “a prosseguir estratégias de Desenvolvimento Sustentável tendo em consideração a particular relevância dos sistemas urbanos na dinamização do crescimento e do emprego, da competitividade e da inovação, e também da sustentabilidade e promoção da qualidade de vida”, tendo por base prioridades e objetivos semelhantes aos definidos para os ITI. A concretização de AIDUS prevê, assim, a concentração dos investimentos na promoção da atratividade das áreas urbanas de incidência, bem como da coesão, do emprego e da sustentabilidade territorial. Ambas as AIDUS consideradas obedecem a limiares mínimos FEDER a aplicar no apoio à transição para uma economia de baixo teor de carbono, designadamente 12% no caso da AMP e 20% na AML. As AIDUS recorrem a financiamentos FEDER e FSE, não podendo, contudo, mobilizar o FEADER.

Áreas prioritárias de Cooperação Territorial Europeia

A Cooperação Territorial Europeia assume uma tripla vertente de atuação - Cooperação Transfronteiriça, Cooperação Transnacional e Cooperação Inter-regional - e tem como objetivo o reforço do relacionamento das regiões portuguesas “com as congéneres europeias e as do seu espaço próximo de vizinhança através do estabelecimento de parcerias de diferentes tipos e finalidades, muito especialmente, pela participação em redes inter-regionais de cooperação, mais ou menos institucionalizadas”. No caso português, são quatro as áreas geográficas abrangidas pela estratégia para a Cooperação Europeia: as regiões vizinhas de Espanha, o espaço Atlântico, as regiões mediterrâneas e os países do norte de África. A Cooperação com estas regiões desenvolver-se-á no âmbito de Programas Operacionais específicos (**Quadro 25I**, cujas prioridades temáticas são apresentadas no quadro seguinte, integrando-se nas estratégias de desenvolvimento territorial definidas a nível regional e nacional, bem como com os planos estratégicos sectoriais, em particular os dirigidos às áreas do ambiente, mar e investigação científica para o período 2014-2020.

São cinco as áreas temáticas que dominam a implementação dos Programas de Cooperação Territorial em Portugal: i) o conhecimento e a inovação; ii) a competitividade das PME; iii) as alterações climáticas e a prevenção de riscos; iv) o meio ambiente e a eficiência de recursos; e v) o emprego e mobilidade laboral. O próximo quadro de intervenção comunitária tem

ainda a preocupação de dar continuidade às estruturas de cooperação criadas em Programas anteriores, designadamente as Comunidades de Trabalho Transfronteiriças ou os Agrupamentos Europeus de Cooperação Territorial, bem como de projetos como o Parque Internacional do Tejo ou o Centro de Desenvolvimento Rural Transfronteiriço, como forma de garantir a continuidade e consolidação das intervenções desenvolvidas.

Quadro 25. Programas de Cooperação Territorial Europeia

	Programas Operacionais	Territórios abrangidos	Prioridades temáticas para a Cooperação
Cooperação Transfronteiriça	Portugal - Espanha	Territórios transfronteiriços Portugal-Espanha	Investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação; cooperação / associação para a competitividade das PME e das estruturas produtivas nas zonas rurais; adaptação às alterações climáticas e prevenção e gestão de riscos; proteção do ambiente e melhoria da eficiência na utilização dos recursos naturais
	Bacia do Mediterrâneo / Instrumento da Política Europeia de Vizinhança	NUTS II Algarve e Alentejo, com extensão à NUTS III Grande Lisboa, e países do Norte de África (em especial, Marrocos)	Recursos naturais e culturais, património e reforço institucional
Cooperação Transnacional	Espaço Atlântico	Território nacional (incluindo R.A. Açores e Madeira), França, Irlanda, Espanha e Reino Unido	Economia azul: inovação e capacidades tecnológicas, governação dos oceanos, recursos haliêuticos, segurança marítima e proteção do meio marinho, apoio às PME para a criação de emprego, competências da mão-de-obra, prevenção de riscos naturais e tecnológicos e da utilização eficiente dos recursos
	Espaço Sudoeste Europeu	Território do continente	Inovação como valor acrescentado para a procura de novos instrumentos e soluções; crescimento verde, com particular atenção à sustentabilidade, alterações climáticas e riscos naturais, proteção do ambiente e da biodiversidade e melhoria da eficiência na utilização dos recursos
	Espaço Mediterrâneo	NUTS II Alentejo, Algarve e Lisboa	Inovação como base de trabalho em rede para a especialização inteligente e crescimento sustentável em transição para uma economia de baixo teor de carbono, alterações climáticas e gestão dos riscos (poluição marinha, desertificação) e eficiência na utilização dos recursos naturais
Cooperação Inter-regional	Cooperação Inter-regional / Programas de Redes (ESPON, URBACT, INTERACT, INTERREG IV)	Território nacional	Intercâmbio de informação, estudos, experiências e boas práticas na gestão de instrumentos de política, de programas operacionais e de ações nos domínios do ordenamento do território e do desenvolvimento urbano e rural sustentável
Cooperação Transfronteiriça, Transnacional e Inter-regional	Espaço Madeira, Açores e Canárias	Regiões Ultraperiféricas da Madeira, Açores e Canárias	Investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, em particular, nas áreas ligadas ao oceano (mar profundo, tecnologia marinha, biodiversidade); competitividade das PME; alterações climáticas e a prevenção da gestão dos riscos; ambiente e utilização eficiente dos recursos

Fonte: Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020, janeiro de 2014

Abordagem integrada para lidar com as necessidades específicas das zonas geográficas mais afetadas pela pobreza ou dos grupos-alvo com risco mais elevado de discriminação ou exclusão

Um domínio de intervenção pública que se tem vindo a impor mais recentemente é o relativo à *“promoção da inclusão social dos cidadãos, de forma multissetorial e integrada, através de ações executadas em parceria, por forma a combater a pobreza persistente e a exclusão social em territórios deprimidos”*, em particular em territórios envelhecidos ou afetados por calamidades, aos quais se tem adicionado os territórios afetados pelo desemprego e situações críticas de pobreza. O impacto nos vários territórios é diversificado, o que requer abordagens diferenciadas de forma a responder a necessidades específicas locais.

Neste sentido, os Contratos Locais de Desenvolvimento Social + (CLDS+) visam *“o aumento da empregabilidade, para um combate articulado contra a pobreza crítica, em especial garantindo uma maior proteção às crianças, jovens e idosos, fornecendo instrumentos adequados nas respostas às calamidades, sempre tendo em mente a aposta num superior desenvolvimento local e especial atenção na concretização de medidas que promovam a inclusão ativa das pessoas com deficiência e incapacidade”*. A atuação dos CLDS+ nos vários territórios desenvolve-se sob três eixos de intervenção relativos a: i) emprego, formação e qualificação; ii) intervenção familiar e parental, preventiva da pobreza infantil; e iii) capacitação da comunidade e das instituições.

Na implementação dos CLDS+ é de relevar a importância da sua articulação com a Rede Social com intervenção no território, conjugando as atuações de autarquias e de entidades públicas e privadas no domínio da ação social. Uma nova Rede Local de Intervenção Social (RLIS) deverá garantir a coordenação de todas as entidades/agentes responsáveis pela implementação de políticas sociais, sob uma lógica de descentralização e de prestação de serviços a contratualizar. No combate ao desemprego, a atuação dos Gabinetes de Inserção Profissional (GIP) afigura-se fundamental, no apoio a jovens e adultos desempregados e na sua (re)inserção no mercado de trabalho.

Abordagem integrada para lidar com os desafios e necessidades específicas das áreas geográficas com limitações naturais ou demográficas permanentes - As Regiões Ultraperiféricas

As Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira integram o conjunto das Regiões Ultraperiféricas da União Europeia (RUP), cuja especificidade se encontra reconhecida no Tratado de Lisboa. As principais condicionantes destas regiões prendem-se com a reduzida dimensão do mercado regional e a distância e os custos acrescidos da acessibilidade ao mercado europeu. A localização dos arquipélagos dificulta ou inviabiliza o acesso às e redes transeuropeias, gerando sobrecustos de operação nas transações (designadamente custos de transporte) e inclusivamente a necessidade de duplicar investimentos (por exemplo, para produção e armazenamento de energia). Neste sentido, o alcance dos objetivos da Estratégia Europa 2020 passam pela *“melhoria da acessibilidade ao mercado único, não só na perspetiva dos transportes, mas também na transferência de conhecimento e da implementação das novas tecnologias de informação e comunicação”*. Constituem também linhas de orientação estratégica *“o acréscimo da competitividade da economia regional, com investimento em setores com potencial de crescimento, uma maior autonomia energética, através da produção de energia renovável, e o apoio às PME do setor privado”*.

Anexo 1.2. CRER 2020, Plano de Ação Regional do Centro

A construção do Plano de Ação Regional do Centro para o horizonte 2014-2020 baseou-se em duas abordagens metodológicas:

- ✓ A recolha de contributos de várias centenas de cidadãos, entidades, atores e instituições com papel determinante na condução dos destinos da região e a sua análise e organização num conjunto de documentos temáticos (abordagem “bottom-up”)
- ✓ A definição da “arquitetura” do modelo estratégico e operacional (abordagem “bottom-down”), que se desdobra em primeiro lugar, num desígnio central (o posicionamento regional e ambição coletiva; em segundo lugar, em prioridades nucleares; em terceiro lugar, em domínios diferenciadores da estratégia de especialização inteligente; e por último em eixos de atuação, domínios de intervenção e linhas de ação que corporizam a estratégia delineada para o período 2014-2020. O modelo assim montado é alvo de acompanhamento através de um sistema de monitorização do desenvolvimento regional.

As duas abordagens foram desenvolvidas de forma integrada garantindo, por um lado, que a Estratégia de Desenvolvimento Regional proposta para o CENTRO de PORTUGAL, bem como o Plano de Ação Regional que a visa operacionalizar no horizonte 2014-2020, assenta em propostas concretas, validadas pela participação alargada dos agentes económicos, sociais e institucionais da região, e por outro, que o desenho da estratégia, das prioridades e dos eixos de atuação é coerente, articulado e seletivo nas escolhas efetuadas, apontando objetivos claros e metas exequíveis.

Desígnio central, ambição e prioridades nucleares

“CRER no CENTRO de PORTUGAL 2020 é o desígnio central assumido pela Região Centro para o período 2014-2020, que incorpora um duplo sentido: o sentido de acreditar e mobilizar o CENTRO de PORTUGAL a CRER num potencial de desenvolvimento harmonioso, para o que é preciso que este seja coerente e consensualmente partilhado por todos, na essência dos seus objetivos; e o sentido de assumir como desígnio central da região a afirmação de um modelo de Competitividade Responsável, Estruturante e Resiliente (CRER).”¹³

O desígnio central assumido pela Região Centro tem subjacente um conjunto de ambições quantificadas:

- ✓ Situar-se como Innovation Leader, de acordo com os resultados do Regional Innovation Scoreboard, aumentando o investimento efetuado em I&D orientado para resultados para 3% do PIB e 20% do investimento nacional;
- ✓ Representar 20% do PIB nacional;
- ✓ Diminuir em 10% as assimetrias territoriais;
- ✓ Ter 40% da população jovem (30-34 anos) com formação superior;
- ✓ Apresentar Taxa de Desemprego Inferior a 70% da média nacional

¹³ Fonte: CRER 2020, Plano de Ação Regional

A concretização desta ambição exige uma focalização operacional, em torno de prioridades nucleares para a Região Centro, com contornos bem definidos:

- ✓ Sustentar e Aumentar a Criação de Valor – valorização económica dos recursos e do património da Região Centro em atividades e setores com potencial de integração bem-sucedida nos mercados, assente em estratégias de inovação e internacionalização;
- ✓ Estruturar uma Rede Policêntrica de Cidades de Média Dimensão – consolidação de uma rede regional de cidades de dimensão média, diferenciadas e especializadas, capaz de atrair e fixar residentes e reforçar a qualidade das comunidades;
- ✓ Gerar, Captar e Reter Talento – formação ao longo da vida e captação de talento exterior à própria região, contribuindo para o desenvolvimento dos setores económicos estratégicos da Região Centro e para a atratividade regional;
- ✓ Reforçar a Coesão Territorial – redução das disparidades e das assimetrias territoriais existentes;
- ✓ Dar Vida e Sustentabilidade às Infraestruturas Existentes – valorização dos investimentos realizados nos últimos anos em infraestruturas e equipamentos, através de processos de refuncionalização e dinamização de conteúdos;
- ✓ Consolidar a Capacitação Institucional – melhoria do desempenho das organizações na prestação de serviços aos cidadãos e às empresas, através da qualificação dos seus recursos humanos, da utilização de novos métodos de trabalho, do recurso às TICE, da consolidação de relações interinstitucionais e do reforço do capital relacional.

Eixos de atuação

A operacionalização da estratégia de desenvolvimento regional faz-se através de Eixos de Atuação (que se desdobram em domínios de intervenção e correspondentes linhas de ação):

- ✓ **Eixo 1 - Promover a internacionalização da economia regional e a afirmação de um tecido económico resiliente, industrializado, inovador e qualificado**, com o objetivo de reforçar da natureza exportadora da economia regional e do saldo da balança comercial, através da qualificação da oferta, de uma crescente incorporação da inovação e da aposta em I&D por parte das empresas, e da captação de IDE;
- ✓ **Eixo 2 - Reforçar o potencial humano e a capacitação institucional das entidades regionais**, com o objetivo de gerar, captar e reter talento qualificado e inovador, melhorando os níveis de sucesso escolar e de qualificação da população residente e reforçando a capacitação institucional e as dinâmicas de cooperação e parceria e trabalho;
- ✓ **Eixo 3 - Fortalecer a coesão social e territorial, potenciando a diversidade e os recursos endógenos**, com o objetivo de promover a coesão social, minimizar os fenómenos de pobreza e de exclusão social e reduzir as assimetrias regionais;
- ✓ **Eixo 4 - Consolidar a atratividade e a qualidade de vida nos territórios**, com o objetivo de tornar o território mais atrativo para as pessoas e os agentes económicos, reforçar a qualidade de vida existente, consolidar uma a rede policêntrica de médias cidades e afirmar modelos combinados de vivência urbana e rural
- ✓ **Eixo 5 - Afiramar a sustentabilidade dos recursos**, com o objetivo de valorizar o perfil de especialização da região e acentuar o contributo regional para a substituição da economia do carbono.

Quadro 26.
CRER 2020 - Eixos de atuação e domínios de intervenção

Eixos de atuação	Domínios de intervenção
Eixo 1 - Promover a internacionalização da economia regional e a afirmação de um tecido económico resiliente, industrializado, inovador e qualificado	1.1. Competitividade e internacionalização do tecido empresarial (COMPETIR)
	1.2. Investigação & Desenvolvimento, inovação e empreendedorismo (IDEIAS)
	1.3. Especialização inteligente (ESPECIALIZAR)
Eixo 2 - Reforçar o potencial humano e a capacitação institucional das entidades regionais	2.1. Educação (EDUCAR)
	2.2. Transição para o mercado de trabalho (EMPREGAR)
	2.3. Aprendizagem ao longo da vida (L3)
	2.4. Captação de Talentos (TALENTO)
	2.5. Desenvolvimento de cidadãos plenos e saudáveis (CIDADANIA)
	2.6. Demografia e política de família (POVOAR)
	2.7. Capacitação institucional (CAPACITAR)
Eixo 3 - Fortalecer a coesão social e territorial, potenciando a diversidade e os recursos endógenos	3.1. Coesão social (APROXIMAR)
	3.2. Coesão territorial (CONVERGIR)
Eixo 4 - Consolidar a atratividade e a qualidade de vida nos territórios	4.1. Rede urbana e qualificação das cidades
	4.2. Acessibilidades, logística e mobilidade à escala regional (MOVIMENTOS)
	4.3. Outras infraestruturas de apoio à competitividade (DINAMIZAR)
	4.4. Cultura e conservação do património (CONSERVAR)
Eixo 5 - Afirmar a sustentabilidade dos recursos	5.1. Ciclo da água e gestão dos resíduos (PRESERVAR)
	5.2. Proteção do ambiente, dos recursos naturais e prevenção de riscos (SUSTENTAR)
	5.3. Promoção das energias renováveis e da eficiência energética (PERENE)

Fonte: CCDRC

Programa Operacional Regional do Centro (PO Centro)

O POR estrutura-se em 9 Eixos Prioritários, mobilizando 9 Objetivos Temáticos e 27 Prioridades de Investimento. Estas opções decorrem da necessidade de compatibilizar, por um lado, a diversidade de realidades e áreas de intervenção onde uma adequada aplicação de fundos estruturais pode e deve contribuir para a afirmação de uma região com a heterogeneidade e estágio de desenvolvimento da Região Centro, e, por outro lado, a adoção de uma concentração temática, focalizada nas prioridades do PAR, orientada para resultados considerados essenciais, tendo ainda em linha de conta as tipologias de intervenção que serão igualmente alvo de apoio por parte dos PO Temáticos Nacionais, nos termos do previsto no Acordo de Parceria e das diferentes reuniões de definição de fronteiras efetuadas. Os Eixos Prioritários do PO Centro e os correspondentes objetivos temáticos mobilizados através do PO Centro estão sistematizados nos quadros seguintes.

Quadro 27.
Eixos prioritários do PO Centro

Eixos	
Eixo 1	Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDEIAS)
Eixo 2	Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDEIAS)
Eixo 3	Desenvolver o Potencial Humano (APRENDER)
Eixo 4	Desenvolver o Potencial Humano (APRENDER)
Eixo 5	Fortalecer a Coesão Social e Territorial (APROXIMAR e CONVERGIR)
Eixo 6	Afirmar a Sustentabilidade dos Recursos (SUSTENTAR)
Eixo 7	Afirmar a Sustentabilidade dos Territórios (CONSERVAR)
Eixo 8	Reforçar a capacitação institucional das entidades regionais (CAPACITAR)
Eixo 9	Reforçar a rede urbana (CIDADES)

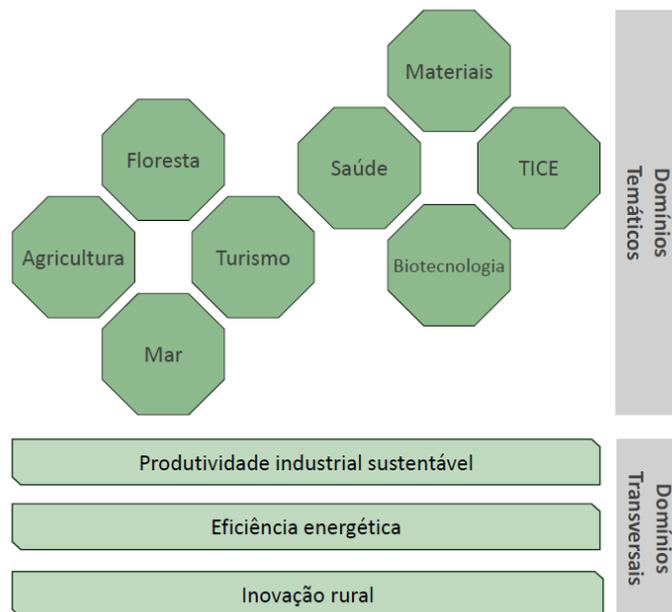
Quadro 28.
Objetivos temáticos mobilizados pelo PO Centro

Eixos	
OT 1	Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação
OT 2	Melhorar o acesso às TIC, bem como a sua utilização e qualidade
OT 3	Reforçar a competitividade das PME
OT 4	Apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os setores
OT 6	Proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos
OT 8	Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral
OT 9	Promover a inclusão social e combater a pobreza
OT 10	Investir no ensino, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida
OT 11	Reforçar a capacidade institucional e uma administração pública eficiente

Domínios diferenciadores e estratégia de especialização inteligente

Os domínios diferenciadores correspondem a dinâmicas produtivas instaladas de grande sucesso e/ou promissoras, nomeadamente à luz das prioridades assumidas quer a nível europeu, quer nacional e regional. Identificam-se na Região Centro um conjunto de Domínios Diferenciadores Temáticos, amplamente validados pelos agentes regionais que participaram no processo CRER 2020, e de dimensões transversais prioritárias, enquanto domínios diferenciadores adicionais (ver Figura 14).

Figura 14. Estratégia de especialização inteligente – domínios diferenciadores



Fonte: CCDRC

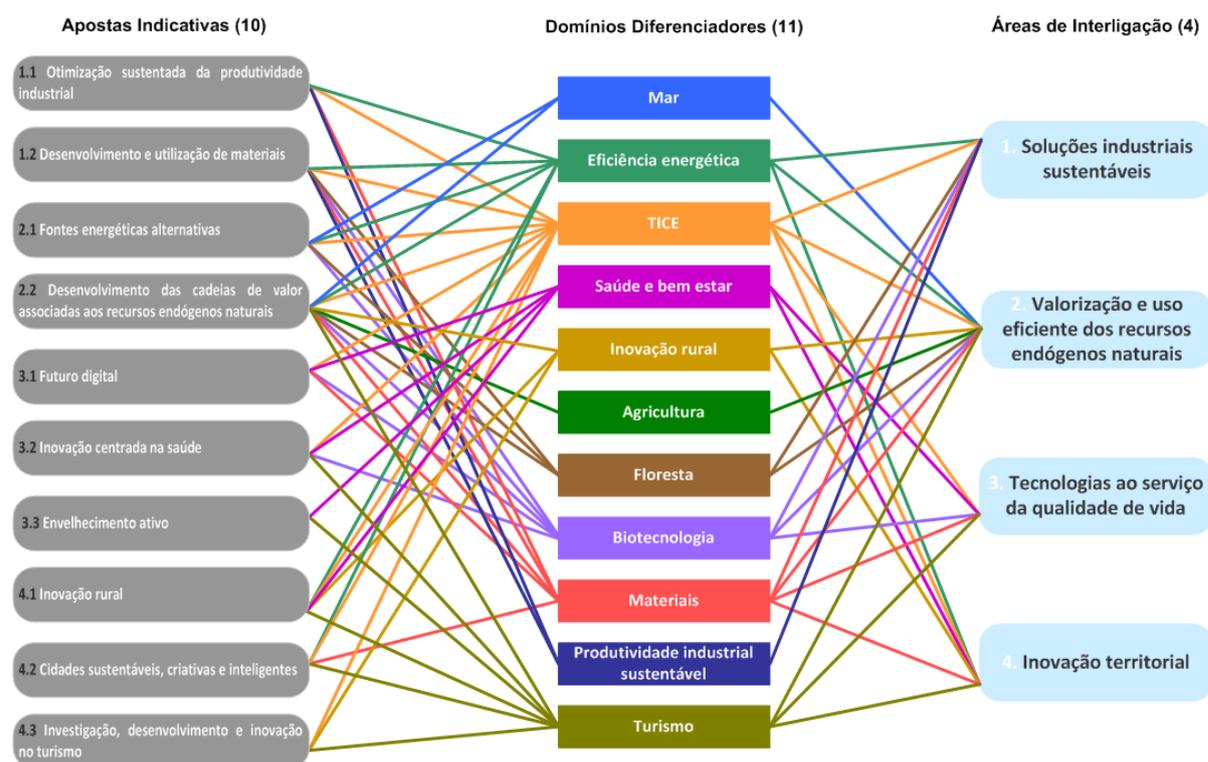
A concretização do potencial dos domínios diferenciadores assenta no tecido industrial já existente e com fortes tradições na Região Centro, criando condições e incentivos para o reforço da produtividade, da eficácia e da eficiência e para a incorporação de conhecimento, de I&D e de capital humano qualificado nos processos produtivos e modelos competitivos.

A identificação dos domínios diferenciadores partiu do diagnóstico das características e ativos específicos da região e deverão estar na base de uma estratégia de especialização inteligente, em que os esforços de desenvolvimento económico e os investimentos são canalizados para as mais-valias relativas de cada região, explorando as respetivas oportunidades económicas e tendências emergentes.

As prioridades da estratégia de especialização inteligente da Região Centro foram definidas a através de apostas indicativas - que resultam da identificação de áreas específicas dentro dos domínios diferenciadores e de áreas de interligação entre eles (ver Figura 15) - e validadas através dos seguintes critérios:

- ✓ Potencial de criação de atividade económica com alguma dimensão (igual ou superior a 10M€/ano ou 1.000 postos de trabalho)
- ✓ Contributo para a estratégia CRER2020
- ✓ Capacidade de IDI existente no território
- ✓ Potencial de internacionalização e/ou integração de cadeias de valor internacionais
- ✓ Efeitos de alavancagem, arrastamento e geração de dinâmicas de mudança

Figura 15. Áreas de interligação e apostas indicativas da estratégia de especialização inteligente



Fonte: CCDRC

Sistema de monitorização, acompanhamento e reconhecimento

A monitorização do progresso alcançado, em alinhamento com a presente estratégia regional, será efetuada através de um Barómetro: bateria de 25 indicadores-chave, com algumas metas definidas, que serão objeto de acompanhamento periódico, permitindo em função dos resultados monitorizados efetuar eventuais ações corretivas e preventivas, organizados em torno de 5 dimensões de análise: Crescimento e Competitividade; Potencial Humano; Qualidade de Vida; Coesão Social e Territorial; Sustentabilidade Ambiental e Energética.

Quadro 29. Indicadores do barómetro regional

Crescimento e Competitividade
Internacionalização
1 - Exportações
2 - Catação de investimento direto estrangeiro
Investigação, Desenvolvimento e Inovação
3 - Investimento em I&D
4 - Resultado RIS
5 - Número de doutorados por ano na Região Centro
Dinâmica Empresarial
6 - Número de Empresas Gazela
7 - Taxa líquida de criação de empresas
Criação de Valor e Produtividade
8 - PIB
9 - Produtividade do trabalho

Potencial Humano

Educação e Formação

- 10 - Taxa de abandono escolar precoce
- 11 - População Jovem (30-34 anos) com formação superior
- 12 - Resultados de Exames Nacionais

Formação de Ativos

- 13 - Formação ao Longo da Vida

População e Emprego

- 14 - População
- 15 - Taxa de Desemprego
- 16 - Taxa de Desemprego Jovem

Qualidade de Vida

- 17 - Satisfação dos Residentes
- 18 - PIB *per capita*

Coesão

Coesão Social

- 19 - Beneficiários do RSI por 1000 habitantes
- 20 - Indicador da distribuição do rendimento

Coesão Territorial

- 21 - Dispersão concelhia de variação populacional
- 22 - Dispersão concelhia de rendimento familiar por habitante

Sustentabilidade Ambiental e Energética

- 23 - Percentagem de Energias Renováveis no consumo final de energia
- 24 - Emissão de Gases com Efeito Estufa sobre PIB
- 25 - Indicador de Eficiência Energética

Anexo 2. Planeamento estratégico de base territorial: princípios e orientações metodológicas

Planeamento e gestão estratégica de base territorial

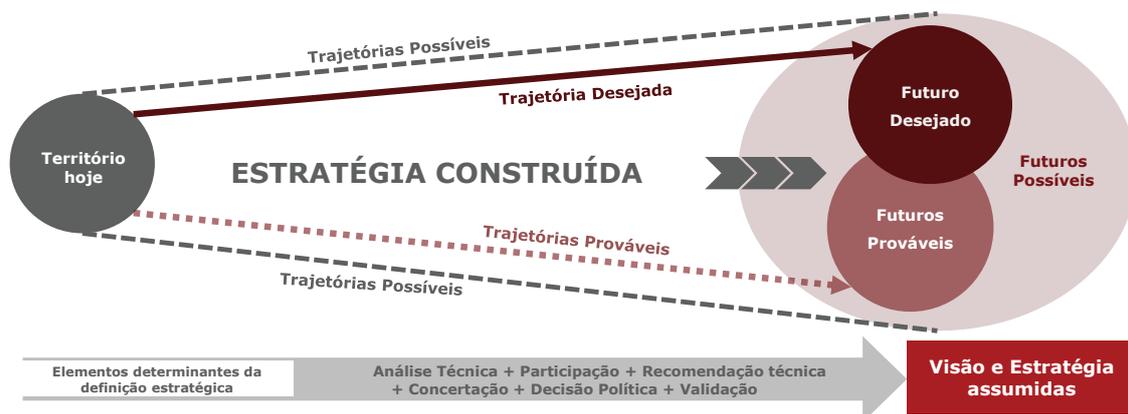
O planeamento e gestão estratégica de base territorial¹⁴ é um instrumento crucial no fomento da competitividade, da coesão e da afirmação dos territórios, pré-condições para a promoção de um desenvolvimento económico e social sustentado. A complexidade resultante da interação de fatores de índole variada (nomeadamente, globalização, demografia, ambiente, ordenamento, atratividade residencial e empresarial) coloca novos desafios que pressupõem decisões no presente com indubitável impacto no futuro.

A definição de uma visão para um território, da estratégia que a deverá materializar e do correspondente plano de ação que lhe dá corpo, num horizonte temporal relativamente longo, deve obedecer a um conjunto de princípios que integrem os avanços e ensinamentos recentes em matéria de planeamento e gestão estratégica de base territorial.

O planeamento e a gestão territorial devem ser entendidos como processos de promoção da participação e da concertação, partindo-se do reconhecimento da relevância que a “pessoa” (residente, empresário, visitante, entre outras entidades de relevância regional) possui na construção e concretização das estratégias de desenvolvimento territorial.

Na AM&A, o planeamento estratégico aplicado ao território é entendido como um processo de pensar e definir os futuros desejáveis e possíveis para um dado território e de procurar concertar as decisões e as iniciativas estruturantes que devem ser implementadas visando a melhoria do território objeto de estudo e de intervenção (Figura 16).

Figura 16. A dimensão prospetiva do planeamento estratégico de base territorial



Fonte: Augusto Mateus & Associados, Metodologia de abordagem de processos de planeamento de base territorial

A análise da evolução recente dos territórios permite compreender o seu posicionamento “hoje” e, partindo deste ponto, projetar trajetórias possíveis e prováveis aproximando-as, o mais possível, das trajetórias desejadas, por via de orientações estratégicas que pressuponham melhorias incrementais e/ou radicais nas diversas dimensões da vida económica e social do território.

¹⁴ Neste ponto sistematizam-se os princípios e orientações metodológicas proposta pela equipa técnica.

O **processo de reflexão estratégica** ganha neste contexto uma relevância decisiva, onde o observar, o compreender, o antecipar e o decidir se configuram em dimensões determinantes de forma a garantir que o processo de planeamento não seja um mero prolongamento dos dados do passado mas construído a partir de hipóteses tendo em vista um "futuro desejável". Esta **articulação entre prospetiva e planeamento** visa não confundir a formulação estratégica com um exercício dominado de forma mais ou menos unilateral pelo passado, pelo presente ou pelo futuro, até porque:

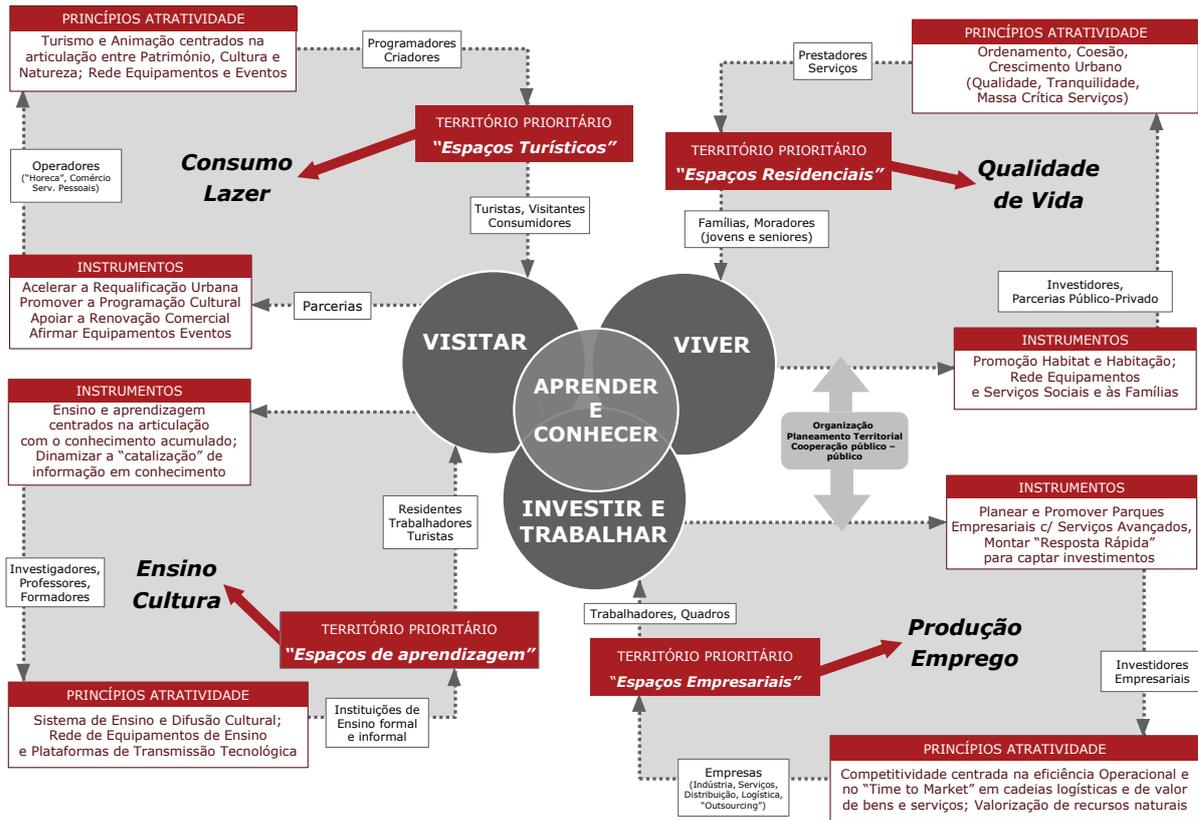
- ✓ As formulações estratégicas dominadas pelo passado, ou porque se limitam a enquadrar projetos e programas em curso, em preparação, ou extensões dos mesmos, ou porque se organizam sob motivações suscitadas por problemas ainda não resolvidos, por expectativas ainda não satisfeitas ou por objetivos ainda não concretizados, tendem a projetar o "passado" no "futuro", desvalorizando o "presente", com base no efeito de inércia.
- ✓ Este tipo de formulação estratégica, embora suscetível de obter forte popularidade e de passar por um exercício exequível e apoiado em dose generosa de "realismo" e "bom senso", representa, sempre, uma forma de "rendição" perante o risco da mudança, perante o desafio de encontrar novos objetivos e instrumentos para responder a velhos e novos problemas, configurando-se, como tentativas mais ou menos conseguidas de ajustamentos a modelos existentes ou pré-definidos.
- ✓ As formulações estratégicas dominadas pelo futuro, seja porque se polarizam em torno de elementos de inovação e mudança insuficientemente integrados em modelos sociais e organizacionais, seja porque se polarizam em torno de objetivos genéricos insuficientemente enraizados na natureza e características dos agentes económicos, políticos e sociais concretos, tendem a procurar criar o "futuro" sem grande respeito pelo "passado" e pelo "presente", isto é, desvalorizando as especificidades dos caminhos e dos instrumentos concretos que os definem, caindo com facilidade numa espécie de projeto virtual.
- ✓ As formulações estratégicas deverão ter em conta não só "aquilo que se quer" mas também e, com a mesma importância, "aquilo que não se quer" e "o que se quer" para o território.

A interpenetração entre passado, presente e futuro, exige um equilíbrio pragmático entre modos de pensar e combinar fins e meios, nomeadamente os que permitem situar fronteiras rigorosas para as ambições (possível vs. necessário), resultados (cenários tendenciais vs. cenários contrastados) e para afinação dos mecanismos de transmissão (cadeias de influência "para trás" e "para a frente"), isto é, uma visão prospetiva para a ação ancorada numa identificação rigorosa das condicionantes relevantes.

A dimensão prospetiva no processo de planeamento estratégico tem ainda como objetivo aumentar o horizonte temporal das atividades de planeamento. O "esticar" dos horizontes temporais parece constituir um paradoxo quando confrontado com a expectativa dos atores se referirem a atividades de curto prazo. No entanto, não existe qualquer aspeto contraditório uma vez que a prospetiva territorial deve ser fomentada para permitir uma melhor reflexão sobre os futuros possíveis, a fim de alterar aquilo que se faz no presente para melhor. "A prospetiva regional procura fazer reajustamentos, no presente, para criar regiões mais ágeis no futuro".

A formulação estratégica corresponde, finalmente, ao desenvolvimento de uma análise completa, global, das diferentes dimensões da vida humana e social e das suas articulações com o território (viver, investir e trabalhar, aprender e conhecer, visitar).

Figura 17. Dimensões do território nas estratégias de desenvolvimento territorial



Fonte: Augusto Mateus & Associados, Metodologia de abordagem de processos de planeamento de base territorial

A metodologia operacional de elaboração dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento Territorial 2014-2020

De uma forma geral a metodologia proposta para a elaboração de Planos Estratégicos de Desenvolvimento Territorial engloba três grandes fases – diagnóstico prospetivo (Fase 1), visão e estratégia (Fase 2) e programas temáticos (Fase 3) - não seguindo uma definição rígida e sequencial das etapas de trabalho, antes se apoiando, pelo contrário, num processo dinâmico e flexível como garantia da disponibilidade para, durante o tempo de elaboração do estudo, aperfeiçoar, corrigir e integrar elementos de diagnóstico, estratégicos e ações estruturantes (Figura 18).

Esta metodologia foi estruturada para permitir, em primeiro lugar, **transformar toda a informação disponível sobre o território**, dos dados estatísticos aos elementos recolhidos nas sessões de trabalho que se venham a realizar com os atores económicos, institucionais e sociais com intervenção no território, **em conhecimento** sobre os problemas, as necessidades e os desafios do território, no correspondente à fase do diagnóstico (Fase 1). Esta etapa permite construir um retrato e uma leitura abrangente do território e das suas especificidades, através de uma abordagem que segue propositadamente a preconizada pelas orientações emanadas a partir da Estratégia Europa 2020, que foca três óticas de diagnóstico com carácter predominantemente prospetivo, analisando-se indicadores que permitam avaliar as *performances* da região no âmbito do crescimento inteligente, do crescimento sustentável e do crescimento inclusivo, às quais se acrescenta, numa ótica enquadradora, a análise da evolução recente e posicionamento regional no contexto nacional. Pretende, pois, dar resposta prévia à questão "quem somos, como estamos e como chegámos aqui?" e ajudar a "compreender o que se passa na envolvente".

