

[D1.7. E D1.8.]

PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO 2015-2025 ESTARREJA 2025



PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO CONCELHO DE ESTARREJA

Siglas e acrónimos

AIPQR	Associação das Indústrias da Petroquímica, Química e Refinação	PCI	Parque de Ciência e Inovação
CCDR	Comissão de Coordenação e de Desenvolvimento Regional do Centro	PME	Pequenas e Médias Empresas
CE	Comissão Europeia	PO	Programa Operacional
CM	Câmara Municipal	PO ISE	Programa Operacional Inclusão Social e Emprego
CIM	Comunidade Intermunicipal	PO CH	Programa Operacional Capital HUMANO
CIRA	Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro	PO CI	Programa Operacional Competitividade e Internacionalização
DL	Decreto-Lei	PO SEUR	Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
DLBC	Desenvolvimento Local de Base Comunitária	QCA	Quadro Comunitário de Apoio (1988-2006).
EBN	<i>European Business & Innovation Centre Network</i>	QEC	Quadro Estratégico Comum
E-PE	Ecoparque Empresarial de Estarreja	QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional (2007-2013)
ERASMUS+	Programa da União Europeia para a educação, a formação, a juventude e o desporto para o período 2014–2020	RCM	Resolução do Conselho de Ministros
FC	Fundo de Coesão	RIS3	<i>Regional Innovation and Smart Specialisation Strategy</i> (tradução inglesa de Estratégias de Especialização Inteligente e Inovação Regional)
FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural	SEMA	Associação Empresarial dos concelhos de Albergaria-a-Velha, Estarreja, Murtosa e Sever do Vouga
FEAMP	Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas	SCT	Sistema Científico e Tecnológico
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional	SCTN	Sistema Científico e Tecnológico Nacional
FEEI	Fundos Europeus Estruturais e de Investimento	SPI	Sociedade Portuguesa de Inovação
FSE	Fundo Social Europeu	SUDOE	Programa de Cooperação Territorial do Espaço Sudoeste Europeu
GADE³	Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Empresarial de Estarreja	SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
IEE	Incubadora de Empresas de Estarreja	TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
I&I	Investigação e Inovação	TICE	Tecnologias de Informação e Comunicação e Eletrónica
ID&IT	Investigação, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica	UA	Universidade de Aveiro
INE	Instituto Nacional de Estatística	UE	União Europeia
ITI	Investimentos Territoriais Integrados		

Sumário Executivo

Em alinhamento com os novos paradigmas que defendem uma participação ativa dos agentes regionais na definição de estratégias e na implementação de ações concretas com vista ao desenvolvimento socioeconómico e territorial, a Câmara Municipal de Estarreja assume como prioritária a afirmação do concelho enquanto território dinâmico, coeso e inovador.

Acreditando que a resposta a este desafio passa incontornavelmente pela criação de condições facilitadoras da coesão, da competitividade e do emprego, a Câmara Municipal, com o apoio da Sociedade Portuguesa de Inovação, desencadeou um processo de reflexão estratégica e definição operacional em torno de um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o período 2015-2025.

Desde o início deste processo, assumiu-se a necessidade de considerar os ativos do território e o potencial que os mesmos encerram, facto que levou a Câmara Municipal a desenvolver, em paralelo e de forma complementar ao Plano Estratégico de Desenvolvimento do Concelho (denominado em diante Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2025 – Estarreja 2025), o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Ecoparque Empresarial. Apesar de complementar ao presente documento, o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Ecoparque Empresarial é um documento autónomo.

O exercício estratégico concelhio foca-se num período temporal de dez anos, intervalo que se considera necessário para a construção de parcerias e lógicas de cooperação que viabilizem a correta implementação de projetos e conseqüente avaliação de resultados.

A metodologia que orientou os trabalhos englobou o aprofundamento de um conjunto de documentos de referência, de âmbito regional (como o Programa Operacional da Região Centro, a Estratégia de Investigação e Inovação para a Especialização Inteligente da Região Centro e o Plano Estratégico e de Ação para a Região de Aveiro), nacional (como o Acordo de Parceria – Portugal 2020) e europeu (como a Estratégia Europa 2020). Este trabalho de recolha e análise foi seguido pela implementação de um conjunto de métodos participativos, no âmbito dos quais foi possível auscultar e envolver diversos agentes do território, e conhecer e caracterizar iniciativas locais relevantes.

No decurso das atividades conduzidas foi possível explorar e retratar as realidades atuais do concelho sinalizando as suas forças e identificando fragilidades. Assim, com base nos diagnósticos conduzidos (e tendo por referência os exemplos nacionais e internacionais), propôs-se uma Visão ambiciosa para o desenvolvimento do concelho de Estarreja:

Em 2025 Estarreja será reconhecida como uma referência no desenvolvimento e crescimento sustentável/crescimento verde através de uma clara aposta no emprego, na qualidade de vida da população e na valorização da diversidade e do equilíbrio ambiental.

ESTARREJA, UM TERRITÓRIO SUSTENTÁVEL, DINÂMICO E COMPETITIVO

Com base na visão, a **Missão** da autarquia de Estarreja e dos restantes *stakeholders* locais é:

Assegurar que Estarreja se constitua como...

... Uma opção privilegiada para viver, caracterizada por um ambiente urbano saudável, socialmente coeso e com uma dinâmica cultural ímpar.

... Um território exemplar no domínio da qualidade e valorização do ambiente natural, e

... Uma das primeiras opções de localização empresarial da região Norte e Centro de Portugal.

Detalhando, a Visão proposta para o Concelho congrega as seguintes vertentes e linhas de orientação estratégica.

Vertentes Estratégicas (VE)	Desenvolvimento Urbano	Competitividade e Inovação	Natureza e Ambiente	Coesão Social e Cultura	Governança
Linhas de orientação Estratégica (LOE)	Promover a qualificação do território e o seu uso multifuncional de forma equilibrada e sustentável.	Fomentar o dinamismo económico, a diversidade e a complementaridade entre empresas e garantir um ecossistema de inovação sustentado em redes de parcerias estratégicas.	Valorizar as especificidades e o equilíbrio dos elementos naturais e reforçar a integração dos valores ambientais nas atividades sociais e económicas.	Promover o acesso à educação, cultura, desporto e serviços básicos que garantam a qualidade de vida da comunidade local e a valorização dos elementos culturais diferenciadores.	Reforçar o papel da administração local como motor do desenvolvimento socioeconómico concelhio e facilitador de parcerias e redes de cooperação em domínios estratégicos.

A operacionalização do **Plano Estratégico de Desenvolvimento - Estarreja 2025** envolve a implementação de projetos, estruturadas nas respetivas vertentes estratégicas, e cumprindo o desígnio descrito nas Linhas de Orientação Estratégica. O quadro seguinte apresenta uma síntese dos projetos propostos.

I.	Desenvolvimento Urbano
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ P1. Rede de acessibilidades ▪ P2. Revitalização urbana sustentável de Estarreja

II.	Competitividade e Inovação
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ P3. Rede local de apoio ao empreendedorismo e criatividade ▪ P4. Plataformas tecnológicas e de competências ▪ P5. Rede de produtos e comércio local
III.	Natureza e Ambiente
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ P6. Roteiros de turismo cultural, de natureza e industrial, ▪ P7. Bioria 2025 ▪ P8. Eficiência no uso de recursos
IV.	Coesão Social e Cultura
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ P9. Educação, formação e mercado de trabalho ▪ P10. Iniciativas de suporte à coesão e inovação social
V.	Governança
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ P11. Programa de capacitação e modernização administrativa ▪ P12. Redes e parcerias multinível ▪ P13. Plano de Marketing e Branding

A Ação Integrada do domínio económico e empresarial é devidamente enquadrada nos parâmetros de execução do Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja. De forma relevante, a proposta nele contida de criação de um Gabinete de Apoio Empresarial de Estarreja (GADE³) cuja função extravasa a gestão do EPE e se estende a todo o concelho, é alvo de referência constante ao longo do presente documento.

A implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho de Estarreja é da responsabilidade de todos os agentes públicos e privados. Neste âmbito, a Câmara Municipal de Estarreja deverá assumir um papel chave para a sua concretização. De acordo com o descrito na carteira de projetos, compete à autarquia a responsabilidade direta pela execução de um conjunto de projetos estruturantes, bem como a facilitação das condições essenciais para a realização dos restantes e a necessária mobilização dos agentes de desenvolvimento local e regional. Considerando modelos de gestão dos FEEI, recomenda-se a existência de estruturas dedicadas permitindo enquadrar a articulação entre os diversos agentes e modelos de gestão de uma forma coordenada e orientada para o acompanhamento e calibragem da implementação do Plano Estratégico.

O presente documento encontra-se estruturado nos seguintes capítulos:

CAPÍTULO 1. Objetivos e Metodologia

Neste Capítulo é apresentado um enquadramento do “Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2025 – Estarreja 2025”, com especificação dos objetivos e metodologia que lhe estão associados.