Pretende-se, nesta sequência, dar corpo à definição da Visão e da Estratégia (Fase 2) para permitir a **construção de uma vontade esclarecida sobre o futuro** (as grandes orientações estratégicas que materializam a visão adotada) e de um caminho exequível para o conseguir atingir, organizado da “frente para trás”, isto é, procurando garantir os passos intermédios que tornam o necessário em possível. Aqui, procede-se igualmente, à estipulação dos objetivos gerais e específicos das orientações estratégicas identificadas para o território, incorporando objetivos de coerência com as prioridades de investimento tipificadas nos documentos da Comissão Europeia (ver anexo 1), que deverão ser acauteladas para a prossecução da estratégia regional e para o cumprimento das orientações nacionais e europeias.

A metodologia desenvolvida focaliza-se, finalmente, na definição de um Plano de Ação (Fase 3) que identifica um número restrito (porque priorizado e selecionado) de iniciativas estruturantes capazes de, quando devidamente organizadas, encadeadas e concretizadas, permitir a acumulação de forças, o ganho de confiança e o reforço e a promoção da atratividade do território, suscetível de viabilizar uma convergência alargada de todos os protagonistas (*stakeholders*) envolvidos no seu desenvolvimento e de ser traduzida numa partilha ativa de decisões, iniciativas e investimentos coerentes.

Esta metodologia de definição de estratégias de desenvolvimento territorial pressupõe, portanto, que o trabalho desenvolvido se projete num quadro não meramente local ou regional, mas mais vasto e completo onde, nomeadamente, possa ganhar massa crítica e eficácia a procura de um novo espaço de intervenção do Poder Local que, conseguindo conjugar a intermunicipalidade (construída de “baixo para cima”, valorizando as ações setoriais) com a transmunicipalidade (construída de “cima para baixo”, valorizando as ações temáticas transversais), poderá assumir um novo e muito relevante papel na construção de um modelo renovado de desenvolvimento económico e social, mais inteligente, inclusivo e sustentável porque descentralizado com condições de eficácia.

Figura 18. As fases do planeamento estratégico



Fonte: Augusto Mateus & Associados, Metodologia de abordagem de processos de planeamento de base territorial

A construção de uma estratégia sólida de futuro e a capacidade de despoletar uma ação coletiva para um território – e nomeadamente, tendo presentes as “diversidades” que normalmente se conjugam num mesmo território – implica uma postura ampla e transdisciplinar e a adoção de procedimentos de auscultação e de integração de ideias e projetos, conseguindo afirmar-se como instrumento de base de ação pública, privada e associativa, alimentando as sinergias e externalidades da região.

A permanente participação e mobilização da sociedade civil e das entidades relevantes para a implementação das orientações constantes de um instrumento de desenvolvimento territorial, é um procedimento de importância nuclear em todo o processo de definição estratégica, uma vez que se assume como fundamental para a garantia de apropriação e envolvimento daqueles que terão responsabilidades mais diretas no sucesso do caminho delineado para o futuro do território. Este objetivo deverá presidir à definição do figurino específico do modelo de envolvimento e participação a adotar, consideradas as condições particulares a que esse processo deverá dar resposta, como seja o maior ou menor grau de concertação que se percecionem que virá a ser necessário.

Anexo 3. *Workshops* temáticos, participantes e principais conclusões

O primeiro momento de participação de entidades relevantes para a construção e posterior prossecução da estratégia Médio Tejo 2020 materializou-se na realização de **três *workshops* temáticos** – Pessoas e inclusão social, Empresas e competitividade e Sustentabilidade ambiental e territorial – cujos temas foram definidos tendo por base as recomendações europeias e as respetivas implicações nacionais.

Os *workshops* temáticos desenrolaram-se em quatro momentos: um primeiro momento de apresentação da Estratégia da Europa 2020 (objetivos, metas europeias e nacionais), um segundo momento de enquadramento territorial e elucidação da relevância de “pensar regional”, um terceiro momento de apresentação de grandes números caracterizadores das dinâmicas demográficas e empresariais da região do Médio Tejo e um quarto momento de reflexão conjunta acerca da temática em foco.

Os três *workshops* temáticos tiveram em comum uma grande questão de debate “O que se pretende para o Médio Tejo 2020?”, direcionada nos diferentes fóruns para as problemáticas específicas que se pretendiam abordar e discutidas por uma grande diversidade de atores de relevância regional, de natureza pública e privada, da sociedade civil ou institucionais, considerados representativos e conhecedores da realidade regional, convidando-os a refletir acerca dos principais constrangimentos e desafios que se colocam a região e a identificar projetos estruturantes, prioridades de investimento e as parcerias estratégicas e redes de cooperação a implementar, elementos tidos como determinantes para o desenvolvimento económico e social sustentável (Quadro 30).

Quadro 30. Participantes dos *workshops* temáticos

<i>Workshops</i> temáticos	Participantes
Pessoas e inclusão social 27 de maio - 10h00 - Sardoal	<ul style="list-style-type: none">- Alberto Margarido (Santa Casa da Misericórdia de Abrantes)- Ana Correia (Escola Profissional Gustave Eiffel)- Ana Bela Grácio (Agrupamento de escolas de Constância)- António Miguel Borges (Vice-presidente da Câmara do Sardoal)- Ana Santos (Agrupamento de escolas do Sardoal)- Fátima Chambel (cidadã e pertencente à rede social de Abrantes)- Fernando Matos (Agrupamento de escolas do Sardoal)- José Branco (IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude)- Maria de Lurdes Fernandes (IEFP – Tomar)- Miguel Pinto dos Santos (Diretor da ESTA – Escola Superior de Tecnologia de Abrantes - IPT)- Olga Antunes (Agrupamento de escolas de Constância)- Olinda Pereira (TIS)- Piedade Pinto (Centro Hospitalar do Médio Tejo)- Sofia Loureiro (Câmara Municipal de Abrantes – Ação social)- Vítor Farinha (Câmara Municipal da Sertã)

Workshops temáticos	Participantes
<p>Empresas e competitividade 31 de maio - 16h00 - Alcanena</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alcino Martinho (CTIC - Centro tecnológico das Indústrias do Couro) - Augusto Nogueira (Associação de Desenvolvimento do Pinhal Interior Sul – Pinhal Maior) - Carlos Alberto Batista (TECNORÉM - Engenharia e Construção S.A.) - Conceição Fortunato (IPT) - Domingos Chambel (TRM - Tratamento e Revestimento de Metais, Lda.) - Eunice Alves (Escola Profissional de Torres Novas) - Francisco Vieira (Escola Profissional de Ourém/ACISO) - José Farinha (IPT) - Jorge Rodrigues (ADIRN) - Jorge Rosa (Mitsubishi Fuso Truck Europe, S.A.) - Maria de Lurdes Fernandes (IEFP – Tomar) - Pedro Nunes (RISA Consulting, Lda.) - Pedro Saraiva (Tagus) - Salomé Rafael (NERSANT) - Sérgio Nunes (IPT)
<p>Sustentabilidade ambiental e territorial 04 de junho - Sertã - 16h00</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alfredo Dias (Universidade de Coimbra) - Ana Albery e Maria Eugénia Calisto (DRAPLVT - Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo) - Carlos Carvalheiro (Fatias de Cá) - Jorge Rodrigues (ADIRN) - Luís Osterbeck (IPT) - Maria José Teixeira - FMNF (Fundação Museu Nacional Ferroviário) - Mónica Martins (Médio Tejo 21) - Pedro Costa (Ordem dos Arquitetos) - Pedro Saraiva (Tagus)

Também transversal às três sessões de trabalho foi a apresentação de diversas considerações relacionadas com a visão, a estratégia e o plano de ação para a região do Médio Tejo; as problemáticas da coesão e competitividade e sustentabilidade, consideradas como praticamente indissociáveis; a relevância da implementação de “verdadeiras” redes de cooperação e de parcerias estratégicas; a grande oportunidade de desenvolvimento do potencial endógeno e da consolidação da identidade regional e a alusão à mobilidade como questão central neste território. O debate destes assuntos conduziu à definição de linhas de atuação temática, setorial e territorialmente transversais, tais como:

Definir um pioneiro modelo regional de governação	Reforçar as “atratividades” e a criatividade regional	Afirmar o potencial endógeno e a identidade regional	Dar visibilidade ao Médio Tejo a nível regional, nacional e internacional
Aumentar a autoestima regional pela partilha de valor e de boas práticas	Reavivar o Médio Tejo nas áreas económica, social, populacional, institucional...	Tirar partido da heterogeneidade económica, patrimonial e ambiental	Elaborar projetos temáticos/setoriais (rios, castelos, cidades, aldeias...)
Chamar projetos âncora e prosseguir com os já iniciados	Respeitar as vocações concelhias e as escalas de atuação	Conceder às instituições de ensino superior um papel de destaque	Gerir de forma integrada dos transportes regionais

Na temática “pessoas e inclusão social” foi lançado o repto de reflexão acerca das temáticas da coesão e inclusão social; demografia; emprego; sistema de mobilidade; educação; cultura; apoio social; reconversão profissional; economia social, com especial enfoque na recolha de propostas para novas respostas sociais, de modos de implementação de redes de cooperação na área da coesão e da inclusão social.

Atrair população jovem e criar incentivos à natalidade	Promover rede regional nas áreas social, saúde, cultura, desporto e educação	Garantir condições de gestão eficiente da mobilidade (interna)	Disponibilizar serviços de proximidade (domiciliário, móveis...)
Efetivar a rede regional de respostas de saúde	Conciliar oferta formativa: escola-escola, escolas profissionais-IPT, escola-empresas	Providenciar respostas sociais integradas (3.ª idade, infância, deficiência...)	Implementar programas de reconversão profissional
Garantir a inclusão social por via da formação contínua	Apoiar iniciativas no 3.º setor, o empreendedorismo social e criativo	Densificar e integrar a programação regional turística e cultural	Aplicar o conceito de cidades e vilas inclusivas ao Médio Tejo

No *workshop* “Empresas e competitividade” abordaram-se áreas cruciais ao desenvolvimento competitivo do tecido empresarial da região do Médio Tejo, nomeadamente, a internacionalização; o capital humano; o I&D e inovação; os recursos endógenos; as relações escola-empresa; as infraestruturas e serviços de suporte; as TIC nas empresas, destacando-se com particular acuidade, a discussão do modo de afirmação do potencial endógeno, a renovação dos modelos empresariais regionais e o papel das redes de cooperação empresarial neste contexto. As conclusões resultantes desta sessão de trabalho podem ser sistematizadas nas seguintes propostas de linhas de atuação:

Adensar as relações interempresariais para ganhos de escala (ACE)	Apoiar a renovação da atuação do IPT nas relações escola-empresas	Adequar oferta formativa às necessidades das empresas	Modernizar a estratégia de acolhimento empresarial e dos serviços de apoio
Estimular a internacionalização das empresas da região	Aproveitar os recursos endógenos para produzir produtos inovadores	Reduzir custos de contexto das empresas (energia...)	Apostar na diversidade setorial (floresta, turismo, indústria, energia...)
Providenciar a criação de canais de escoamento de produtos	Criar um ecossistema de parcerias para a inovação	Promover formação específica (cooperação, liderança...)	Fomentar o empreendedorismo jovem em áreas específicas (agricultura, TIC...)

No âmbito da “sustentabilidade ambiental e territorial” debateram-se os temas dos valores naturais e patrimoniais; a regeneração urbana; o desenvolvimento do mundo rural; a floresta e agricultura; o ordenamento do território; o ambiente e energia; a mobilidade e conectividade e o turismo, visando a identificação de instrumentos para o desenvolvimento sustentável do território e a definição de novos modelos de valorização territorial e de uma estratégia de implementação de redes de gestão territorial.

Rentabilizar regionalmente equipamentos com enfoque no imaterial	Delimitar funções e competências das entidades regionais	Construir e divulgar marca “Médio Tejo”	Valorizar os produtos endógenos (azeite, vinho, enchidos...)
Rejuvenescer, repovoar e regenerar as aldeias da região	Regenerar zonas urbanas e pequenos centros urbanos	Potenciar a economia da memória (tradição, cultura, saber...)	Virar a região para o Tejo
Coordenar o desenvolvimento de pequenos projetos de escala local	Potenciar a eficiência energética e as energias renováveis	Preservar e valorizar os patrimónios natural (rios, floresta...) e edificado	Consolidar a sociedade baseada no conhecimento

Anexo 4. Elementos de suporte ao diagnóstico prospetivo

Evolução recente e posicionamento no contexto nacional

A análise das trajetórias de crescimento permite sistematizar as condições de partida, desenhar a evolução num determinado período de tempo e assim, avaliar os determinantes dos posicionamentos atuais de uma determinada região. Do mesmo modo, deslindar as causas dessa evolução é um procedimento central para o devido ajuste (reforço, estabilização ou inversão) das trajetórias traçadas.

A região do Médio Tejo (RMTE) tipifica-se pela heterogeneidade dos territórios que a constituem, o que consubstancia um importante desafio de garantia da coesão territorial e de transformação das dificuldades da diversidade numa oportunidade sustentável, factos particularmente relevantes num território com uma dimensão populacional e económica não negligenciáveis (Quadro 31).

Os 13 municípios que compõem a RMTE são responsáveis por 10% da riqueza criada pela região Centro de Portugal, oferecendo um nível de vida à sua população residente, medido pelo indicador PIB *per capita*, que corresponde a 94% do atingido agregadamente por esta região NUTS II (a estes indicadores está implícita uma população que corresponde a 11% da população da região Centro).

A dinâmica recente das NUTS III Médio Tejo e Pinhal Interior Sul coloca em evidência, quer a heterogeneidade e diferença dimensional entre estas regiões (potencialmente agravado pelo facto de apenas uma parte dos concelhos do Pinhal Interior Sul se agregarem aos concelhos do Médio Tejo, e de isso aumentar de forma não negligenciável as dificuldades de prover padrões adequados de coesão territorial na definição de prioridades de investimento); quer os diferentes impactos que a evolução conjuntural recente tem provocado nestas regiões. O ciclo conjuntural recessivo que se abateu sobre a economia portuguesa iniciou-se em 2008 e, desde então, a contração dos postos de trabalho gerados na região e do número de unidades empresariais existentes foi expressiva e ligeiramente mais intensa no Médio Tejo (o que se explica pela sua maior dimensão): Médio Tejo registou uma diminuição de cerca de 9% no número de postos de trabalho e de unidades empresariais entre 2008 e 2011, e o Pinhal Interior Sul registou uma contração na ordem dos 6% a 7% (Quadro 32).

A dimensão conjunta da RMTE é significativa, sendo os concelhos de Ourém, Tomar, Torres Novas e Abrantes, os mais representativos do ponto de vista da concentração de unidades empresariais e postos de trabalho seguidos, num patamar próximo, por Alcanena, Entroncamento e Sertão.

Quadro 31. PIB, população e PIB *per capita* da Região do Médio Tejo (RMTE)

	1995	2000	2005	2007	2010	2011	% na região Centro 2011
População (Nº)	255.142	253.950	257.956	257.965	256.108	256.478	11%
PIB (Milhões de Euros)	1.790	2.553	2.913	3.229	3.243	3.218	10%
PIB pc (Euros)	7.014	10.054	11.292	12.515	12.661	12.546	94
População (% Portugal)	2,5%	2,5%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	
PIB (% Portugal)	2,0%	2,0%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	
PIB pc (PT=100)	80	81	77	78	78	78	

Nota: os dados apresentados correspondem à RMTE na sua configuração de 13 concelhos, a partir de cálculos que permitem atingir um PIB teórico, como resultado da aplicação do peso da população de cada um dos concelhos que integram a RMTE ao PIB das respetivas NUTS III. É também possível calcular, neste encadeamento, o correspondente PIB *per capita* teórico e a respetiva população de referência (este valor de população não é coincidente com a população dos Censos).
Fonte: INE, Contas Regionais; População de referência utilizada nas Contas Regionais

Num contexto de progresso transversal das regiões portuguesas, tendo por base o crescimento absoluto do PIB *per capita* - principal indicador simples de desempenho e desenvolvimento económico - mas de diversidade quanto ao processo de convergência, verifica-se que a RMTE, ao longo dos últimos três períodos de programação estrutural (1995-2010) e, em consonância com a tendência observada na NUTS II Centro, apresentou uma trajetória de divergência negativa, traduzida num afastamento face aos valores médios nacionais. As especificidades regionais que concorrem para este novo ordenamento administrativo revelam, contudo, posicionamentos nacionais bastante diversos:

- ✓ O *ranking* das 30 NUTS III ordenadas com base no PIB *per capita* colocava, em 1995, o Médio Tejo e o Pinhal Interior Sul entre as 15 regiões do país com menor capacidade de geração de riqueza (16.^a e 27.^a posições, respetivamente) (Gráfico 3).
- ✓ O Médio Tejo percorreu uma trajetória de divergência negativa (1995-2010) - afastamento dos níveis de vida médios do país - resultando numa inércia desfavorável face à descolagem das regiões convergentes. Este posicionamento está também vertido no afastamento expressivo da região no período 2007-2011 (-2 pontos), momento em que o Médio Tejo demonstrou menor resistência aos efeitos sistémicos da crise e à degradação da conjuntura económica (em 2011, é a 17.^a região com menor PIB *per capita*, com 78% da média nacional) (Gráfico 3 e Gráfico 4).
- ✓ O PIB *per capita* teórico, que resulta do cálculo do PIB com base no peso da população de cada um dos concelhos que integram a RMTE aplicado ao PIB das respetivas NUTS III, mostra que o efeito positivo do PIB *per capita* do Pinhal Interior Sul se dilui na *performance* negativa do Médio Tejo. A diferença de dimensão destas duas regiões justifica este efeito (Gráfico 3 e Gráfico 4).
- ✓ O Pinhal Interior Sul revela um processo de convergência positiva - aproximação ao nível médio de vida do país - que, embora lhe tenha permitido subir oito lugares no *ranking* nacional de PIB *per capita*, mantém a região ainda num patamar correspondente a apenas 75% do valor médio nacional de PIB *per capita* (2011). Contudo, este progresso prende-se, fundamentalmente, com a perda populacional verificada na região (denominador deste indicador conotado com a medição do nível de vida), que pode refletir uma melhoria do indicador PIB *per capita* sem que o nível de vida se tenha alterado substancialmente (Gráfico 3 e Gráfico 4).

A decomposição da trajetória do modelo competitivo da RMTE, por via da produtividade (eficiência) ou por via do emprego (intensidade na utilização de recursos humanos) e a observação da variação populacional intercensitária, permitem compreender e qualificar as características dos processos de divergência e convergência ocorridos no contexto da região Centro e das NUTS III do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul.

A região Centro apresenta uma trajetória (1995-2010) caracterizada pela estagnação da produtividade face à média nacional - tornando-a na região com o maior desfasamento face aos níveis médios de produtividade do país - e por um ligeiro recuo da intensidade na utilização de recursos humanos, que, apesar disso, ainda supera os níveis médios nacionais, sendo apenas ultrapassada pela região de Lisboa (Gráfico 5). As especificidades de crescimento da RMTE podem ser lidas a partir dos desempenhos das NUTS III que agrega:

- ✓ O Médio Tejo está entre as três regiões do Centro com maiores níveis de produtividade, mas numa trajetória de estagnação face aos avanços nacionais. Acopla recuos acentuados na capacidade de rentabilização dos recursos humanos disponíveis, resultado das situações conjunturais e cada vez mais estruturais de

desemprego, o que coloca à região sérios desafios de reconversão do seu modelo de crescimento económico.

- ✓ O Pinhal Interior Sul apresenta um processo de convergência justificada pelos desempenhos positivos das componentes da produtividade e da intensidade de utilização dos recursos humanos, porém assente na redução de efetivos populacionais que mais que compensa as quebras que também se registam no emprego.

Os cerca de 250 mil habitantes da RMTE representam cerca de 10% da população do Centro, (de acordo com o censo de 2011). A região reporta problemáticas demográficas mais gravosas comparativamente à média de Portugal e à sua NUTS II de inserção (Gráfico 6), como comprova o facto de no período 2001-2011, o Médio Tejo e o Pinhal Interior Sul surgirem como territórios de perda populacional, onde o efeito positivo das taxas de crescimento migratório não compensa a evolução desfavorável do crescimento natural.

De facto, o Médio Tejo está entre as 13 NUTS III do país com maior decréscimo populacional no período intercensitário (-2,4%) enquanto o Pinhal Interior Sul é a terceira região do país com maior perda populacional (-9,1%) e a região onde se verificam as maiores incapacidades de reposição da população pela via natural (-11,6%). Embora se apresentem como territórios atrativos (2001-2010), com exceção de Abrantes, Tomar, Vila Nova da Barquinha, revelam uma crescente incapacidade de captação de fluxos migratórios (Mapa 3 e Gráfico 7). A agravar a problemática demográfica vivenciada por estas regiões, está o intenso processo de envelhecimento populacional verificado entre 2001-2011, traduzido no aumento dos índices de dependência de idosos e no estreitamento da representatividade da população jovem e ativa (Mapa 4).

Uma análise compósita do desempenho das regiões pode ser feita avaliando o posicionamento no *ranking* do índice sintético de desenvolvimento regional, que “pretende acompanhar as assimetrias regionais do processo de desenvolvimento regional, em resultado do efeito conjugado do desempenho nas vertentes competitividade, coesão e qualidade ambiental” (Gráfico 8). O Médio Tejo posiciona-se, em 2009, na 14.ª posição do índice sintético de desenvolvimento regional, melhorando face a 2006 em sete lugares, apesar dos recuos do indicador de coesão - associado ao “grau de acesso da população a equipamentos e serviços coletivos básicos de qualidade, aos perfis conducentes a uma maior inclusão social e à eficácia das políticas públicas traduzida no aumento da qualidade de vida e na redução das respetivas disparidades”.

O Pinhal Interior Sul é 27.º no *ranking* global apesar de ser a 3.ª região com melhores desempenhos na qualidade ambiental - que “capta as pressões exercidas pelas atividades económicas e pelas práticas sociais sobre o meio ambiente, numa perspetiva vasta que se estende à qualificação e ao ordenamento do território, os respetivos efeitos sobre o estado do mesmo e as consequentes respostas económicas e sociais”.

O Médio Tejo melhora a sua posição no *ranking* do *índice de competitividade* entre 2006 e 2009 (19.º para 16.º lugar, apesar do ligeiro recuo do valor do índice), enquanto o Pinhal Interior Sul regista uma ligeira perda de posição nas suas condições de competitividade (29.º para 28.º) – onde se pretende “captar o potencial de cada sub-região para um bom desempenho (em termos de recursos humanos, ou que respeita a infraestruturas físicas), o grau de eficiência na trajetória seguida (medido pelos perfis educacional, profissional, empresarial e produtivo) e, finalmente, a eficácia na geração e atração de riqueza e na capacidade demonstrada pelo tecido empresarial para competir no contexto internacional.

Este panorama traduz o diálogo entre duas regiões com vantagens comparativas e vetores de afirmação distintos de onde podem resultar grandes oportunidades de potenciação de complementaridades e reforços mútuos.

Quadro 32. Dimensão populacional e económica da Região Médio Tejo (RMTE)

Evolução Recente, por NUTS III

Região	População			Empresas					Pessoal ao serviço				
	2001	2011	variação 2001-11	2004	2008	2011	variação 2004-11	variação 2008-11	2004	2008	2011	variação 2004-11	variação 2008-11
Portugal	10.356.117	10.562.178	2,0%	1.084.928	1.235.093	1.112.000	2,5%	-10,0%	3.670.147	4.063.965	3.735.340	1,8%	-8,1%
Centro	2.348.397	2.327.755	-0,9%	241.297	265.740	241.272	0,0%	-9,2%	710.610	754.817	695.600	-2,1%	-7,8%
Médio Tejo (NUTS III)	226.090	220.661	-2,4%	20.918	23.029	20.949	0,1%	-9,0%	66.604	68.833	62.855	-5,6%	-8,7%
Pinhal Interior Sul (NUTS III)	44.803	40.705	-9,1%	3572	3.758	3.494	-2,2%	-7,0%	8.926	9.523	8.938	0,1%	-6,1%

Dimensão atual da Região Médio Tejo, por concelhos (2011)

Região	População		Unidades empresariais		Pessoal ao serviço	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Região Médio Tejo (RMTE)	247.331	100,0%	23.326	100,0%	69.144	100,0%
Abrantes	39.325	15,9%	2.903	12,4%	8.986	13,0%
Alcanena	13.868	5,6%	1.514	6,5%	5.434	7,9%
Constância	4.056	1,6%	235	1,0%	1.224	1,8%
Entroncamento	20.206	8,2%	1.514	6,5%	5.322	7,7%
Ferreira do Zêzere	8.619	3,5%	782	3,4%	2.208	3,2%
Mação	7.338	3,0%	567	2,4%	1.612	2,3%
Ourém	45.932	18,6%	6.602	28,3%	17.879	25,9%
Sardoal	3.939	1,6%	335	1,4%	722	1,0%
Sertã	15.880	6,4%	1.494	6,4%	3.951	5,7%
Tomar	40.677	16,4%	3.595	15,4%	9.145	13,2%
Torres Novas	36.717	14,8%	3.143	13,5%	11.233	16,2%
Vila de Rei	3.452	1,4%	315	1,4%	726	1,0%
Vila Nova da Barquinha	7.322	3,0%	326	1,4%	701	1,0%

Legenda  concelhos integrados na NUTS III Médio Tejo

 concelhos integrados na NUTS III Pinhal Interior Sul (segundo informação estatística publicada pelo INE)

Fonte: INE, Censos 2001 e 2011, e Sistema de Contas Integradas das Empresas

O quadro abaixo sistematiza os principais indicadores de suporte à análise das trajetórias de crescimento das regiões do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul, baseado nos andamentos do desenvolvimento económico regional, nomeadamente por via do PIB *pc*, da produtividade, da capacidade de rentabilização dos recursos humanos disponíveis e dos comportamentos demográficos, que se encontram graficamente representados nas páginas seguintes.

Quadro 33. Principais indicadores: evolução recente e do posicionamento no contexto nacional

	Médio Tejo	Pinhal Interior Sul	Centro	Portugal
<i>Competitividade</i>				
PIB <i>per capita</i> , euros (2010)	12.725	12.088	13.477	16.248
Variação do PIB <i>per capita</i> (1995-2010)	75%	141%	81%	86%
Produtividade, euros (2010)	31.143	23.364	27.916	34.994
Taxa de utilização dos recursos humanos (2010)	40,9%	51,7%	48,3%	46,4%
<i>População</i>				
Taxa de crescimento populacional (2001-2011)	-2,4%	-9,1%	-0,9%	2,0%
Taxa de crescimento populacional natural (2001-2011)	-3,5%	-11,6%	-2,6%	0,2%
Taxa de crescimento populacional migratório (2001-2011)	1,1%	2,4%	1,8%	1,8%
Taxa de atração/repulsão (2001-2011)	0,7%	1,7%	1,2%	1,2%
Índice de dependência total (2011)	60,2%	78,4%	56,6%	51,3%
Índice de dependência de jovens (2011)	22,0%	18,4%	21,5%	22,5%
Índice de dependência de idosos (2011)	38,2%	60,0%	35,1%	28,8%
<i>Desenvolvimento regional</i>				
Índice sintético de desenvolvimento regional (2009)	97,8	92,9	98,1	100,0
Índice sintético de competitividade (2009)	91,0	80,8	93,4	100,0
Índice sintético de coesão (2009)	103,2	91,9	101,9	100,0
Índice sintético de qualidade ambiental (2009)	99,9	107,4	99,2	100,0

Fonte: INE, Contas regionais, Censos 2001 e 2011 e Anuários Estatísticos Regionais

Quadro 34. Análise SWOT: evolução recente e posicionamento no contexto nacional

Forças

- ✓ Posição territorial com boa capacidade de articulação Norte-Sul de Portugal e Portugal-Espanha, localizado na proximidade da cidade-capital Lisboa, de infraestruturas importantes como o porto de Lisboa, da Figueira da Foz e de Leixões, os aeroportos da Portela (Lisboa) e Francisco de Sá Carneiro (Porto).
- ✓ Espaço de boas acessibilidades onde se destacam uma porta ferroviária relativamente estruturada e estável, o cruzamento de eixos viários estruturantes A1-A23-A13 e o eixo complementar, IC8, de ligação do centro interior com o litoral centro (liga A23/Castelo Branco à A13/Avelar e A1/Pombal) sendo um importante eixo de ligação no extremo norte da região.
- ✓ Território com atratividade populacional traduzida no grau de captação de fluxos migratórios.

Fraquezas

- ✓ Problemáticas demográficas mais gravosas do que as verificadas no país e na região Centro.
- ✓ Crescentes índices de envelhecimento e de dependência, resultado do aumento do peso da população idosa na população ativa, conjugado com a redução da taxa de juventude, que traduz incapacidades estruturais de renovação populacional.
- ✓ Perda líquida de população; na desertificação mais significativa de territórios de baixa densidade.
- ✓ Tipicidades territoriais, traduzidas numa extensa e heterogénea região com implicações em termos de coesão territorial, económica e social e na capacidade de integração e coordenação.

(continuação)

Oportunidades

- ✓ Implementação de uma estratégia de articulação nacional, tendo por base a centralidade e as boas acessibilidades do Médio Tejo, aproveitando as valências de proximidade na promoção de relações funcionais que se podem estabelecer nomeadamente com os territórios de fronteira, a Área Metropolitana de Lisboa e ainda Vilar Formoso e a Figueira da Foz/centro litoral.
- ✓ Desenvolvimento de uma estratégia específica de diálogo com Lisboa: como “porta de entrada em Lisboa”, pela proximidade à capital e como polo de valências logísticas “fora, mas perto de Lisboa”; “porta de saída de Lisboa”, como opção de “fuga populacional” à capital e captação turística e de projeção de consumo “perto, mas fora de Lisboa”.
- ✓ Preparação da região para um modelo de crescimento populacional assente na captação e fixação de fluxos migratórios, para uma lógica de fixação empresarial assente nas vantagens de localização e um território que promove níveis de atratividade turística complementares à região de inserção e de proximidade, o que pressupõe a criação de condições plenas de mobilidade.
- ✓ Reequilíbrio da evolução positiva do índice de desenvolvimento regional, que beneficiou da melhoria em termos de competitividade e equilíbrio ambiental mas sacrificou alguma coesão.

Ameaças

- ✓ Crise económica, social e financeira que é extraterritorial e afeta conjuntamente o país.
- ✓ Divergência negativa do crescimento económico da região, mais intensa no Médio Tejo que no Pinhal Interior Sul, com níveis de crescimento da produtividade e da capacidade de rentabilização dos recursos humanos disponíveis abaixo do ritmo nacional (reflexos do envelhecimento nas taxas de emprego da região).
- ✓ Conjugação de dinâmicas demográficas negativas: taxa de natalidade reduzida, perda líquida de população, desertificação do território, dificuldades de fixação de população jovem e qualificada e conseqüente redução da força de trabalho potencial (“esmagamento” da faixa etária de população em idade disponível para o trabalho), com implicações negativas na disponibilidade de capital humano, na sustentação de massa crítica e na garantia de condições de criação de riqueza de forma sustentada.

O Médio Tejo e o Pinhal Interior Sul apresentam um PIB pc de partida (1995) inferior ao nacional (correspondente a 80% e 60%, respetivamente, do valor médio nacional). Em conjunto, a **RMTE** demonstra capacidade de acompanhar o ritmo nacional de crescimento do PIB pc, sobretudo a partir de 2007 (período de alteração radical do comportamento deste indicador no país, face a 1995-2010), embora este comportamento resulte do efeito combinado das trajetórias distintas das duas NUTS III: a divergência negativa do Médio Tejo (crescimentos do PIB pc abaixo do ritmo nacional) é acompanhada pela convergência positiva do Pinhal Interior Sul (crescimentos do PIB pc acima do ritmo nacional, embora influenciados pelo efeito estatístico das perdas populacionais desta NUTS III).

Gráfico 3. Crescimento económico: PIB per capita | 1995-2010

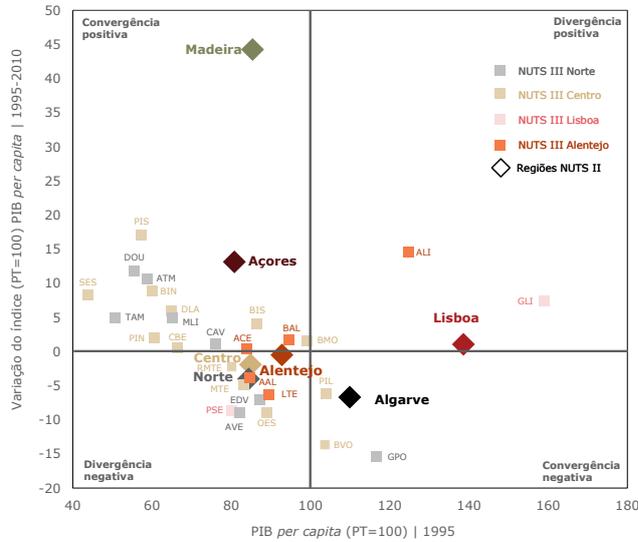
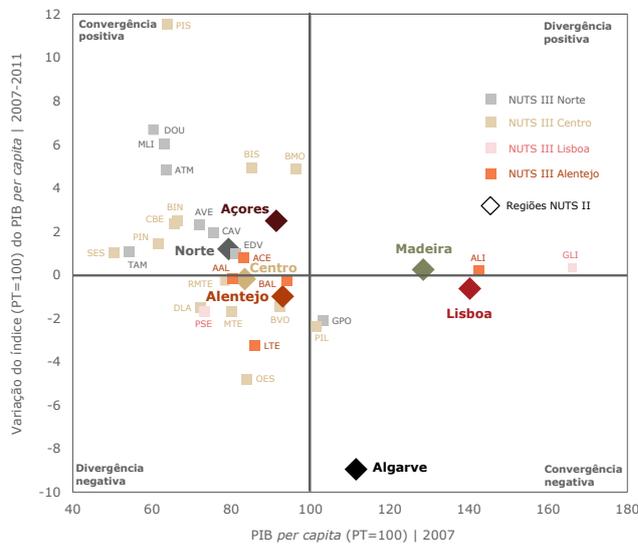


Gráfico 4. Crescimento económico: PIB per capita | 2007-2011



Nota: **Divergência negativa** - regiões apresentam em 1995 um PIB pc inferior ao nacional (PT=100), registando entre 1995-2010 um crescimento do indicador inferior à média nacional (divergente); **Convergência positiva** - as regiões apresentam em 1995 um PIB pc inferior ao nacional (PT=100), registando entre 1995-2010 um crescimento do indicador superior à média nacional (convergente); **Divergência positiva** - as regiões apresentam em 1995 um PIB pc superior ao nacional (PT=100), registando entre 1995-2010 um crescimento do indicador superior à média nacional (região diverge porque se afasta mais do patamar nacional de PIB pc); **Convergência negativa** - as regiões apresentam em 1995 um PIB pc superior ao nacional (PT=100), registando entre 1995-2010 um crescimento do indicador inferior à média nacional (região converge porque se aproxima do patamar nacional de PIB pc, embora numa evolução com crescimento negativo do indicador).

Regiões NUTS II

PT	Portugal
NO	Norte
CE	Centro
LI	Lisboa
AL	Alentejo
AG	Algarve
AC	RA Açores
MA	RA Madeira

Regiões NUTS III

MLI	Minho-Lima
CAV	Cávado
AVE	Ave
GPO	Grande Porto
TAM	Tâmega
EDV	Entre Douro e Vouga
DOU	Douro

ATM	Alto Trás-os-Montes
BVO	Baixo Vouga
BMO	Baixo Mondego
PIL	Pinhal Litoral
PIN	Pinhal Interior Norte
DLA	Dão-Lafões
PIS	Pinhal Interior Sul

SES	Serra da Estrela
BIN	Beira Interior Norte
BIS	Beira Interior Sul
CBE	Cova da Beira
OES	Oeste
MTE	Médio Tejo
RMTE	Médio Tejo + Mação + Sertã + Vila de Rei

GLI	Grande Lisboa
PSE	Península de Setúbal
ALI	Alentejo Litoral
AAL	Alto Alentejo
ACE	Alentejo Central
BAL	Baixo Alentejo
LTE	Lezíria do Tejo

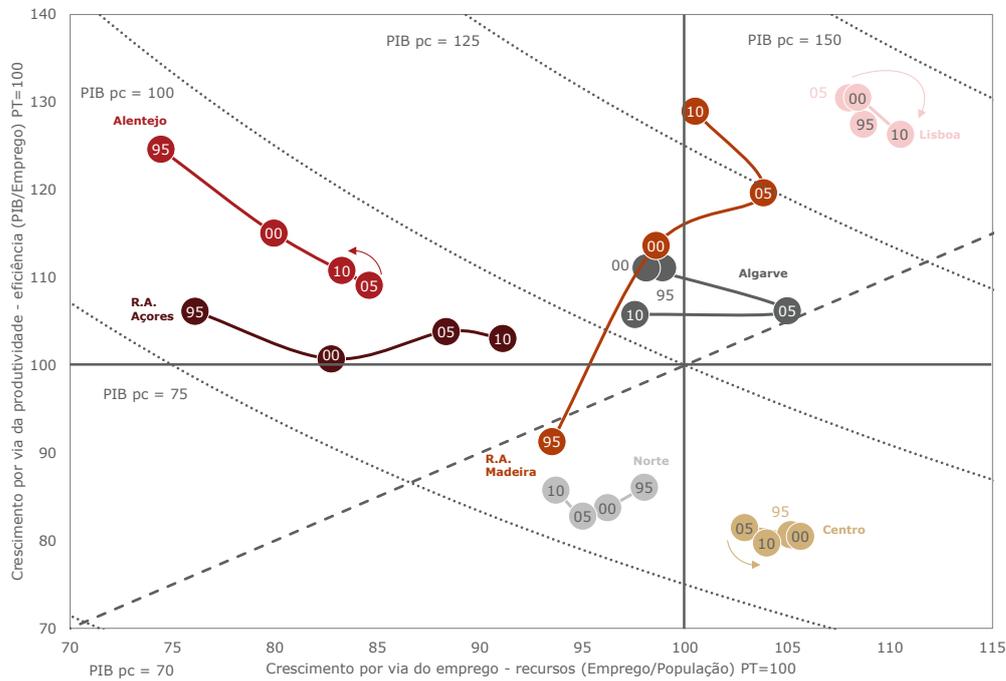
Fonte: INE, Contas Regionais

Trajetória global da região Centro evidencia estabilidade face ao referencial de PIB pc nacional (em torno do patamar de 85%), numa posição que é explicada por um efeito emprego superior à média nacional e que lhe permite sustentar a debilidade dos níveis de produtividade.

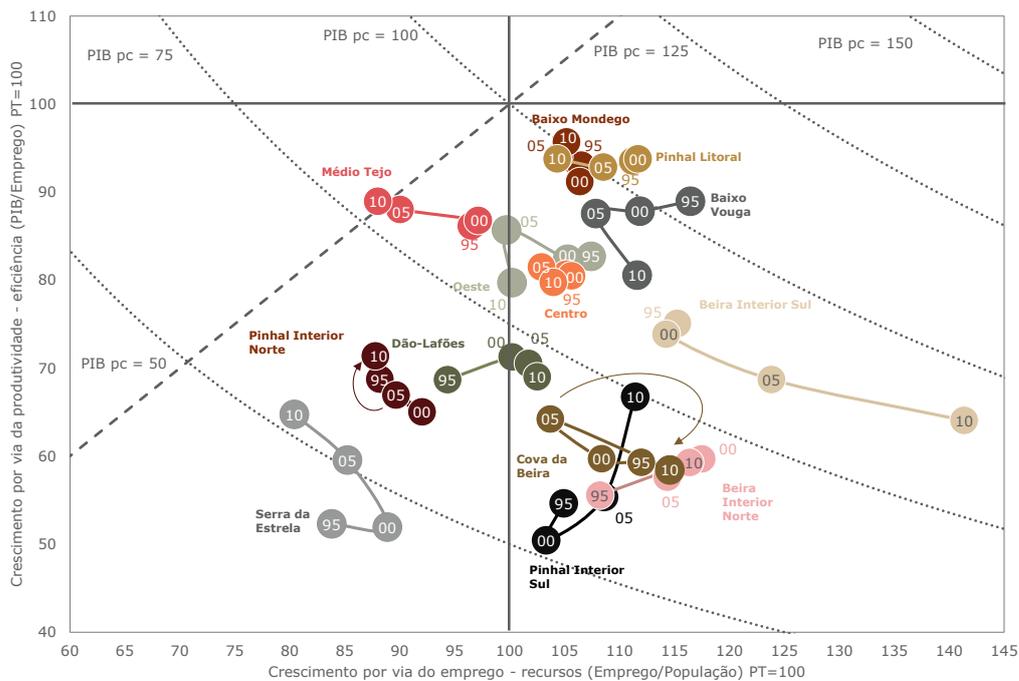
A divergência negativa do Médio Tejo, entre 1995 e 2010, resulta de uma degradação do desempenho relativo da região na intensidade de utilização dos recursos humanos, combinada com a manutenção da posição relativa em termos de produtividade. A evolução positiva do Pinhal Interior Sul é puxada por uma redução do emprego e, de forma mais acentuada, da população.

Gráfico 5. Decomposição do PIB per capita: trajetórias de convergência por via da produtividade e trajetória de convergência por via do emprego | 1995-2010

Regiões NUTS II



Centro - Regiões NUTS III

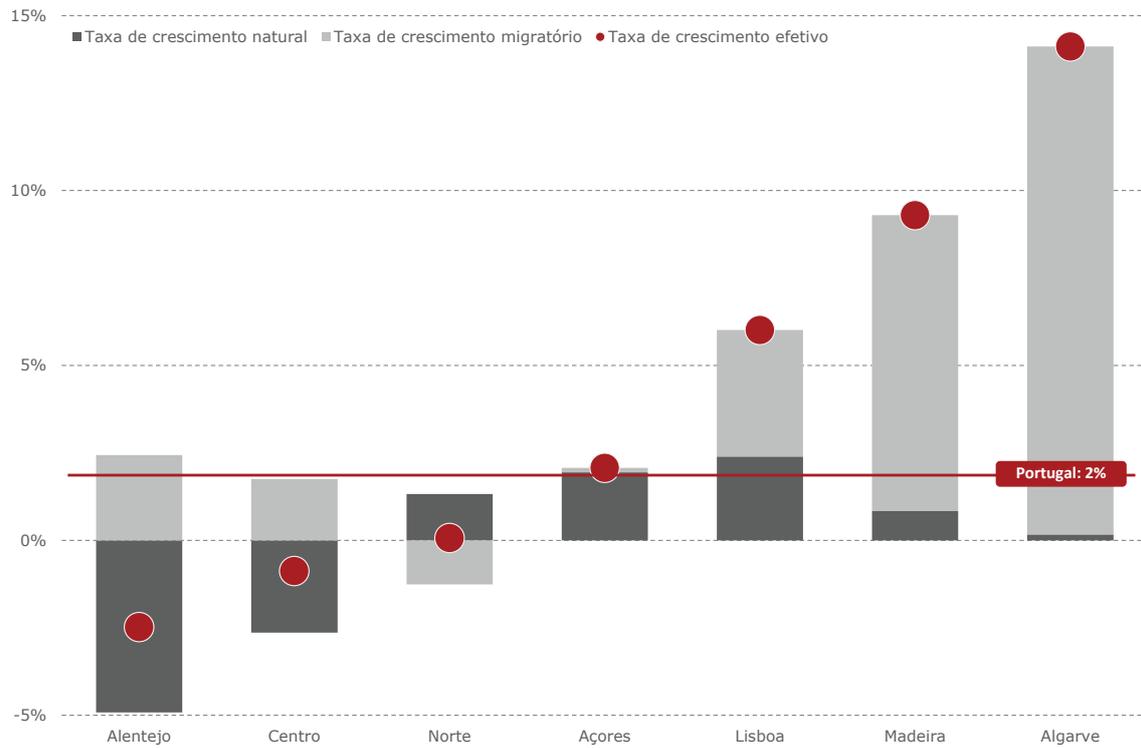


Nota: o gráfico representa a decomposição do crescimento do PIB pc entre dois efeitos conjugados, por via da produtividade e do emprego, em relação ao referencial nacional desses efeitos (PT=100). Por exemplo, o ponto Madeira-05 traduz uma posição desta região em 2005 em que o valor de PIB pc 25% acima do referencial nacional (sobre a isodapana PIB pc = 125) é explicado por uma combinação entre um crescimento por via do emprego (acima da média nacional em 5%) e da produtividade (acima da média nacional em cerca de 20%). A evolução desta região até 2010 retrata um valor de PIB pc que se aproxima do referencial nacional (próximo da isodapana PT=100), numa evolução fundamentalmente explicada pela contração do efeito emprego (abaixo da referência nacional), uma vez que os níveis de produtividade se mantêm semelhantes ao patamar nacional. As **linhas isodapanas** representam referenciais auxiliares de leitura sobre a posição de cada região no referencial nacional de PIB pc e permitem perceber o equilíbrio entre os efeitos (emprego e/ou eficiência) que explicam essa posição e trajetória (entre 1995 e 2010). A linha bissetriz traduz uma posição com crescimento do PIB pc equilibrado entre produtividade e emprego (consoante os níveis de PIB pc).
Fonte: INE, Contas Regionais

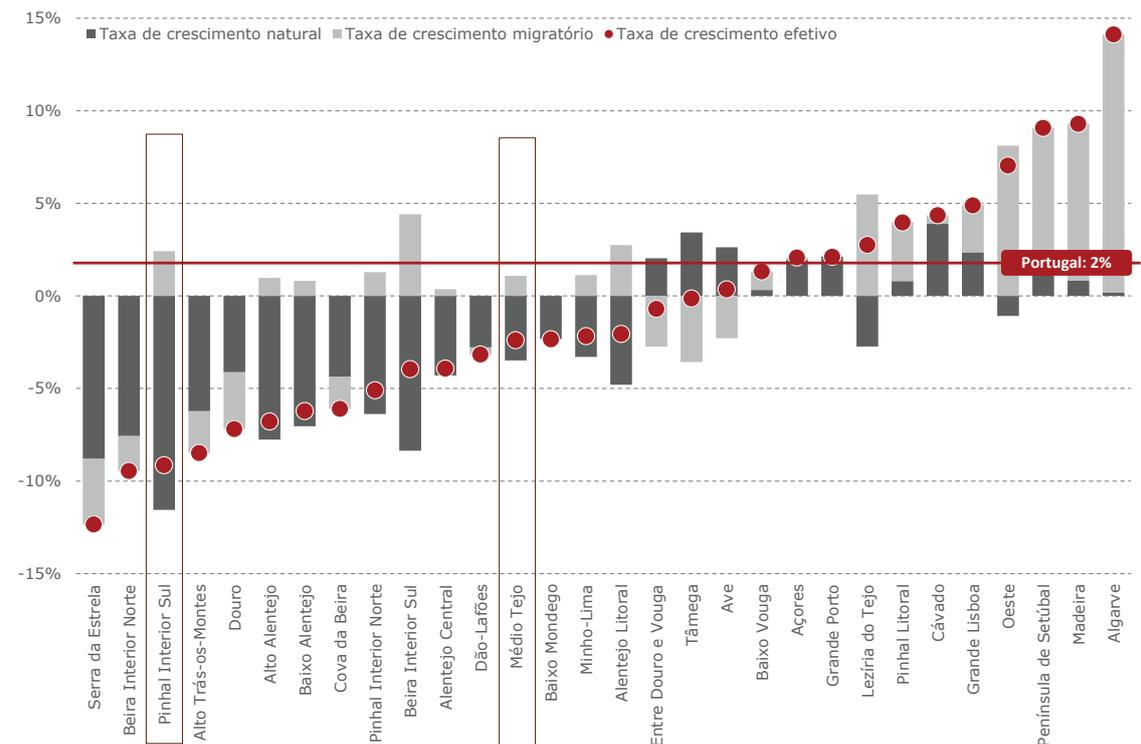
No período intercensitário 2001-2011, o Médio Tejo e o Pinhal Interior Sul surgem como territórios de perda populacional (-2% e -9%), onde o efeito positivo das taxas de crescimento migratório não compensa a evolução desfavorável do crescimento natural.

Gráfico 6. Taxa de crescimento natural, migratório e efetivo | 2001-2011

Regiões NUTS II



Regiões NUTS III

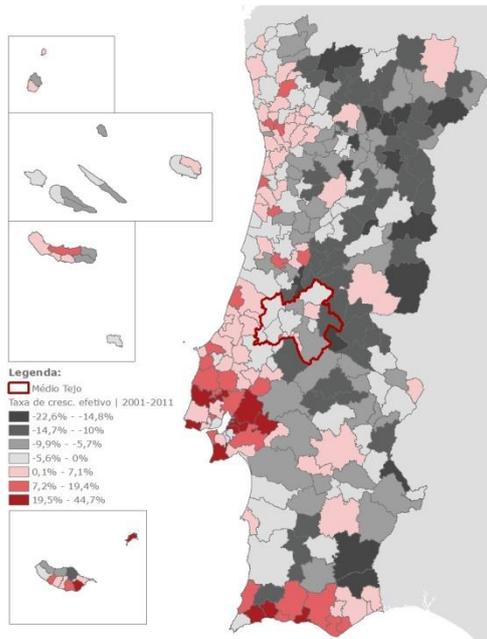


Nota: a taxa de crescimento populacional efetiva conjuga dois efeitos, o efeito natural (saldo entre nascimentos e óbitos) e o efeito migratório (saldo entre migrantes e emigrantes).
Fonte: INE, Recenseamento Geral da População de 2001 e 2011

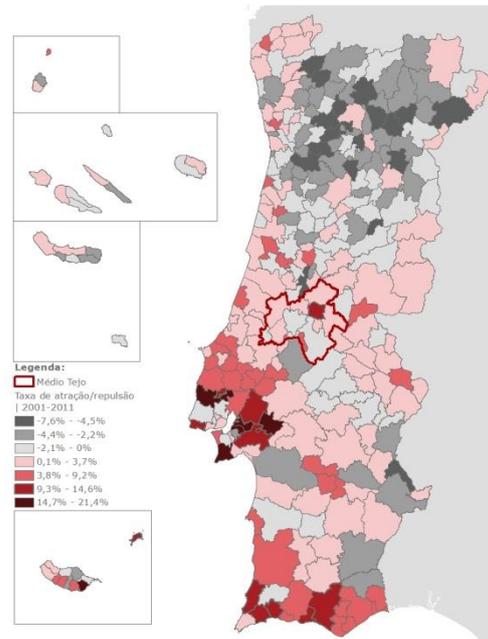
O Médio Tejo e o Pinhal Interior Sul abrangem concelhos com capacidade de atração populacional, embora revelem um agravamento da incapacidade de captação de fluxos migratórios. Estes problemas demográficos são mais graves e numa tendência de agravamento crescente, comparativamente à evolução em Portugal e no Centro.

Mapa 3. Taxa de crescimento efetivo e taxa de atração/repulsão | 2001-2011

Crescimento efetivo

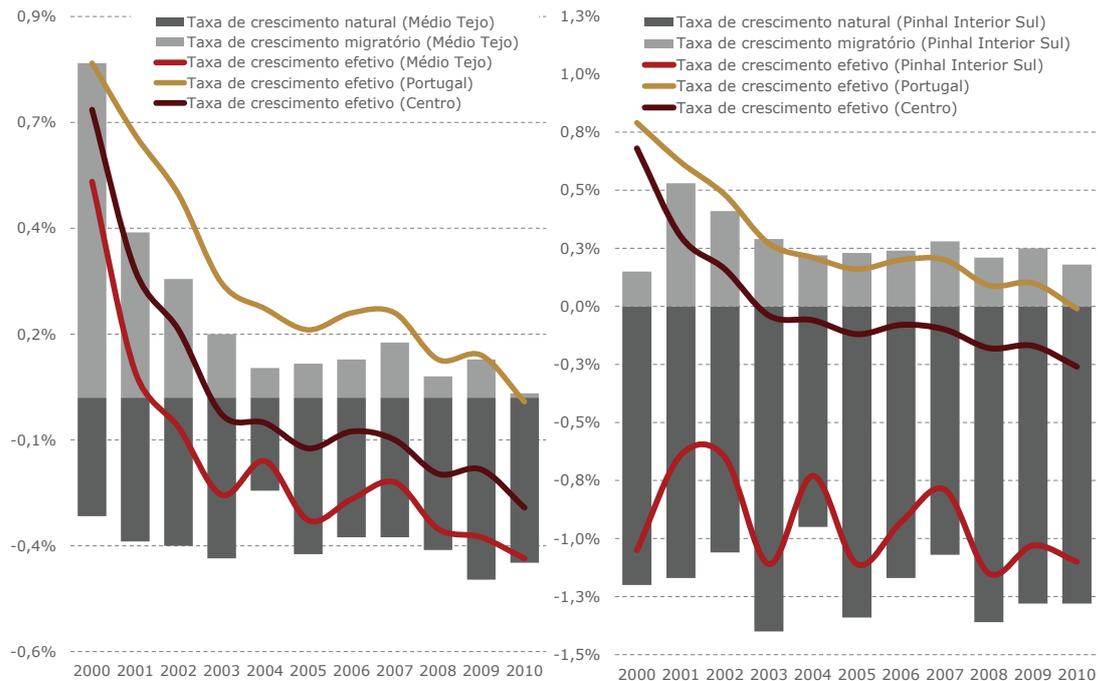


Taxa de atração/repulsão



Nota: taxa de atração/repulsão representa o peso do saldo migratório acumulado entre 2001 e 2011, na média da população residente dos anos 2001 e 2011. A taxa é de atração se o indicador >0, é de repulsão se <0.
Fonte: INE, Anuários Estatísticos Regionais

Gráfico 7. Decomposição do crescimento populacional | 2001-2010

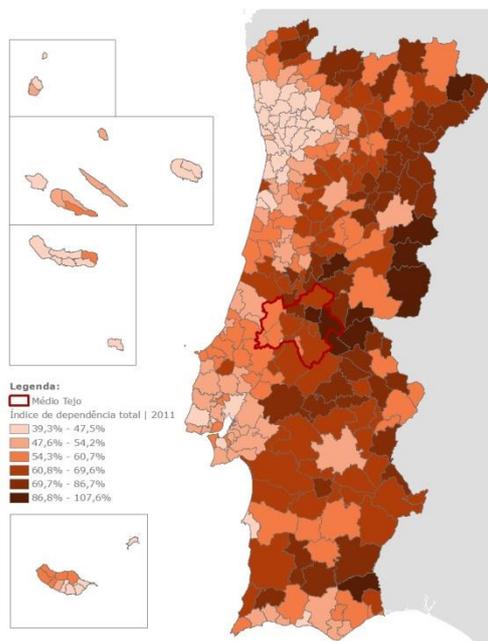


Nota: a taxa de crescimento populacional efetiva conjuga dois efeitos, o efeito natural (entre nascimentos e óbitos) e o efeito migratório (entre migrantes e emigrantes).
Fonte: INE, Anuários Estatísticos Regionais

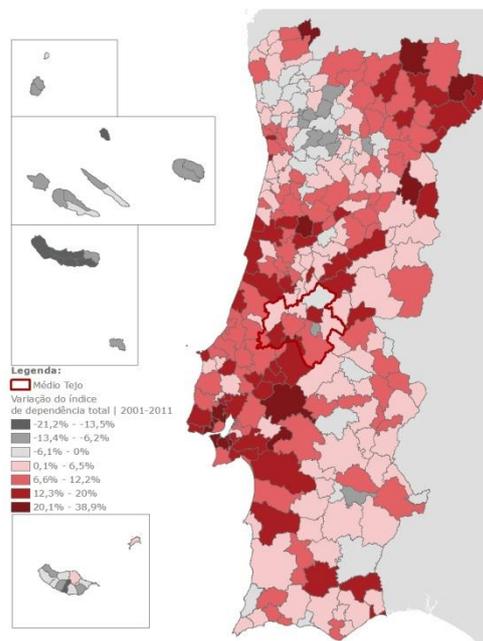
A RMTE conjuga concelhos inseridos numa faixa litoral do País que evidencia índices de dependência total (de jovens e idosos) mais baixos e que traduzem um maior equilíbrio entre a população em idade ativa e não ativa, com concelhos onde a situação é mais preocupante, sobretudo, nos casos em que se conjugam elevados índices de dependência total com um ritmo acentuado de intensificação desse índice entre 2001 e 2011 (mapa que representa a variação do índice de dependência total). O índice de dependência total do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul aumentou entre 2001-2011, apesar da redução do peso dos jovens na população ativa que foi mais do que compensado pelo crescimento da representatividade de idosos.

Mapa 4. Estrutura etária da população: índices de dependência | 2001-2011

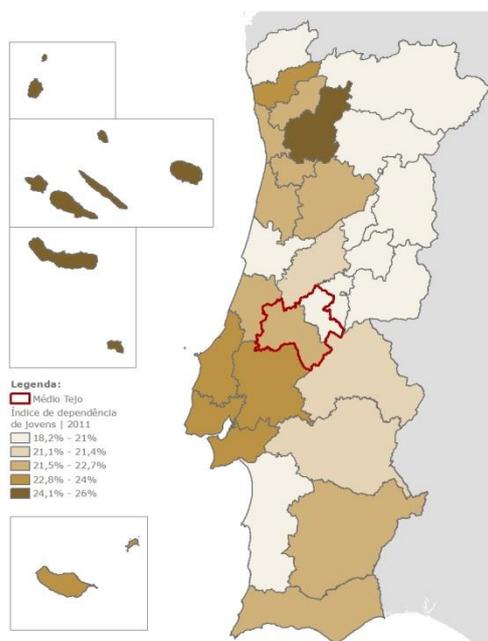
Índice de dependência total | 2011



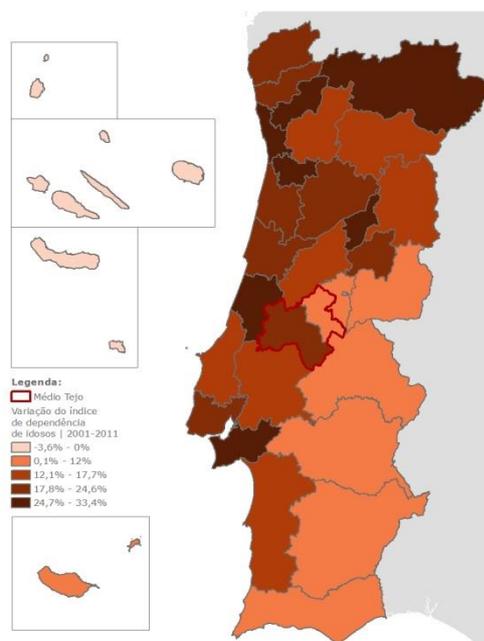
Variação do índice de dependência total | 2001-2011



Índice de dependência de jovens | 2011



Variação do índice de dependência de idosos | 2001-2011



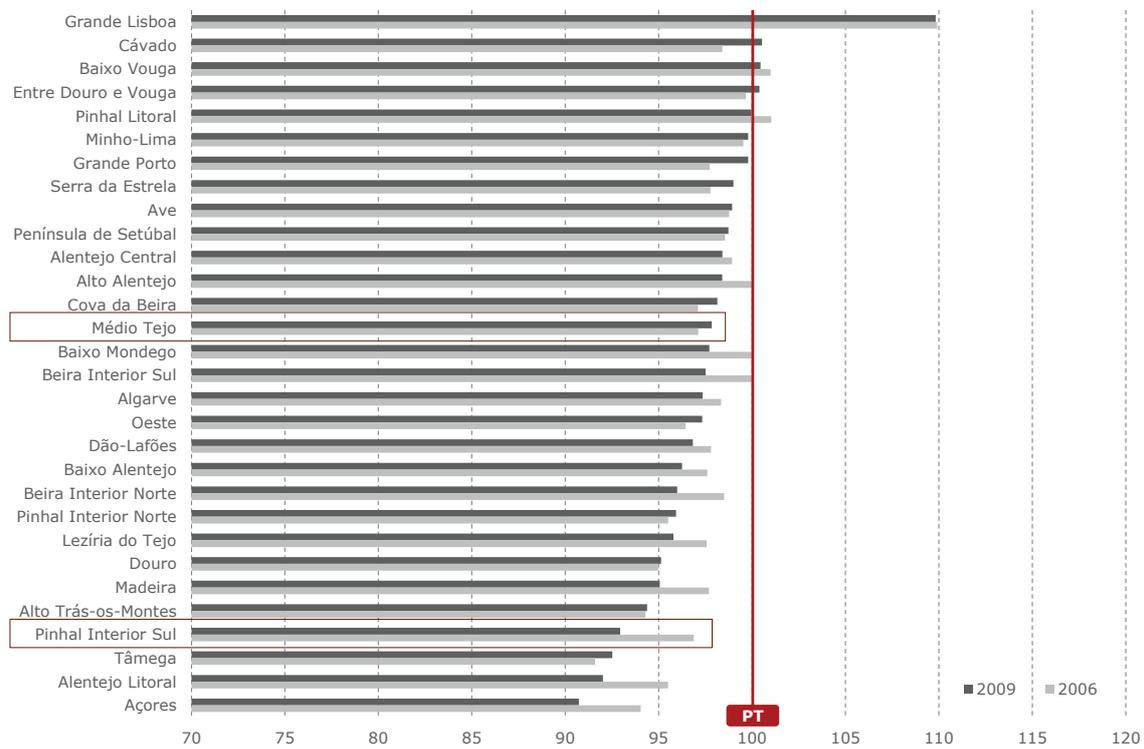
Nota: Índice de dependência de idosos: relação entre a população idosa e a população em idade ativa, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos. Índice de dependência de jovens: relação entre a população jovem e a população em idade ativa, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos. Índice de dependência total: relação entre a população jovem e idosa e a população em idade ativa, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos conjuntamente com as pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15-64 anos.

Fonte: INE, Anuários Estatísticos Regionais

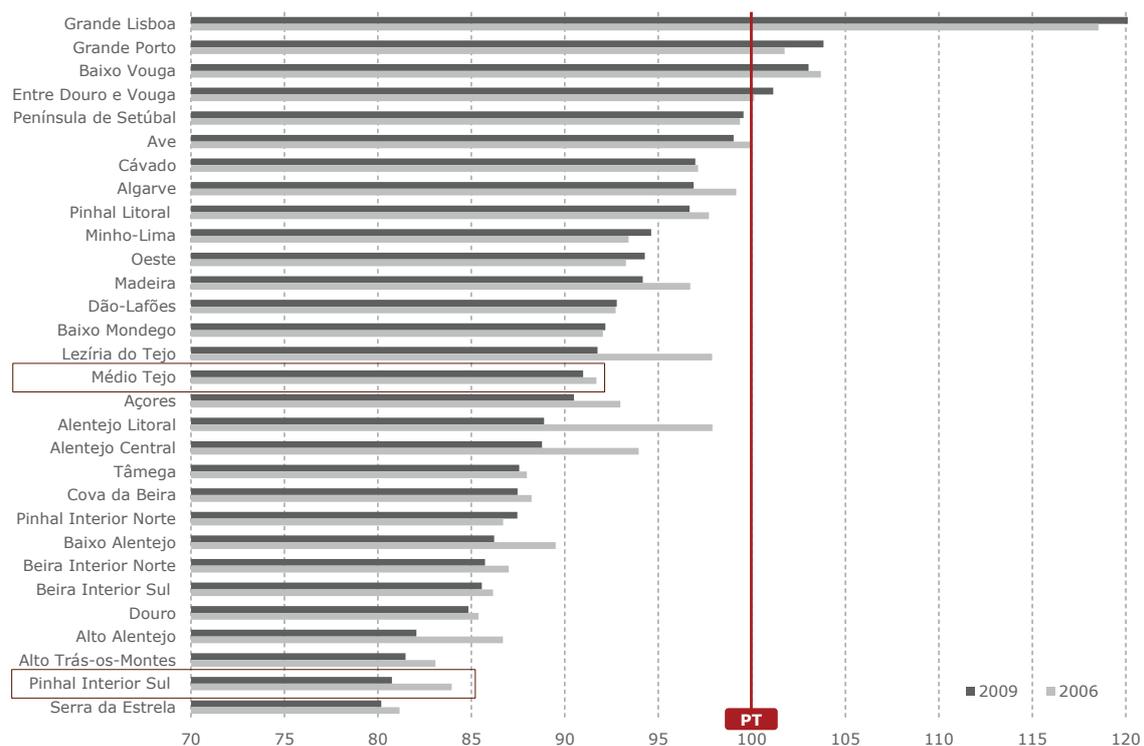
O Médio Tejo posiciona-se, em 2009, na 14.^a posição do índice sintético de desenvolvimento regional publicado pelo INE, subindo sete posições face a 2006, e evidenciando recuos apenas no indicador de coesão (de 5.^o para 7.^o lugar). O Pinhal Interior Sul é a 27.^a no ranking global, onde é de destacar a 3.^a posição no desempenho em termos de qualidade ambiental.

Gráfico 8. Índice sintético de desenvolvimento regional | 2006 e 2009

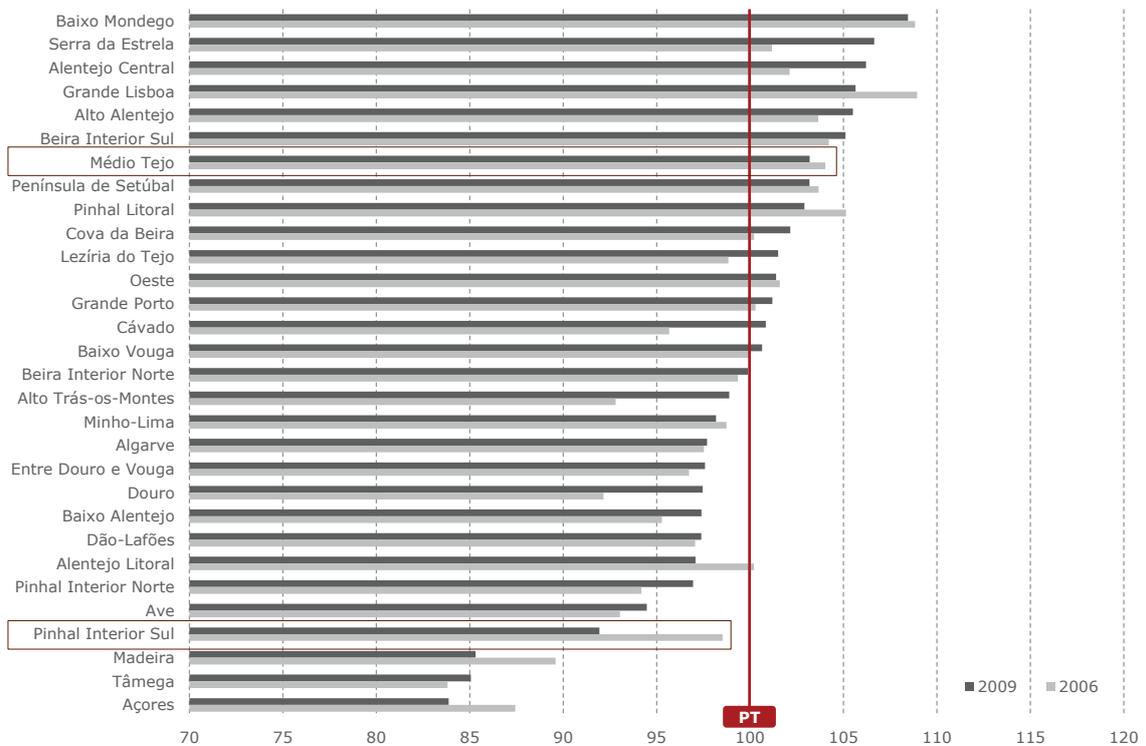
Índice Global



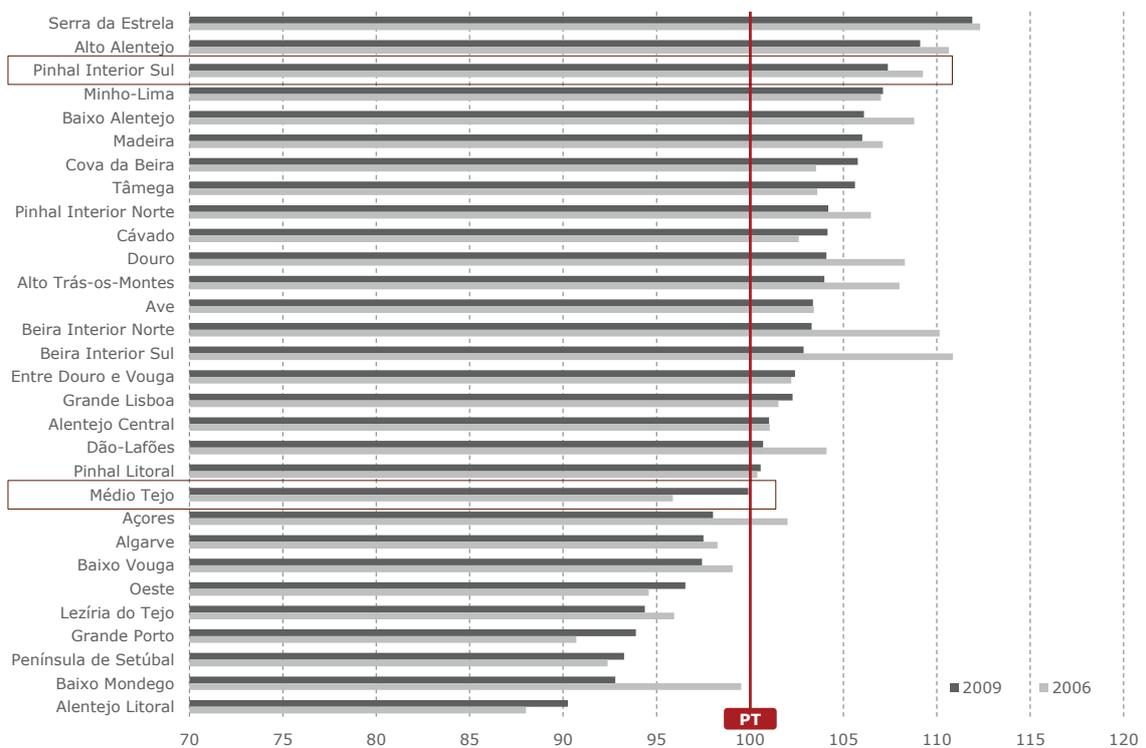
Índice de competitividade



Índice de coesão



Índice de qualidade ambiental



Notas:
 1. Índice global combina 3 índices parciais, de competitividade, de coesão e de qualidade ambiental;
 2. Gráficos ordenados pela notação das regiões no índice em causa. Universo de 30 regiões NUTS III.
 Fonte: INE, Anuários Estatísticos Regionais

Crescimento inteligente

O atual contexto competitivo condiciona as estratégias empresariais, exigindo maior flexibilidade, capacidade de inovação e diferenciação de produtos, processos e modelos de negócio, e articulação com políticas públicas orientadas para uma nova lógica de interpretação dos territórios enquanto espaços de valorização dos recursos endógenos, das empresas e das pessoas.

O estabelecimento de dinâmicas de ação na Região do Médio Tejo que se traduzam num crescimento sustentado e competitivo, no quadro das prioridades assumidas na estratégia da Europa 2020 e da sua articulação com os desígnios nacionais e regionais, pressupõe o desenho do perfil do tecido económico, a identificação das vocações produtivas atuais e potenciais, bem como a compreensão dos constrangimentos e das oportunidades que podem influenciar o desenvolvimento sustentado dos fatores de criação de riqueza na região.

O desafio que se coloca à Região do Médio Tejo passa pelo desenho de uma estratégia capaz de reconhecer as vantagens competitivas do território, já existentes ou que podem ser construídas, num cenário de uma plena integração na economia do conhecimento que alie as competências do capital humano aos recursos endógenos da região para a criação sustentada de emprego e riqueza.

O tecido empresarial da Região do Médio Tejo é caracterizado por um conjunto de configurações e tendências às quais importa conceder destaque:

- ✓ Diminuição das unidades empresariais num ritmo mais acentuado que no país e na região Centro entre 2005 e 2011, conjugada com uma redução significativa de postos de trabalho na indústria e construção. Uma tendência que se agravou entre 2008 e 2011, em que as NUTS III do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul evidenciaram maior vulnerabilidade à deterioração da conjuntura económica provocada pela crise, com consequências mais visíveis no tecido económico destas regiões;
- ✓ Predomínio de unidades de pequena dimensão (micro e pequenas empresas), mais frágeis do ponto de vista financeiro e negocial perante choques conjunturais;
- ✓ Baixa intensidade tecnológica e de inovação e uma reduzida capacidade exportadora e adaptativa face às necessidades de mudança, apesar da existência de centros científicos e tecnológicos e de um instituto politécnico;
- ✓ Desencontro entre a oferta formativa e as necessidades reais das empresas, que resultam numa bolsa de mão-de-obra desadequada à base empresarial da região, quer em termos quantitativos, quer em termos qualitativos;
- ✓ Incapacidade de generalizar projetos-piloto de cooperação empresarial e de funcionamento em rede, com impactos adversos na capacidade de negociação e na eficiência dos processos;
- ✓ Um ambiente empreendedor desarticulado que não maximiza a presença de incubadoras e do conjunto de apoios ao empreendedorismo públicos e privados;
- ✓ “Centralidade” logística, estruturada no eixo Alcanena-Torres Novas-Entroncamento, ainda condicionada pela indefinição em relação à Porta Norte da Região de Polarização de Lisboa;

A análise dos diferenciais de crescimento do VAB, ao longo dos últimos três períodos de programação estrutural, permite destacar a dificuldade da Região do Médio Tejo em acompanhar o nível médio de produtividade do país (Gráfico 9). A NUTS III do Médio Tejo apresenta o quinto pior diferencial face ao desempenho médio do país, que é explicado por uma combinação entre uma performance regional específica em que as atividades produtivas nas quais a região é especializada apresentam performances inferiores à média nacional, que

é agravada por uma especialização que não coincide com os setores que registaram maior crescimento de produtividade no país entre 1995 e 2010.

Já o desempenho global da NUTS III Pinhal Interior Sul encontra-se alinhado com o país, isto é, os setores em que a região é especializada apresentam performances superiores à média nacional, e permitem anular o fraco desempenho da região nos setores que registaram maiores crescimentos de eficiência no país.

A estrutura de criação de riqueza (medida pelo VAB) nas NUTS III que compõem a Região do Médio Tejo evidencia traços de especialização diferenciados, resultado da presença de recursos endógenos específicos e da capacidade revelada para a sua valorização económica, bem como da terciarização das atividades que, de forma mais ou menos pronunciada, foi acompanhando a tendência verificada em termos nacionais (Gráfico 10).

- ✓ A NUTS III do Médio Tejo observou uma aproximação ao padrão de especialização nacional nos serviços ao consumo, mas com níveis de produtividade inferiores aos do país, com exceção das atividades imobiliárias em que se acentua a superioridade. Nos serviços às empresas assistiu-se a um desempenho inverso, com recuos na produtividade e na especialização face ao padrão nacional nas atividades financeiras e seguros e na informação e comunicação (Gráfico 11). Apenas as atividades de consultoria, científicas, administrativas e outras registaram aumentos de produtividade e ganhos de especialização, mas ainda longe do patamar médio nacional. Na construção, a região evidenciou uma aproximação sustentada ao padrão de especialização do país, ainda que com níveis de produtividade inferiores.
- ✓ Mas é na indústria e *utilities* que a região evidencia maior especialização face ao país, conjugada com ligeiros aumentos da produtividade. De facto, a riqueza dos recursos endógenos e o posicionamento estratégico sustentam a vocação industrial do Médio Tejo em setores com níveis de produtividade superiores aos níveis médios do país (têxtil, vestuário e calçado e material de transporte) e nas atividades ligadas à fileira florestal (madeira, cortiça e mobiliário, papel e publicações) com níveis de produtividade que ficam, em 2010, em patamares inferiores à média nacional (Gráfico 12).
- ✓ Nas atividades do setor primário os avanços que se verificaram em termos de produtividade, mais acentuados a partir de 2000, ainda não permitem alcançar o patamar médio nacional. No entanto, o contributo destas atividades para o VAB da região é ligeiramente superior ao contributo que este setor tem para a formação do VAB nacional.
- ✓ O perfil de especialização da NUTS III Pinhal Interior Sul evidencia, também, uma trajetória de terciarização, com os serviços ao consumo a registarem avanços na produtividade e no grau de especialização face ao país, com exceção das atividades imobiliárias (Gráfico 13). Nos serviços às empresas o comportamento é semelhante ao da NUTS III do Médio Tejo, fraca especialização e níveis reduzidos de produtividade face ao país nas atividades financeiras e seguros e nas atividades de consultoria, científicas, administrativas e outras e uma quebra acentuada nos níveis de produtividade das atividades de informação e comunicação, mas ainda com o dobro dos níveis médios nacionais. A diminuição do contributo do setor da construção para a criação de riqueza na NUTS III do Pinhal Interior Sul sugere uma maior vulnerabilidade deste setor na região à deterioração da conjuntura económica.
- ✓ A trajetória da indústria e *utilities* é marcada pelo crescimento dos níveis de produtividade e pelo aumento do grau de especialização face ao país, alavancados pelas atividades ligadas à fileira florestal. São os recursos agrícolas e florestais que marcam o perfil produtivo do Pinhal Interior Sul e sustentam a especialização da região no setor primário e nas indústrias da madeira, cortiça e mobiliário e

alimentares. No entanto, importa sublinhar um cenário de divergência dos níveis de produtividade transversal aos setores industrializados da região, com a exceção das indústrias da madeira, cortiça e mobiliário (Gráfico 14).