CAPÍTULO 2. Enquadramento Estratégico

Este Capítulo integra uma breve síntese das políticas públicas europeias, nacionais e regionais definidas para o período de programação 2014-2020 e respetivas diretrizes e prioridades com relevância para o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2025 – Estarreja 2025.

CAPÍTULO 3. Síntese do Diagnóstico

Neste capítulo é apresentada uma síntese da leitura da situação atual de Estarreja, retirada de uma descrição pormenorizada em documento próprio . Apresentada em termos de análise SWOT, explora em maior detalhe as áreas económicas, sociais e ambientais em termos de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. No final apresentam-se as metas acordadas entre o Estado Português e a Comissão Europeia para as quais deverá contribuir uma estratégia de âmbito local.

CAPÍTULO 4. Estratégia de Desenvolvimento 2015-2025

Considerando o contexto local, e as prioridades e diretrizes de ordem superior, são apresentadas e justificadas um conjunto de opções estratégicas tendo por base o alcance da realidade futura ambicionada por toda a comunidade. São organizadas em termos de vertentes e devidamente alinhadas nas prioridades de investimento e nos objetivos temáticos da Estratégia Europa 2020.

CAPÍTULO 5. Plano de Ação

Neste Capítulo são descritas as iniciativas concretas (Projetos Estruturantes organizados em Ações Integradas e que dão corpo ao Plano de Ação) que deverão materializar a estratégia definida. Será em torno destas ações que se deverão mobilizar os diferentes atores municipais, regionais e também, em alguns casos, nacionais e internacionais, no sentido de se alcançarem os objetivos pretendidos. Acresce que as ações integradas no domínio do fomento da competitividade e dinamismo económico são complementares às ações previstas no Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja.

CAPÍTULO 6. Quadro Financeiro

Este capítulo indica os recursos de ordem financeira necessários para concretizar as atividades e as opções estratégicas assumidas, considerando a necessidade de adequar investimentos ao esforço anual da autarquia e alinhar tempos de programação dos fundos comunitários. O capítulo inclui igualmente a indicação de eventuais fontes de financiamento nacional inseridas no Portugal 2020.

CAPÍTULO 7. Recomendações sobre os mecanismos de avaliação e monitorização

Neste capítulo efetuam-se recomendações a cumprir para que os órgãos a quem competirá o acompanhamento da estratégia tenham as condições materiais necessárias para o controlo, a monitorização, a avaliação e, a partir dos resultados obtidos, a calibragem da trajetória efetuada e recursos empregues.

Março de 2015

A Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a todas as pessoas e entidades que, generosamente, se disponibilizaram para a discussão de temas relevantes para a elaboração deste documento, contribuindo com a sua visão para uma análise multifacetada da realidade.

Março 2015

A Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

Índice de conteúdos

1. OBJETIVOS E METODOLOGIA	2
1.1. INTRODUÇÃO.....	2
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.3. METODOLOGIA DE TRABALHO.....	3
2. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO	6
2.1. ESTRATÉGIA EUROPA 2020.....	6
2.2. QUADRO ESTRATÉGICO COMUM 2014-2020.....	8
2.3. ACORDO DE PARCERIA – PORTUGAL 2020.....	9
2.4. PROGRAMA OPERACIONAL DA REGIÃO CENTRO - CENTRO 2020.....	11
2.5. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL 2014-2020 DA REGIÃO DE AVEIRO.....	15
3. SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO	20
3.1. MATRIZ DE RELAÇÃO METAS EUROPEIAS PARA O PERÍODO 2020.....	20
3.2. ANÁLISE SWOT.....	22
3.3. FATORES CRÍTICOS.....	27
4. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO 2015-2025	30
4.1. VISÃO E MISSÃO.....	33
4.2. VERTENTES E LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	34
4.3. ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA COM OS DOCUMENTOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE NÍVEL SUPERIOR.....	49
5. PLANO DE AÇÃO	52
5.1. VERTENTE DESENVOLVIMENTO URBANO.....	52
5.2. VERTENTE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO.....	58
5.3. VERTENTE ESTRATÉGICA NATUREZA E AMBIENTE.....	64
5.4. VERTENTE COESÃO SOCIAL E CULTURAL.....	70
5.5. VERTENTE ESTRATÉGICA GOVERNAÇÃO.....	74
5.6. CRONOGRAMA GERAL.....	80
6. QUADRO FINANCEIRO	82
6.1. PROPOSTA DE INVESTIMENTOS GLOBAL.....	82
6.2. OPORTUNIDADES DE FINANCIAMENTO.....	83
7. RECOMENDAÇÕES SOBRE OS MECANISMOS DE AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO	86
7.1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO.....	86
7.2. QUESTÕES DE AVALIAÇÃO.....	86
7.3. ESTRUTURA DE ACOMPANHAMENTO.....	87
7.4. CRONOGRAMA DE AVALIAÇÃO.....	88
7.5. INDICADORES.....	89
ANEXO. SUMÁRIO DO PLANO ESTRATÉGICO ECOPARQUE EMPRESARIAL DE ESTARREJA	93
BIBLIOGRAFIA	97

Índice de figuras

Figura 1. Metodologia de trabalho	3
Figura 2. <i>Deliverables</i> do projeto.	4
Figura 3. Arquitetura do Portugal 2020.	9
Figura 4. Matriz de Estruturação temática do Portugal 2020.	10
Figura 5. Região Centro: Concelhos de coesão, de transição e de competitividade.	11
Figura 6. Prioridades nucleares para o alcance da ambição regional 2014-2020.	13
Figura 7. Visão e Missão para a região de Aveiro no período 2014-2020.	15
Figura 8. Prioridades de intervenção (transversais) e as Áreas de Especialização (setoriais) da região de Aveiro.	16
Figura 9. Metodologia de definição do Plano Estarreja 2025.	32
Figura 10. Níveis de definição estratégica.	32
Figura 11. Vertentes e Linhas de Orientação Estratégica.	34
Figura 12. Modelo territorial do Concelho (de acordo com o PDM).	36
Figura 13. Estratégia de Desenvolvimento 2015-2025.	48
Figura 14. Matriz de relação das linhas de orientação estratégica de Estarreja 2025 e os eixos de intervenção das estratégias de ordem superior (Acordo Parceria, Centro 2020 e Região de Aveiro).	50
Figura 15. Sumário dos Projetos a implementar por vertente estratégica.	52
Figura 16. Modelo de acompanhamento e avaliação.	88

Índice de tabelas

Tabela 1. Metas a alcançar no horizonte 2020 na União Europeia e em Portugal.	7
Tabela 2. Dimensões estratégicas do PO Regional do Centro: eixos prioritários e objetivos temáticos.	14
Tabela 3. Prioridades de intervenção e ações previstos no Plano de Ação da região de Aveiro.	16
Tabela 4. Metas a alcançar em 2020.	20
Tabela 5. Cronograma de execução de projetos.	80
Tabela 7. Proposta de Investimentos por projeto.	82
Tabela 8. Oportunidades de financiamento nos Programas Operacionais 2014-2020.	83
Tabela 9. Cronograma de avaliação dos projetos.	88
Tabela 10. Indicadores de realização.	89
Tabela 11. Indicadores de resultado.	90

1. Objetivos e metodologia



1. Objetivos e Metodologia

Neste Capítulo é apresentado um enquadramento do “Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2025 – Estarreja 2025”, com especificação dos objetivos e metodologia que lhe estão associados.

1.1. Introdução

Os desafios de carácter socioeconómico e territorial, a par dos paradigmas mais recentes que defendem a participação ativa dos agentes do território, conduziram a Câmara Municipal a empreender um processo de reflexão estratégica e definição operacional em torno de um plano estratégico que permita criar as condições facilitadoras da coesão, da competitividade e do emprego no concelho.

Desde o início deste processo, assumiu-se a necessidade de considerar os ativos do território e o potencial que os mesmos encerram, facto que levou a Câmara Municipal a desenvolver, em paralelo e de forma complementar ao Plano Estratégico de Desenvolvimento do Concelho (denominado em diante Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2025 – Estarreja 2025), o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Ecoparque Empresarial. Apesar de complementar ao presente documento, o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Ecoparque Empresarial é um documento autónomo¹.

O exercício estratégico concelhio (Estarreja 2025) foca-se no período temporal de dez anos, intervalo que se considera necessário para a construção de parcerias e lógicas de cooperação que viabilizem a correta implementação de projetos e consequente avaliação de resultados. É este exercício, desenvolvido para o concelho, que se apresenta do presente relatório.

1.2. Objetivos

O trabalho desenvolvido no âmbito do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Concelho tem como objetivo geral a construção de um quadro estratégico de desenvolvimento para o concelho de Estarreja consubstanciado na elaboração de uma estratégia e de um plano de ação. O objetivo é valorizar as potencialidades e especificidades locais, alinhadas com as estratégias com as prioridades nacionais e europeias para o período 2014-2020 (modelo definido pelo Programa Nacional de Reforma Portugal 2020 e pela União Europeia através do Quadro Estratégico Comum 2014-2020).