A análise dos perfis de especialização do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul sugere a necessidade da Região do Médio Tejo, no seu todo, melhorar o desempenho no que diz respeito às atividades que estão diretamente associadas à exploração de recursos endógenos, num quadro de fragmentação da produção que tem vindo a contribuir para o esbatimento de fronteiras entre setores e maior interpenetração entre as atividades.

Este quadro imprime especial importância ao fornecimento de serviços avançados às empresas e à cooperação entre diferentes agentes que promova a incorporação de conhecimento, o desenvolvimento de competências escassas e a transferência de tecnologia enquanto mecanismos que contribuam para a construção de um ambiente orientado para a inovação e diferenciação, capaz de tornar competitivas as empresas da região.

A competitividade da Região do Médio Tejo nos setores expostos à concorrência internacional registou uma evolução positiva entre 2001 e 2011, traduzindo uma melhoria do desempenho exportador por parte das NUTS III que compõem a região. De facto, a NUTS III do Médio Tejo mais do que duplicou a representatividade das exportações no VAB da região face a 2001 e o seu desempenho foi acompanhado, ainda que de forma mais modesta, pelo Pinhal Interior Sul (Gráfico 15). No entanto, a análise comparativa mostra que as duas regiões ainda revelam uma fraca intensidade exportadora no contexto nacional: a NUTS III do Médio Tejo ocupa a décima terceira posição e o Pinhal Interior Sul surge em vigésimo quinto no seio das trinta NUTS III do país.

A intensidade exportadora da NUTS III do Médio Tejo assenta num *mix* entre os setores de especialização com capacidade de sustentar padrões internacionais de concorrência (material de transporte e material de construção), responsáveis por um terço das exportações do território, e pelas atividades associadas à exploração de recursos endógenos (papel e publicações), que representam cerca de um quinto das exportações da região (Gráfico 16). Importa ainda referir a indústria química e o têxtil, vestuário e calçado que, não consubstanciando setores de especialização à escala nacional, contribuem para mais de um quarto do comércio internacional da região. Por seu lado, o Pinhal Interior Sul apresenta uma fraca diversificação das suas atividades com perfil exportador, na medida em que o setor da madeira, cortiça e mobiliário é responsável por cerca de 90% das exportações da região.

O perfil de exportação da Região do Médio Tejo recomenda a necessidade de um posicionamento mais a jusante na fileira florestal, orientado para o desenvolvimento de atividades que incorporem de forma pragmática o conhecimento e a investigação aplicada que caracterizam as tendências de modernização do setor, no sentido de construir produtos com maior valor acrescentado que vão ao encontro das diferentes necessidades do mercado.

- ✓ No atual período de programação estrutural a capacidade que as empresas regionais revelaram para a absorção dos fundos disponibilizados para a investigação e desenvolvimento tecnológico no âmbito do Sistema de Incentivos é inseparável da proximidade às instituições do SCT regional - onde são fundamentais o IPT, o Tagusvalley, a NERSANT, o Agrocluster do Ribatejo e o Centro Tecnológico das Indústrias do Couro - e das lacunas demonstradas pela região na proporção de diplomados face ao país e à região Centro que ajudam, de certa forma, a explicar a forte disparidade territorial dos apoios concedidos aos projetos empresariais no domínio da investigação e desenvolvimento (Gráfico 18).
- ✓ No conjunto dos projetos aprovados em Portugal ao abrigo dos Sistemas de Incentivos ao Investimento das Empresas, entre 2007 e 2012, 12,4% são projetos de ID&T. Os projetos aprovados no Centro e no Médio Tejo mantêm-se próximos deste patamar (10% e 12%, respetivamente), descendo substancialmente no Pinhal

Interior Sul (0,4%). A dimensão média dos projetos de ID&T aproxima-se de um patamar médio de cerca de 400 mil euros na região Centro, sendo no Médio Tejo este valor de cerca de 600 mil euros e no Pinhal Interior Sul inferior a 50 mil euros (Gráfico 17).

- ✓ A trajetória de desenvolvimento e progresso da Região do Médio Tejo encontra na economia do conhecimento o sustentáculo necessário à sua concretização. Assim, importa criar um ambiente que promova a inovação como elemento dinamizador da competitividade do tecido empresarial da região, num quadro de cooperação alargada entre o tecido empresarial e as instituições do sistema científico e tecnológico que reforce, também, a capacidade de absorção dos fundos comunitários disponibilizados para a investigação e desenvolvimento tecnológico.
- ✓ A qualidade e diversidade do património natural e o grau de preservação e a notoriedade do património construído da região podem constituir, também, uma forte alavanca para a criação de emprego e riqueza no território, no quadro de uma estratégia integrada de promoção turística que, atenta às dinâmicas mundiais do setor, seja capaz de construir produtos turísticos suficientemente atrativos para vários segmentos e que sejam capazes de fixar os turistas durante mais tempo na região. Com efeito, a análise à capacidade de alojamento e ao número de dormidas nos concelhos da Região do Médio Tejo revela que a captação dos fluxos de procura turística para o território está claramente alicerçada no turismo religioso, que tem no Santuário de Fátima o seu expoente, com o concelho de Ourém a concentrar mais de 85% das dormidas, que cresceram mais de 65% face a 2002, e mais de 75% do número de camas da região em 2011 (Gráfico 19).

A este efeito polarizador, fortemente ancorado nos períodos de peregrinação a Fátima, não se associam efeitos sistémicos positivos sobre o conjunto do território. De facto, as debilidades da oferta hoteleira e a quase inexistência de atividades económicas a jusante da atividade turística, que ofereçam serviços capazes de complementar e avantajar a oferta patrimonial, constituem fortes constrangimentos à capacidade de atração de fluxos turísticos pela região no seu todo, com reflexos no aumento da sazonalidade e na diminuição do tempo de permanência dos turistas no território (Gráfico 20).

Os quadros abaixo sistematizam os principais indicadores de suporte à análise das dinâmicas relacionadas com o tecido empresarial, as atividades económicas, a inovação, o capital humano, a internacionalização da economia e o turismo, que se encontram graficamente representados nas páginas seguintes, desdobrados entre os indicadores e metas da Estratégia Europa 2020 e outros indicadores de enquadramento que permitem um maior aprofundamento do tema.

Quadro 35. Indicadores e metas da Estratégia Europa 2020 e do Programa Nacional de Reformas de Portugal: crescimento inteligente

		Médio Tejo	Pinhal Interior Sul	Centro	Portugal	Objetivo 2020	
						PT	UE
Investimento em I&D, em % do PIB	2005	0,13%	0,03%	0,66%	0,81%	2,7%	3,0%
	2008	0,32%	n.d. ⁽¹⁾	1,23%	1,50%		
	2010	0,26%	0,01%	1,28%	1,59%		
Proporção da população entre os 30 e os 34 anos de idade com o ensino superior (2011)	2001	16,4%	9,3%	16,8%	18,3%	40%	40%
	2011	31,1%	22,5%	32,9%	33,7%		

Nota: (1) dado confidencial.
Fonte: INE e Eurostat

Quadro 36. Outros indicadores de enquadramento: crescimento inteligente

		Médio Tejo	Pinhal Interior Sul	Centro	Portugal
<i>Dinâmica do tecido empresarial</i>					
Variação absoluta das empresas (2005-2011)		-2,5%	-4,4%	-2,9%	-0,8%
Variação absoluta do emprego (2005-2011)		-6,4%	-0,8%	-3,3%	0,0%
Emprego (Taxa média de crescimento anual 2005-2011)	Setor primário	0,2%	0,7%	0,0%	0,9%
	Indústria ⁽¹⁾	-3,6%	-1,8%	-2,7%	-3,1%
	Construção	-4,3%	-2,8%	-3,6%	-2,9%
	Serviços ao consumo	-0,8%	0,5%	-0,6%	-0,1%
	Serviços às empresas	3,3%	-5,1%	2,3%	2,4%
<i>Internacionalização</i>					
Intensidade exportadora (2011)		24,5%	7,8%	29,6%	28,7%
Estada média de hóspedes estrangeiros, em número de noites (2011)		2,0	1,9	2,1	3,5
Grau de internacionalização, em % de hóspedes estrangeiros (2011)		60,1%	4,1%	33,7%	53,0%
Sazonalidade, em % de dormidas entre julho e setembro (2011)		37,8%	42,2%	37,7%	39,3%

Nota:1. (1) As taxas médias de crescimento anual para as NUTS III do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul reportam-se ao período 2005-2010; 2. a seleção dos indicadores apresentados conjuga informação disponível ao nível de NUTS III com um enquadramento complementar à temática do crescimento inteligente.
Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas, Contas Regionais, Estatísticas do Comércio Internacional e Estatísticas do Turismo

Quadro 37. Análise SWOT: crescimento inteligente

Forças

- ✓ Diversidade e qualidade dos recursos endógenos como fator decisivo na instalação de indústrias que têm como trunfo competitivo a proximidade de acesso a essas matérias-primas.
- ✓ Perfil de especialização produtiva onde se destacam os setores ligados à fileira florestal (da pasta de papel e publicações, madeira, cortiça e mobiliário, à construção e decoração), metálicas, alimentares e têxtil, vestuário e calçado.
- ✓ Nó viário da A1-A23-A13-IC8 que permite alavancar atividades ligadas à logística e ao material de transporte e potencializar a captação de investimento para a região.
- ✓ Existência de atrativos turísticos ainda que pouco estruturados e explorados.

Fraquezas

- ✓ Tecido empresarial constituído por unidades de reduzida dimensão (micro e pequenas empresas), mais frágeis do ponto de vista financeiro, negocial e perante choques conjunturais e a instabilidade fiscal, a que se acrescenta a baixa intensidade tecnológica e de inovação e uma reduzida capacidade exportadora e adaptativa face às necessidades de mudança.
- ✓ Existência de custos de contexto das empresas não minimizados (por exemplo, custos da energia).
- ✓ Desadequada bolsa de mão-de-obra, em termos qualitativos e quantitativos, resultado da dissonância entre os vários tipos de oferta formativa e as necessidades reais das empresas, o êxodo de população qualificada para outros territórios e a desconexão escola-empresas.
- ✓ Restrições de frequência de escolas e cursos profissionais resultante de impossibilidades de mobilidade dos alunos ou desconhecimento da oferta formativa regional e das saídas profissionais que possibilitam.
- ✓ Cultura de trabalho em rede ainda incipiente, que não permite potenciar os recursos técnicos, humanos e materiais da região.
- ✓ Debilidade das estruturas de apoio ao turismo, dependente do mercado interno, bastante pulverizado, com forte componente sazonal e baixas taxas de permanência no contexto nacional.

(continuação)

Oportunidades

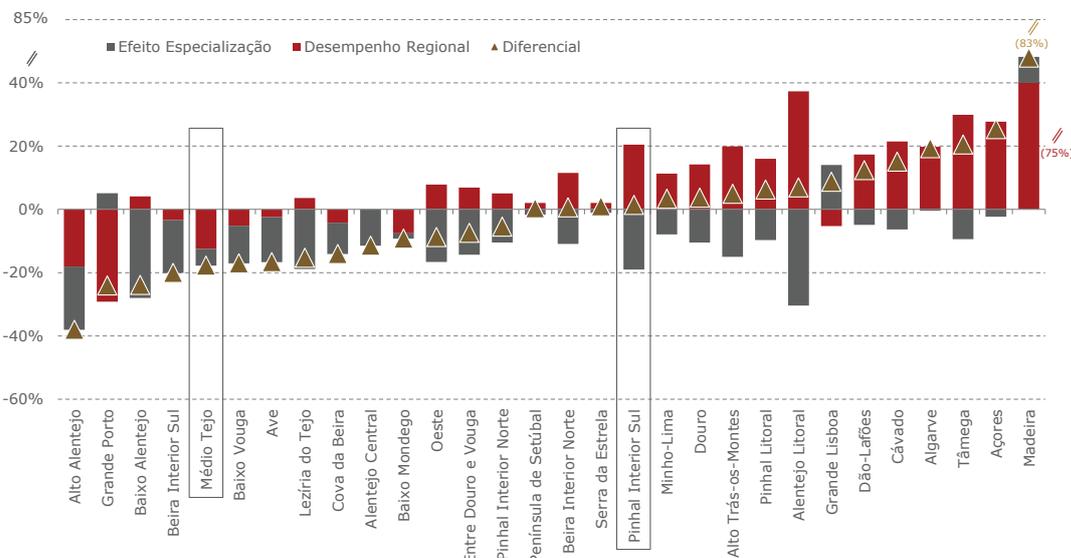
- ✓ Valorização dos recursos endógenos, pela montagem de um modelo de incorporação de conhecimento que contribua para acrescentar valor e diferenciar os produtos da região e permita o “deslocamento” das atividades realizadas para jusante nas respetivas cadeias de valor.
- ✓ Captação de investimento e fixação de indústrias que assentam a sua competitividade na proximidade e exploração dos recursos endógenos, aprofundando o perfil de especialização produtiva onde se destacam os setores ligados à fileira florestal (da pasta de papel e publicações, madeira, cortiça e mobiliário, à construção e decoração) para além das alimentares, metálicas e têxtil, vestuário e calçado.
- ✓ Diversificação das atividades ligadas ao mundo rural, do turismo a renovadas atividades associadas ao setor primário, nomeadamente agricultura e floresta.
- ✓ Aproveitamento do potencial logístico resultado da excelente localização, perto de Lisboa e das suas infraestruturas estruturantes (Porto de Lisboa, aeroporto da Portela), na articulação das autoestradas A1-A23-A13-IC8 e com acesso ferroviário, eventualmente complementadas com outras possibilidades de mobilidade, nomeadamente associada à operacionalização da Base Aérea de Tancos à aviação civil.
- ✓ Operacionalização de um ecossistema de trabalho em rede, com uma gama alargada de atores, que criem dinâmicas de inovação sustentadas por vínculos operacionais, o que deverá enquadrar um reforço dos papéis do IPT e dos Centros Científicos e Tecnológicos, parceiros chave das empresas nos processos de ID&I.
- ✓ A internacionalização do tecido empresarial por via da atuação em rede e por uma intensificação das relações Norte-Sul de Portugal e entre as regiões do Centro - Castilla y León e Extremadura, num quadro de integração económica na Península Ibérica.
- ✓ Definição da imagem a projetar pela região e estruturação de produtos turísticos integrados, baseados numa marca forte que permita firmar a identidade regional.

Ameaças

- ✓ Limitações ao crescimento económico motivado por insuficiências de capital humano.
- ✓ Elevada dependência energética do setor industrial.
- ✓ Deterioração das condições de acesso ao crédito por parte das empresas e a burocracia e morosidade no acesso aos incentivos, o que coloca entraves à utilização de fundos comunitários como instrumento de inovação e de desenvolvimento das empresas e agrava as incapacidades de investimento empresarial.
- ✓ Burocracia e morosidade na avaliação das candidaturas ao Sistema de Incentivos coloca entraves à utilização de fundos comunitários como instrumento da inovação e desenvolvimento das empresas.
- ✓ Incerteza relativa ao *timing* credível da Porta-Norte A1-A23 e incapacidades competitivas e estruturais do tecido empresarial em acompanhar a evolução internacional dos setores de atividade em que a região está especializada, confinando-se a setores de menor valor acrescentado.
- ✓ Resistência à cooperação que inviabiliza ganhos de escala e de competitividade ao nível empresarial e a reduzida sensibilidade à abertura dos negócios ao exterior, que torna o tecido empresarial demasiado confinado ao ecossistema económico regional.

A dificuldade do Médio Tejo em acompanhar o nível médio de produtividade do país é explicada por uma combinação entre uma performance regional específica em que as atividades produtivas em que a região é especializada apresentam performances inferiores à média nacional, que é agravada por uma especialização não coincidente com os setores que registaram maiores crescimentos de produtividade no país entre 1995-2010. O desempenho global do Pinhal Interior Sul é alinhado com o país: os setores em que a região é especializada apresentam performances superiores à média nacional, e permitem equilibrar o fraco desempenho nos setores que registaram maiores crescimentos de eficiência no país.

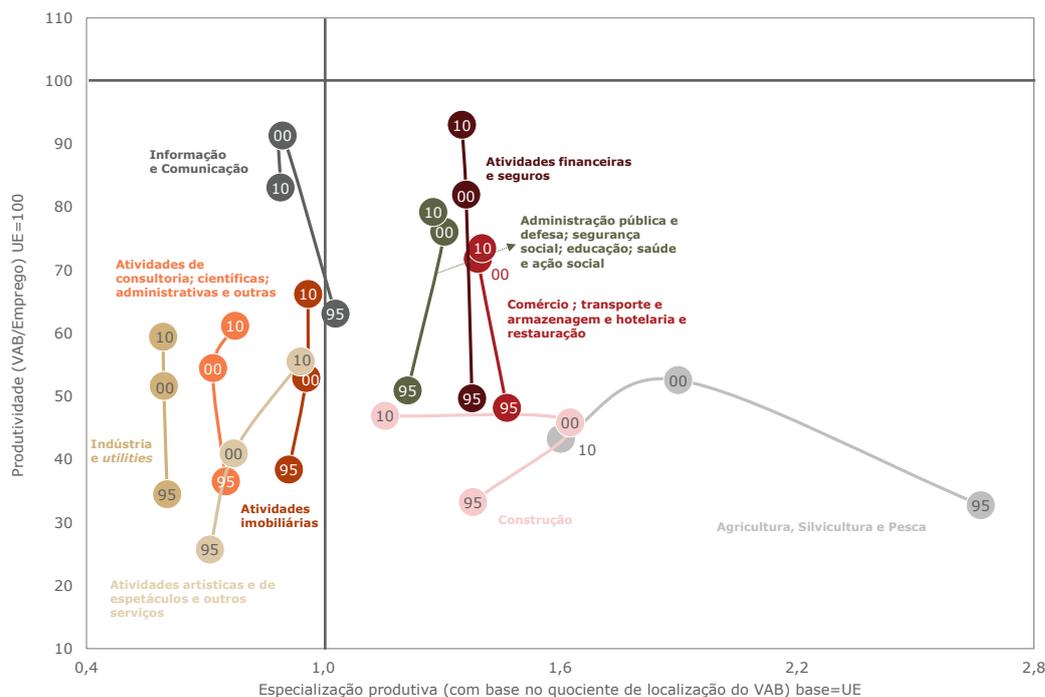
Gráfico 9. Decomposição dos diferenciais de produtividade: análise shift-share | 1995-2010



Nota: A análise shift-share decompõe os diferenciais de produtividades da região face ao país em duas parcelas: Componente especialização - diferencial de produtividade da região em relação ao país, resultante das diferenças de especialização produtiva; Componente Regional - diferencial de produtividade regional resultante das diferenças de eficiência setorial entre a região e o país, assumindo a estrutura produtiva regional. O diferencial positivo da produtividade dos Açores face à média nacional (+24%) é fundamentalmente explicado pela componente regional, tendo as atividades produtivas em que a região é especializada performances superiores à média nacional (exemplo dos laticínios). A componente especialização tem um comportamento negativo, embora pouco expressivo. A Grande Lisboa, pelo contrário, encontra na componente especialização o fator explicativo do diferencial positivo de produtividade da região face ao País (+15%), sendo a região especializada nas atividades que registaram maior crescimento no país.

Percurso dos vários setores de atividade com tendência vertical entre 1995 e 2010, que reflete uma convergência dos níveis de produtividade setorial portuguesa face aos da UE, mantendo-se relativamente constante o diferencial do peso setorial de VAB gerado.

Gráfico 10. Especialização do VAB nacional face à UE27 | 1995-2010



Nota: a leitura deste gráfico suporta a leitura dos gráficos seguintes sobre especialização do VAB do Médio Tejo. Permite comparar o perfil regional de especialização produtiva do Médio Tejo, com o referencial do país relativizado face à UE. O Quociente de Localização do VAB representa a relação entre o peso relativo do VAB setorial na região e o peso relativo do VAB setorial no país.
Fonte: INE, Contas Regionais

A riqueza dos recursos endógenos e o posicionamento estratégico sustentam a vocação industrial do Médio Tejo, consubstanciada em setores industriais com níveis de produtividade superiores aos níveis médios do país (têxtil, vestuário e calçado e material de transporte) e nas atividades ligadas à fileira florestal (madeira, cortiça e mobiliário, papel e publicações) com níveis de produtividade que se ficam, em 2010, em patamares inferiores à média nacional.

Gráfico 11. Especialização do VAB do Médio Tejo face a Portugal | 1995-2010

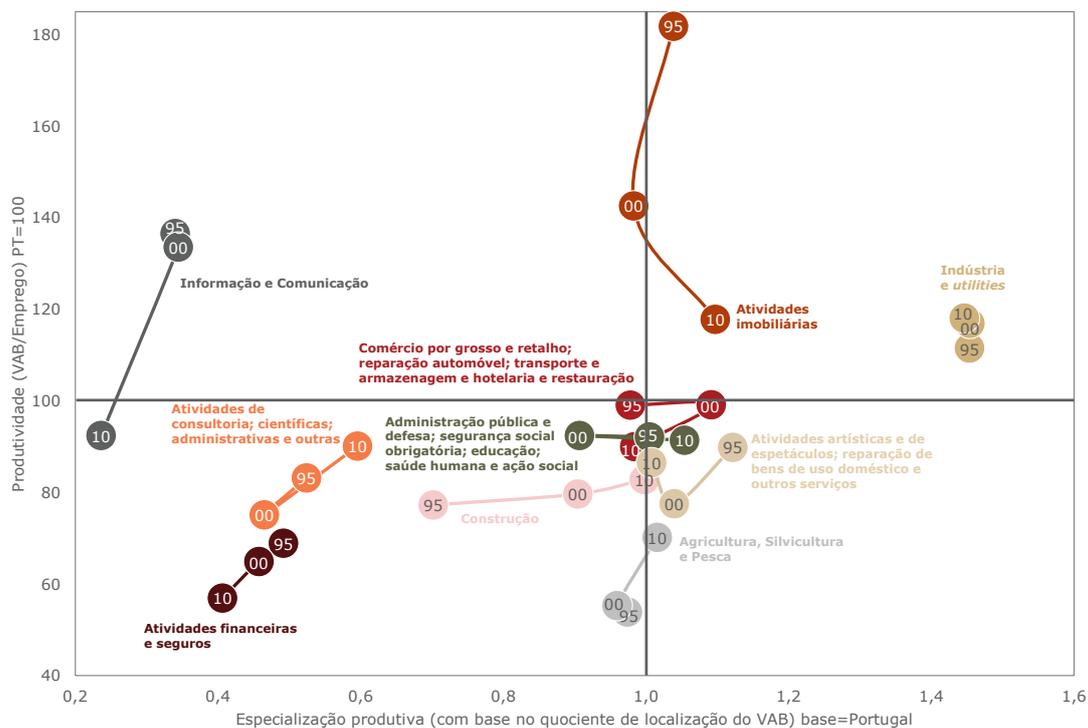
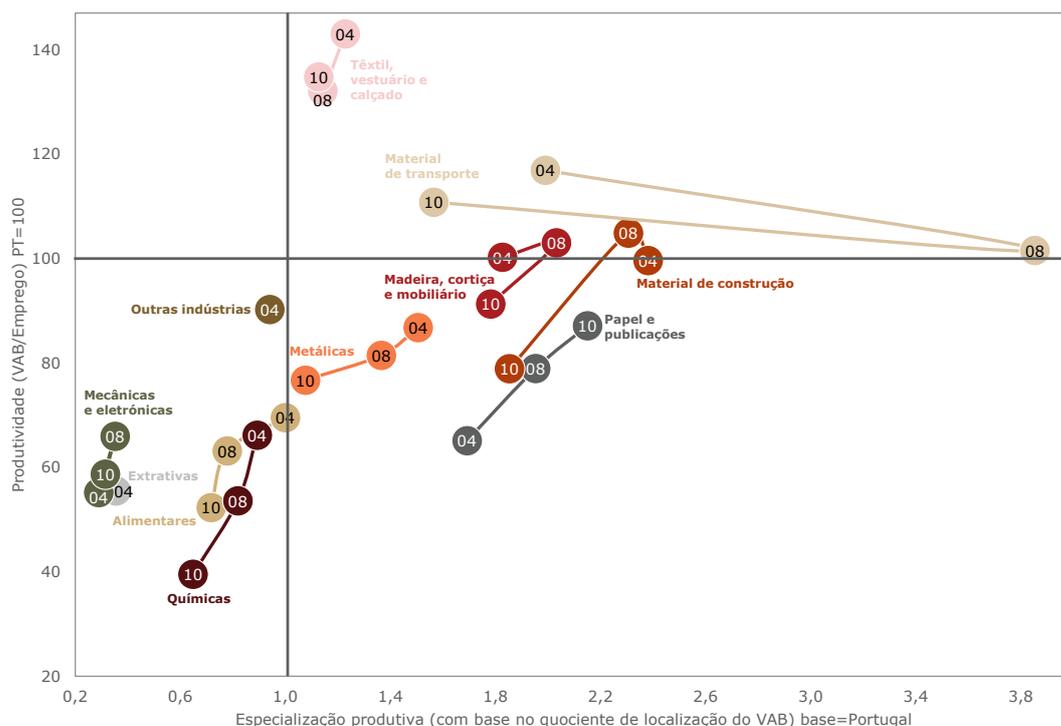


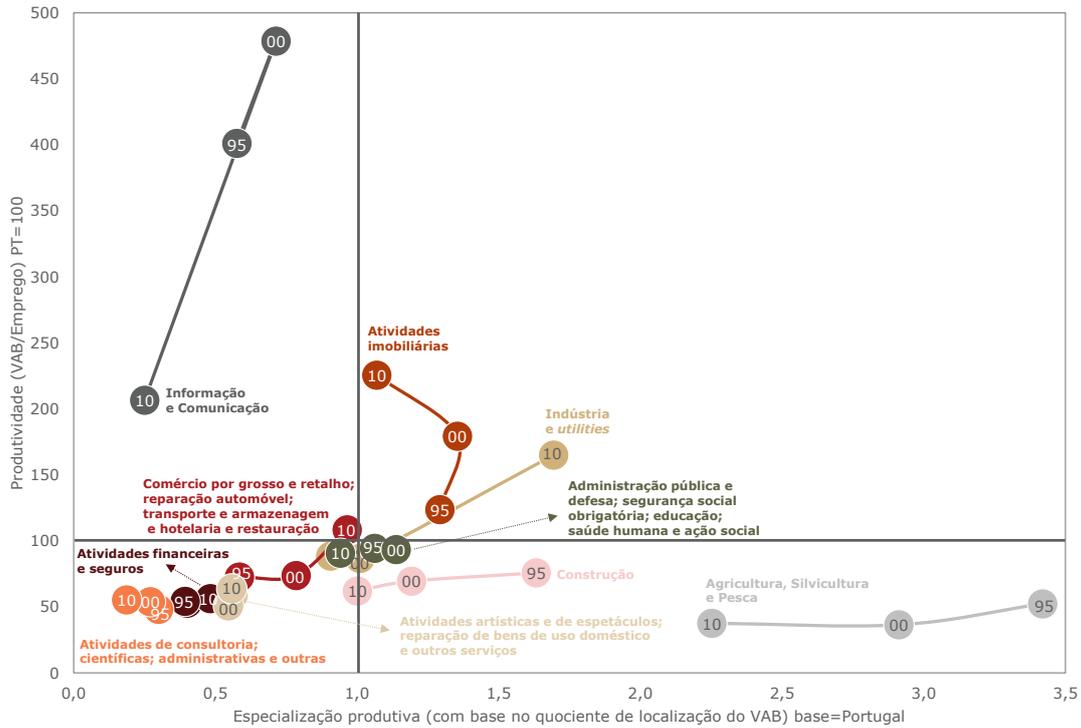
Gráfico 12. Especialização do VAB do Médio Tejo na indústria transformadora face a Portugal | 2004-2010



Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

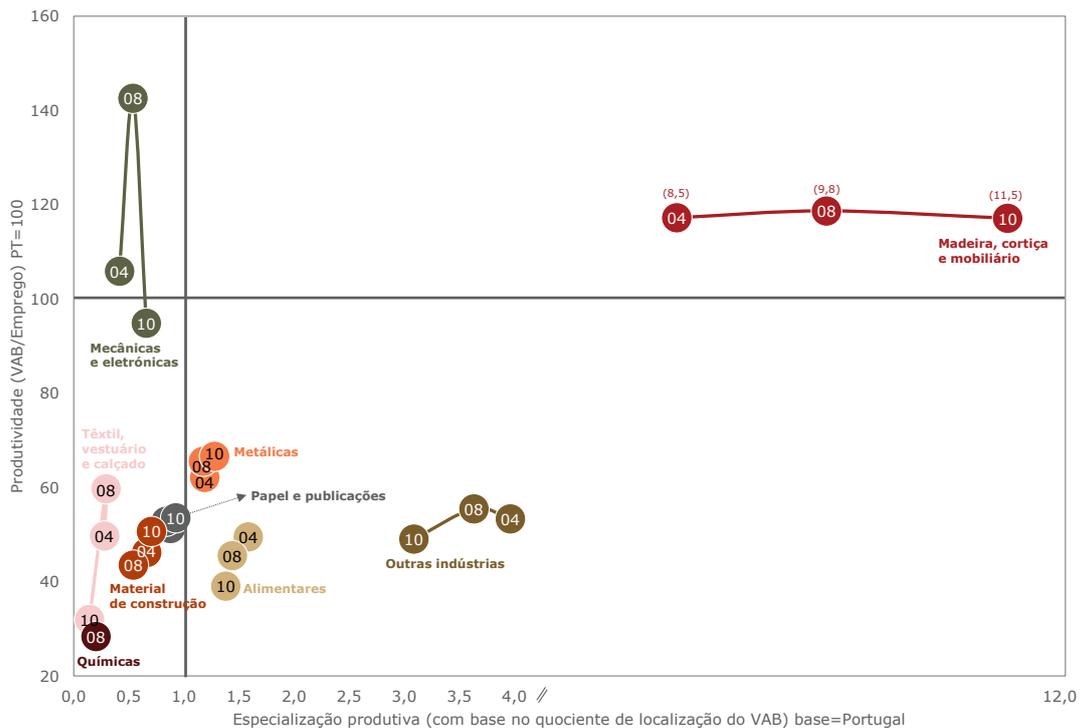
Os recursos agrícolas e florestais marcam o perfil produtivo do Pinhal Interior Sul, sustentando a especialização da região no setor primário e nas indústrias da madeira, cortiça e mobiliário, metálicas e alimentares. Sublinham-se os avanços ocorridos em termos de especialização na indústria, alavancados pelas atividades ligadas à fileira florestal. Divergência do nível de produtividade é relativamente transversal aos setores industrializados da região.

Gráfico 13. Especialização do VAB do Pinhal Interior Sul face a Portugal | 1995-2010



Fonte: INE, Contas Regionais

Gráfico 14. Especialização do VAB do Pinhal Interior Sul na indústria transformadora face a Portugal | 2004-2010



Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

A fileira florestal, posicionada em Portugal mais a montante da organização do setor à escala internacional, bem como o material de transporte e o material de construção marcam o perfil de exportação do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul, num quadro de menor vocação exportadora destas regiões face ao país.

Gráfico 15. Intensidade exportadora | 2001-2011

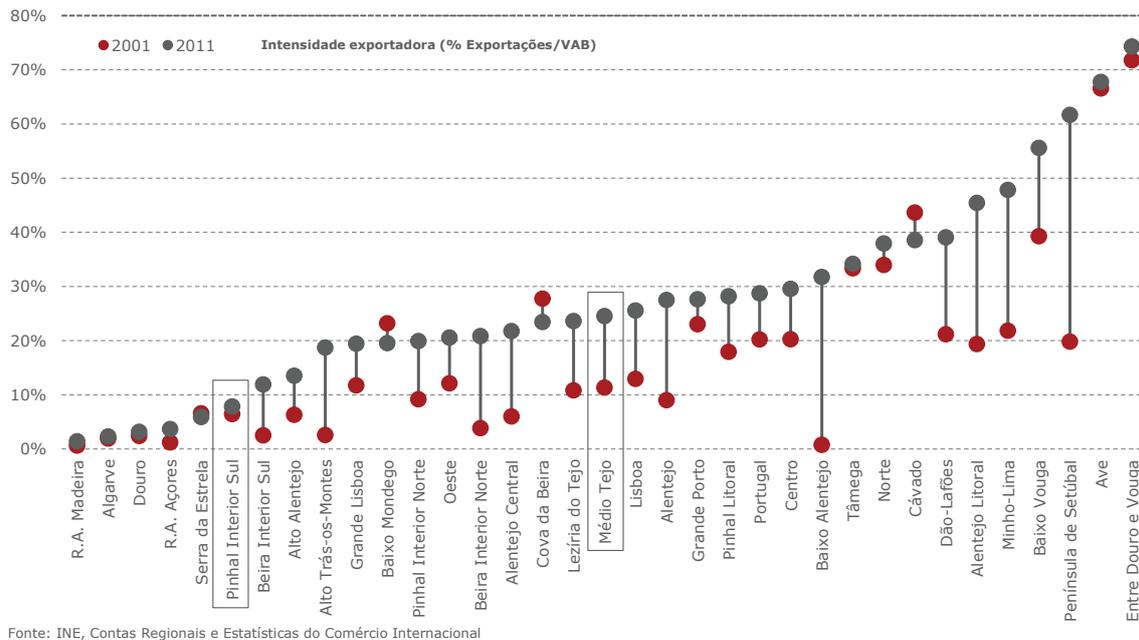
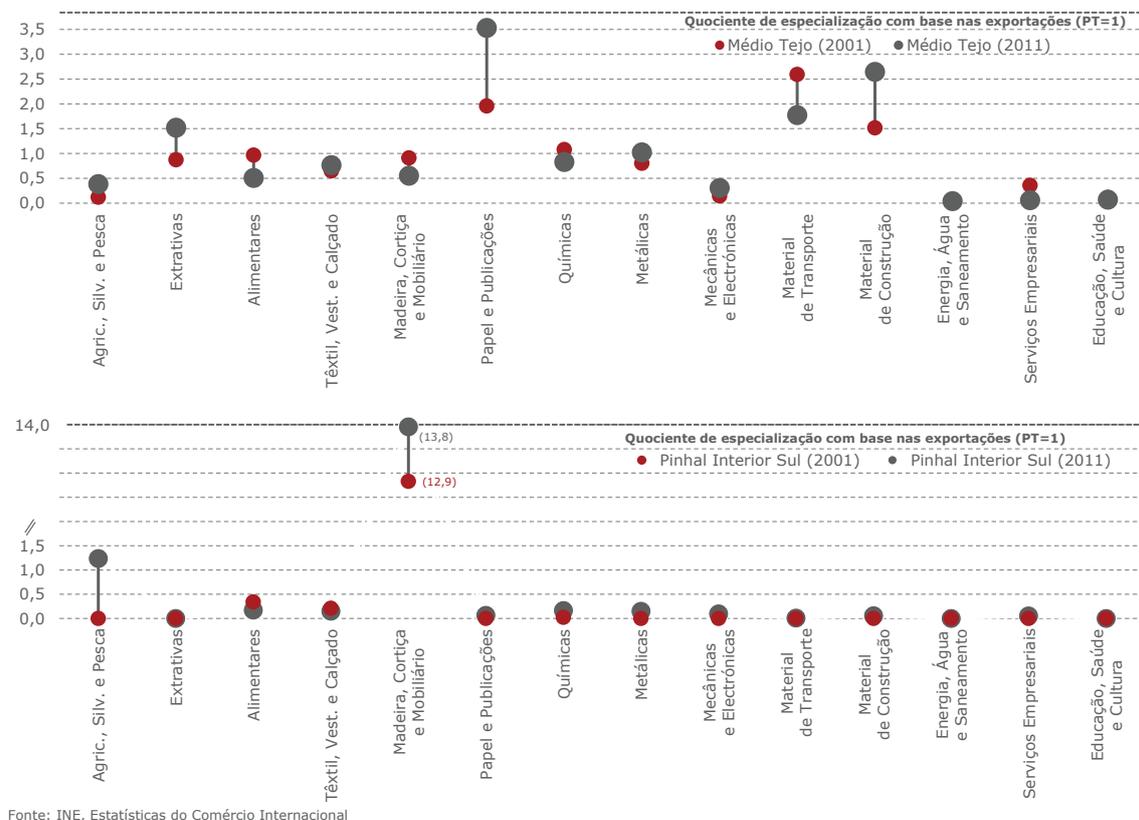


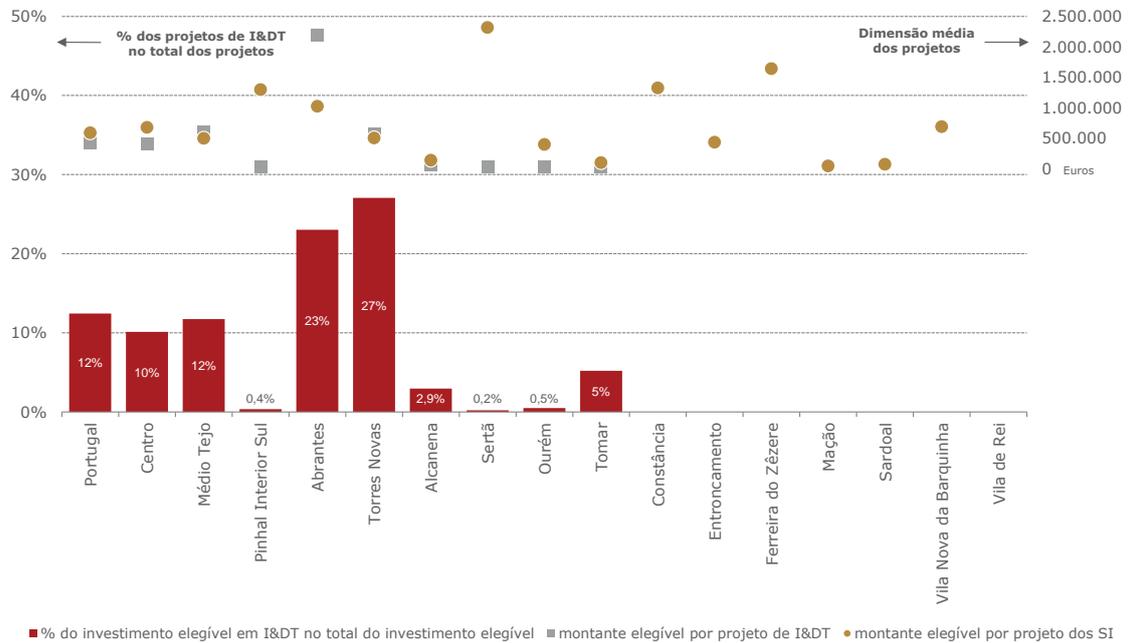
Gráfico 16. Especialização regional das exportações | 2001-2011



A capacidade que as empresas regionais apresentaram, no atual período de programação, de absorção dos fundos disponibilizados para a investigação e desenvolvimento tecnológico no âmbito do Sistema de Incentivos é inseparável da proximidade às instituições do SCT regional - onde são fundamentais o IPT, o TagusValley, a NERSANT, o Agrocluster do Ribatejo e o Centro Tecnológico das Indústrias do Couro - e das lacunas demonstradas pela região na proporção de diplomados face ao país e à região Centro que ajudam, de certa forma, a explicar a forte disparidade territorial dos apoios concedidos aos projetos empresariais no domínio da investigação e desenvolvimento.

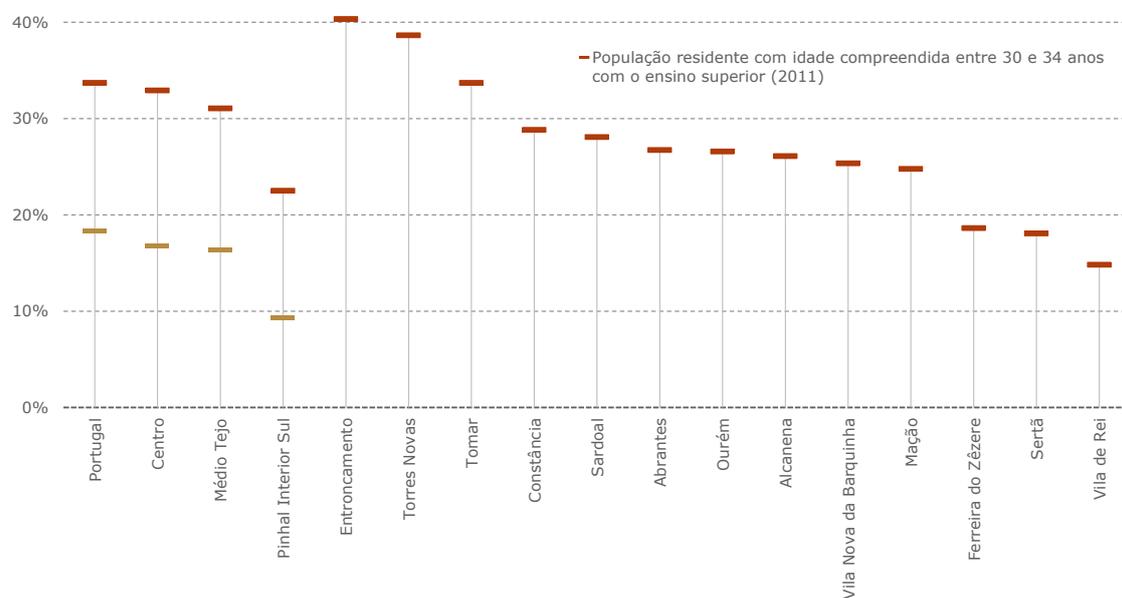
No conjunto dos projetos aprovados em Portugal ao abrigo dos Sistemas de Incentivos ao Investimento das Empresas, entre 2007 e 2012, 12,4% são projetos de ID&T. Os projetos aprovados no Centro e no Médio Tejo mantêm-se próximos deste patamar (10% e 12%, respetivamente), descendo substancialmente no Pinhal Interior Sul (0,4%). A dimensão média dos projetos de ID&T aproxima-se de um patamar médio de cerca de 400 mil euros na região Centro, sendo no Médio Tejo este valor de cerca de 600 mil euros e no Pinhal Interior Sul inferior a 50 mil euros.

Gráfico 17. Investimento em Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&DT), nos projetos aprovados pelos Sistemas de Incentivos ao Investimento das Empresas | 2012



Fonte: Sistema de Informação do Compete (Programa Operacional Temático Fatores de Competitividade) - projetos aprovados no âmbito dos Sistemas de Incentivos ao Investimento das Empresas, 2007 a 2012. Nota: os projetos de I&DT foram aprovados ao abrigo dos seguintes instrumentos - Criação e Reforço de competências Internas de I&DT/Núcleos de I&DT; I&DT Coletiva; I&DT Empresas/Projetos em Co-promoção; I&DT Empresas/Projetos Individuais; I&DT Empresas/Projetos Individuais/Regime Especial; I&DT Empresas/Projetos Mobilizadores; I&DT Empresas/Vale I&DT.

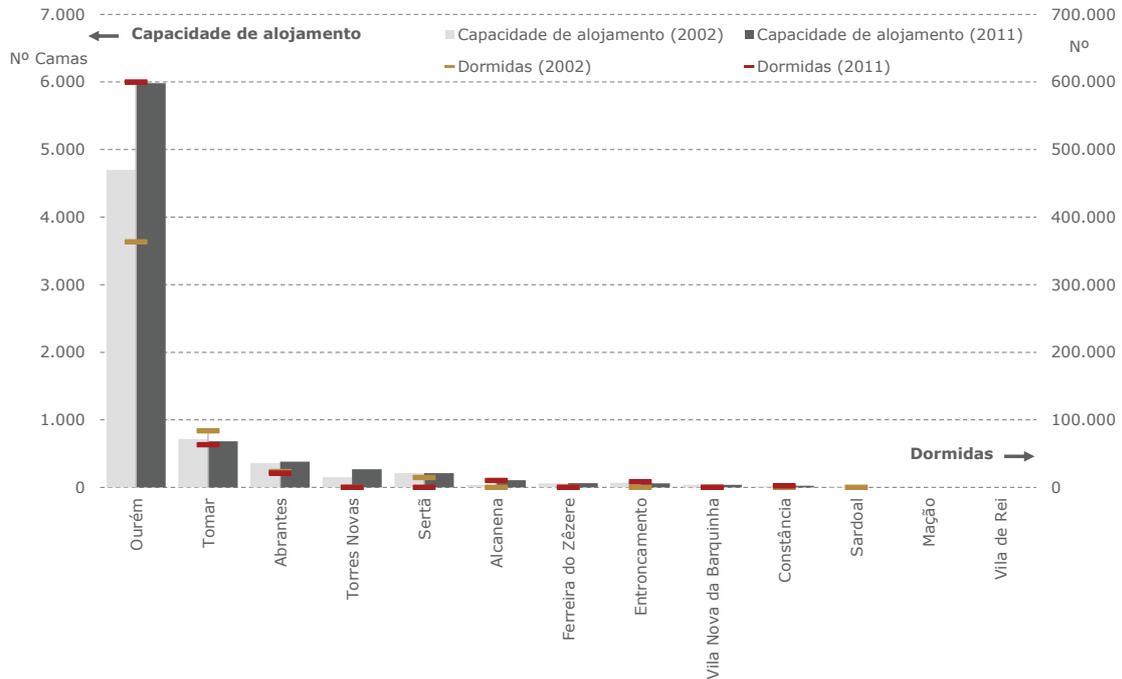
Gráfico 18. Proporção da população entre os 30 e 34 anos com ensino superior | 2001 e 2011



Fonte: INE, Censos 2011 e 2001

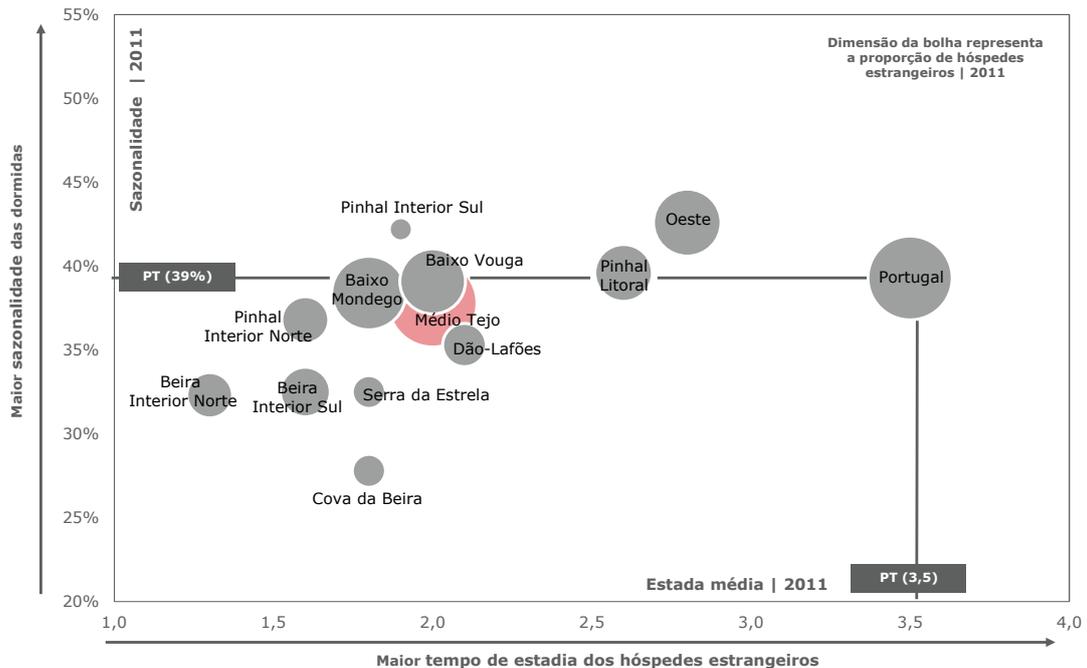
A captação de fluxos de procura turística para o Médio Tejo está claramente alicerçada no turismo religioso, que tem no santuário de Fátima o seu expoente. A riqueza do património natural da região no seu conjunto, o grau de preservação e a notoriedade do património construído assumem uma importância decisiva para a estruturação de produtos turísticos integrados capazes de atenuar a sazonalidade e contribuir para aumentar o tempo de estadia dos turistas, por via da maior diversidade da oferta que venha a ser organizada e disponibilizada.

Gráfico 19. Capacidade de alojamento e dormidas nos estabelecimentos hoteleiros | 2002-2011



Nota: os dados sobre as dormidas nos estabelecimentos hoteleiros em Mação e Vila de Rei não estão disponíveis por razões de segredo estatístico.
Fonte: INE, Estatísticas do Turismo.

Gráfico 20. Sazonalidade, tempo de estadia nos estabelecimentos hoteleiros e proporção de hóspedes estrangeiros | 2011



Fonte: INE, Estatísticas do Turismo.

Crescimento sustentável

As “diversidades” da região do Médio Tejo são um forte e distintivo argumento de desenvolvimento que deverá ser colocado a favor da afirmação regional e que, no domínio do crescimento sustentável, se traduzem em desafios de sustentabilidade ambiental, territorial e infraestrutural e, simultaneamente, de valorização económica das potencialidades intrínsecas. A localização privilegiada do Médio Tejo, no centro do país, traduz-se num território de múltiplas influências, nomeadamente materializadas na diversidade de “patrimónios” regionais, que se encontram contudo, indevidamente integrados e explorados, de acordo com as sensibilidades recolhidas através da auscultação de atores da região. De facto, integram-se nesta região, património natural, histórico-cultural e construído de renomada importância (Mapa 6 e Gráfico 22), destacando-se:

- ✓ Áreas de preservação de *habitats* naturais, da biodiversidade e da paisagem, entre as quais, o Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros (Alcanena, Torres Novas e Ourém), a reserva natural do Paúl do Boquilobo (Torres Novas) e o Sítio de Sicó-Alvaiázere (Ferreira do Zêzere, Ourém e Tomar);
- ✓ Densa rede hidrográfica, com a presença de inúmeros rios, tais como o Almonda (Torres Novas), o Alviela (Alcanena), o Nabão (Tomar), o Zêzere (Ferreira do Zêzere e Constância), o Ocreza (Mação) e o Tejo (Abrantes, Constância, Mação, Vila Nova da Barquinha); albufeiras, com destaque para Castelo de Bode (Abrantes, Ferreira do Zêzere, Sardoal, Sertã, Tomar e Vila de Rei), do Cabril e da Bouçã (Sertã) e praias fluviais;
- ✓ Património religioso, construído e histórico-cultural, relevando Fátima; a herança templária (o conjunto do Castelo e Convento de Cristo (património mundial reconhecido pela UNESCO)); vestígios arqueológicos (arte rupestre do Tejo, sítios humanos mais antigos da Península Ibérica, donde releva o Centro Geodésico de Portugal e o seu museu); aldeias de xisto (Pedrógão Pequeno e Água Formosa); Dornes; castelos (Abrantes, Almourol, Ourém, Tomar e Torres Novas); igrejas e capelas; solares e casas senhoriais; rede museológica; monumentos nacionais; festas, romarias e tradições; e os produtos regionais.

A preocupação com estes elementos distintivos tem conduzido a investimentos relacionados com equipamentos de conhecimento ao nível da natureza – os casos dos centros de Ciência Vida do Alviela e de Constância - e do património – os casos do Centro de Interpretação de Arqueologia do Alto Ribatejo e do Instituto Terra e Memória (ITM).

A diversidade patrimonial é um fator de unificação regional que permite diálogos interessantes com os territórios de proximidade, e que é potenciada por uma posição geográfica de charneira. O PROTOVT atribui especial destaque ao eixo de conectividade norte (plataforma de interligação entre os subsistemas urbanos do Oeste e do Médio Tejo), que apresenta fortes ligações com Leiria, pela conjugação dos patrimónios mundiais de Alcobaça e Tomar, do património religioso de Fátima e do referencial arquitetónico de Batalha, como argumento de ligação à região Centro, facilitando a organização de corredores turísticos entre o “arco patrimonial de Lisboa” (Lisboa, Batalha, Alcobaça, Nazaré, Óbidos), mesmo perante a transição da Região de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo para a do Centro.

Estas diversidades e complementaridades do património do Médio Tejo são uma vantagem inegável na construção de um produto turístico atrativo e substancial. Associa-se aqui a importância que os atores regionais concedem à dimensão turística e à potenciação da economia da memória (história, património, tradição, cultura, *saber-fazer*) e dos produtos regionais de qualidade, que parte do reconhecimento de valências relevantes, mas dispersas e desestruturadas do ponto de vista da constituição de um “produto turístico”, tal como referido no Plano Estratégico para o desenvolvimento turístico da RMTE. A auscultação dos atores regionais evidenciou o modo como a região se ressentia da debilidade das estruturas

de apoio ao turismo e a desarticulação institucional dos promotores turísticos, dependentes de um mercado interno pulverizado, com forte sazonalidade e baixas taxas de permanência.

Acrescenta-se a insuficiente promoção e integração dos “patrimónios” da região, a inexistência de produtos competitivos, que extravasem Fátima e o Convento de Cristo, e a reduzida escala da programação cultural assim como uma identidade regional difusa ou mesmo inexistente que bloqueia a estruturação e internacionalização do destino numa região com património classificado (UNESCO, HERITY), dificulta a criação de uma marca e a implementação de mecanismos eficazes de promoção da atratividade e visibilidade da região.

O carácter eclético da região do Médio Tejo encontra-se também consubstanciado na diversidade do perfil de povoamento que alterna entre realidades urbanas e rurais, patentes nas suas 6 cidades (Abrantes, Entroncamento, Fátima, Ourém, Tomar e Torres Novas) e nas suas 8 vilas (Alcanena, Constância, Ferreira do Zêzere, Sardoal, Vila Nova da Barquinha, Sertã, Vila de Rei e Mação), centralidades que poderão assumir-se como polos de alavancagem do desenvolvimento regional.

Neste contexto, o diagnóstico revela as problemáticas associadas aos diálogos urbano-rurais evidenciando as dicotomias mas, acima de tudo, os benefícios das complementaridades que se podem estabelecer no entrosamento das peculiaridades destes territórios. Aqui está implícita a importância de uma definitiva articulação entre os polos urbanos e rurais, o aproveitamento das vantagens da regeneração urbana que tem vindo a ser realizada no Médio Tejo e da modernização dos vetores de sustentabilidade do mundo rural.

O conjunto dos cinco concelhos mais urbanos da região (Abrantes, Entroncamento, Ourém, Tomar e Torres Novas) concentra mais de 70% da população e cobre 53% do território. São diversos os desafios que derivam do contexto de constelação urbana vivenciado na região do Médio Tejo, que na lógica da sustentabilidade podem ser sistematizadas do seguinte modo:

- ✓ Ambientais, entre os quais, a resposta à ainda insuficiente recolha de resíduos sólidos urbanos (RSU) - o Médio Tejo e Pinhal Interior Sul estão entre as 10 regiões com menores valores de recolha de RSU por habitante, ainda que tenham recolhido seletivamente, em 2011, 11% e 22%, respetivamente, acima da média regional (10%), triplicando a proporção de 2002 (Mapa 7). Incluem-se também ineficiências ao nível da cobertura de estações de tratamento de águas e da drenagem de águas residuais que deverão consolidar os investimentos já realizados e ao nível da boa rede de sistemas de abastecimento de água e a prioridade da eficiência energética aplicada em espaço urbano (Gráfico 23);
- ✓ Especialização e complementaridade urbana, numa região povoada por “cidades médias” que, não tendo a capacidade de concentrar individualmente, na sua total plenitude as funções urbanas presentes nas grandes metrópoles podem, conjunta e complementarmente, apostar em ofertas distintivas e de elevada qualidade em segmentos específicos (lazer, saúde, cultura, social, empresarial, entre outros) que permitam a revitalização dos centros urbanos regionais;
- ✓ Rentabilização de espaços urbanos, equipamentos e infraestruturas de diversa índole (económicas, sociais, culturais, educação, entre outros), garantindo o retorno e a sustentabilidade dos investimentos realizados nos últimos anos.

A RMTE é constituída não somente por pequenos e médios polos urbanos, mas também por uma extensa mancha de território rural especialmente nos concelhos mais a noroeste (Sertã, Mação e Vila de Rei). O mundo rural enfrenta, por sua vez, outros tantos desafios, que se coadunam com as necessidades de sustentabilidade económica e demográfica e de preservação diante as grandes valias-ambientais que caracterizam estes territórios e perante um diagnóstico que revela:

- ✓ Um intenso processo de êxodo populacional e económico, a que estão associados os dramas da desertificação, do envelhecimento populacional, da degradação social e do abandono dos campos agrícolas e da floresta;
- ✓ Um desvirtuamento da coesão em resultado de dificuldades de acesso a serviços sociais, culturais e saúde, nomeadamente em resultado de deslocalizações justificadas pela reduzida massa crítica e agravada por uma insuficiente estruturação de uma rede de transportes públicos, área que contudo, tem atualmente um projeto-piloto, o “Transporte a pedido” que se iniciou no concelho de Mação e se tem propagado paulatinamente;
- ✓ Um exacerbamento dos obstáculos à sustentabilidade ambiental em resultado do abandono do mundo rural, da inexistência de uma gestão regional integrada e sustentável do território (o caso dos cadastros), o que é um entrave ao desenvolvimento territorial e à prevenção de flagelos naturais (delapidação de recursos naturais e riscos ambientais);
- ✓ Um desaproveitamento das grandes potencialidades dos territórios de baixa densidade que, no caso da RMTE, são manifestamente relevantes na floresta, agricultura e pecuária, inviabilizando o aprofundamento qualitativo das fileiras associadas ao setor primário.

A diversidade de oportunidades de valorização económica do potencial regional e a urgência da inversão das tendências vivenciadas no Médio Tejo, com particular intensidade nos territórios de baixa densidade, pressupõem atuações concertadas e integradas. A modernização, dinamização e diversificação das atividades económicas, especialmente as relacionadas com o mundo rural, são considerados instrumentos de sustentabilidade e de preservação de valores e tradições que tendo por base as mais-valias territoriais, pode ser feita com assento nas especificidades regionais, destacando-se:

- ✓ Os solos férteis do Vale do Tejo, embora ainda sem tradução numa efetiva especialização regional no setor agrícola, o que se comprova por (i) uma superfície agrícola utilizada reduzida na grande maioria dos concelhos da região (Gráfico 24) - com exceção do Entroncamento (37%), Torres Novas (37%) e Alcanena (34%) - e principalmente afeta a culturas permanentes; e (ii) uma estrutura fundiária fragmentada e de pequena dimensão, onde predominam as propriedades com menos de 20 ha (Gráfico 25), embora existam concelhos onde prevalece a grande propriedade (igual ou superior a 50 ha) – Entroncamento (73%), Abrantes (67%) e Constância (58%);
- ✓ A extensa mancha florestal já existente (mais de metade da área da região e acima dos 80% nos territórios do Pinhal) e em alargamento, devido ao despovoamento e abandono das áreas agrícolas (Gráfico 26), propícia ao desenvolvimento de atividades ligadas à fileira agroflorestal, na sua componente económica e à sua potenciação na ótica energética e de lazer. Acrescentam-se contudo, desafios relacionados com o aprofundamento de uma especialização produtiva sustentável, através da internalização de processos produtivos com elevados padrões de respeito ambiental e a importância da gestão integrada e sustentável devido aos riscos ambientais a que estão expostos.

As oportunidades de valorização económico-ambiental estendem-se à questão energética, abordada numa dupla ótica:

- ✓ Da eficiência energética, que se coloca, abrangentemente, em espaço urbano e rural, privado e público, nas empresas e famílias, nos edifícios e espaços públicos, entre outras.

- ✓ Das energias renováveis, particularmente relevante perante a necessidade de melhoria da dependência energética regional pela exploração de novas formas de produção de energia - eólica, hídrica, solar e biomassa – num território com apetências nítidas nesta área. Os comportamentos das regiões que formam a RMTE são distintas: o Médio Tejo reduziu a sua capacidade de produção bruta de energia entre 2002 e 2011 (-13%), estando agora fortemente concentrada na energia térmica o Pinhal Interior Sul tem diversificado e aumentado, desde 2004, a produção de energia (+252%), ainda que continue a representar apenas 2% da produção do país. Em conjunto, estas regiões representam 12% da capacidade de produção bruta de energia nacional.
- ✓ A Agência Médio Tejo 21 é a entidade de referência nesta área na região, tendo vindo a desenvolver projetos integradores relacionados com a energia e a eficiência energética e apoiado a região, visando por exemplo, a redução da fatura energética ou a promoção da produção de energias renováveis. Em carteira dispõe de projetos como: a Plataforma Tejo que define os locais da região onde é possível investir na produção de energia renovável; o *SmartTejo*, projeto de promoção da eficiência energética, que já resultou em dois edifícios a produzir energia (CM Abrantes e Piscina Municipal de Abrantes); e a definição da matriz energética regional, municipal e por setor (medida de consumo de energia) A dificuldade de mobilização dos atores da região surge como principal obstáculo à prossecução destas iniciativas. Na RMTE localiza-se a central termoelétrica do Pego, um dos maiores centros produtores de energia a nível nacional.

Subjacente à operacionalização da dinamização do Médio Tejo ao nível económico, social, turístico, é necessário ter em conta as (in)eficiências da mobilidade (turistas, residentes, trabalhadores). A região encontra-se bem dotada de acessibilidades, onde se destacam uma porta ferroviária relativamente estruturada, o cruzamento de eixos viários estruturantes A1-A23-A13 e o eixo complementar, IC8, de ligação do centro interior com o litoral centro (liga A23/Castelo Branco à A13/Avelar e A1/Pombal) sendo uma importante ligação no extremo norte da região. Contudo, são diagnosticadas ineficácias no sistema de transportes públicos e coletivos, donde resulta o recurso a veículos próprios nas deslocações, o que coloca o Médio Tejo e o Pinhal Interior Sul entre as cinco regiões NUTS III portuguesas que mais consomem combustível automóvel por habitante (Mapa 5), com impactos a nível ambiental.

Esta questão surge com maior acuidade quando se verifica que 28% da população da RMTE realiza movimentos pendulares com motivações laborais ou de estudo. Entre os concelhos da região apenas Constância e Alcanena se posicionam como recetores líquidos de mão-de-obra, enquanto o Entroncamento, Abrantes e Vila Nova da Barquinha estão entre os maiores emissores líquidos. Neste contexto, Torres Novas, Ourém e Tomar são os maiores centros captadores de fluxos pendulares (Gráfico 27).

Os quadros abaixo sistematizam os principais indicadores de suporte à análise das problemáticas da sustentabilidade com destaque para as energias renováveis, a eficiência energética e o ambiente, que se encontram graficamente representados nas páginas seguintes, desdobrados entre os indicadores e metas da Estratégia Europa 2020 e outros indicadores de enquadramento que permitem um maior aprofundamento do tema.

Quadro 38. Indicadores e metas da Estratégia Europa 2020 e do Programa Nacional de Reformas de Portugal: crescimento sustentável

		Portugal	Objetivo 2020	
			PT	UE
Proporção de energias renováveis no consumo energético final	2005	19,8%	31%	20%
	2008	23,0%		
	2011	24,9%		
Emissão de gases de efeito de estufa	2005	145,7	-21% (CELE)	-20% a -30%

		Portugal	Objetivo 2020	
			PT	UE
(GEE) (1990=100)	2008	130,0	+1% (não-CELE) (face a 2005)	(total) (face a 1990)
	2011	116,5		
Aumento da eficiência energética (ganho % no consumo de energia primária face a 2005)	2011	16,5%	20%	20%

Fonte: Eurostat e European Environment Agency

Quadro 39. Outros indicadores de enquadramento: crescimento sustentável

		Médio Tejo	Pinhal Interior Sul	Centro	Portugal	
<i>Energia</i>						
Produção bruta de eletricidade com base em energias renováveis (milhões)		4.824 Kwh	1.280 Kwh	18.291 Kwh	52.385 Kwh	
Peso das formas de produção renováveis na produção bruta de eletricidade (2011)	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Energia térmica	90,5%	1,9%	62,9%	58,6%	
	Energia hídrica	8,2%	53,5%	11,6%	23,1%	
	Outras energias renováveis	1,3%	44,7%	25,5%	18,3%	
Peso regional da produção de energia renovável (2011)	Total	9,2%	2,4%	34,9%	100,0%	
	Energia térmica	14,2%	0,1%	22,0%	100,0%	
	Energia hídrica	3,3%	5,6%	4,1%	100,0%	
	Outras energias renováveis	0,6%	6,0%	8,9%	100,0%	
Consumo combustível automóvel, por habitante (2010)		1,5 tep/hab.	0,8 tep/hab.	0,7 tep/hab.	0,6 tep/hab.	
<i>Ambiente</i>						
Resíduos urbanos recolhidos, por habitante (2011)		412 Kg	313 Kg	420 Kg	487 Kg	
Proporção de resíduos urbanos recolhidos seletivamente		11,0%	22,0%	10,0%	15,0%	
Proporção de superfície (2010) ⁽¹⁾	Áreas protegidas	4,0%	0,0%	6,7%	7,9%	
	Sítios da RN 2000	8,2%	0,0%	12,4%	17,1%	
	Zonas de Proteção Especial da RN 2000	0,0%	0,0%	3,7%	10,3%	
Superfície agrícola utilizada (2009) (SAU)	Terra arável	32,2%	18,0%	37,9%	32,0%	
	Culturas permanentes	48,0%	68,7%	27,6%	18,8%	
	Prados e pastagens permanentes	18,3%	9,6%	33,1%	48,7%	
	% da SAU na área total	18,8%	5,1%	20,2%	39,8%	
	Inferior a 1 ha	3,4%	13,9%	2,5%	1,0%	
	1 ha a < 5 ha	30,0%	55,8%	23,8%	9,9%	
	5 ha a < 20 ha	22,2%	22,8%	21,2%	13,4%	
	20 ha a < 50 ha	11,1%	6,5%	13,7%	9,8%	
Igual ou superior a 50 ha	33,3%	1,1%	38,7%	66,0%		
	Ocupação do solo (2006)	Territórios artificializados	3,9%	0,6%	3,3%	2,7%
		Áreas agrícolas e agroflorestais	42,3%	15,4%	36,0%	36,0%
		Florestas e meios naturais e seminaturais	52,5%	83,1%	59,7%	36,5%
		Zonas húmidas	0,0%	0,0%	0,3%	0,2%
		Corpos de água	1,3%	0,9%	0,7%	21,8%
Outros		0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	
Saneamento e abastecimento de água (2009) ⁽¹⁾	População servida por estações de tratamento de águas residuais	65,0%	49,0%	72,0%	74,0%	
	População servida por sistemas de drenagem de águas residuais	67,0%	67,0%	80,0%	84,0%	
	População servida por sistemas de abastecimento de água	95,0%	97,0%	96,0%	96,0%	

Nota: 1. (1) na coluna Portugal estão inscritos valores relativos ao continente; 2. a seleção dos indicadores apresentados conjuga informação disponível ao nível de NUTS III com um enquadramento complementar à temática do crescimento sustentável.

Fonte: INE, Estatísticas dos Resíduos Municipais, Inventário Nacional de Sistemas de Abastecimento de Água e Águas Residuais, Recenseamento agrícola 2009, Censos 2011, Direção-Geral de Energia e Geologia, Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, Corine Land Cover

Quadro 40. Análise SWOT: crescimento sustentável

Forças

- ✓ Boas ligações estruturantes no acesso à região, sobretudo nos concelhos a sul e este, com eixos viários estruturantes de circulação entre os concelhos do Médio Tejo (A1, A23 e A13).
- ✓ Diversidade territorial, conjugando, nomeadamente: (i) património religioso e histórico-cultural – com destaque para Fátima, Convento de Cristo (património da humanidade), Sítios Humanos mais antigos da Península Ibérica, Arte Rupestre do Tejo, Dornes, castelos, templários, espaços museológicos, festas e uma grande densidade de monumentos nacionais e (ii) património natural - rede hidrográfica, Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros, Albufeiras de Castelo de Bode, do Cabril e da Bouçã, Reserva Natural do Boquilobo, grutas, paisagem, condições edafoclimáticas e floresta, entre outros elementos distintivos.
- ✓ Existência de produtos regionais com tradição e qualidade, com forte potencial de atração de fluxos turísticos para a região.

Fraquezas

- ✓ Estrutura fundiária fragmentada e de pequena dimensão.
- ✓ Delapidação de recursos naturais.
- ✓ Ainda insuficientes índices de recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos.
- ✓ Boas acessibilidades gerais mas com fraca mobilidade em transporte público.
- ✓ Concelhos a norte da região com maiores dificuldades na circulação intra e inter-regional.
- ✓ Concentração das formas de produção de energia e elevada dependência energética com impactos na competitividade empresarial.
- ✓ Desarticulação institucional dos promotores turísticos, insuficiente promoção dos conteúdos do património natural e histórico-cultural e insuficiência de produtos competitivos que extravasem a atratividade e visibilidade instalada de Fátima e do Convento de Cristo.
- ✓ Identidade regional difusa ou mesmo inexistente, que dificulta a criação de uma marca e a implementação de mecanismos eficazes de promoção da atratividade e visibilidade da região.
- ✓ Baixa integração dos patrimónios da região e reduzida escala da programação cultural.
- ✓ Obstáculos à sustentabilidade ambiental, tais como insuficientes índices de recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos, a delapidação de recursos naturais, os riscos ambientais e a reduzida diversificação da produção energética pela via renovável.

(continuação)

Oportunidades

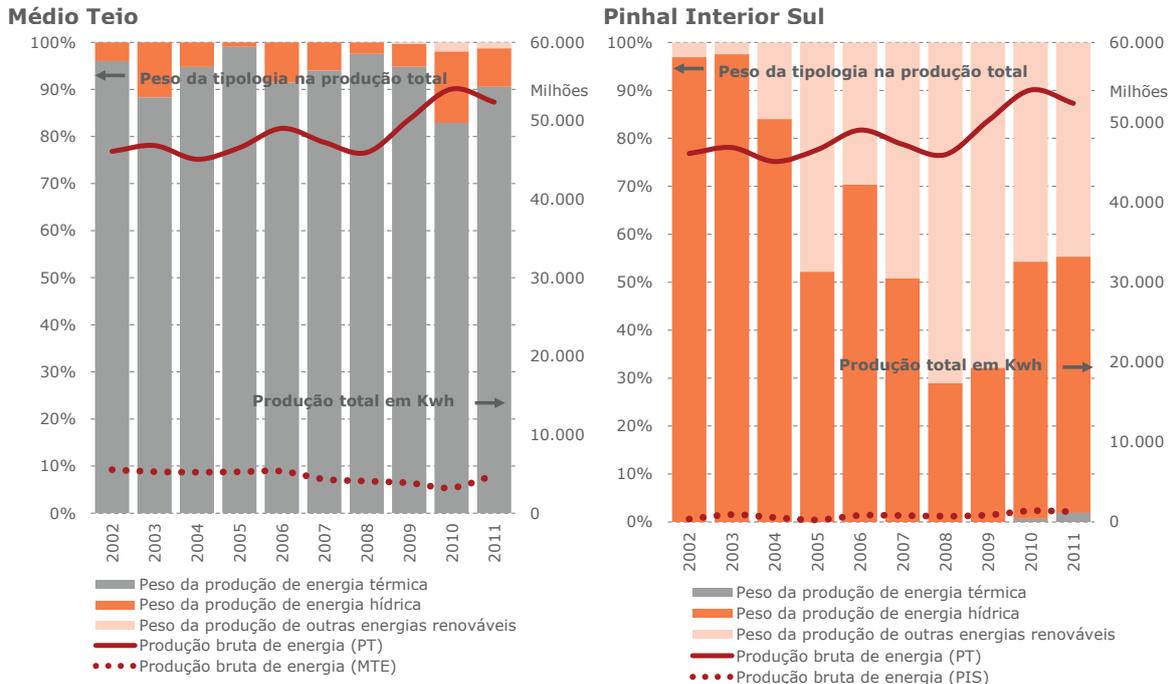
- ✓ Valorização da diversidade territorial, em prol da sustentabilidade e valorização económica do território, integrando o património cultural e o natural que sintetiza, numa única região, grande parte da diversidade nacional e episódios fundamentais da história portuguesa.
- ✓ Estruturação e internacionalização do potencial turístico de negócio de uma região com "patrimónios" reconhecidos e classificados (UNESCO, HERITY).
- ✓ Potenciação da economia da memória (história, património, tradição, cultura e saber-fazer), da transversalidade de apostas baseadas no potencial endógeno e divulgação dos produtos regionais de qualidade.
- ✓ Definitiva articulação entre os polos urbanos e rurais, o aproveitamento das vantagens da regeneração urbana e da modernização e sustentabilidade do mundo rural.
- ✓ Exploração de novas formas de produção e distribuição de energias renováveis, nomeadamente, eólica, hídrica, solar e biomassa.
- ✓ Aprofundamento de uma especialização produtiva sustentável, através da internalização de processos produtivos com elevados padrões de respeito ambiental, nomeadamente em atividades ligadas à fileira da floresta na sua plena extensão.
- ✓ Prossecução e renovação das experiências bem-sucedidas do PRODER, LEADER, DLBCS e associações de desenvolvimento local, em projetos valorizadores dos recursos e competências locais.

Ameaças

- ✓ Problemas de unicidade regional dados os desequilíbrios em termos de acessibilidades e diferenciais internos de coesão particularmente expressa numa identidade regional difusa ou mesmo inexistente, que dificulta a criação de uma marca e a implementação de mecanismos eficazes de promoção da atratividade e visibilidade da região.
- ✓ Inexistência de uma gestão integrada e sustentável do território, com destaque para a insuficiência de cadastros que cubram a totalidade região, o que é um entrave ao desenvolvimento territorial e ao combate dos riscos ambientais
- ✓ Existência de riscos ambientais particularmente na floresta, com um grau de planeamento estratégico em termos de reordenamento e requalificação insuficiente, agravada pela elevada fragmentação da propriedade e de pequenas explorações florestais, o que coloca em causa o modelo de especialização com evolução qualitativa da fileira florestal.
- ✓ A debilidade das estruturas de apoio ao turismo e a desarticulação institucional dos promotores turísticos, dependentes do mercado interno e bastante pulverizado, com forte componente sazonal e baixas taxas de permanência. Acrescenta-se a insuficiente promoção e integração dos "patrimónios" da região, a inexistência de produtos competitivos que extravasem Fátima e o Convento de Cristo e a reduzida escala da programação cultural.