¹ Ver documento “Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja (D 2.3) ”.

O projeto focou-se nos seguintes objetivos específicos: definir uma imagem e respetivos elementos de comunicação do concelho; efetuar uma análise do contexto local e regional orientada para a seleção de prioridades; realizar estudos de *benchmarking* internacional; definir uma estratégia concelhia, definir uma carteira de projetos estruturantes que concretize a mesma estratégia, identificar e perseguir oportunidades de financiamento disponíveis para a implementação do referido plano; e propor um mecanismos de avaliação e monitorização.

1.3. Metodologia de Trabalho

A prossecução dos objetivos descritos recomendou o desenvolvimento de uma metodologia de trabalho baseada na prossecução de etapas, assentes num trabalho de proximidade entre a equipa técnica e a Autarquia de Estarreja (Figura 1).

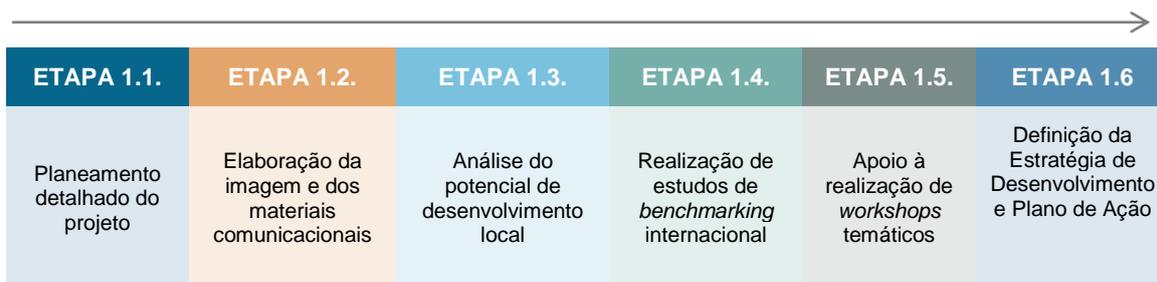


Figura 1. Metodologia de trabalho

O presente documento integra-se na Etapa 1.6. Definição da Estratégia de Desenvolvimento e Plano de Ação. Integra uma breve síntese do diagnóstico realizado na Etapa 1.3, uma proposta de estratégia de desenvolvimento e a carteira de projetos que compõe o plano de ação.

A metodologia incluiu inicialmente a análise de um conjunto de documentos de referência, de âmbito regional (como o Programa Operacional da Região Centro, a Estratégia de Investigação e Inovação para a Especialização Inteligente da Região Centro), nacional (como o Acordo de Parceria – Portugal 2020) e europeu (como a Estratégia Europa 2020). Essa análise foi complementada com um conjunto de métodos participativos, no âmbito dos quais foi possível auscultar e envolver agentes do território, conhecer e caracterizar iniciativas locais relevantes e identificar e descrever boas práticas nacionais e internacionais, transferíveis e inspiradoras.

No decurso da condução das atividades referidas foi possível explorar e retratar as realidades atuais do Concelho, sinalizando forças e identificando as fragilidades num conjunto de áreas previamente delimitado.

Em resultado da abordagem metodológica apresentada foram desenvolvidos os seguintes *deliverables*:

- D1.1. Documento de planeamento detalhado do projeto com elementos de suporte à mobilização da comunidade
- D1.2. Proposta de imagem e conteúdos para *website* e brochura
- D1.3. Relatório de Diagnóstico do Potencial de Desenvolvimento do Município de Estarreja
- D1.4. Estudos de *benchmarking*
- D1.5. Apresentações de suporte aos workshops relativas ao Plano
- D1.6. Relatório de síntese dos workshops
- D1.7. Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020 do Concelho de Estarreja
- D1.8. Proposta de indicadores e mecanismos de avaliação e monitorização do Plano Estratégico de Desenvolvimento
- D1.9. Elementos de suporte à realização da conferência final

Figura 2. *Deliverables* do projeto.

2. Enquadramento Estratégico



2. Enquadramento Estratégico

Este Capítulo integra uma breve síntese das políticas públicas europeias, nacionais e regionais definidas para o período de programação 2014-2020 e respetivas diretrizes e prioridades com relevância para o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2025 (adiante denominado Estarreja 2025).

2.1. Estratégia Europa 2020

A Europa encontra-se perante um cenário crítico do ponto de vista económico e social, obrigando à formulação de novas estratégias de desenvolvimento e modelos de atuação. O desafio que se impõe é o de voltar a colocar a economia num caminho de crescimento sustentado.

Consciente desta realidade, a União Europeia (UE) definiu, em março de 2010, uma estratégia concertada de desenvolvimento que sustenta a visão e os objetivos a alcançar no horizonte 2020 – Estratégia Europa 2020.

A Estratégia Europa 2020 estabelece três prioridades que se reforçam mutuamente:

- **Crescimento Inteligente:** melhorar a qualidade da educação, fortalecer o desempenho da investigação, promover a inovação e a transferência de conhecimento e utilizar todo o potencial das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- **Crescimento Sustentável:** introduzir soluções tecnológicas que possibilitem combinar o cumprimento das metas de redução de emissões com o aumento de competitividade e a redução de custos energéticos;
- **Crescimento Inclusivo:** fomentar uma economia de empregabilidade elevada, marcada pela coesão territorial e social.

No decurso do processo de programação financeira para o período 2014-2020, a UE reiterou que as atuais mudanças e desafios terão um impacto distinto em cada Estado-Membro e região, em grande medida determinado pela maior ou menor capacidade para alcançar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, o que por sua vez depende do potencial específico de desenvolvimento e dos recursos disponíveis em termos de capital humano, físico e ambiental, conhecimento, instituições e redes em que se insere. Estes desafios traduzem-se em compromissos com metas nacionais a alcançar no horizonte 2020 (ver **Tabela 1**).

Tabela 1. Metas a alcançar no horizonte 2020 na União Europeia e em Portugal.

Temática	Indicadores	UE		PT	
		Metas	Previsões	Metas (a)	2011
Emprego	Taxa de emprego (faixa etária 25-64 anos)	75% da população entre os 20 e os 64 anos deverá estar empregada	73,70-74%	Nível de 75%	69.1%
Investigação e desenvolvimento (I&D)/ Inovação	I&D em % do PIB	3% do PIB da UE (público e privado) deverá ser investido em Inovação e I&D	2,65-2,72%	2,7% a 3,3% Meta 3%	1,59%*
Mudanças climáticas/ energia	Metas de redução das emissões de CO ₂	Diminuição de 20% dos gases com efeito de estufa em relação a valores de 1990	=	1%	117% em 2010**
	Energias renováveis	20% da energia proveniente de fontes renováveis	=	31%	25,7%
	Eficiência energética (redução do consumo de energia em Mtep)	Aumento de 20% da eficiência energética, equivalente a 368 Mtep	206.9 Mtep	Aumento de 20%	-23,0%
Educação	Abandono escolar precoce (%)	Redução para 10%	10,30-10,50%	Nível de 10%	23,2%
	Ensino superior	Pelo menos 40% da população entre os 30 e 34 anos com o nível 3 de formação completo (superior)	37,50-38,0%	40%	26,1%
Redução da pobreza e exclusão social	Redução da população em risco de pobreza	Menos 20 milhões de pessoas em risco de pobreza e exclusão social	Impossível de calcular devido a diferenças nas metodologias nacionais	Menos 200.000 pessoas	2.693.000 (25,3% do total)*

(a) Metas comprometidas por Portugal

* Valores relativos a 2010.

** Meta Quioto/ *Burden sharing* Europeu – não compara com meta 2020, a qual que só se aplica a emissões fora da Comissão Europeia.

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia (2010), "Comunicação da Comissão: Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo" e de Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/2013, de 20 de maio.

2.2. Quadro Estratégico Comum 2014-2020²

Para apoiar a consecução dos objetivos definidos na Estratégia Europa 2020, a Comissão Europeia apresentou, em março de 2012, a proposta do Quadro Estratégico Comum (QEC) 2014-2020. Este Quadro orientou a preparação dos programas operacionais (PO) a nível europeu, nacional e regional, estabelecendo para os próximos sete anos as diretrizes de financiamento comunitário para os Estados-Membros e respetivas regiões.

O Quadro Estratégico Comum 2014-2020 foi construído numa lógica de simplificação e agilização de procedimentos e de racionalização da afetação do investimento e dos apoios comunitários, baseada numa estrutura regulamentar comum e num conjunto de 11 objetivos temáticos (OT) alinhados com a Estratégia Europa 2020:

OT1	Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação;
OT2	Melhorar o acesso às TIC, e fomentar a sua utilização e qualidade;
OT3	Reforçar a competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PME), do setor agrícola (FEADER), das pescas e da aquicultura (FEAMP);
OT4	Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores;
OT5	Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos;
OT6	Proteger o ambiente e promover a utilização sustentável dos recursos;
OT7	Promover os transportes sustentáveis e eliminar os estrangulamentos nas principais infraestruturas de rede;
OT8	Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral;
OT9	Promover a inclusão social e combater a pobreza;
OT10	Investir na educação, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida;
OT11	Reforçar a capacidade institucional e garantir uma administração pública eficiente.

No Quadro Estratégico Comum 2014-2020, a UE estabelece um novo modelo de programação e distribuição dos apoios comunitários, reforçando o papel das regiões na definição de estratégias que sustentem o alcançar das metas 2020 e que maximizem o impacto da política regional em conjugação com outras políticas da UE. Estas estratégias não serão impostas superiormente, mas irão depender de um trabalho conjunto entre autoridades regionais, empresas, centros de investigação, universidades e

² Fonte: Comissão Europeia (2012), “Documento de Trabalho dos Serviços da Comissão: Elementos para um Quadro Estratégico Comum para o período de 2014 a 2020 – Fundo de Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo Social Europeu (FSE), Fundo de Coesão (FC), Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e Fundo Europeu Marítimo e das Pescas (FEAMP), Parte II”.

outras entidades, tendo em vista a identificação das necessidades/ objetivos regionais, metas de desenvolvimento e respetivos projetos regionais que sustentam a contratualização dos apoios comunitários no período 2014-2020.

2.3. Acordo de Parceria – Portugal 2020³

Em Portugal, as prioridades de financiamento para promover o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo no período 2014-2020 e o cumprimento das metas da Estratégia Europa 2020 foram definidas no Acordo de Parceria, documento denominado Portugal 2020 e aprovado pela Comissão Europeia em julho de 2014. O Portugal 2020, que se alicerça numa visão que procura recuperar uma trajetória de crescimento e de emprego para o País, estrutura-se através de quatro domínios temáticos (competitividade e internacionalização; inclusão social e emprego; capital humano; e sustentabilidade e eficiência no uso de recursos) e dois domínios transversais relativos à territorialização das intervenções e à reforma da administração pública.

Para a consecução da visão supramencionada, o Acordo de Parceria nacional prevê a mobilização dos três fundos da política de coesão – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo de Coesão (FC) e Fundo Social Europeu (FSE) –, do Fundo Europeu Agrícola e de Desenvolvimento Rural (FEADER) e do Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP). Estes fundos serão distribuídos segundo uma arquitetura que contempla: quatro PO Temáticos no Continente; cinco PO Regionais (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve); dois PO Regionais nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores; três Programas ligados ao desenvolvimento rural (Continente e Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores); um Programa para as pescas; e um PO de Assistência Técnica (ver Figura 3).



Figura 3. Arquitetura do Portugal 2020.

Fonte: Adaptado de Governo de Portugal (2014), "Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020".

³ Governo de Portugal (2014), "Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020".

O Portugal 2020 prevê uma afetação, no período 2014-2020, de cerca de 26 mil milhões de euros e apresenta uma matriz de estruturação temática (ver figura seguinte).

		Domínios transversais	
		Abordagem territorial	Reforma da Administração Pública
Domínios temáticos	Competitividade e Internacionalização	Objetivos Temáticos Centrais: OT1 Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação OT2 Melhoria do acesso às TIC, bem como a sua utilização e a sua qualidade OT3 Reforço da competitividade das PME OT7 Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais infraestruturas das redes OT11 Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública	
	Inclusão Social e Emprego	Objetivos Temáticos Centrais: OT8 Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores OT9 Promoção da inclusão social e combate à pobreza e discriminação	
	Capital Humano	Objetivo Temático Central: OT10 Investimentos na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida	
	Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos	Objetivos Temáticos Centrais: OT4 Apoio à transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores OT5 Promoção da adaptação às alterações climáticas e prevenção e gestão dos riscos OT6 Preservação e proteção do ambiente e promoção da utilização eficiente dos recursos	

Figura 4. Matriz de Estruturação temática do Portugal 2020.

Fonte: Portugal 2020, Acordo de Parceria, 2014.

No âmbito do Acordo de Parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia está ainda previsto que, no território do Continente, se implementem Investimentos Territoriais integrados (ITI) ao nível de NUTS III, sendo as Comunidades Intermunicipais (CIM) as entidades responsáveis pela sua definição e implementação. Nos ITI serão mobilizados FEDER, FC, FSE e, se justificável, FEADER.

2.4. Programa Operacional da Região Centro - Centro 2020

O Programa Operacional (PO) Regional do Centro (Centro 2020)⁴ reflete a estratégia de desenvolvimento regional para o futuro da região Centro de Portugal. Sob o ponto de vista operativo, o POR estrutura-se em 9 eixos prioritários, mobilizando 9 objetivos temáticos e 27 prioridades de investimento. De acordo com o PO Regional do Centro, estas opções decorrem da necessidade de compatibilizar 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 a adoção de uma concentração temática, orientada para resultados considerados essenciais.



A Região Centro incorpora 100 municípios abrangendo uma área territorial de 28 199 km², caracterizando-se por apresentar **fortes assimetrias territoriais**. Assim, tendo em vista a redução das assimetrias territoriais presentes na Região Centro, a **coesão territorial assume-se como prioridade de desenvolvimento regional para o período 2014-2020**.

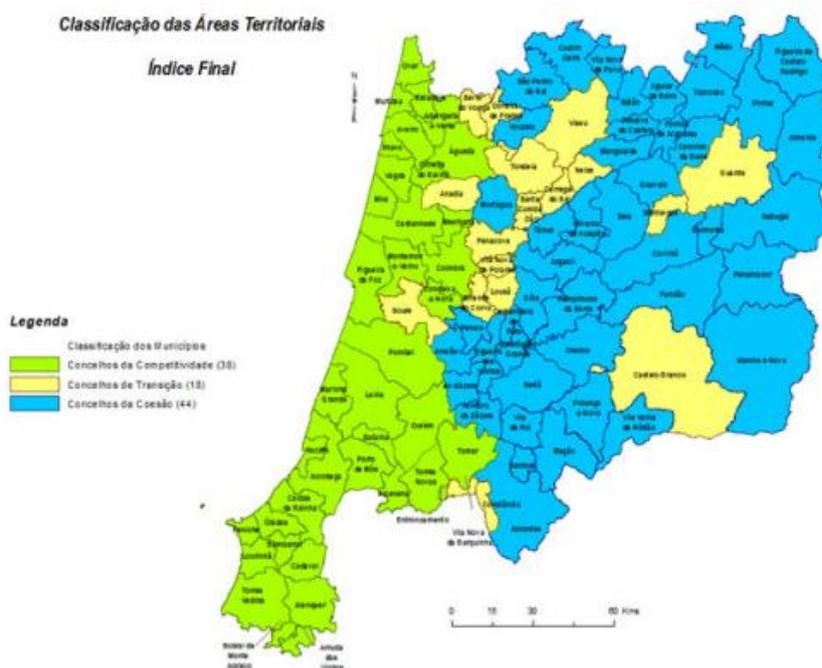


Figura 5. Região Centro: Concelhos de coesão, de transição e de competitividade.

Fonte: CCDRC - Plano de Ação Regional 2014-2020.

4 Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2014), “Programa Operacional Regional do Centro de Portugal”.

Tendo em conta o modelo proposto pela União Europeia, ao assumir para efeitos da Política de Coesão a existência de três tipos diferentes de regiões, os concelhos da Região Centro de Portugal encontram-se classificados como **concelhos da competitividade** (38 concelhos identificados a verde, onde se inclui o concelho de Estarreja), **concelhos de transição** (18 concelhos identificados a amarelo) e **concelhos da coesão** (44 concelhos identificados a azul).

O Centro 2020 define uma **ambição regional assente nos principais seguintes objetivos e metas**:

Ser *Innovation Follower* de acordo com o Regional Innovation Scoreboard. Os resultados de 2014 do *Regional Innovation Scoreboard* posicionam a Região Centro como *Moderate Innovator* nos últimos anos (2004, 2006, 2008 e 2010);

Representar 20% do PIB nacional, sendo que em 2011 a Região Centro representava 18,4%;

Diminuir em 10% as assimetrias territoriais, reduzindo as disparidades de desenvolvimento económico, coesão social e coesão territorial que marcam profundamente o território da região Centro, nomeadamente ao nível da dicotomia entre o litoral e o interior, entre as áreas urbanas e as áreas rurais;

Ter 40% da população jovem com formação superior, valorizando as ofertas formativas de qualidade e reforçando as condições de equidade no acesso ao Ensino Superior, promovendo em toda a Região Centro a continuidade dos jovens no sistema de ensino até ao nível superior, nomeadamente em áreas com maior nível de empregabilidade;

Taxa de Desemprego Inferior a 70% da média nacional, promovendo a sustentabilidade dos diversos setores e sistemas produtivos regionais, assim como o encontro entre a oferta e a procura do mercado de trabalho.