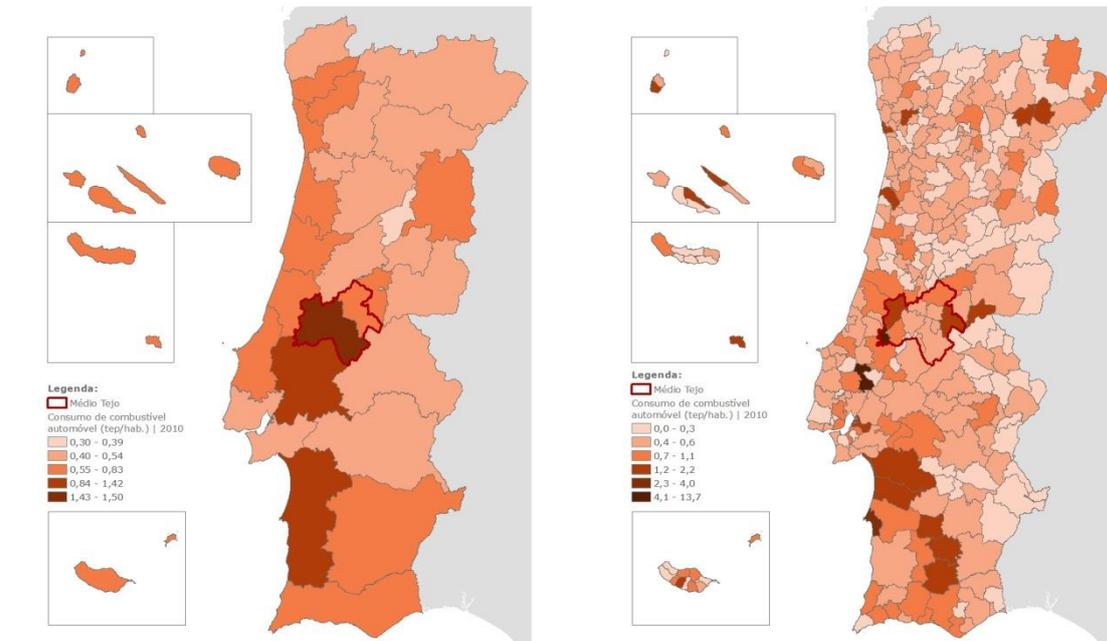
O Médio Tejo reduziu (-13%) a sua capacidade de produção bruta de energia entre 2002 e 2011 que está praticamente concentrada na energia térmica. O Pinhal Interior Sul tem diversificado a sua capacidade de produção de eletricidade e, desde 2004, aumentou em 252% a capacidade produtiva, ainda que continue a representar apenas 2% da produção do país. No seu conjunto estas duas regiões representam 12% da capacidade de produção bruta de energia do país através de fontes renováveis.

Gráfico 21. Peso das formas de produção de energias renováveis na produção bruta de eletricidade | 2002-2011



O Médio Tejo e Pinhal Interior Sul estão entre as cinco regiões NUTS III portuguesas que mais consomem combustível automóvel por habitante o que pode ser indiciador de ineficiências no sistema de transportes públicos e coletivos, num ranking nacional liderado por Alcanena.

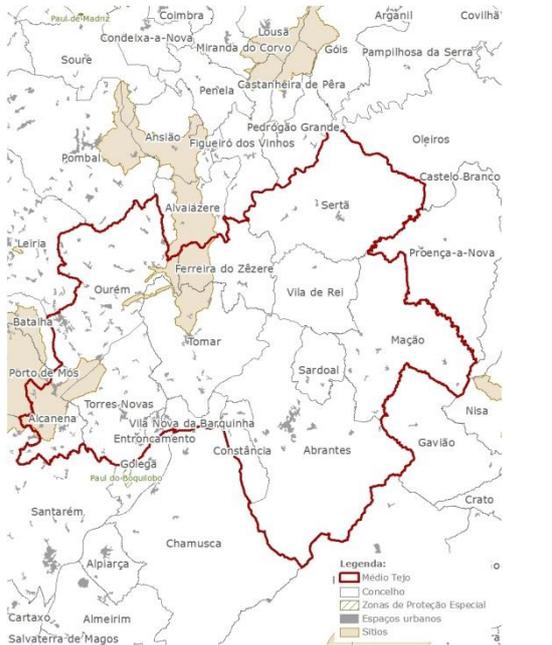
Mapa 5. Consumo de combustível automóvel por habitante | 2010



Integram-se na região do Médio Tejo, áreas de preservação de habitats naturais, da biodiversidade e da paisagem, onde se destacam o Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros que cobre parte dos concelhos de Alcanena, Torres Novas e Ourém, as albufeiras de Castelo de Bode (Abrantes, Ferreira do Zêzere, Sardoal, Sertã, Tomar e Vila de Rei), do Cabril e da Bouçã (Sertã) a que se acrescentam a área protegida do Paúl do Boquilobo. Marcam presença no território da região do Médio Tejo, rios que enriquecem a beleza natural da região, tais como o Almonda, o Alviela, o Nabão, o Zêzere, o Ocreza e o Tejo.

Mapa 6. Diretrizes ambientais

Rede Natura 2000



Fonte: AM&A, com base em Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas

Áreas Protegidas

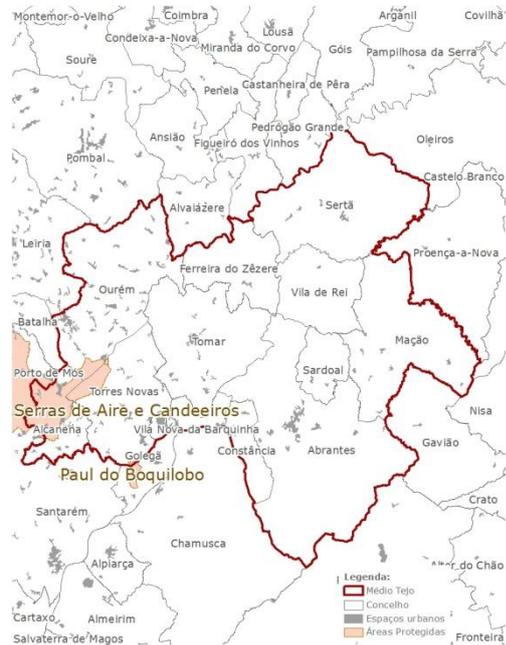
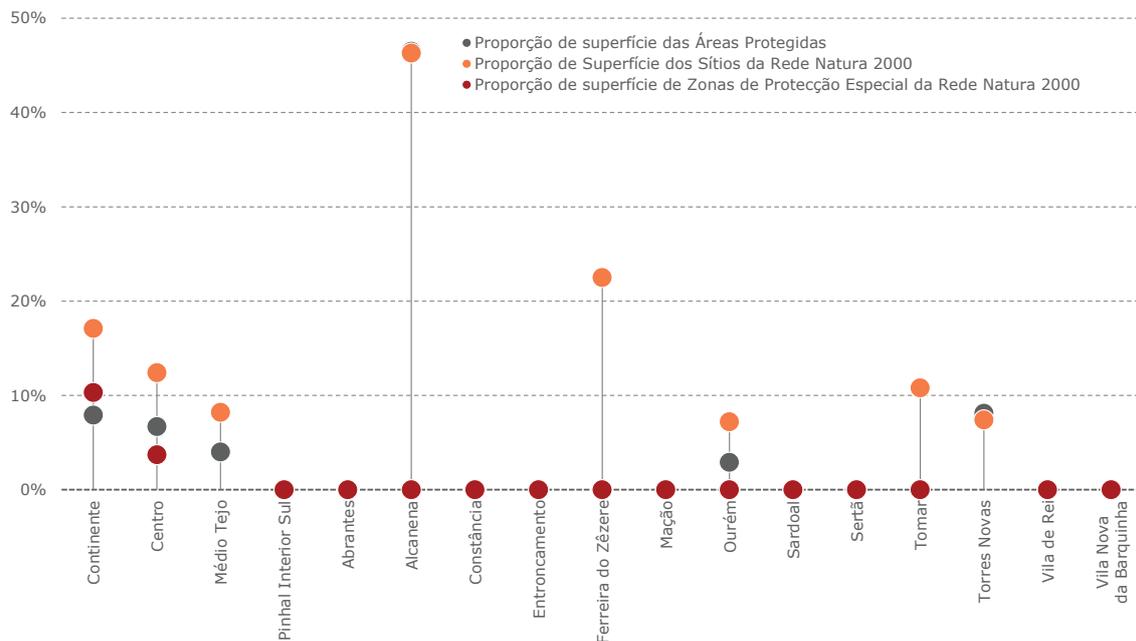


Gráfico 22. Superfície afeta à Rede Natura 2000 e a Áreas Protegidas | 2010

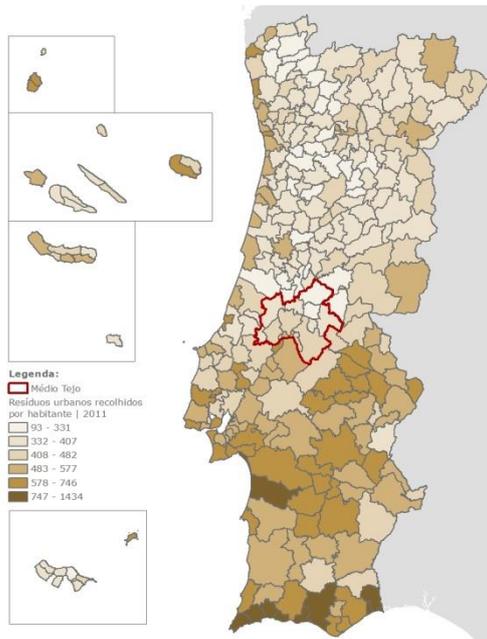


Fonte: INE, com base em Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas

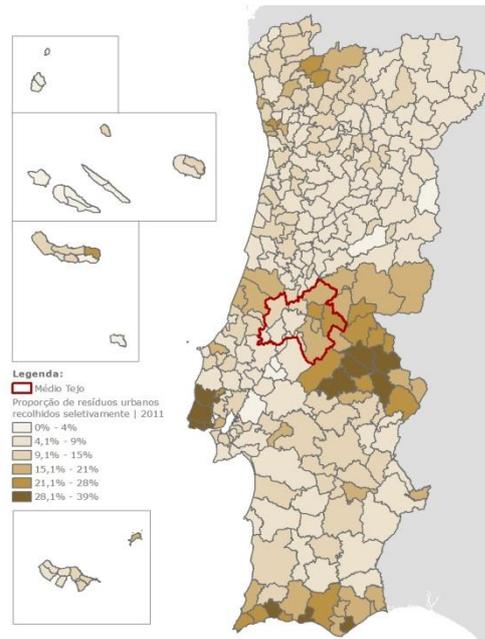
O Médio Tejo e o Pinhal Interior Sul estão entre as 10 regiões com menores valores de recolha de resíduos sólidos urbanos por habitante, ainda que tenham recolhido seletivamente, em 2011, 11% e 22%, respetivamente, acima da média regional (10%), triplicando a proporção de 2002.

Mapa 7. Resíduos sólidos urbanos

Recolha por habitante



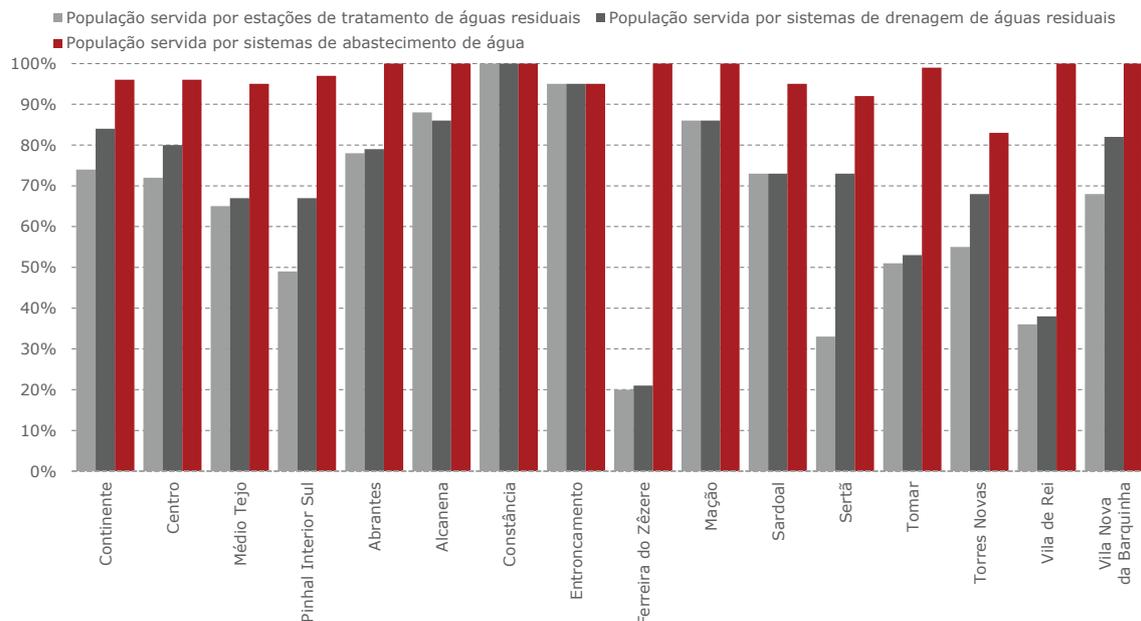
Recolha seletiva



Nota: Dados não disponíveis para os concelhos de Câmara de Lobos, Odivelas, Ponta do Sol e Funchal.
Fonte: INE, Estatísticas dos Resíduos Municipais

A grande generalidade dos concelhos da região do Médio Tejo, com exceção de Torres Novas, reporta uma boa rede de sistemas de abastecimento de água, mas assinaláveis ineficiências ao nível da cobertura de estações de tratamento de águas e da drenagem de águas residuais.

Gráfico 23. Grau de abastecimento de águas e águas residuais | 2009



Notas:
1. os dados de Vila Nova da Barquinha reportam-se a 2008;
2. os dados do Médio Tejo para 2009 não incluem o concelho de Vila Nova da Barquinha dada a inexistência de valores para este ano.
Fonte: INE, Inventário Nacional de Sistemas de Abastecimento de Água e de Águas Residuais

A SAU tem um peso reduzido nos concelhos da região do Médio Tejo - com exceção do Entroncamento (37%), Torres Novas (37%) e Alcanena (34%) - e está principalmente afeta a culturas permanentes. Na estrutura fundiária predominam as propriedades com menos de 20 ha, embora existam concelhos onde prevalece a grande propriedade (igual ou superior 50 ha) - Entroncamento (73%), Abrantes (67%) e Constância (58%).

Gráfico 24. Superfície agrícola utilizada (SAU) | 2009

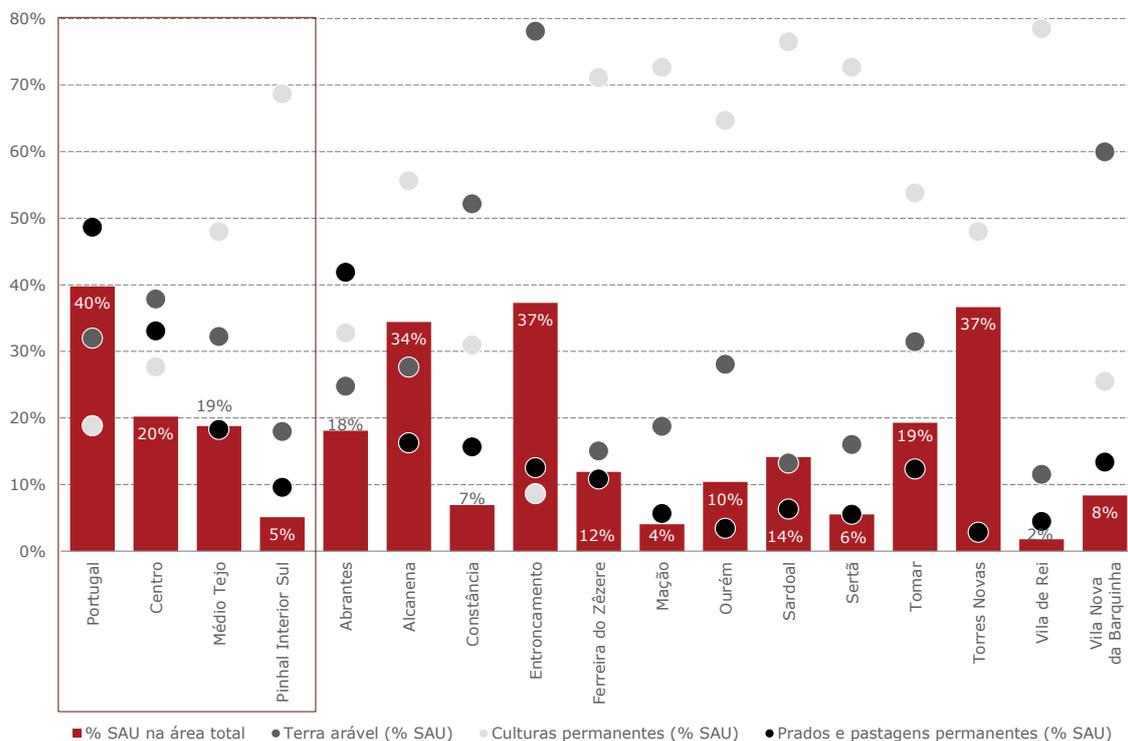
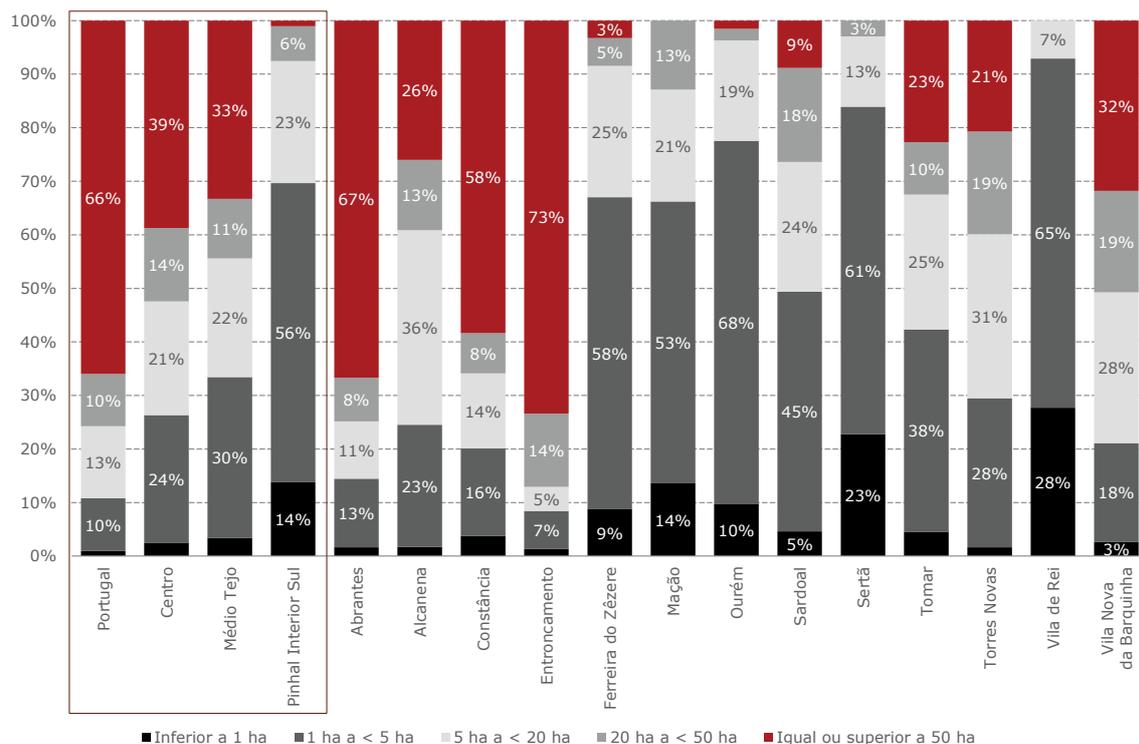


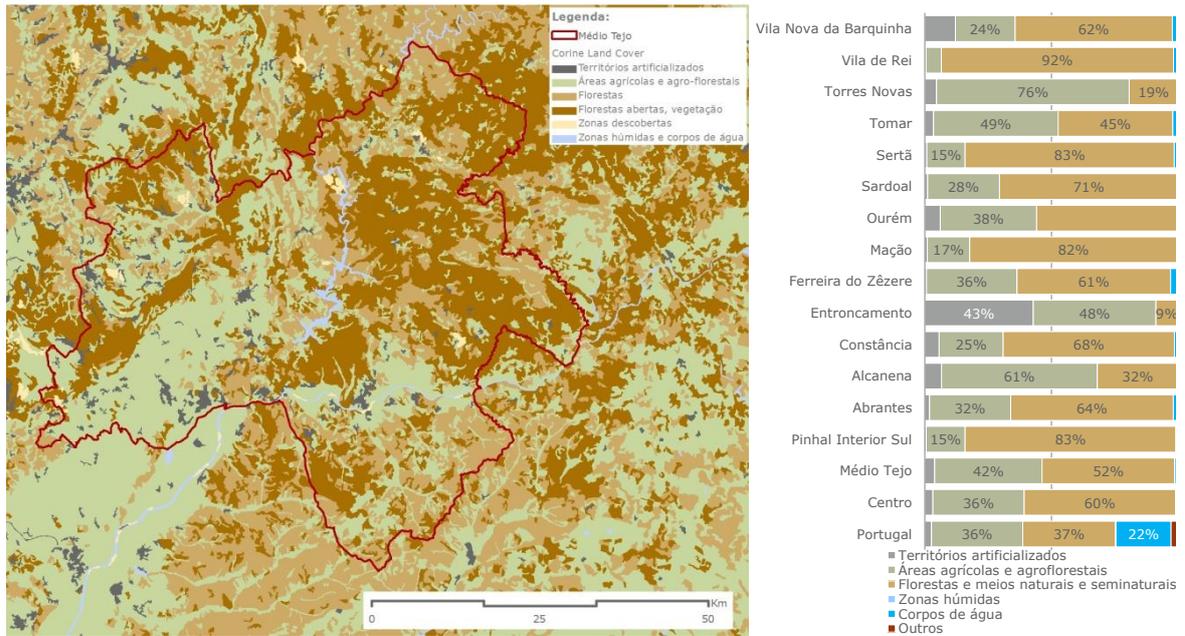
Gráfico 25. Estrutura da superfície agrícola utilizada por dimensão | 2009



Fonte: INE, Recenseamento Agrícola 2009

Uma região com uma extensa mancha florestal e propícia ao desenvolvimentos de atividades ligadas ao setor na sua componente económica, energética e de lazer, acrescentando-se alguma incidência de áreas agrícolas e agroflorestais.

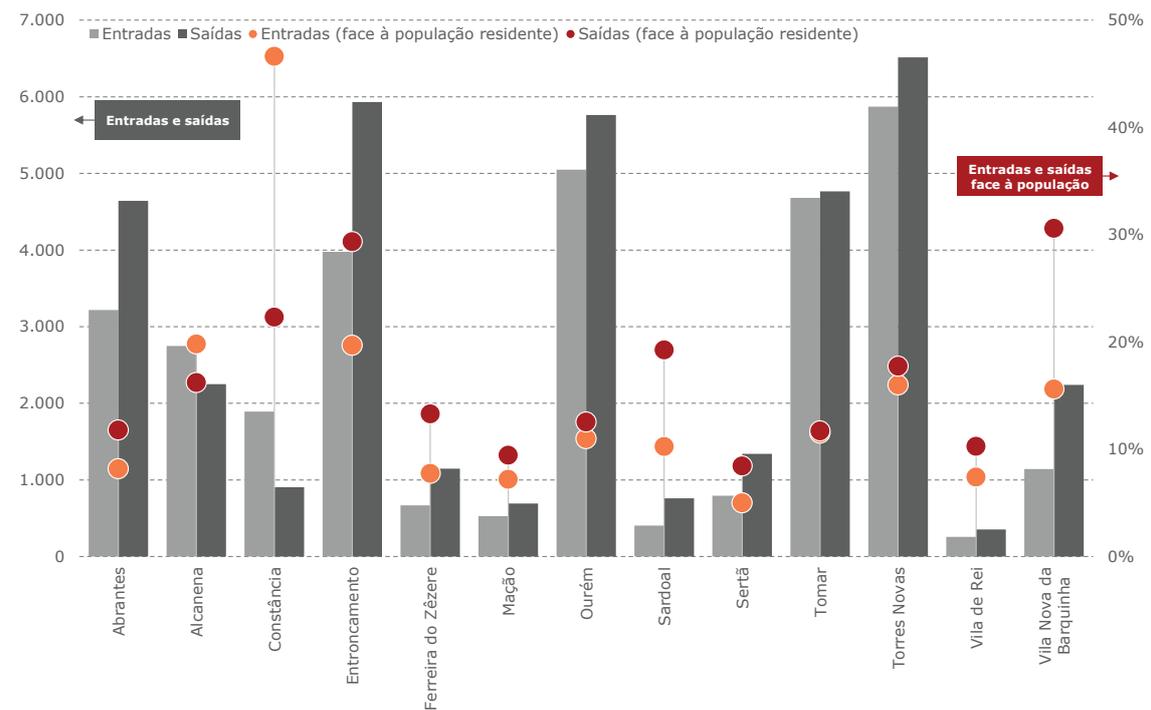
Gráfico 26. Ocupação do solo | 2006



Fonte: Corine Land Cover

Entre os concelhos da região do Médio Tejo apenas Constância e Alcanena se posicionam como recetores líquidos de mão-de-obra, enquanto o Entroncamento, Abrantes e Vila Nova da Barquinha estão entre os maiores emissores líquidos e Torres Novas, Ourém e Tomar são os maiores centros captadores de fluxos pendulares.

Gráfico 27. Movimentos pendulares | 2011



Fonte: INE, Censos 2011 (dados provisórios)

Crescimento inclusivo

A crise económica e financeira que se estendeu sobre a Europa, com impactos mais profundos sobre as suas economias do sul, acentuou a necessidade da definição de políticas públicas de base territorial orientadas para o crescimento inclusivo, estabelecendo objetivos prioritários de combate à pobreza, de melhoria das competências e promoção do emprego. São estas, em traços gerais, as linhas que orientam a estratégia de crescimento inclusivo preconizada para a Europa no horizonte 2020. Neste sentido assume especial relevo a capacidade de atuação dos territórios para a definição de políticas públicas coerentes e integradas nos domínios da educação, saúde, proteção social e emprego.

Nesta heterogeneidade conjugam-se cidades de dimensão reduzida, e até insuficiente massa crítica se não forem entendidas numa lógica de um conjunto coeso e articulado, com uma relevância rural que não pode ser descurada sob pena de se acentuarem os fenómenos indutores de exclusão territorial. A heterogeneidade da Região do Médio Tejo reforça a premência de estratégias que contribuam para a prossecução dos objetivos comunitários.

A Região do Médio Tejo configura um território com um ritmo de envelhecimento mais acelerado que no país e na região Centro. Na NUTS III do Médio Tejo a população com mais de 65 anos superava em cerca de 75% a população jovem, com menos de 14 anos, um fenómeno que se agrava drasticamente no Pinhal Interior Sul, onde a população idosa, em 2011, é mais do triplo da população jovem. São os concelhos do interior da região que apresentam os mais elevados índices de envelhecimento, com particular destaque para Mação e Vila de Rei, num cenário onde apenas os concelhos de Ourém, Constância e Entroncamento sustentam níveis de envelhecimento inferiores aos do país e da região Centro (Gráfico 28).

Este fenómeno, associado ao modelo de povoamento de baixa densidade, coloca pressões acrescidas sobre os orçamentos municipais e das famílias no sentido de proporcionar as respostas adequadas às necessidades específicas da população idosa. Por outro lado, esta tendência demográfica constitui uma oportunidade não só para a criação de emprego no terceiro setor, mas também para promover uma maior ligação inter-geracional que contribua para a preservação das tradições e o reforço da identidade da região.

No domínio da educação torna-se fundamental compatibilizar os custos de manutenção das escolas, num modelo de funcionamento em termos de conforto e qualidade pedagógica que determinou os investimentos recentes, com a necessidade de convergência para as metas relativas ao abandono e insucesso escolar mais premente nas zonas rurais e de baixa densidade. Por outro lado, a estruturação de um modelo regional do transporte escolar pode mitigar os obstáculos que o atual sistema de mobilidade induz, quer à mudança de escola e à escolha dos currículos, quer à definição de um circuito eficiente que está fortemente condicionada pela fixação de horários, de forma individual, pelos agrupamentos escolares.

Ao longo das últimas duas décadas a Região do Médio Tejo apresentou uma melhoria dos indicadores de educação, ainda que a um ritmo inferior ao país e à região Centro. De facto, ambas as NUTS III do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul observam reduções substanciais das taxas de abandono escolar, que em 2011 se situavam em 1,7% no Médio Tejo e 1,2% no Pinhal Interior Sul, embora o seu posicionamento face ao país e à região Centro se tenha deteriorado face a 2001. Os concelhos Vila de Rei, Ferreira do Zêzere, Sertã, Tomar, Mação, Alcanena e Torres Novas contribuem de forma positiva para o desempenho global da região, apresentando um ritmo de diminuição do abandono escolar que os posiciona, em 2011, abaixo do referencial nacional e da região Centro (Gráfico 29).

No que diz respeito às taxas de insucesso escolar, as melhorias registadas pelas NUSTIII do Médio Tejo, com uma redução mais acelerada, e do Pinhal Interior Sul, com uma ligeira diminuição, colocam a Região do Médio Tejo bem posicionada face ao país e à região Centro. No entanto, o nível de disparidade concelhia que se observa sugere intervenções mais

localizadas e orientadas para a redução deste fenómeno indutor de exclusão social. O desempenho dos concelhos de Constância, Torres Novas, Entroncamento, Ourém, Vila de Rei e Sardoal – que apresentam taxas de insucesso escolar abaixo do patamar nacional e da região Centro – contrasta com a situação mais preocupante dos concelhos de Mação, Abrantes, Vila Nova da Barquinha, Tomar, Alcanena, Ferreira do Zêzere e da Sertã, que apresentam taxas de insucesso escolar superiores à média da região Centro (Gráfico 30).

A tendência de envelhecimento da população portuguesa que, conjugada com a redução progressiva das taxas de natalidade, tem vindo a acentuar os desequilíbrios na estrutura da população, também refletida na Região do Médio Tejo, contribui para uma alteração no mercado de trabalho com uma redução significativa e regionalmente generalizada nas taxas de emprego.

Esta tendência e os desajustes no mercado de trabalho constituem fenómenos potenciadores de focos de carência económica e de exclusão social, mais evidentes num cenário de deterioração da conjuntura económica. A Região do Médio Tejo revela alguma resiliência num contexto de crise, mantendo das mais elevadas taxas de emprego em termos nacionais, com o Pinhal Interior Sul a apresentar a mais elevada taxa de emprego e o Médio Tejo a sexta mais elevada no contexto das NUTS III do país (Gráfico 31).

A análise aos índices de desemprego, que comparam os últimos dois anos de realização dos Censos da população, permite destacar a resistência da região que, apesar do agravamento do fenómeno do desemprego transversal ao país e impulsionado por um contexto de crise, conseguiu estancar com maior sucesso a destruição de postos de trabalho face ao país (Gráfico 32). Com efeito, o Pinhal Interior Sul foi a NUTS III que mostrou uma menor vulnerabilidade à deterioração da conjuntura económica, com um desemprego registado em 2011 situado em cerca de 70% do patamar nacional. Também a NUTS III do Médio Tejo apresenta um bom desempenho, constituindo-se como a quinta região com um menor índice de desemprego, situado em cerca de 80% da média nacional.

O desemprego registado nos Centros de Emprego do IEFP mostra uma tendência de agravamento dos concelhos da região em relação ao patamar nacional, ainda que a generalidade apresente índices de desemprego inferiores a 80% da média nacional e da região Centro (Gráfico 33). Apenas os concelhos da Sertã, Torres Novas, Ferreira do Zêzere e Vila de Rei registaram alguma capacidade de resistência à subida do desemprego. Por outro lado, os concelhos de Abrantes e do Sardoal, com um aumento acentuado do desemprego que os coloca acima do patamar nacional, e dos concelhos de Tomar e Constância, com níveis de desemprego superiores aos da região Centro e do Médio Tejo, são aqueles em que urge encontrar soluções que contribuam para mitigar os potenciais efeitos de exclusão social que o desemprego pode acentuar.

Assume, também, especial pertinência o desemprego que afeta a população jovem e qualificada. A Região do Médio Tejo apresenta uma maior incidência do desemprego na população mais qualificada (com ensino secundário ou superior) face ao país, embora alinhado com a região Centro (Gráfico 34). São os concelhos do Entroncamento, Vila Nova da Barquinha, Torres Novas, Ourém e Tomar que observam a maior proporção do desemprego registado nos centros de emprego e aqueles onde se torna mais premente o desenho de políticas que promovam a inserção no mercado de trabalho de capital humano portador de competências que se podem revelar úteis para a região.

A inserção no mercado de trabalho da franja da população com mais de 35 anos que se encontra desempregada constitui um desafio para o país e para a Região do Médio Tejo, onde se verificam dificuldades de mobilização deste grupo etário que derivam de uma relutância para a participação em programas de reconversão profissional e de certificação de adultos, muitas vezes agravada pelas dificuldades que o sistema de mobilidade da região impõe. Estas debilidades são também apontadas como entrave ao saudável funcionamento do mercado de trabalho, enquanto fator dissuasor de aproveitamento das oportunidades de

trabalho que obrigam a deslocações entre concelhos, que resulta de um sistema de transporte público ineficaz e ineficiente.

Nos constrangimentos que obstam ao funcionamento eficiente do mercado de trabalho na região inclui-se uma articulação débil da oferta formativa, com maior destaque para a oferta de cursos profissionais, que ainda não se encontra estruturada numa lógica que promova a especificidade do interesse regional.

Cumulativamente, concorrem para as lacunas na qualidade da oferta do ensino profissional, a sua adequação às reais necessidades das empresas, as alterações, cada vez mais frequentes, na definição das prioridades, muitas vezes emanadas da administração central sem reflexos derivados das especificidades regionais, e a falta de integração em rede que não contribuem para a inovação, dificultam a mobilidade de docentes e não promovem a partilha de custos na aquisição de equipamentos. A criação de uma rede regional de oferta profissional, com a estruturação de cursos de interesse regional poderá constituir-se como um mecanismo de relevo para a aproximação entre as competências adquiridas no sistema de ensino e aquilo a que correspondem as necessidades do tecido empresarial da região.

Os baixos níveis salariais no contexto nacional caracterizam o mercado de trabalho da Região do Médio Tejo. Embora a NUTS III do Médio Tejo apresente um posicionamento favorável face à região Centro, no Pinhal Interior Sul mais de 70% da bolsa de trabalho tem um nível salarial inferior ao salário mediano do país e da região Centro.

Em 2009 verificou-se uma tendência de aumento da população empregada com rendimentos inferiores ao salário mediano praticado no país face a 2000 (Gráfico 35), embora se tenha diminuído para menos de metade a proporção da população com rendimentos inferiores ao patamar de pobreza monetária¹⁵. Os concelhos de Vila de Rei, Sardoal, Ferreira do Zêzere, Sertã e Mação são os que apresentam níveis de remuneração tendencialmente mais baixos no contexto da Região do Médio Tejo, e os concelhos de Abrantes e Vila Nova da Barquinha aqueles onde se verifica uma proporção mais elevada da população em situação de pobreza monetária (Gráfico 36).

A atual conjuntura económica, associada a um contexto financeiro que dificulta os investimentos das autarquias, vem reforçar a urgência de reformas estruturais impulsionadas, quer pelos agentes públicos, no quadro de uma atuação integrada que promova a eficiência coletiva, quer pelos agentes privados, numa lógica de afirmação da cidadania e da exploração das oportunidades que o terceiro setor pode apresentar. Com efeito, o empreendedorismo social pode configurar, no contexto socioeconómico da Região do Médio Tejo, um mecanismo privilegiado para a criação de postos de trabalho qualificado, ancorados em novos modelos de resposta social que preencham as necessidades das franjas da população mais vulneráveis e permitam mitigar os fenómenos de exclusão.

Os investimentos realizados pelas autarquias em equipamentos e infraestruturas no atual período de programação vieram responder a necessidades de qualificação do território em múltiplas vertentes. No entanto subsistem carências de âmbito mais imaterial que recomendam a refuncionalização de equipamentos, o aprofundamento de lógicas de programação em rede e o aprofundamento de uma lógica de especialização concelhia que sirva os interesses regionais.

A capacidade de funcionamento em rede dos diferentes agentes regionais revelar-se-á fundamental para a superação dos desafios elencados no âmbito do crescimento inclusivo, num cenário em que são reconhecidas as dificuldades de trabalho em rede e de adaptação à mudança dos diferentes agentes do território e que atuam como um constrangimento à melhoria dos níveis dos serviços prestados.

¹⁵ Patamar abaixo do qual se considera existir pobreza monetária, embora neste caso apenas se considerem os rendimentos provenientes do trabalho por conta de outrem na formação do rendimento, e a noção de pobreza monetária incorpore também outras fontes de rendimento, como pensões, por exemplo, na formação do rendimento.

A melhoria dos níveis de resposta social dependerá fortemente da capacidade do território, no seu conjunto, em estabelecer uma plataforma integrada, com atendimento integrado, suportado por um modelo de funcionamento que tem subjacente a partilha de informação e conhecimento em toda a estrutura de rede enquanto mecanismo essencial para o diagnóstico das necessidades de intervenção mais eficaz, sobretudo nas zonas de baixa densidade onde os fenómenos de exclusão se apresentam mais difíceis de combater.

A filosofia de intervenção sob uma lógica regional mostra-se incontornável, também, para a melhoria das respostas de saúde no território, onde as carências verificadas ao nível de recursos humanos, traduzidas na dificuldade em captar médicos para a região, e as debilidades persistentes na colaboração entre os diferentes municípios atuam como um constrangimento à eficácia na prestação de cuidados de saúde às franjas mais vulneráveis da população, com maior incidência nas zonas rurais.

A promoção do crescimento inclusivo encontra na coesão territorial o necessário mecanismo de suporte, no qual as questões de mobilidade se afiguram como elemento fundamental na concretização das estratégias de criação de emprego, de melhoria da oferta de formação profissional, da eficácia da resposta social, e dos cuidados de saúde. Com efeito, são reconhecidas as debilidades do sistema de mobilidade no território, consubstanciadas na incapacidade do sistema de transportes públicos regulares em responder às necessidades dos utentes, em especial num contexto de reorganização e racionalização da rede de equipamentos (centros de saúde, tribunais, escolas) que levantaram maiores dificuldades de acesso às populações que vivem nas zonas rurais.

A experiência do transporte a pedido no concelho de Mação – com perspetivas de alargamento à escala regional – reflete um dos possíveis mecanismos que a região pode desenvolver para mitigar os problemas de mobilidade, podendo até ser equacionado numa lógica de cooperação entre diferentes agentes, como por exemplo as IPSS, no sentido de garantir a viabilidade de uma oferta mais alargada.