Para alcançar as metas acima mencionadas foram definidas, para o período 2014-2020, as seguintes **prioridades nucleares**:



Figura 6. Prioridades nucleares para o alcance da ambição regional 2014-2020.

Fonte: Programa Operacional Regional do Centro 2014-2020.

O Centro 2020 partilha as orientações do Portugal 2020 no que se refere a instrumentos de mobilização sendo apoiadas as seguintes intervenções:

- Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património natural e cultural. O PO refere adicionalmente que “os montantes financeiros a afetar a projetos inscritos não podem exceder 10% da dotação aprovada de FEDER para cada ELD”.
- Criação de emprego por conta própria, empreendedorismo e criação de empresas.
- Apoio ao desenvolvimento de viveiros de empresas e o apoio à atividade por conta própria, às microempresas e à criação de empresas.
- Inclusão ativa.
- Redução e prevenção do abandono escolar precoce e promoção da igualdade de acesso a um ensino infantil, primário e secundário de boa qualidade.

Tabela 2. Dimensões estratégicas do PO Regional do Centro: eixos prioritários e objetivos temáticos.

	Objetivos temáticos	Peso relativo
Eixo 1: Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDEIAS)	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação (OT1). 	7.83%
Eixo 2: Competitividade e Internacionalização da Economia Regional (COMPETIR)	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos setores agrícola (em relação ao FEADER), das pescas e da aquicultura (OT3). 	37.97%
Eixo 3: Desenvolver o Potencial Humano (APRENDER)	<ul style="list-style-type: none"> Investir na educação, na formação, nomeadamente profissional, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida (OT10). 	13.36%
Eixo 4: Promover e Dinamizar a Empregabilidade (EMPREGAR e CONVERGIR)	<ul style="list-style-type: none"> Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores (OT8). 	8.20%
Eixo 5: Fortalecer a Coesão Social e Territorial (APROXIMAR e CONVERGIR)	<ul style="list-style-type: none"> Promover a inclusão social e combater a pobreza e qualquer tipo de discriminação (OT9). 	7.21%
Eixo 6: Afirmar a Sustentabilidade dos Recursos (SUSTENTAR)	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores (OT4). 	4.75%
Eixo 7: Afirmar a Sustentabilidade dos Territórios (CONSERVAR)	<ul style="list-style-type: none"> Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos (OT6). 	5.88%
Eixo 8: Reforçar a capacitação institucional das entidades regionais (CAPACITAR)	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade (OT2). Melhorar a capacidade institucional das autoridades públicas e partes interessadas e a eficácia da administração pública (OT11). 	2.48%
Eixo 9: Reforçar a rede urbana (CIDADES)	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores (OT4). Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos (OT6). Promover a inclusão social e combater a pobreza e qualquer tipo de discriminação (OT9). 	9.79%
Eixo 10. Assistência Técnica		2.52%

Fonte: Centro 2020

Importa ainda referir a Estratégia para a Inovação e a Especialização Inteligente da Região Centro (RIS3 do Centro) na qual foram definidas quatro Plataformas de Inovação – 1. soluções industriais sustentáveis; 2. valorização e uso eficiente dos recursos endógenos naturais; 3. tecnologias ao serviço da qualidade de vida; e 4. inovação territorial – que constituem áreas de forte interligação de 11 domínios diferenciadores regionais:

- Domínios temáticos, que correspondem a capacidade de produção de conhecimento científico e tecnológico e/ou a dinâmicas produtivas instaladas de grande sucesso e/ou promissoras (Agricultura, Floresta, Mar, Turismo, TICE, Materiais, Biotecnologia, e Saúde e Bem-Estar);
- Domínios transversais (Produtividade Industrial Sustentável, Eficiência Energética, Inovação Rural), que correspondem a prioridades tributárias dos desafios em matéria de economia verde e de baixo carbono, e dos desafios da coesão territorial (considerada fundamental numa região como o Centro).

As opções tomadas no âmbito da RIS3 complementam o Centro 2020.

2.5. Estratégia de Desenvolvimento Territorial 2014-2020 da Região de Aveiro

A Estratégia definida para a Região de Aveiro pela Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro assume uma visão e um quadro de referência para o período 2014-2020, assente nos domínios prioritários e áreas de especialização para a sub-região. A figura seguinte apresenta a visão e as apostas da região, vertidas na sua “missão”. A visão foi desenvolvida com base na convicção de que as regiões e os territórios se afirmam também pelo que “se anseiam tornar”.

VISÃO	MISSÃO
<p>Uma região inclusiva, empreendedora, que reconhece no seu território o potencial para inovar e criar oportunidades para as atuais e futuras gerações.</p>	<p>A Região de Aveiro aposta no conhecimento, empreendedorismo qualificado e inovador, na atratividade do território e na eficiência dos seus serviços públicos, para criar uma comunidade inclusiva, empreendedora e com qualidade de vida.</p>

Figura 7. Visão e Missão para a região de Aveiro no período 2014-2020.

Fonte: CIRA, 2014.

A concretização da visão ocorre através da mobilização dos mecanismos e recursos que irão ser favorecidos de forma estratégica. A missão transmite esses recursos: o conhecimento, o empreendedorismo qualificado, a promoção do território e a eficiência dos serviços públicos.

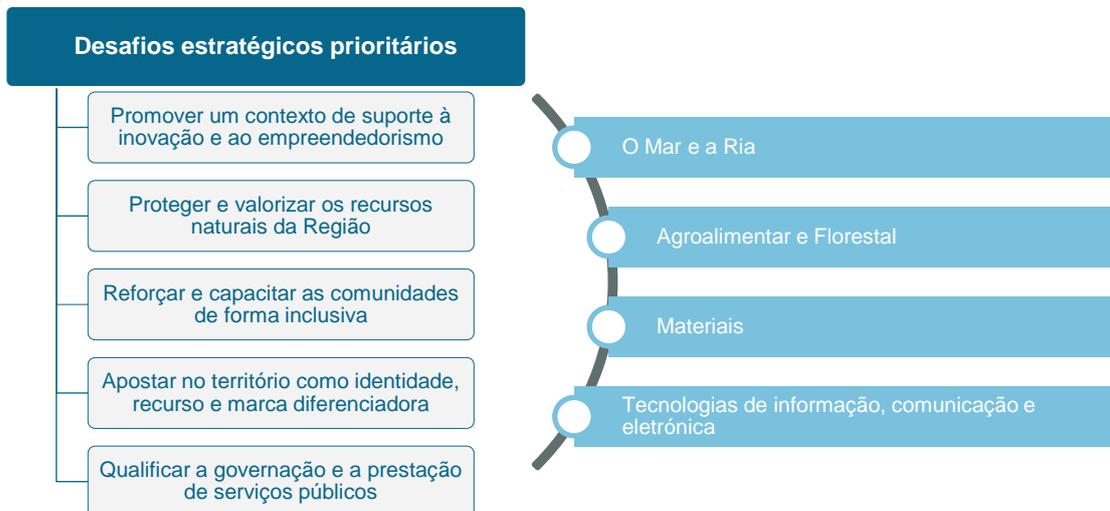


Figura 8. Prioridades de intervenção (transversais) e as Áreas de Especialização (setoriais) da região de Aveiro.

Fonte: CIRA, 2014.

Para a prossecução da estratégia, foram definidas prioridades de intervenção e ações conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3. Prioridades de intervenção e ações previstos no Plano de Ação da região de Aveiro.

P1. Promover um contexto de suporte à inovação e ao empreendedorismo
<ul style="list-style-type: none"> – Agenda Regional para o Crescimento Económico e Especialização Inteligente – Programa Região Empreendedora – Política Intermunicipal de Empreendedorismo, de Inovação Social, e de Promoção da Cultura Científica – Programa de Apoio à Transferência de Conhecimento e Inovação – Cooperação entre o Sistema C&T e o Setor Empresarial da Região – Dinamização do Creative Science Park – Aveiro Region – Programa de apoio a iniciativas empresariais com base no conhecimento e na inovação. – Valorização da oferta de formação e qualificação regional – Requalificação, especialização e criação de áreas de acolhimento empresarial. – Investimentos direcionados à promoção de atividades económicas relevantes. – Consolidação, especialização e dinamização da rede de incubadoras municipais, de forma articulada com a estratégia regional para o crescimento e a inovação. – Serviços de apoio à atividade empresarial, nomeadamente para que as PME possam usufruir de economias de escala. – Apoio à inserção profissional e à formação dos recursos humanos nos setores prioritários e de especialização inteligente da região. – Programa de apoio ao desenvolvimento de novas tecnologias e inserção de novos produtos no setor primário e de integração em cadeias de valor eficientes.

P2. Proteger e valorizar os recursos naturais da Região

- Política Regional de Sustentabilidade e Eficiência Energética / Agência de Sustentabilidade e Competitividade (em curso)
- Promoção e sensibilização para práticas de utilização sustentável dos recursos naturais
- Programa de apoio a projetos interinstitucionais de investigação, desenvolvimento e inovação nos domínios da redução, reciclagem e reutilização de recursos e de eficiência energética e hídrica
- Polis da Ria de Aveiro (fase 2)
- Projeto agrícola e ambiental do Baixo Vouga
- Defesa da orla costeira
- Proteção, Recuperação e Preservação dos recursos naturais
- Gestão integrada e autónoma da Ria de Aveiro
- Gestão Integrada da Floresta e dos Recursos de Baixa Montanha
- Qualificação do setor do Turismo associado aos recursos naturais
- Apoio à investigação e desenvolvimento de projetos inovadores de eficiência energética
- Eficiência na gestão de recursos
- Sistema de Monitorização Ambiental

P3. Reforçar e capacitar as comunidades de forma inclusiva

- Agenda Regional para a Intergeracionalidade e para o Envelhecimento Ativo
- Adequação, dimensionamento e conclusão da requalificação do parque escolar
- Adequação da oferta de apoio social
- Programa para a Valorização da Rede de Formação e Capacitação Profissional
- Promoção da Cultura Científica e do Empreendedorismo
- Programa de promoção da Rede regional de Equipamento e Atividades Culturais -PREAC
- Qualificação dos equipamentos existentes e construção dos equipamentos necessários e adequados à demografia regional
- Qualificação da rede de cuidados de saúde regional, adequando a oferta à procura e às necessidades populacionais e promovendo uma articulação com a rede de apoio social
- Articular ofertas de serviços
- Programa regional de inovação para a coesão social
- Articulação e qualificação das respostas sociais entre os diferentes agentes públicos, privados e do terceiro setor

P4. Apostar no território como identidade, recurso e marca diferenciadora

- Regeneração dos núcleos urbanos e promoção da qualidade de vida
- Promoção da qualificação, fruição e acessibilidade do espaço público
- Valorização dos territórios periféricos e de ocupação dispersa
- Desenvolvimento de uma estratégia de Marketing Territorial
- Modernização e valorização económica do sector do turismo, com particular potencial na região: em espaço marítimo e fluvial; turismo de natureza, desportivo, gastronómico, de saúde e bem-estar; turismo religioso e histórico-cultural; turismo vitivinícola; turismo industrial e turismo científico, de conhecimento e empresarial.
- Promoção e valorização de equipamentos culturais e do património cultural, através da divulgação, qualificação, conhecimento e investigação

- Concretização e implementação do Plano Intermunicipal de Mobilidade e Transportes da Região de Aveiro
- Promoção do Cluster da bicicleta e da mobilidade sustentável
- Oferta de um sistema de serviço à população articulado com as ofertas do setor da educação, da atividade industrial e da saúde, em áreas semiurbanas.
- Desenvolvimento de um sistema de transportes públicos urbanos que ligue os principais centros na região
- Promoção da capacidade exportadora nomeadamente através do apoio ao desenvolvimento do Porto de Aveiro e da sua ligação ferroviária de mercadorias a Espanha (via Salamanca)
- Programa de apoio à consolidação e afirmação internacional de Aveiro como capital da inovação e das TICE
- Apoiar a atratividade dos centros de conhecimento e inovação
- Valorização internacional dos produtos regionais

P5. Qualificar a governação e a prestação de serviços públicos

- Promoção de Programas Municipais de Especialização Inteligente e de Inovação e Empreendedorismo
- Programa “*Connected Communities*” - Promoção da investigação e implementação de soluções associadas às TICE que contribuam para a melhoria das respostas em termos de Políticas Públicas Regionais
- Programa para o Apoio à decisão em Políticas Públicas da Região de Aveiro - PAPPRA
- Articulação e redimensionamento à escala da Região de Aveiro da prestação comum de serviços públicos
- Programar o redesenho regional dos serviços autárquicos redundantes, promovendo economias de escala
- Implementação de um programa intermunicipal para a Inovação
- Dimensionamento, requalificação e/ou refuncionalização de espaços de acolhimento para serviços públicos de qualidade
- Desenho de oferta de serviços diferenciados por município e promotores da estratégia regional
- Promoção de mecanismos e políticas de transparência e participação dos cidadãos na decisão pública
- Programa de apoio a projetos interinstitucionais de investigação, desenvolvimento e inovação no domínio da governação e políticas públicas
- Criação de Plataformas Estratégicas Regionais de suporte à implementação e monitorização da ECIRA
- Criação de Plataformas Informais de acompanhamento por parte dos cidadãos de projetos e estratégias de investimento público regional

Fonte: CIRA, 2014.



3. Síntese do diagnóstico



3. Síntese do diagnóstico

Neste Capítulo é apresentada em primeiro lugar uma matriz de correlação entre a situação atual do município e as metas definidas às escalas europeia e nacional. Mais tarde apresenta-se uma breve síntese da caracterização do território de Estarreja tendo por base a apresentação de uma análise SWOT, que pretende encaminhar para a definição da estratégia de atuação, bem como.

3.1. Matriz de relação metas europeias para o período 2020

Com base no diagnóstico desenvolvido e nas metas definidas às escalas europeia e nacional, apresenta-se de seguida uma matriz de correlação, com o objetivo de aferir as áreas em que o Município possui maior e menor potencial no que respeita ao alcance das metas 2020.

Tabela 4. Metas a alcançar em 2020.

TEMÁTICA	INDICADORES	UE		PT		Estarreja	
		Metas UE	Previsões	METAS*	Atual 2011	Nível	Potencial de cumprimento
Emprego	Taxa de emprego (faixa etária 25-64 anos)	75% da população entre os 20 e os 64 anos deverá estar empregada	73,70-74 %	Nível de 75%	69.1%	66,1% ⁵ (Região Centro)	Risco elevado de incumprimento. A redução dos níveis elevados de desemprego tem sido uma tarefa de difícil concretização em toda a Região Centro. Acresce que a atividade que melhor tem resistido à crise em Estarreja (Ind. Químicas) emprega um número pouco significativo de trabalhadores.
I&D/ Inovação	I&D em % do PIB	3% do PIB da UE (público e privado) deverá ser investido em I e I&D	2,65-2,72 %	2,7% a 3,3% Meta 3%	1,59% *	2,31% ⁶ (Baixo Vouga)	Cumprimento provável Na sub-região do Baixo Vouga a despesa em I&D está próxima da meta acordada.
Mudanças climáticas/ Energia	Metas de redução das emissões de CO2	Diminuição de 20% dos gases com efeito de estufa em relação a valores de 1990	=	1%	117% em 2010**	Valor bruto: 1388 t/km ² 7	N/D
	Energias renováveis	20% da energia proveniente de fontes	=	31%	25,7%	25,7% (Portugal) ⁸	Cumprimento provável. O contributo variável da energia com base nos recursos hídricos permite assumir o cumprimento da

⁵ Fonte: INE, 2011.

⁶ Fonte: INE, 2012.

⁷ Fonte: APA, emissões totais de 2009, incluindo fontes naturais.

⁸ Fonte: PNAER, 2011. Indicador: Energia proveniente de fontes renováveis no consumo bruto de energia final.

		renováveis					meta acordada.
	Eficiência energética (redução do consumo de energia em Mtep)	Aumento de 20 % da eficiência energética, equivalente a 368 Mtep	206.9 Mtep ⁹	Aumento de 20 % - Redução de 6	-23,0%	0.0489Mtep ¹⁰	N/D
Educação	Abandono escolar precoce (%)	Redução para 10%	10,30-10,50 %	Nível de 10%	23,2%	1,20 a 1,65% ¹¹ (Estarreja)	Potencial elevado de cumprimento. O município de Estarreja tem conseguido reduzir significativamente a taxa de abandono. Prevê-se a continuação da tendência. Acresce que a média Portuguesa é muito elevada para os padrões locais.
	Ensino superior	Pelo menos 40% da população entre os 30 e 34 anos com o nível 3 de formação completo (secundário)	37,50-38,0 %	40%	26,1%	19,3% ¹² (Estarreja)	Potencial médio de cumprimento. A população com formação completa de nível secundário regista ainda níveis insuficientes no Concelho. No entanto a trajetória é francamente positiva.
Redução da pobreza e exclusão social	Redução da população em risco de pobreza	Menos 20 milhões de pessoas em risco de pobreza e exclusão social	Impossível de calcular devido a diferenças nas metodologias nacionais ^{***}	Menos 10% da população	2.693.000 (25,3% do total)*	Redução de 4,4% de 2009 a 2012. (Estarreja)	Risco médio de incumprimento.*** Os níveis de pobreza registaram uma tendência favorável. Permanece contudo a situação gravosa do ponto de vista social, não havendo indícios que a situação se inverta no futuro próximo.

* Metas comprometidas por Portugal.

* Valor 2010.