Por outro lado, os serviços móveis podem ajudar a colmatar as necessidades e a sensação de distanciamento das zonas rurais. As carrinhas móveis que prestam serviços à comunidade (medição da tensão arterial, biblioteca itinerante) constituem, na atualidade, um mecanismo para encurtar distâncias entre as zonas urbanas que oferecem os serviços centrais e as zonas rurais mais isoladas.

Os quadros abaixo sistematizam os principais indicadores de suporte à análise das questões sociais e da inclusão com incidência nas problemáticas da educação, do mercado de trabalho, da demografia e da pobreza, que se encontram graficamente representados nas páginas seguintes, desdobrados entre os indicadores e metas da Estratégia Europa 2020 e outros indicadores de enquadramento que permitem um maior aprofundamento do tema.

Quadro 41. Indicadores Estratégia 2020 do Programa Nacional de Reformas de Portugal: crescimento inclusivo

		Centro	Portugal	Meta 2020
Taxa de abandono escolar precoce (% da população 18-24 anos)	2005	34,4%	38,8%	10,0%
	2008	32,3%	35,4%	
	2012	18,7%	20,8%	
Taxa média de emprego (% da população dos 20-64 anos)	2005		72,3%	75,0%
	2008		73,1%	
	2012	69,7%	66,5%	

		Portugal	Meta 2020
População em risco de pobreza ⁽¹⁾ (milhares)	2005	2.042	Menos 200.000 pessoas em risco de pobreza e exclusão social
	2008	1.967	
	2012	1.919	
População com privação material severa ⁽²⁾ (milhares)	2005	979	
	2008	1.029	
	2012	881	
População em risco de pobreza e exclusão social (milhares)	2005	2.745	
	2008	2.757	
	2012	2.601	
População que vive num agregado familiar sem emprego (milhares)	2005	478	
	2008	517	
	2012	666	

Nota: Não existem dados desagregados ao nível de NUTS III.

Notas: (1) Considerando a pobreza monetária após as transferências sociais; (2) Pessoas com pelo menos quatro das nove situações de privação.

Fonte: INE e Eurostat

Quadro 42. Outros indicadores de enquadramento: crescimento inclusivo

		Médio Tejo	Pinhal Interior Sul	Centro	Portugal
<i>Desemprego</i>					
Taxa de desemprego total	2001	6,4%	5,9%	5,7%	6,7%
	2011	10,8%	9,1%	11,0%	13,2%
<i>Educação e capital humano</i>					
Taxa de analfabetismo (2011)		5,8%	11,8%	6,4%	5,2%
Taxa de abandono escolar (2011)		1,7%	1,2%	1,4%	1,6%
Insucesso escolar (ano letivo 2010/2011)		6,3%	6,7%	6,5%	7,5%
<i>Estrutura da população</i>					
Proporção de população jovem (2011)		13,7%	10,3%	13,7%	14,9%
Proporção de população idosa (2011)		23,9%	33,6%	22,4%	19,0%
Taxa bruta de natalidade (2012)		7,3‰	5,0‰	7,5‰	8,5‰
Taxa de acréscimo de pensionistas (2004-2012)		9,0%	-6,6%	8,2%	11,5%

Nota: a seleção dos indicadores apresentados conjuga informação disponível ao nível de NUTS III com um enquadramento complementar à temática do crescimento inteligente.

Fonte: INE, Censos 2011 e Indicadores Demográficos 2012 e Instituto de Informática, 2012

Quadro 43. Análise SWOT: crescimento inclusivo

Forças

- ✓ Capacidade de resistência regional à subida dos níveis de desemprego.
- ✓ Território dotado de equipamentos culturais e desportivos que desenham uma rede de espaços de fruição e difusão cultural, sobre o qual é possível estruturar conteúdos e otimizar a sua utilização.
- ✓ Boas condições estruturantes no acesso à região, principalmente nos concelhos a sul e a este, e que favorecem a mobilidade entre os concelhos do eixo viário A1-A23-A13.
- ✓ Bons níveis de cobertura de equipamentos de saúde mas que, no entanto se encontram subaproveitados e com níveis débeis de articulação entre si.
- ✓ Presença do Instituto Politécnico de Tomar com uma forte vocação para os Cursos de Especialização Tecnológica.

Fraquezas

- ✓ Sistema de mobilidade e transportes ineficaz que agudiza problemáticas de exclusão social e não responde de forma adequada às necessidades dos utentes.
- ✓ Esvaziamento populacional e uma estrutura etária envelhecida que desafia a coesão territorial, especialmente nas áreas de baixa densidade e permite antever dificuldades a longo prazo na reposição da população e na densificação da bolsa de trabalho disponível.
- ✓ Sobreposição de funções e competências entre entidades agrava os custos de eficiência e de operacionalização, com reflexos mais evidentes ao nível dos cuidados de saúde e no apoio aos idosos.
- ✓ Subutilização e elevados custos de manutenção dos equipamentos que decorrem das debilidades na integração e funcionamento em rede ao nível regional.
- ✓ Desarticulação da oferta educativa regional.
- ✓ Relutância da população com mais de 45 anos para participação em programas de formação e certificação profissional.

(continuação)

Oportunidades

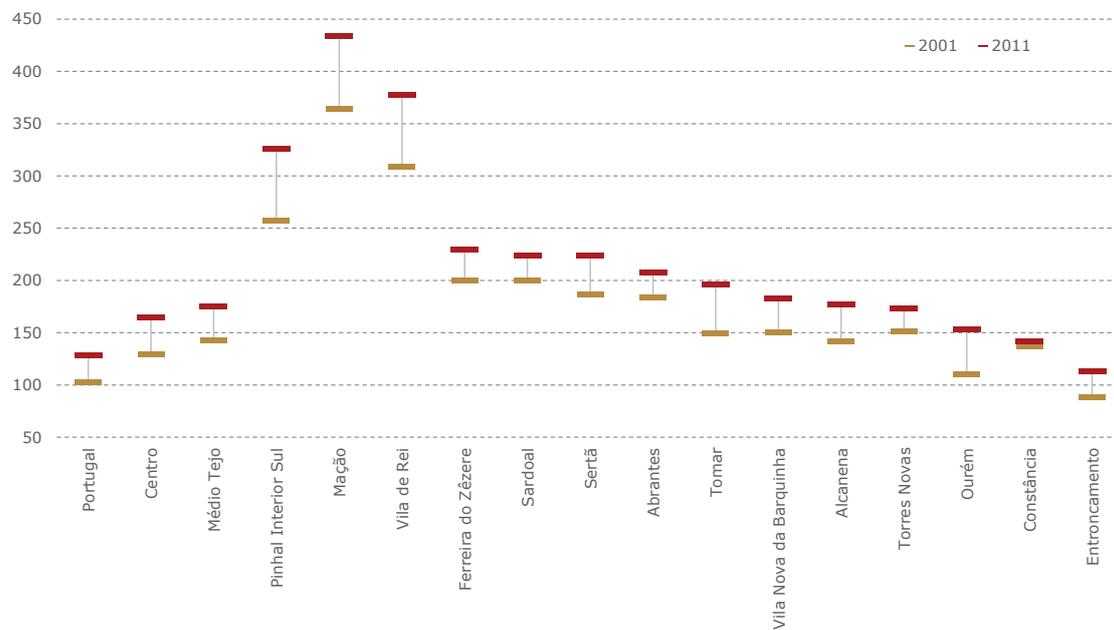
- ✓ Resolução das problemáticas da mobilidade dos usufrutuários da região, ampliando a experiência do transporte a pedido e tornando a rede de transportes regional eficiente e intermodal para reduzir os problemas de mobilidade sentidos pelas populações e como suporte à deslocação de visitantes e turistas.
- ✓ Implementação de programas de inclusividade, assentes na promoção da empregabilidade, na aposta no 3.º setor e no empreendedorismo social, em novas e integradas respostas sociais (serviços móveis, voluntariado, multisserviços, equipas multidisciplinares) e na ligação inter-geracional.
- ✓ Prossecução de uma estratégia de fixação de quadros e de população migrante e jovem, tendo como um dos argumentos a qualidade das centralidades da região.
- ✓ Rentabilização e articulação em rede dos equipamentos de coesão (culturais, desporto e saúde), a estruturação de conteúdos e a garantia das condições de acesso aos utilizadores.
- ✓ Seguimento de objetivos de excelência na educação, sustentada pela renovada oferta de parques escolares, por um novo modelo educativo que articule o ensino regular, profissionalizante e superior e pela presença ativa do IPT em cooperação com outras universidades e instituições do ensino superior.

Ameaças

- ✓ Estrutura etária envelhecida, mais visível nos concelhos rurais e mais interiores, aliada às baixas taxas de natalidade permite antever dificuldades a longo prazo na reposição da população, com reflexos negativos na dimensão da bolsa de trabalho disponível no futuro.
- ✓ Insustentabilidade da rede de equipamentos regionais inviabiliza o cumprimento da sua missão de coesão.
- ✓ Mudanças cada vez mais aceleradas e exigências crescentes no ensino profissional não se coadunam com a falta de articulação e com a sobreposição de ofertas que se verificam na região.
- ✓ Sistema de transportes condiciona a mobilidade profissional, impede a realocização de recursos humanos pela região e trava a reconversão profissional.

O Médio Tejo apresenta um nível de envelhecimento mais elevado do que a região Centro, um fenómeno que se acentua nos concelhos do interior, com implicações no orçamento das autarquias e das famílias dos custos associados a uma resposta adequada às necessidades específicas da população idosa.

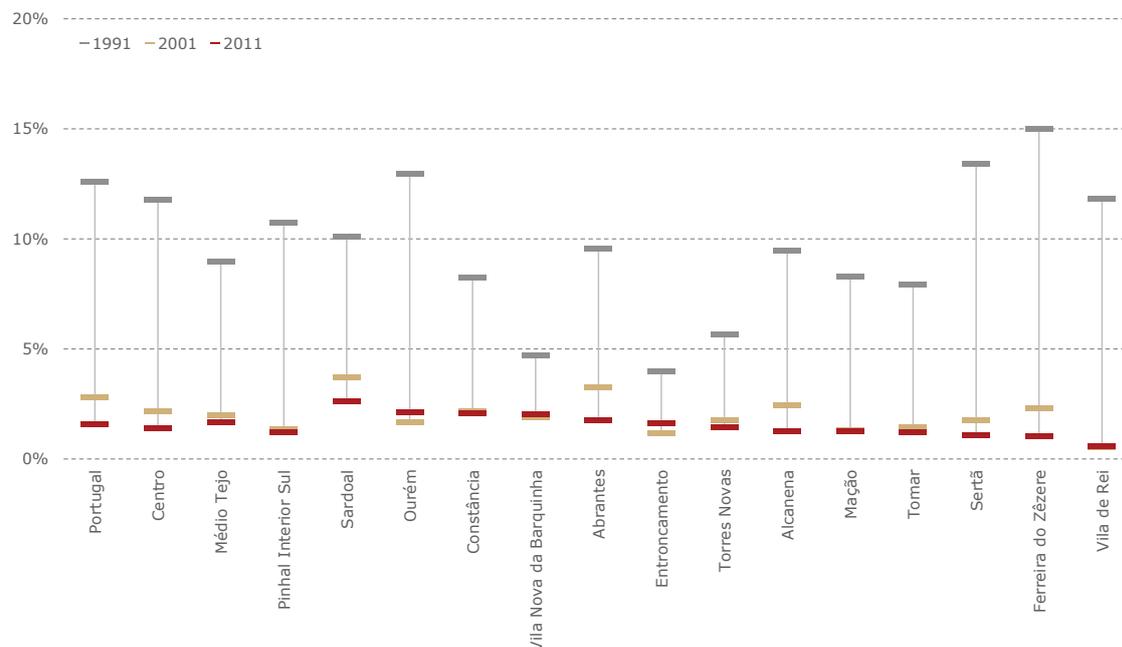
Gráfico 28. Índice de envelhecimento populacional | 2001-2011



Nota: Gráfico ordenado por ordem decrescente do índice de envelhecimento populacional dos concelhos.
Fonte: INE, Censos 2011 e 2001

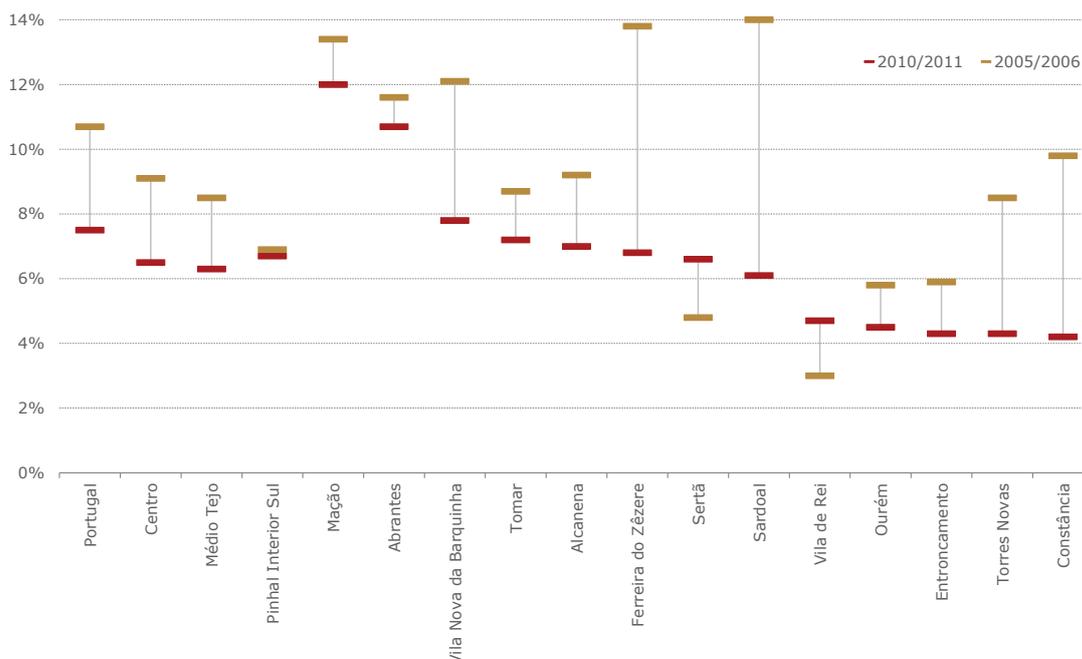
As evidentes melhorias registadas nos indicadores de educação pelo Médio Tejo e Pinhal Interior Sul não foram suficientes para acompanhar o ritmo da região Centro e do país, colocando um desafio que consiste em equilibrar as pressões que os custos de manutenção das escolas, num modelo de funcionamento em termos de conforto e qualidade pedagógica que determinou os investimentos recentes, com a necessidade de convergir com as metas relativas ao abandono e insucesso escolar mais premente nos concelhos mais rurais e interiores.

Gráfico 29. Taxa de abandono escolar | 1991, 2001 e 2011



Nota: Gráfico ordenado por ordem decrescente da taxa de abandono escolar dos concelhos.
Fonte: INE, Censos 2011, 2001, 1991

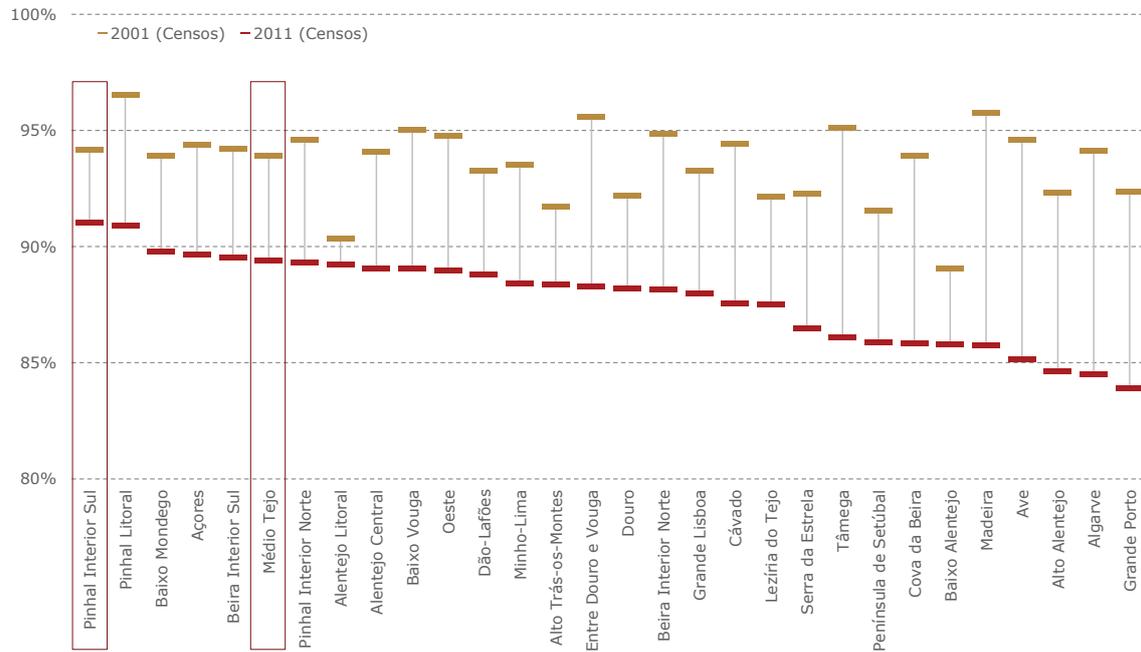
Gráfico 30. Taxa de insucesso escolar | 2005-2011



Nota: Gráfico ordenado por ordem decrescente da taxa de insucesso escolar dos concelhos.
Fonte: INE, Anuários Estatísticos Regionais

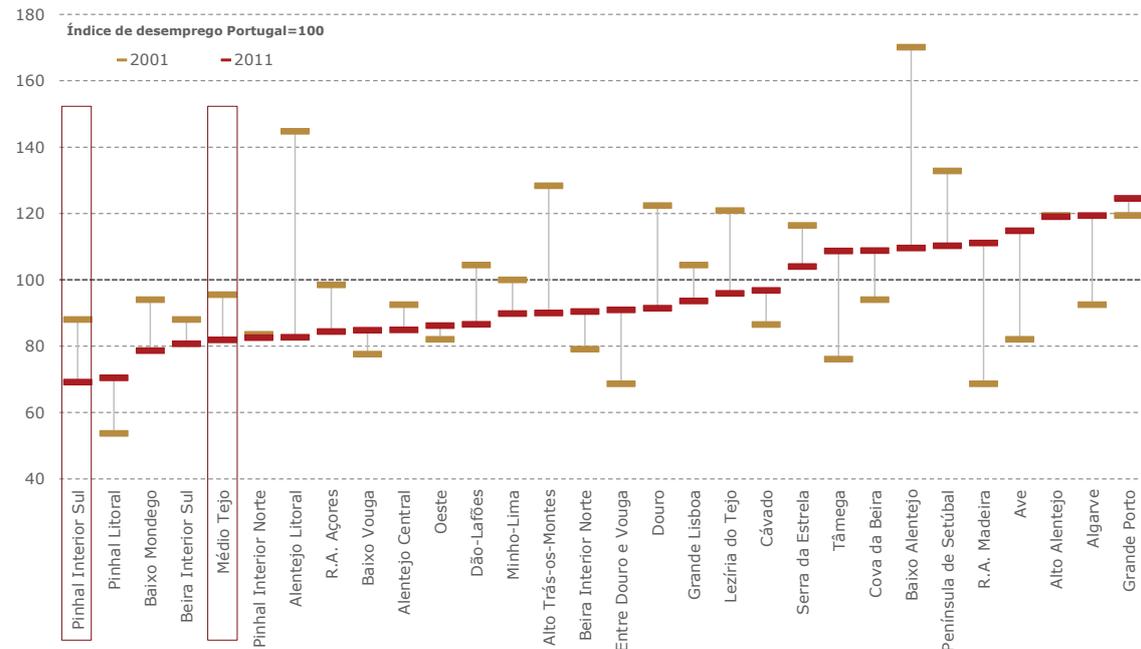
A tendência de envelhecimento e os desajustes no mercado de trabalho constituem-se como fenómenos potenciadores de focos de carência económica e de exclusão social, mais evidentes num cenário de deterioração da conjuntura económica e, apesar da resistência ao desemprego demonstrada pela região, é reconhecida a necessidade da aposta nas atividades ligadas à valorização dos recursos endógenos e no terceiro setor como forma de combater o desemprego jovem e qualificado.

Gráfico 31. Taxa de emprego da população entre os 20 e os 64 anos | 2001-2011



Nota: Gráfico ordenado por ordem decrescente da taxa de emprego dos concelhos em 2011.
Fonte: INE, Censos 2011 e 2001

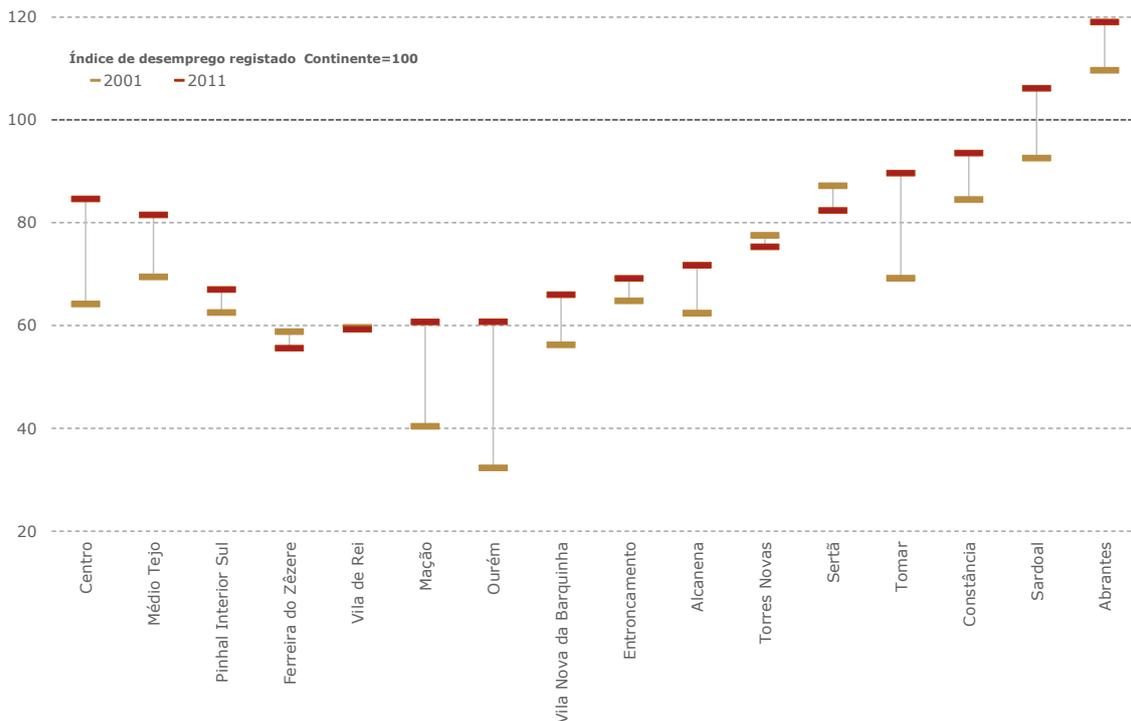
Gráfico 32. Índice de desemprego por NUTS III | 2001 e 2011



Nota: Gráfico ordenado por ordem crescente do índice de desemprego dos concelhos face ao país em 2011.
Fonte: INE, Censos 2011 e 2001

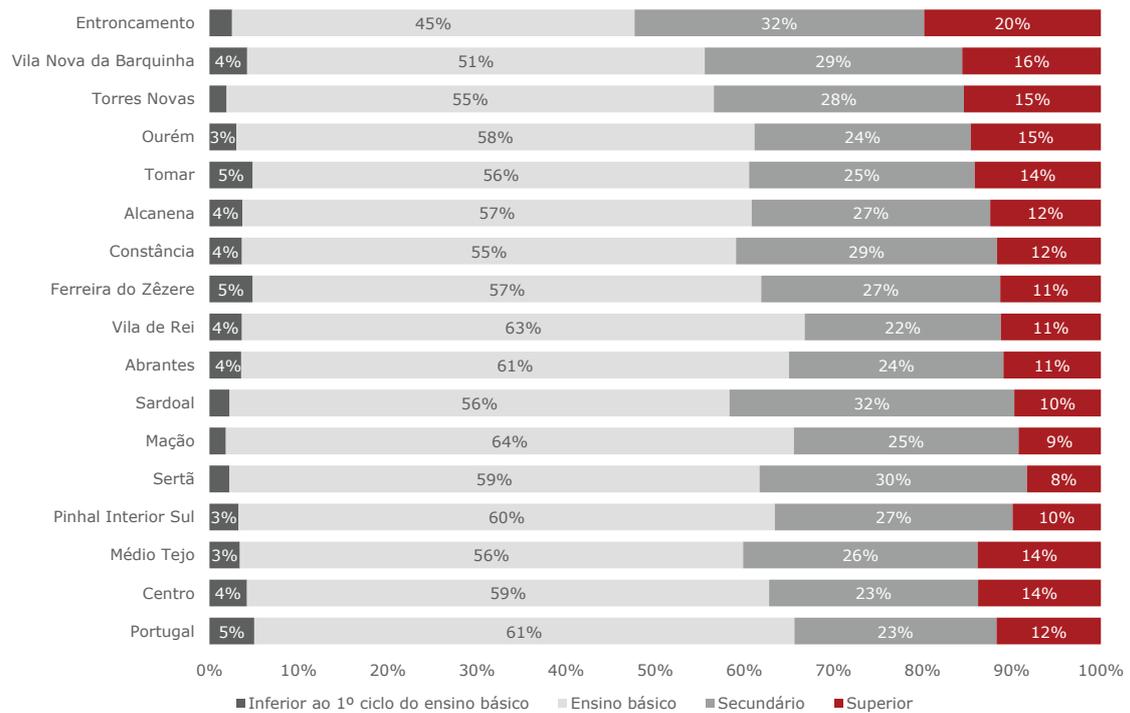
Tendência generalizada de agravamento das diferenças de desemprego registado nos Centros de Emprego do IEFP, em relação ao patamar nacional (região com nível de desemprego mais próximo do nacional). Esta tendência foi contrariada pelos concelhos da Sertã, Torres Novas e Ferreira do Zêzere que registaram alguma capacidade de resistência à subida do desemprego.

Gráfico 33. Desemprego registado nos centros de emprego | 2001-2011



Nota: o índice de desemprego registado relaciona o número de desempregados inscritos nos Centros de Emprego do IEFP de uma região, com a população em idade ativa dessa região, assumindo a proporção nacional deste rácio como comparação (Índice Continente = 100). Este indicador não deve ser interpretado como uma taxa de desemprego, uma vez que apenas se refere ao número de desempregados que se inscrevem voluntariamente nos Centros de Emprego do IEFP, não incorporando as restantes situações de desemprego.
Fonte: IEFP

Gráfico 34. Desemprego registado nos centros de emprego por habilitações | 2012



Fonte: IEFP

Os baixos níveis salariais no contexto nacional caracterizam o mercado de trabalho da Região do Médio Tejo. Nas NUTS III do Médio Tejo e do Pinhal Interior Sul mais de metade da população auferem remunerações que se encontram abaixo do salário mediano praticado no país. E, embora a NUTS III do Médio Tejo apresente um posicionamento favorável face à região Centro, no Pinhal Interior Sul mais de 70% da bolsa de trabalho tem um nível salarial inferior ao salário mediano do país e da região Centro.

Gráfico 35. Estrutura de trabalhos por intervalo de salário mediano | 2000

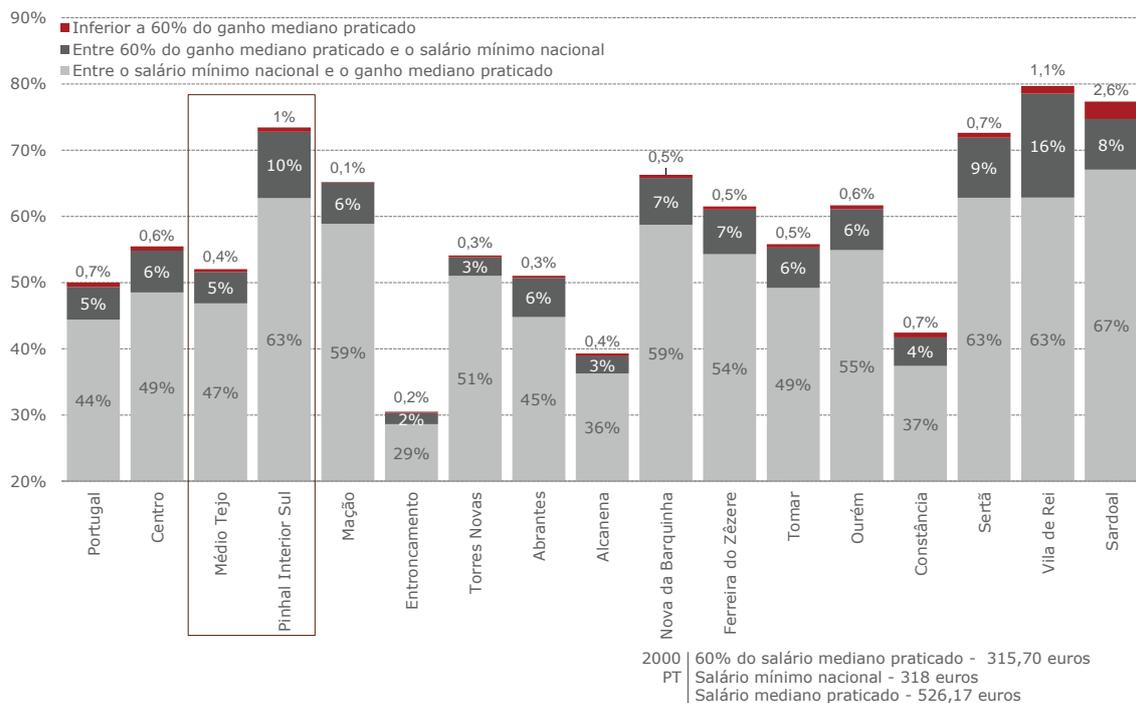
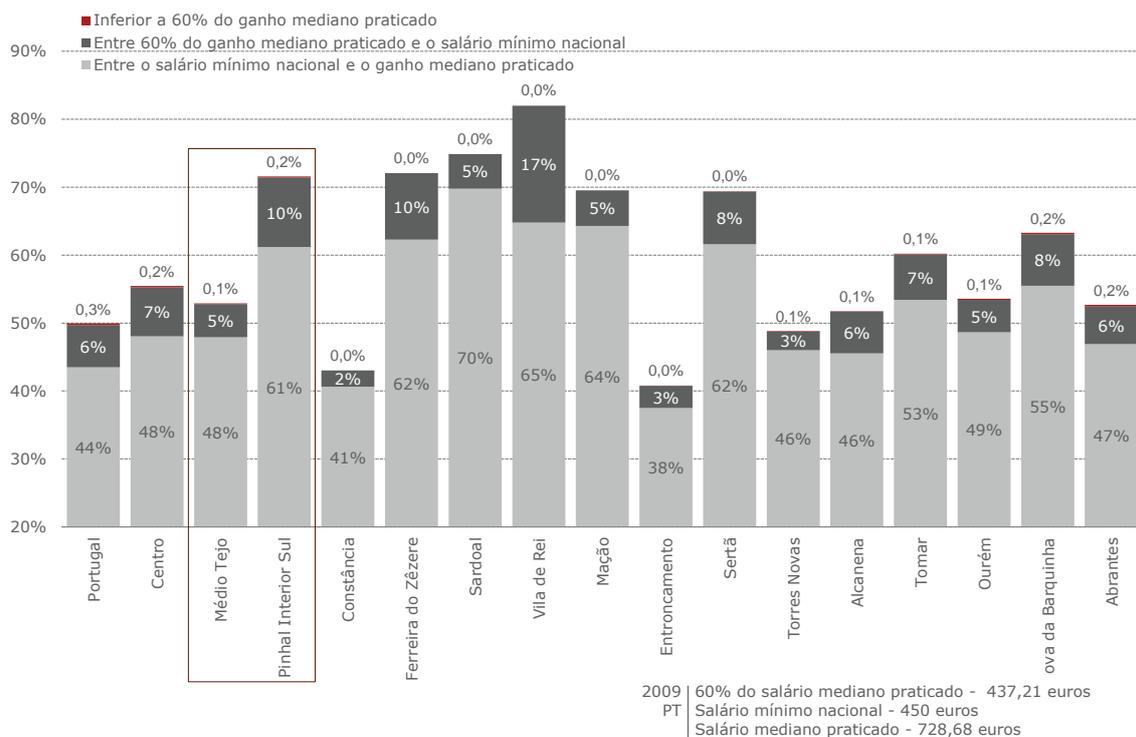


Gráfico 36. Estrutura de trabalhos por intervalo de salário mediano | 2009



Fonte: Quadros de Pessoal

Anexo 5. Histórico da implementação do modelo de governação



Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2014-2020

Histórico de Reuniões Preparatórias e de Governação Territorial Integrada

Índice

1. Histórico de Reuniões Realizadas

2. Governação Territorial Integrada

❖ CEDI – Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal

Natureza

Composição

Competências

Funcionamento

Histórico de Reuniões

❖ Comissão de Acompanhamento

Natureza

Composição

Competências

Funcionamento

Histórico de Reuniões

❖ Grupos de Trabalho Setoriais

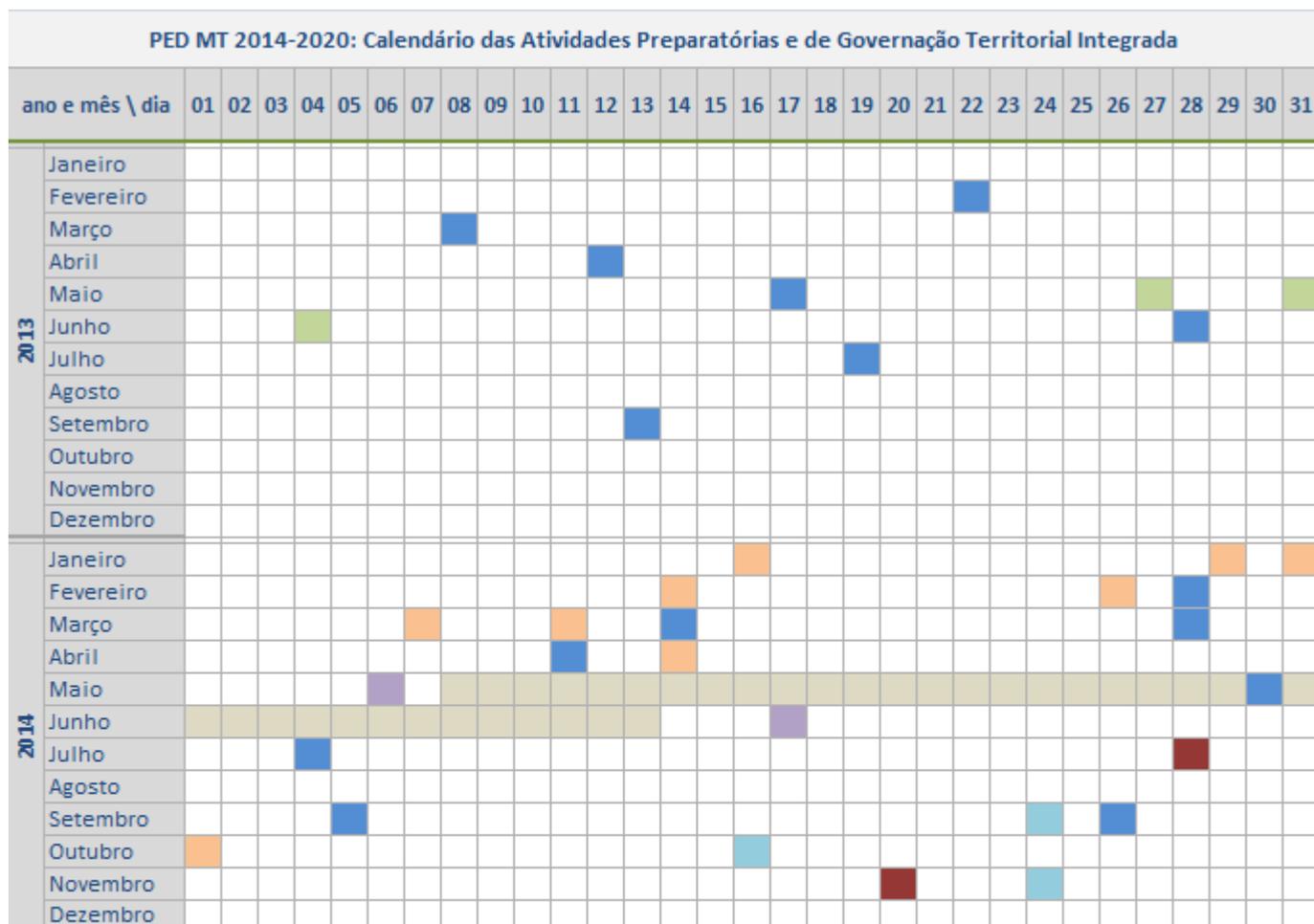
Natureza

Grupos de Trabalho Aprovados

Objetivos Gerais e Composição

Histórico de Reuniões

1. Histórico de Reuniões Realizadas



Reuniões:

- Conselho Intermunicipal da CIMT
- Sessões Temáticas (Pessoas e Inclusão Social; Empresas e Competitividade; Sustentabilidade Ambiental e Territorial)
- Parceiros da Estratégia (Reuniões Preparatórias)
- Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal
- Comissão de Acompanhamento
- Grupos de Trabalho Setoriais
- **Discussão Pública**

2. Governação Territorial Integrada

CEDI – Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal

❖ Natureza:

– Órgão de natureza consultiva destinado ao apoio ao processo de decisão dos restantes órgãos da Comunidade Intermunicipal, constituído por representantes das instituições, entidades e organizações com relevância e intervenção no domínio dos interesses intermunicipais (Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro).

– Órgão estratégico de promoção da articulação e desenvolvimento intermunicipal no quadro do modelo de governação integrada do território do Médio Tejo.