** Meta Quioto/Burden sharing Europeu – não compara com meta 2020, a qual que só se aplica a emissões fora do CELE.

*** Face à impossibilidade de comparação estatística, avalia-se o potencial de subida ou descida do indicador.

⁹ Tonelada equivalente de petróleo (tep): Unidade de energia. A tep é utilizada na comparação do poder calorífico de diferentes formas de energia com o petróleo. Uma tep corresponde à energia que se pode obter a partir de uma tonelada de petróleo padrão.

¹⁰ INE, 2011.

¹¹ EPIS (2014). "Atlas da Educação".

¹² INE, 2011.



3.2. Análise SWOT

Com base na leitura quantitativa dos indicadores do território e na análise de dados qualitativos fornecidos pelos agentes locais e regionais, foi desenvolvido um diagnóstico completo, apresentado no documento D1.3. “Relatório de Diagnóstico do Potencial de Desenvolvimento do Município de Estarreja”.

No presente subcapítulo apresenta-se um breve resumo vertido em Análise SWOT, que estrutura os pontos fortes, áreas de melhoria, oportunidades e ameaças identificadas. As potencialidades e áreas de melhoria são convencionalmente fatores internos, i.e., as questões sobre as quais a autarquia tem influência, enquanto as oportunidades e ameaças são fatores externos ao município, que este terá interesse em desenvolver ou mitigar.



	Pontos fortes	Áreas de melhoria
CRESCIMENTO INTELIGENTE	Tradição industrial, refletida numa história ligada à industrialização Portuguesa e da evolução da indústria química;	Dependência da economia em relação a um número restrito de grandes empresas
	Presença de espaços planeados de localização empresarial	Proporção da população entre os 30 e os 34 anos com ensino superior completo abaixo da média
	Proximidade da Universidade de Aveiro e da Universidade do Porto	Dinâmica insuficiente de ligação à UA refletida nomeadamente no projeto da incubadora
	Aposta na valorização territorial concretizada no projeto Bioria	Necessidades de mão-de-obra supridas fora do concelho
	Resiliência demonstrada pelas indústrias locais face às flutuações conjunturais de anos recentes	Relevância pouco significativa do turismo refletida na ocupação pouco expressiva das camas
	Concentração de empresas do ramo energético no Ecoparque	Estada média nos estabelecimentos hoteleiros inferior à média nacional
	Concentração acima da média de empresas da indústria química, alimentar, plásticos e metálicos	Capacidade limitada de atração de turistas estrangeiros
	Dinâmicas de cooperação entre empresas e município (ex. PACOPAR)	Necessidades infraestruturais do Ecoparque Empresarial
	Número acima da média de diplomados em áreas técnicas, nas ciências empresariais, e nas ciências da educação, em alinhamento com algumas necessidades regionais	Vulnerabilidade da base de sustentação económica face a flutuações externas (concentração do volume de negócios num número reduzido de empresas)
	Presença de empresas de renome como a Nestlé e a Dow;	Falta de enraizamento das grandes empresas no concelho
	Dinâmica recente de simplificação e desmaterialização de processos de decisão autárquicos.	Escassa dinâmica de exploração e valorização dos produtos locais (agrícolas e da pecuária)
Esforço de participação em parcerias interinstitucionais e internacionais		

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL	Conservação e valorização da Ria de Aveiro: projeto Bioria	Falta de legibilidade urbana e heterogeneidade urbanística e territorial.
	Índices satisfatórios de qualidade do ar	Falta de qualificação da malha urbana
	Evolução positiva na separação de resíduos	Abandono populacional do centro urbano de Estarreja e desqualificação da área contígua à linha de caminho-de-ferro
	Cobertura satisfatória da rede de saneamento e abastecimento	Problemáticas sociais em Pardilhó
	Posicionamento favorável em termos de redes de transporte rodoviário e ferroviário e a proximidade ao aeroporto do Porto;	Falta de estruturação das acessibilidades internas
	Tendência decrescente do consumo de energia no transporte individual (automóvel)	Oferta insatisfatória dos serviços dos operadores de transporte (ao nível da cobertura, horários e percursos)
	Impacto positivo de intervenções na cidade ao nível do usufruto coletivo de espaços públicos	Coexistência de unidades industriais e áreas residenciais
	Fertilidade dos solos agrícolas	Ligação ao transporte ferroviário na componente de mercadorias inexistente para a maioria das empresas
	Envolvente natural, principalmente a vizinhança da Ria de Aveiro e as características rurais da maior parte do Concelho que lhe confere um caráter dicotómico e único	Emissões de poluentes acima do recomendável - Concentração superior ao normal de amónia (NH3), partículas de diâmetro inferior a 10 µm (PM10) e metano (CH4)
		Tendência de aumento do consumo de energia doméstica
	Escassa dinâmica de exploração do setor agrícola e pecuária com consequência negativas ao nível da manutenção de equilíbrios naturais.	

CRESCIMENTO INCLUSIVO	Qualidade de vida elevada e oferta cultural e desportiva, tanto em termos de qualidade como em número e diversidade de atividades;	Isolamento de grande parte da população, nomeadamente em virtude da cobertura insuficiente por parte dos transportes públicos
	Evolução positiva do índice de poder de compra	Oferta habitacional percecionada como de baixa qualidade e de elevado preço relativo
	Tendência gradual de melhoria dos níveis de qualificação da população	Fuga de residentes para a freguesia da Torreira, Murtosa
	Autonomia administrativa e de gestão dos agrupamentos escolares	Quebra acentuada do saldo natural no último decénio
	Nível elevado de condições materiais para a aprendizagem nas escolas	Níveis de qualificação inferiores à média, com situações de níveis muito baixos de qualificação
	Dimensão e tradição do Carnaval de Estarreja e a atividade e renome do Cine Teatro e do Cineclube de Avanca, para além de outras dinâmicas ao nível cultural e desportivo, como por exemplo, Garci Cup - Torneio Internacional Cidade de Estarreja.	Número crescente de alunos em risco (em termos de situações de desemprego, emigração, precariedade económica, dificuldades de supervisão, ou condições de habitabilidade)
	Presença do espólio Egas Moniz	Níveis elevados de abandono escolar precoce
	Cobertura satisfatória da rede de equipamentos culturais e desportivos	Elevado número de famílias em situação de risco social, com habitações degradadas e sem acesso a infraestruturas básicas
	Cobertura satisfatória das respostas sociais a crianças e jovens.	Aumento dos níveis de desemprego
	Índice de rejuvenescimento positivo	Aumento dos índices de criminalidade
	Papel relevante do município na área social	Dependência económica e financeira da rede de equipamentos de desporto e cultura municipais
	Dinâmicas de aproximação comunitária, vertidas através das atividades do PACOPAR	Dependência económica das IPSS da autarquia
	Impacto positivo de intervenções na cidade ao nível do usufruto coletivo de espaços públicos	Níveis crescentes do índice de dependência, a que acresce pressão crescente sobre a capacidade das respostas sociais

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
Crescimento Inteligente	Crescimento Sustentável	Crescimento Inclusivo	Crescimento Inteligente	Crescimento Sustentável	Crescimento Inclusivo
Novo modelo de programação e distribuição dos apoios comunitários que reforça o papel das regiões (e localidades) na definição das estratégias			Risco de escassa mobilização dos agentes locais e da comunidade sobre os quais a nova estratégia europeia 2020 concede particular atenção		
Abordagem integrada na aplicação dos fundos comunitários			Paralisação dos indicadores da estratégia europeia 2020 em Portugal em resultado de continuação da crise socioeconómica (em particular défice público, intensidade em I&D, abandono escolar, taxa de emprego, redução do nível de pobreza)		
Responsabilidade atribuída às autoridades locais, no sentido em que “estão melhor colocadas para implementar as necessárias reformas em áreas cruciais” ¹³			Desconsideração das indústrias químicas no rol de áreas de especialização inteligente da Região Centro		
Caráter prioritário da coesão territorial consignado na estratégia da Região Centro			Permanência das lógicas “ <i>business as usual</i> ” no contexto das temáticas das alterações climáticas e gestão de resíduos		
Aposta da Região Centro na competitividade empresarial, na promoção da internacionalização e do empreendedorismo – áreas-chave para o dinamismo económico de Estarreja			Competição entre concelhos para captação de investimento e recursos humanos		
Aposta regional na capacitação institucional de organizações relevantes para o desenvolvimento regional, em função de uma contratualização de objetivos e resultados a alcançar, alinhados com a estratégia regional			Lógica concorrencial interconcelhia, competindo pelos mesmos recursos escassos		
Aposta regional e nacional no alinhamento da formação/educação com as necessidades das empresas			Diminuição da despesa pública nacional, em particular no sistema científico e tecnológico (SCT)		
Aposta europeia no combate às alterações climáticas e ecoeficiência			Aumento da desigualdade económica		
Cooperação crescente ao nível subregional			Capacidade de atração de regiões com menores custos de produção e conseqüente risco de deslocalização		
			Risco de acidente ambiental		

¹³ Citação do Quadro Estratégico Comum.