❖ Composição:

ÁREA	ENTIDADE
SAÚDE	CENTRO HOSPITALAR DO MÉDIO TEJO
	AGRUPAMENTO DE CENTROS DE SAÚDE DO MÉDIO TEJO
EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO	DIREÇÃO GERAL DOS ESTABELECIMENTOS ESCOLARES - DIREÇÃO DE SERVIÇOS REGIÃO DE LISBOA E VALE DO TEJO
	INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL - DRLVT
	IPT - INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR
	ESCOLA PROFISSIONAL GUSTAVE EIFFEL
	ESCOLA PROFISSIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE ABRANTES
	INSIGNARE - ESCOLA PROFISSIONAL DE OURÉM
DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO/EMPRESARIAL E TECNOLÓGICO	IAPMEI - AGÊNCIA PARA A COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO
	NERSANT - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE SANTARÉM
	TAGUSVALLEY - ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO TECNÓPOLO DO VALE DO TEJO
	CTIC - CENTRO TECNOLÓGICO DAS INDUSTRIAS DO COURO
SEGURANÇA SOCIAL / INCLUSÃO SOCIAL	CENTRO DE INOVAÇÃO E COMPETÊNCIAS DA FLORESTA
	INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL - CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM
ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO	UNIÃO DISTRITAL DAS IPSS
AGRICULTURA	COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL LVT
NATUREZA E FLORESTAS	DIREÇÃO REGIONAL DE AGRICULTURA E PISCAS DE LISBOA E VALE DO TEJO
DESPORTO E JUVENTUDE	INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE - DRLVT
TURISMO E CULTURA	TURISMO CENTRO DE PORTUGAL
	DIREÇÃO GERAL DO PATRIMÓNIO CULTURAL
	CONVENTO DE CRISTO
	ASSOCIAÇÃO CULTURAL MATERIAIS DIVERSOS
PROTEÇÃO CIVIL	AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL - COMANDO OPERACIONAL DE AGRUPAMENTO DISTRITAL CENTRO SUL
FORÇAS DE SEGURANÇA	POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA - COMANDO DISTRITAL DE SANTARÉM
	GUARDA NACIONAL REPUBLICANA - COMANDO TERRITORIAL DE SANTARÉM
	EXÉRCITO PORTUGUÊS
ASSOCIAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS/COMERCIAIS	ADIRN - ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO RIBATEJO NORTE
	PINHAL MAIOR - ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PINHAL INTERIOR SUL
	TAGUS - ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO RIBATEJO INTERIOR
	ACE, ACIS, ACISO e ACITOFEBIA
GRANDES EMPRESAS MT	PEGOP
	MITSUBISHI FUSO TRUCK EUROPE - SOC. EUROPEIA DE AUTOMÓVEIS
	RENOVA FÁBRICA DE PAPEL DO ALMODA
	EMEF-EMPRESA MANUTENÇÃO EQUIPAMENTO FERROVIÁRIO
	CAIMA - INDÚSTRIA DE CELULOSE
	RODOVIÁRIA DO TEJO
	RAÇÕES ZÉZERE
	IBM PORTUGAL
OBSERVADOR	COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL CENTRO

❖ **Competências:**

- Aprovar o respetivo regimento de organização e funcionamento, o qual é válido após ratificação pelo Conselho Intermunicipal;
- Propor a Comissão de Acompanhamento, para aprovação do Conselho Intermunicipal;
- Dar parecer sobre a visão e estratégia para a região, apresentada pela Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo;
- Pronunciar-se sobre a coerência estratégica das intervenções de base territorial e articulação das diferentes entidades envolvidas na implementação do Plano de Ação Regional;
- Acompanhar a execução global do Plano de Ação Regional, avaliando o seu grau de convergência com os objetivos inicialmente estabelecidos e efetuando sugestões e recomendações sobre a estratégia de desenvolvimento, constituindo-se como um espaço de reflexão sobre as dinâmicas e as estratégias para o desenvolvimento integrado do Médio Tejo;
- Pronunciar-se sobre os assuntos de maior relevância económica, social e cultural do território;
- Pronunciar-se sobre os planos intermunicipais referidos na alínea d) do n.º 1 do art.º 90 da Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro;
- Propor às entidades e serviços competentes as iniciativas que entender adequadas à resolução de problemas detetados e à promoção do desenvolvimento regional.

❖ **Funcionamento:**

- Reúne ordinariamente duas vezes por ano;
- Reúne extraordinariamente sempre que convocado pelo respetivo Presidente, por sua iniciativa ou a requerimento de pelo menos um terço dos membros.

❖ **Histórico de Reuniões:**

2014												Órgão	Reunião	Síntese das Conclusões / Deliberações
jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez			
			11									Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 7/2014	Aprovação da Composição do CEDI
				06								CEDI - Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal	Cerimónia de Instalação	Tomada de Posse
					17								1.ª Reunião Ordinária	- Aprovação de regimento de organização e funcionamento - Aprovação da Visão e Estratégia da Região do Médio Tejo 2014-2020 - Aprovação da proposta de composição da Comissão de Acompanhamento, a submeter à aprovação do Conselho Intermunicipal
						04						Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 9/2014	Ratificação do regimento de organização e funcionamento do CEDI

Comissão de Acompanhamento

❖ Natureza:

– Órgão mais operacional de gestão e governação, também consultivo, que responda à necessidade de acautelar mecanismos expeditos de operacionalização das intervenções a realizar e de articulação executiva entre os diversos atores da região, composta pelos parceiros nucleares da estratégia, com coordenação do Secretariado Executivo Intermunicipal no contexto do papel dinamizador e facilitador da CIM Médio Tejo no modelo de governação.

❖ Composição:

- IPT – Instituto Politécnico de Tomar
- NERSANT – Associação Empresarial da Região de Santarém
- TAGUSVALLEY – Associação para a Promoção e Desenvolvimento do Tecnopolo do Vale do Tejo
- Centro de Inovação e Competências da Floresta
- ADIRN – Associação para o Desenvolvimento Integrado do Ribatejo Norte, como representante dos GAL
- União Distrital das IPSS

❖ Competências:

- Aprovar o respetivo regimento de organização e funcionamento, o qual é válido após ratificação pelo Conselho Intermunicipal;
- Pronunciar-se sobre a execução, coordenação e controlo dos mecanismos de acompanhamento e monitorização das intervenções de base territorial, definidos no Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2020;
- Acompanhar outras iniciativas/intervenções que possam contribuir para a operacionalização da estratégia MT 2020, designadamente no âmbito da cooperação nacional e transnacional.
- Promover mecanismos expeditos de articulação executiva entre os diversos atores da região para operacionalização das intervenções de base territorial;
- Apresentar proposta de Grupos de Trabalho sectoriais considerados relevantes para a operacionalização dos principais projetos e parcerias constantes do Plano de Ação Médio Tejo 2020, os quais deverão ser aprovados em Conselho Intermunicipal;
- Coordenar a atividade dos Grupos de Trabalho sectoriais;
- Propor ao Conselho Intermunicipal as iniciativas que entender adequadas ao desenvolvimento regional.

❖ Funcionamento

– Reúne, em regra, com periodicidade bimestral, podendo reunir extraordinariamente sempre que tal se verifique necessário em função dos assuntos a tratar.

❖ Histórico de Reuniões:

2014												Órgão	Reunião	Síntese das Conclusões / Deliberações
jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez			
						04						Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 9/2014	Aprovação da composição da Comissão de Acompanhamento
						28						Comissão de Acompanhamento	1.ª Reunião Ordinária	- Aprovação de regimento de organização e funcionamento, a submeter à ratificação do Conselho Intermunicipal - Aprovação da proposta de composição dos Grupos de Trabalho Setoriais, a submeter à aprovação do Conselho Intermunicipal
								05				Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 10/2014	- Ratificação do regimento de organização e funcionamento da Comissão de Acompanhamento Aprovação dos Grupos de Trabalho Setoriais (Observatório da Mobilidade; Turismo, Cultura e Património; Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil; Empreendedorismo, Desenvolvimento Económico e Competitividade; Educação e Formação)
											20	Comissão de Acompanhamento	2.ª Reunião Ordinária	Consensualização de uma proposta de trabalho para mapeamento e concertação da oferta de formação na região

Grupos de Trabalho Setoriais

❖ Natureza:

– Grupos de Trabalho Setoriais para operacionalização dos principais projetos/parcerias constantes do Plano de Ação Regional, coordenados pela Comissão de Acompanhamento, os quais deverão ser aprovados em Conselho Intermunicipal. Dos Grupos de Trabalho Setoriais poderão fazer parte membros (públicos ou privados) que integrem ou não o CEDI, participando também os membros do Conselho Intermunicipal com o respetivo pelouro de atividade.

❖ Grupos de Trabalho Aprovados:

- Observatório da Mobilidade
- Turismo, Cultura e Património
- Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil
- Empreendedorismo, Desenvolvimento Económico e Competitividade
- Educação e Formação

❖ Objetivos Gerais e Composição:

Grupo de Trabalho	Objetivos Gerais	Composição (Núcleo Permanente)
Observatório da Mobilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver os agentes locais numa estrutura participativa para o desenvolvimento da estratégia de Mobilidade Regional, no sentido de facilitar a compilação e a troca de informação, essencial a um correto conhecimento sobre a mobilidade regional e à tomada de decisões mais assertivas no que se refere às políticas, programas e projetos a apoiar e desenvolver bem como no que se refere ao exercício das funções da autoridade de transportes regional perspectivadas para a CIMT • Contribuir para o aprofundamento do diagnóstico de mobilidade da região e para a sedimentação dos temas e indicadores que deverão ser trabalhados no âmbito do Observatório da Mobilidade (este apoio passa também pela cedência de informação de base para o Observatório e pela concertação sobre o tipo de dados e relatórios que deverão ser produzidos para apoiar a tomada de decisão) • Analisar e difundir os relatórios periódicos que decorrem do Observatório da Mobilidade, no sentido de inferir propostas de atuação, quer em termos de projetos concretos de qualificação da mobilidade, quer em termos de melhorias / evolução do próprio observatório da mobilidade • Contribuir para a desenvolvimento da estratégia de mobilidade, promovendo consensos em torno das grandes linhas de orientação a seguir, estabelecendo prioridades e programas de ação alargados que envolvam parceiros públicos, privados e a sociedade civil, com metas e objetivos definidos • Identificar e dinamizar a integração de novos elementos no grupo de trabalho que se afigurem como detentores de informação relevante e/ou que se possam configurar como parceiros para a implementação da estratégia de mobilidade do Médio Tejo 	<p>Representante do Conselho Intermunicipal da CIMT Representante político de cada um dos Municípios MT Representante do IMT Representante da CP Representante da Rodoviária do Tejo Representante da ANTRAL Representante da REFER Representante do INIR Representante de Estradas de Portugal Representantes de Concessionárias Autoestradas (brisa, ascendi, scutvias) Representantes de Associações Locais (associações de utentes TC, grupos de cicloturismo,...) Representante do Centro Hospitalar do Médio Tejo Representante do Agrupamento de Centros de Saúde do Médio Tejo Representante do Segurança Social Representante do Instituto Politécnico de Tomar Representantes do Ensino Profissional Representantes de Agrupamentos Escolares Representantes de IPSS Representante NERSANT Gestores de áreas Logísticas Representantes de Grandes Superfícies Comerciais instaladas no Médio Tejo Representante Turismo Centro de Portugal Representante Médio Tejo 21 Representante PSP (segurança rodoviária)</p>
Turismo, Cultura e Património	<ul style="list-style-type: none"> - Envolver os agentes locais e regionais numa estrutura participativa para o desenvolvimento da estratégia do Médio Tejo no âmbito do Turismo, da Cultura e do Desporto, no sentido de facilitar a compilação e a troca de informação, essencial a um correto conhecimento sobre o estado destes setores a nível regional e à tomada de decisões mais assertivas no que se refere às políticas, programas e projetos a apoiar e desenvolver; - Contribuir para a definição e consolidação da identidade regional através da criação de uma marca com a qual toda a região se identifique e na qual assentem as ações de promoção e de marketing territorial; - Contribuir para a organização dos produtos turísticos existentes e para o desenvolvimento de novos produtos, fomentando a sua interligação, de forma a criar uma oferta estruturada que concorra para a valorização e promoção do património cultural material e material, bem como do património natural; - Colaborar para o planeamento de um calendário anual do Médio Tejo com os principais eventos, atividades e ações promocionais que envolvam iniciativas intermunicipais e municipais com o intuito de incrementar, a médio prazo, uma programação em rede. - Qualificação do potencial humano, através do planeamento e coordenação intermunicipal de um programa de formação profissional específico, em estreita colaboração com instituições do ensino superior e escolas profissionais; - Identificar e dinamizar a integração de novos elementos no grupo de trabalho que se afigurem como detentores de informação relevante e/ou que se possam configurar como parceiros para a implementação da estratégia de turismo, cultura e desporto do Médio Tejo. 	<p>Representante do Conselho Intermunicipal da CIMT Representante político de cada um dos Municípios MT Representante da ADIRN Representante da TAGUS Representante da Pinhal Maior Representante IPT (Cursos de Turismo) Representante Convento de Cristo Representante NERSANT Representante Associação Materiais Diversos Representante SCOCs, Associação Cultural Representante Grupo de Teatro Fátias de Cá Representante Museus Representante Fundações - Fundação Museu Nacional Ferroviário Representante Escolas Profissionais (Hotelaria e Turismo) Representante Hotelaria Representante Restauração Representante Animação Turística Representante Agências de Viagem</p>



MÉDIO TEJO
COMUNIDADE INTERMUNICIPAL

Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2014-2020

Histórico de Reuniões Preparatórias e de Governação Territorial Integrada

Grupo de Trabalho	Objetivos Gerais	Composição (Núcleo Permanente)
Ordenamento do Território, Florestas e Proteção Civil	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar e dinamizar as intervenções no âmbito da Proteção Civil, Florestas para garantir uma articulação eficaz entre os vários intervenientes, bem como apoiar a formulação de estratégias para a preparação de processos de convergência inter-regional/intermunicipal para garante de ações preventivas e de gestão integrada de meios. Envolver os agentes locais e outros parceiros, numa estrutura de partilha de informação especializada (com recorrência a sistemas de informação geográfica - SIG) de suporte para efeitos de planeamento e gestão integrada das intervenções no âmbito do ordenamento do território. Contribuir e apoiar a elaboração de planos intermunicipais referidos na alínea d) do nº1 do artº 90 da Lei nº 75/2013 de 12 de setembro. Contribuir, dinamizar e monitorizar o desenvolvimento de estratégias em matéria do ordenamento e gestão do território, promovendo consensos em torno das grandes linhas de orientação a seguir, estabelecendo prioridades e programas de ação alargados que envolvam parceiros públicos, privados e a sociedade civil, com metas e objetivos definidos. Identificar e dinamizar a integração de novos elementos no grupo de trabalho que se afigurem como detentores de informação relevante e/ou que se possam configurar como parceiros para a implementação da estratégia de mobilidade do Médio Tejo. 	<p>Representante do Conselho Intermunicipal da CIMT Comandante do Agrupamento Distrital Comandante Operacional Distrital Representante da Federação dos Bombeiros de Santarém Representante Bombeiros Voluntários Representante dos Bombeiros Municipais Representante da DRAP Representante do ICNF Representante do IPT - Instituto Politécnico de Tomar Representante do Centro de Inovação e Competências da Floresta</p> <p>Quando estiverem em causa Planos Intermunicipais, serão também convidados: Representante da DGT Representante da CCDRLVT Representante da CCDCentro</p>
Empreendedorismo, Desenvolvimento Económico e Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> Envolver os agentes locais e regionais na consolidação do Ecossistema Empreendedor da Região do Médio Tejo; Estabelecer o Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo no território (2014-2020); Apoiar a estruturação e coordenação de uma rede territorial à escala supramunicipal que contribua para favorecer a criação de sinergias e de condições de eficácia e eficiência no domínio do apoio ao desenvolvimento económico e empreendedorismo de base local. Definição de objetivos e de compromissos comuns, para a criação de modelos de atuação em rede, que criem sinergias e garantam respostas adequadas às necessidades dos potenciais empresários e da população. Favorecer a articulação entre o mundo académico, empresarial e o sistema científico e tecnológico, potenciando a transferência de conhecimento e tecnologia Promover iniciativas de empreendedorismo nas escolas; Promover a dinamização e monitorização do Plano de Ação (Observatório). Elaboração e difusão de relatórios periódicos; Identificar e dinamizar a integração de novos elementos no grupo de trabalho que se afigurem como detentores de informação relevante e/ou que se possam configurar como parceiros para a promoção do Empreendedorismo no Médio Tejo 	<p>Representante do Conselho Intermunicipal da CIMT Representante do IEFPP Representante do Centro de Emprego e Formação Profissional do Médio Tejo Representante do IPT – Instituto Politécnico de Tomar Representante do IAPMEI Representante da Nersant Representante da Nercab Representante do Tagusvalley Representante da DGEstE Representante dos GAL Representante do Clube de Business Angels de Santarém Representante do Centro de Inovação e Competências da Floresta</p>
Educação e Formação	<ul style="list-style-type: none"> Promover uma educação de excelência (do básico ao superior), assente em soluções de gestão integrada e em rede dos planos educativos dos diversos graus de ensino e a sua adequação às necessidades regionais, a rentabilização de centros de ensino inovadores e o apoio à mobilidade escolar. Apoiar a implementação de um programa para a promoção da empregabilidade, em colaboração com as entidades da área, assente na reciclagem formativa, em novas formas de emprego e na mobilidade laboral, bem como a organização de ações de sensibilização junto dos jovens antes da sua saída da escola secundária sobre as oportunidades de ensino profissional e de trabalho no Médio Tejo de modo a promover uma maior fixação dos mesmos. Perspetivar ações na lógica do crescimento inteligente pela articulação de projetos conjuntos entre o mundo académico e o empresarial para acelerar o potencial de concretização das ideias enquanto motor de crescimento económico pelo estabelecimento de parcerias dirigidas à promoção do tecido empresarial da região incrementando-se deste modo o emprego. Promover oportunidades de formação/ação nos domínios de criação artística e cultural no sentido da melhoria do 'clima' existente na escola, tornando a sua frequência mais motivadora, bem como o lançamento e reforço de 'projetos-piloto' para a redução do absentismo, do insucesso e do abandono escolar precoce. 	<p>Representante do Conselho Intermunicipal da CIMT Representante político de cada um dos Municípios MT Representante do IEFPP Representante do Centro de Emprego e Formação Profissional do Médio Tejo Representante do IPT – Instituto Politécnico de Tomar Representantes de Escolas profissionais Representantes de Agrupamentos de Escola Representante da Nersant Representante do Tagusvalley Representante dos GAL</p>

❖ Histórico de Reuniões:

2014												Órgão	Reunião	Síntese dos Assuntos / Conclusões / Deliberações
jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez			
						28						Comissão de Acompanhamento	1.ª Reunião Ordinária	- Aprovação da proposta de composição dos Grupos de Trabalho Setoriais, a submeter à aprovação do Conselho Intermunicipal
								05				Conselho Intermunicipal	Reunião Ordinária 10/2014	- Aprovação dos Grupos de Trabalho Setoriais (Observatório da Mobilidade; Turismo, Cultura e Património; Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil; Empreendedorismo, Desenvolvimento Económico e Competitividade; Educação e Formação)
			14									GT Ordenamento do Território, Floresta e Proteção Civil	1.ª Reunião (preparatória)	- Gestão intermunicipal dos serviços de segurança e proteção civil - Áreas de intervenção prioritárias
								24					2.ª Reunião	- Definição da Visão e Prioridades para as intervenções de base territorial para a Prevenção e Gestão de Riscos - Organização e divisão do trabalho
											16	GT Turismo, Cultura e Património	1.ª Reunião	- Agenda de Eventos e Programação Artística do Médio Tejo – Plataforma com a parceria do IPT - Plano de Marketing Turístico do Médio Tejo - IPAM - Definição de Representantes no Grupo de Trabalho - Análise e definição de um Programa de Atividades Anuais
											24	GT Observatório da Mobilidade	1.ª Reunião	- Apresentação e discussão das metodologias técnicas para a implementação do Observatório - Contributos possíveis e expectativas de cada entidade no contexto do Observatório - Protocolo de colaboração - Passos seguintes de atuação

Anexo 6 – Regimento de organização e funcionamento do CEDI



Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal do Médio Tejo

Regimento de Organização e Funcionamento

(versão aprovada na 1.ª reunião CEDI de dia 17.06.2014, para ratificação pelo CI)

Considerando que:

1. A Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo tem vindo a desenvolver, em parceria com os principais atores locais e regionais, uma estratégia de desenvolvimento de base territorial – **Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020**, dando corpo a uma **visão e estratégia comum para este espaço regional**, com identificação das prioridades de desenvolvimento e principais iniciativas e projetos a concretizar no horizonte 2020;
2. No quadro da prossecução dos objetivos da estratégia de desenvolvimento 2020, é imperativo assegurar um **modelo de governação integrada do território do Médio Tejo, com representatividade e participação de escala regional**;
3. O modelo de governação integrada do território do Médio Tejo deverá incluir um **Órgão Estratégico (CEDI)** de promoção da articulação e desenvolvimento intermunicipal, com vista a assegurar a coerência estratégica das intervenções de base territorial, e uma **Comissão de Acompanhamento**, também com carácter consultivo, com vista a assegurar a execução, coordenação e controlo dos mecanismos de acompanhamento e monitorização das intervenções de base territorial, a qual no futuro poderá ter uma estrutura técnica de apoio, definidos pelo Conselho Intermunicipal;
4. O **modelo de governação** integrada do território do Médio Tejo, assente na colaboração estratégica e na assunção partilhada de responsabilidades de implementação das intervenções de base territorial, **deverá assumir um carácter institucional, alinhado com a organização político-administrativa do território**;
5. O **regime jurídico das autarquias locais**, estabelecido pela Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, determina no art.º 98.º, o **Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal** como órgão de natureza consultiva destinado ao apoio ao processo de decisão dos restantes órgãos da Comunidade Intermunicipal, constituído por representantes das instituições, entidades e organizações com relevância e intervenção no domínio dos interesses intermunicipais;

Propõe-se, na sequência do previsto no Plano Estratégico de Desenvolvimento Médio Tejo 2014-2020, que o órgão estratégico de promoção da articulação e desenvolvimento intermunicipal no quadro do modelo de governação integrada do território do Médio Tejo tenha a sua expressão institucional no Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal (CEDI), com composição e regimento de acordo com as seguintes cláusulas:

Clausula 1.ª Natureza

O Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal (CEDI) é um órgão consultivo de carácter estratégico e de promoção da articulação e desenvolvimento das intervenções de base territorial, o qual deverá ter uma representatividade e participação de escala regional.

Clausula 2.ª Composição

1. O CEDI é composto pelo Presidente do Conselho Intermunicipal da Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, que preside ao órgão, e ainda pelos seguintes membros:

ÁREA	ENTIDADE	REPRESENTANTE
SAÚDE	CENTRO HOSPITALAR DO MÉDIO TEJO	Joaquim Esperancinha
	AGRUPAMENTO DE CENTROS DE SAÚDE DO MÉDIO TEJO	Maria Sofia Theriaga
EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO	DIREÇÃO GERAL DOS ESTABELECIMENTOS ESCOLARES - DIREÇÃO DE SERVIÇOS REGIÃO DE LISBOA E VALE DO TEJO	José Alberto Moreira Duarte
	INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL - DRLVT	Victor Gil
	IPT - INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR	Eugénio de Almeida
	ESCOLA PROFISSIONAL GUSTAVE EIFFEL	Irene Guedes
	ESCOLA PROFISSIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE ABRANTES	João Manuel Quinas
	INSIGNARE - ESCOLA PROFISSIONAL DE OURÉM	Pedro Major
DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO/EMPRESARIAL E TECNOLÓGICO	IAPMEI - AGÊNCIA PARA A COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO	Carlos Carapeto
	NIERSANT - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE SANTARÉM	Salomé Rafael
	TAGUSVALLEY - ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO TECNOPÓLO DO VALE DO TEJO	Luis Ferreira
	CTIC - CENTRO TECNOLÓGICO DAS INDUSTRIAS DO COURO	Alcino Martinho
	CENTRO DE INOVAÇÃO E COMPETÊNCIAS DA FLORESTA	Paulo Luis
SEGURANÇA SOCIAL / INCLUSÃO SOCIAL	INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL - CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM	Tiago Leite
	UNIÃO DISTRITAL DAS IPSS	Eduardo Júlio Mourinha
ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO	COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL LVT	Fernanda do Carmo
AGRICULTURA	DIREÇÃO REGIONAL DE AGRICULTURA E PESCAS DE LISBOA E VALE DO TEJO	Elizete Jardim
NATUREZA E FLORESTAS	INSTITUTO DA CONSERVAÇÃO DA NATUREZA E DAS FLORESTAS - DCNF LVT	Rui Pombo
DESPORTO E JUVENTUDE	INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE - DRLVT	Eduarda Marques
TURISMO E CULTURA	TURISMO CENTRO DE PORTUGAL	Pedro Machado
	DIREÇÃO GERAL DO PATRIMÓNIO CULTURAL	Gertrudes Zambujo
	CONVENTO DE CRISTO	Andreia Galvão
	ASSOCIAÇÃO CULTURAL MATERIAIS DIVERSOS	Tiago Guedes
PROTEÇÃO CIVIL	AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL - COMANDO OPERACIONAL DE AGRUPAMENTO DISTRITAL CENTRO SUL	Joaquim Chambel
FORÇAS DE SEGURANÇA	POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA - COMANDO DISTRITAL DE SANTARÉM	Jorge Manuel Mateus Soares
	GUARDA NACIONAL REPUBLICANA - COMANDO TERRITORIAL DE SANTARÉM	Nuno Sanfona Paulino
	EXÉRCITO PORTUGUÊS	Fernando Joaquim Costa
ASSOCIAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS/COMERCIAIS	ADIRN - ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO RIBATEJO NORTE	Jorge Rodrigues
	PINHAL MAIOR - ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PINHAL INTERIOR SUL	Augusto Nogueira
	TAGUS - ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO RIBATEJO INTERIOR	Pedro Saraiva
	ACE, ACIS, ACISO e ACITOFEBÁ	Francisco Vieira
GRANDES EMPRESAS MT	PEGOP	Paulo Almirante
	MITSUBISHI FUSO TRUCK EUROPE - SOC. EUROPEIA DE AUTOMÓVEIS	Jorge Rosa
	RENOVA FÁBRICA DE PAPEL DO ALMODA	Paulo Pereira da Silva
	EMEF-EMPRESA MANUTENÇÃO EQUIPAMENTO FERROVIÁRIO	Maria Isabel Vicente
	CAIMA - INDÚSTRIA DE CELLULOSE	Dolores Ferreira
	RODOVIÁRIA DO TEJO	Orlando Ferreira
	RAÇÕES ZÉZERE	Luis Guilherme
	IBM PORTUGAL	Gonçalo Costa Andrade
OBSERVADOR	COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL CENTRO	José Laia Rorigues



2. Não tendo a qualidade de membros, podem também assistir e participar no CEDI, os Presidentes das Câmaras Municipais da área do Médio Tejo, o Presidente da Assembleia Intermunicipal e o Secretariado Executivo Intermunicipal;
3. Os membros do CEDI podem ser substituídos por suplentes expressamente designados por escrito, para o efeito, pelos titulares;
4. Poderão ainda ser convidadas a participar no CEDI, em razão das matérias a tratar, outras entidades, sem carácter de permanência.

Clausula 3.ª Competências

1. Compete ao CEDI:
 - a) Aprovar o respetivo regimento de organização e funcionamento, o qual é válido após ratificação pelo Conselho Intermunicipal;
 - b) Propor a Comissão de Acompanhamento nos termos do n.º 1 da cláusula 5.ª deste regimento, para aprovação do Conselho Intermunicipal;
 - c) Dar parecer sobre a visão e estratégia para a região, apresentada pela Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo;
 - d) Pronunciar-se sobre a coerência estratégica das intervenções de base territorial e articulação das diferentes entidades envolvidas na implementação do Plano de Ação Regional;
 - e) Acompanhar a execução global do Plano de Ação Regional, avaliando o seu grau de convergência com os objetivos inicialmente estabelecidos e efetuando sugestões e recomendações sobre a estratégia de desenvolvimento, constituindo-se como um espaço de reflexão sobre as dinâmicas e as estratégias para o desenvolvimento integrado do Médio Tejo;
 - f) Pronunciar-se sobre os assuntos de maior relevância económica, social e cultural do território;
 - g) Pronunciar-se sobre os planos intermunicipais referidos na alínea d) do n.º 1 do art.º 90 da Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro;
 - h) Propor às entidades e serviços competentes as iniciativas que entender adequadas à resolução de problemas detetados e à promoção do desenvolvimento regional.
2. Ao exercício de funções no CEDI não é atribuída qualquer remuneração.

Clausula 4.ª Funcionamento

1. O CEDI reúne ordinariamente duas vezes por ano;
2. A convocatória das reuniões ordinárias deverá ser enviada pelo Presidente do CEDI, com uma antecedência mínima de oito dias sobre a data da reunião;
3. O CEDI reúne extraordinariamente sempre que convocado pelo respetivo Presidente, por sua iniciativa ou a requerimento de pelo menos um terço dos membros;



4. No caso de reuni\u00e3o extraordin\u00e1ria a pedido dos membros, o Presidente do CEDI deve convocar a reuni\u00e3o para um dos quinze dias seguintes \u00e0 apresenta\u00e7\u00e3o do pedido, mas sempre com uma anteced\u00eancia m\u00ednima de dois dias sobre a data da reuni\u00e3o extraordin\u00e1ria;
5. A ordem do dia de cada reuni\u00e3o \u00e9 estabelecida pelo Presidente do CEDI e deve incluir os assuntos que para esse fim lhe forem indicados por qualquer membro do CEDI, por escrito, com uma anteced\u00eancia m\u00ednima de cinco dias sobre a data da reuni\u00e3o;
6. A ordem do dia deve ser entregue a todos os membros, com uma anteced\u00eancia m\u00ednima de dois dias sobre a data da reuni\u00e3o.
7. Por iniciativa de qualquer membro, poder\u00e1 ser inscrita na ordem de trabalhos, no in\u00edcio de uma reuni\u00e3o, qualquer quest\u00e3o de car\u00e1cter urgente, desde que n\u00e3o haja oposi\u00e7\u00e3o de qualquer dos outros membros.

Clausula 5.^a **Comiss\u00e3o de Acompanhamento**

1. Sobre proposta do Presidente do Conselho Intermunicipal, o CEDI eleger\u00e1 uma Comiss\u00e3o de Acompanhamento, a qual ter\u00e1 no m\u00e1ximo seis representantes, e que ser\u00e1 coordenada pelo Secretariado Executivo Intermunicipal;
2. A Comiss\u00e3o de Acompanhamento \u00e9 um \u00f3rg\u00e3o de natureza consultiva, visando pronunciar-se sobre a execu\u00e7\u00e3o, coordena\u00e7\u00e3o e controlo dos mecanismos de acompanhamento e monitoriza\u00e7\u00e3o das interven\u00e7\u00f5es de base territorial, definidos no Plano Estrat\u00e9gico;
3. Em regra, a Comiss\u00e3o de Acompanhamento reunir\u00e1 com periodicidade bimestral;
4. A Comiss\u00e3o de Acompanhamento coordenar\u00e1 os grupos de trabalho sectoriais considerados relevantes para operacionaliza\u00e7\u00e3o dos principais projetos/parcerias constantes do Plano de A\u00e7\u00e3o Regional;
5. A Comiss\u00e3o de Acompanhamento far\u00e1 proposta dos respetivos grupos de trabalho sectoriais, os quais dever\u00e3o ser aprovados em Conselho Intermunicipal;
6. Dos grupos de trabalho, referidos no n\u00famero anterior, poder\u00e3o fazer parte membros (p\u00fablicos ou privados) que n\u00e3o perten\u00e7am ao CEDI, tendo tamb\u00e9m a participa\u00e7\u00e3o do membro do Conselho Intermunicipal com o respetivo pelouro de atividade;
7. Para cada grupo de trabalho dever\u00e1 ser elaborado um documento/acordo, a subscrever por todos os participantes do grupo de trabalho, onde conste o objeto, \u00e2mbito territorial, \u00e2mbito tem\u00e1tico, linhas de a\u00e7\u00e3o e composi\u00e7\u00e3o do referido grupo;
8. Ao exerc\u00edcio de fun\u00e7\u00f5es na comiss\u00e3o de acompanhamento ou nos grupos de trabalho n\u00e3o \u00e9 atribuída qualquer remunera\u00e7\u00e3o, o que n\u00e3o prejudica a eventual exist\u00eancia de apoio t\u00e9cnico profissional.



MÉDIO TEJO
COMUNIDADE INTERMUNICIPAL

Clausula 6.ª
Alterações ao Regimento

O presente regimento poderá ser revisto a qualquer momento sob proposta do Presidente do CEDI ou de um terço dos seus membros.

Anexo 7 – Mapa de pessoal da CIMMT

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO MÉDIO TEJO
MAPA DE PESSOAL PARA O ANO DE 2015

(nos termos do art.º 29º do Anexo da Lei n.º 935/2014, de 20 de junho)

Unidade Orgânica	Atribuições/ Competências/ Atividades	Cargo/ Carreira/ Categoria	Área de Formação Académica e/ou Profissional	Atividades/ Atribuições/ Competências (1)	Postos de Trabalho				Obs.
					P	O	AP	T	
....	Gestão Corrente	Secretário Executivo	Direito	1	0	0	1	Nomeação
GA - Gabinete de Apoio	* Apoio direto aos órgãos de gestão incluindo ao Secretário Executivo no desempenho das suas funções e no planeamento das atividades e nas relações públicas; * Promoção e divulgação; * Elaboração de propostas de projetos, entre outras, na área da respetiva atuação, e preparação das respetivas candidaturas; * Apoio direto e logístico à Assembleia Intermunicipal da CIMT;	Técnico Superior	Engenharia Civil	Competência 1	1	0	0	1	TI
			Ciências da Comunicação - Especialização em Publicidade	Atividade 1	1	0	0	1	TI
GE - Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento Estratégico	* Assegurar as funções de estudo, de planeamento e de gestão técnica dos programas e projetos com nível de integração intermunicipal ou subregional;	Técnico Superior	Engenharia do Território (a)	Atividade 1	1	0	0	1	T Ic
			Relações Internacionais	Atividade 3	1	0	0	1	T Ic
			Gestão de Recursos Humanos	Competência 1	1	0	0	1	TI
			Área de Administração Pública	Atividade 2	1	0	0	1	T Ic
EP - Estruturas de Projeto	* Gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional;	Técnico Superior	Gestão de Empresas	Atividade 1	1	0	0	1	TI
			Gestão de Empresas	Atividade 3	1	0	0	1	T Ic
			Engenharia Civil	Atividade 2	1	0	0	1	TI
			Engenharia Civil	Atividade 4	1	0	0	1	TI
			Engenharia Civil (b)	Atividade 5	1	0	0	1	T Ic
CIF - Centro de Informação e Formação Profissional	* Funções de estudo, de planeamento e de gestão técnica dos programas e projetos comunitários relacionados com a formação cívica dos cidadãos em geral e o apoio informativo aos mesmos e com a formação profissional dos funcionários e agentes da administração local no âmbito do território comunitário;	Técnico Superior	Gestão de Recursos Humanos	Atividade 1	1	0	0	1	T Ic
		Assistente Técnico	Curso Profissional de Contabilidade e Técnicas Administrativas (c)	Competência 1	1	0	0	1	TI
DAC - Direção de Administração e Cooperação	Compreende : * A área financeira; * A área administrativa; * A área de cooperação institucional;	0	0	0	0
DAC/AF - Área Financeira	* Funções inerentes ao serviço de contabilidade de acordo com o POCAL, nomeadamente, no que respeita às Opções do Plano e Orçamento, Relatório de Gestão, PPI; * Apoio direto e logístico à Assembleia da CIMT;	Técnico Superior	Administração Pública e Autárquica	Competência 1	1	0	0	1	TI
			Administração Pública	Atividade 1	1	0	0	1	TI
DAC/AD - Área Administrativa	* Todas as tarefas administrativas decorrentes das atividades da CIMT, nomeadamente, expediente, arquivo, apoio a reuniões; * Tarefas inerentes ao serviço de recursos humanos;	Técnico Superior	Gestão Recursos Humanos (c)	Atividade 1	1	0	1	2	TI
		Assistente Técnico	Gestão Recursos Humanos (c)	Competência 1	1	0	0	1	TI
DAC/ACI - Área de Cooperação Institucional	* Tarefas inerentes à implementação de normativas decorrentes do cumprimento legislativo; * Apoio à implementação de medidas de cooperação intermunicipal; * Colaboração e apoio às Sessões da Assembleia Intermunicipal do Médio Tejo; * Apoio direto e logístico à Assembleia da CIMT;	Técnico Superior	Economia	Competência 1	1	0	0	1	TI
DT - Direção Técnica		0
DT/AGOT - Área Gestão e Ordenamento do Território	* Promover, gerir e acompanhar as atividades inerentes aos sistemas de informação geográfica para o ordenamento do território.	Técnico Superior	Engenharia Biofísica	Atividade 1	1	0	0	1	TI
			Gestão do Território	Atividade 2	2	0	0	2	T Ic
			Engenharia Geográfica	Atividade 3	1	0	0	1	T Ic
		Assistente Técnico	Desenhador	Competência 1	0	1	0	1	TI
DT/AMNT - Área de Modernização e Novas Tecnologias	* Conceber, coordenar projetos de modernização administrativa; * Assegurar o funcionamento do Médio Tejo Digital.	Especialista de Informática	Engenharia Informática	Atividade 1	1	0	0	1	T Ic
				Atividade 2	1	0	0	1	
TOTAL					26	1	1	28	

(1) - Atividades e Competências descritas no Anexo ao Mapa de Pessoal

 (a) desempenha também funções na estrutura de projeto
 (b) concurso a decorrer, prevê-se a ocupação do posto de trabalho até ao final de 2014
 (c) desempenham também as funções de tesouraria

TI - Contrato por Tempo Indeterminado

T Ic - Contrato a Termo Incerto

P- Providos e em efetividade de funções na CIMT

O - Ocupados mas em funções noutras entidades

AP- lugares a prover

TC - Contrato Termo Certo

T- Total

AM&A Lisboa

Rua Mouzinho da Silveira, 27, 2.º

1250-166 Lisboa

T. +351 21 351 14 00

F. +351 21 354 43 12

AM&A Porto

Rua Cunha Júnior, 41-A, 2.º

4250-186 Porto

T. +351 22 508 98 55

F. +351 22 508 98 57

amconsultores@amconsultores.pt

www.amconsultores.pt



Augusto Mateus & Associados
Sociedade de Consultores, Lda