3.3. Fatores Críticos

O diagnóstico e a análise sumariamente apresentada no subcapítulo anterior permitem relevar **11 fatores críticos para a competitividade, sustentabilidade e coesão social de Estarreja** que importa considerar no decurso da definição da estratégia para os próximos dez anos. Prosseguindo a lógica de divisão nas três prioridades da estratégia europeia 2020, esses fatores críticos são:

– Crescimento Inteligente

1. Diminuir a vulnerabilidade e exposição atual da economia local a flutuações da procura interna ou externa através de uma estratégia integrada de atração e retenção de empresas para/nas áreas de acolhimento empresarial do município (Ecoparque empresarial, incubadora e Quimiparque).
2. Prover as condições necessárias para que as empresas localizadas no concelho possam competir de forma bem-sucedida nos mercados nacionais e internacionais, concorrendo em particular i) para os esforços subregionais de canalização e absorção de conhecimento inovador pelas empresas locais, alinhado com as áreas de especialização local e regional, ii) na mobilização coletiva por um contexto propício ao investimento sustentado nomeadamente na área dos custos energéticos e de transporte, e iii) na valorização de qualidades específicas de Estarreja, como a criatividade do seu setor cultural.
3. Alinhar a oferta educativa com necessidades gerais do tecido empresarial e avaliar a conciliação da oferta formativa com as necessidades específicas do tecido empresarial.
4. Consensualizar, criar e promover produtos turísticos a partir do diálogo e atuação integrada dos diversos atores numa conceção lata de promoção turística, procurando alargar o âmbito de atuação e parceria em particular com os restantes concelhos do Baixo Vouga, bem como explorar as especificidades culturais e/ou naturais do concelho, com destaque para a Bioria e o Baixo Vouga Lagunar, o Casa Museu Egas Moniz e os eventos marcantes de Estarreja.

– Crescimento Sustentável

5. Devolver dinamismo ao centro urbano de Estarreja, através de intervenções integradas ao nível económico, social e urbanístico no centro da cidade e das vilas, contribuindo desta forma em paralelo para o alargamento da oferta de habitação de qualidade.
6. Convergir para a equidade de acesso a serviços públicos de transporte, tendo a preocupação de minimizar a respetiva estrutura de custos.
7. Melhorar e controlar a qualidade do ar, reduzindo a concentração de poluentes atmosféricos específicos, e assim contribuir para conciliar a atividade industrial com as restantes atividade no concelho, nomeadamente através do reforço e expansão do

alcance da iniciativa PACOPAR¹⁴ valorizando o seu potencial de articulação e otimização no seio da sociedade de Estarreja.

8. Alargar, aprofundar e melhorar a visibilidade das iniciativas do Bioria, nomeadamente através da integração de património natural e cultural imaterial e material relevante.

– **Crescimento inclusivo**

9. Dar um contributo local para as políticas públicas da administração central nas áreas da qualidade das aprendizagens, combate ao abandono escolar, criação de condições para a orientação educativa e transição qualificada da escola para a vida ativa, promoção da articulação entre a escola e os pais, e entre a escola, os parceiros sociais e as instituições de formação presentes no território.
10. Intervir ao nível dos problemas sociais em determinados focos do concelho, pugnando pela resolução dos problemas de integração de grupos sociais na sociedade Estarrejense.
11. Dinamizar as forças vivas do setor cultural concelhio no sentido de proporcionar uma maior visibilidade e explorar novos enquadramentos em equipamentos como a Casa Museu Egas Moniz, bem como eventos representativos de Estarreja como o Carnaval e o Festival Internacional de Cinema de Avanca, partindo da valorização do Laboratório de Aprendizagem Criativa e da necessidade de organizar recursos e calendários.

Ao nível da governação local, com base nos fatores críticos descritos é possível identificar um conjunto de **desafios** para a Câmara Municipal de Estarreja, entre os quais:

- O reposicionamento de Estarreja na rede de cidades da Região Centro, através da seleção, definição, especialização e investimento em áreas específicas ou mesmo nichos de intervenção.
- A promoção do capital social e de confiança a nível sub-regional de forma a ultrapassar os constrangimentos associados ao modelo policêntrico do Baixo Vouga que permita atingir níveis mínimos de massa crítica e economias de escala necessários para atuar ao nível do desenvolvimento territorial com eficácia.
- A otimização dos recursos disponíveis, municipais ou privados, através da coordenação setorial de iniciativas e pela abertura da tomada de decisão aos munícipes.
- A capacitação dos agentes locais, públicos ou privados, para os processos de participação pública e cidadania.
- A melhoria do acesso dos munícipes à saúde e à informação e serviços públicos e turísticos, nomeadamente tirando partido das virtualidades das TIC para a aproximação e facilitação do diálogo.

¹⁴ PACOPAR - Painel Consultivo Comunitário de Atuação Responsável. A atividade do Painel insere-se na dinamização de sinergias de forma a intervir positivamente na sociedade em áreas o ambiente a medição de impactos, prevenção de riscos na área ambiental, de saúde e de segurança, enquadramento paisagístico, informação sobre o valor acrescentado local das atividades empresariais, comunicação e integração com a comunidade.

4. Estratégia de Desenvolvimento 2015-2025



4. Estratégia de Desenvolvimento 2015-2025

O Plano Estarreja 2025 surge num momento de inflexão no desenvolvimento local. De acordo com o documento da Comissão Europeia “*Cities of Tomorrow*” uma série de desafios assomam-se aos governos locais que colocam em causa o modelo Europeu de desenvolvimento:

- As alterações climáticas e as suas consequências a curto prazo.
- As alterações demográficas.
- A situação de estagnação económica que caracteriza atualmente a Europa.
- A incapacidade das nossas sociedades gerarem crescimento económico e emprego, empurrando parcelas crescentes da população para fora do mercado de trabalho ou sujeitando-se a condições de precariedade.
- O crescimento das desigualdades e a redução da classe média.
- O crescimento das situações de pobreza e marginalização social.

A necessidade de organizar recursos e, a médio prazo, responder aos novos desafios de desenvolvimento corresponde ao objeto do presente Plano Estratégico assumindo-se para tal uma metodologia alicerçada na participação de atores públicos e privados para a construção de uma visão comum e identificação de prioridades de investimento/ação. Pretende-se favorecer as dinâmicas “de baixo para cima”¹⁵ uma vez que estas incorporam conhecimento intersectorial e em múltiplos níveis de governo.

Este exercício estratégico foca-se num período temporal de dez anos, intervalo que se considera necessário para a construção de parcerias e lógicas de cooperação que viabilizem a correta implementação de projetos e consequente avaliação de resultados.

Considerando assim o horizonte 2015-2025, a presente estratégia torna-se essencial na gestão dos recursos disponíveis, propondo a sua alocação a iniciativas fundamentadas em objetivos e metas definidas e que se pretendem alcançar.

O Plano Estarreja 2025 constitui-se como documento orientador da atuação da Câmara Municipal para os próximos dez anos, estabelecendo a visão e a missão para o Concelho e os objetivos estratégicos que orientam as ações integradas a executar.

¹⁵ *Bottom-up* de acordo com a expressão inglesa original.

A Estratégia deverá ser equacionada com base nas seguintes premissas:

- Atuar de uma forma integrada e holística.
- Objetivar as iniciativas para as pessoas e para os lugares.
- Acrescentar um elemento informal às estruturas de governança, conforme os novos desígnios do planeamento territorial.
- Abrir a governação à participação pública, considerando a influência de outros agentes nas opções de desenvolvimento municipais.
- Promover a cooperação como forma de fortalecer a Estratégia e conceder coerência às intervenções públicas.
- Circunscrever a mobilização de recursos num número limitado de setores económicos.
- Valorizar a difusão de uma nova cultura e espírito de mudança e inovação.

A Estratégia deverá assentar nos seguintes elementos diferenciadores¹⁶ do concelho:

- Posicionamento favorável em termos de redes de transporte rodoviário e ferroviário e a proximidade ao aeroporto do Porto;
- Envolvente natural, principalmente a vizinhança da Ria de Aveiro e as características rurais da maior parte do Concelho que lhe confere um carácter dicotómico e único;
- Qualidade de vida elevada e oferta cultural e desportiva, tanto em termos de qualidade como em número e diversidade de atividades;
- Tradição industrial, refletida numa história ligada à industrialização Portuguesa e da evolução da indústria química;
- Proximidade da Universidade de Aveiro e da Universidade do Porto;
- Presença de empresas de renome como a Nestlé e a Dow;
- Dimensão e tradição do Carnaval de Estarreja e a atividade e renome do Cine Teatro e do Cineclub de Avanca.

Com base no exposto, a Estratégia resulta, em primeiro lugar, de uma leitura da situação atual, onde se transcreveram potencialidades e fraquezas do território, e as oportunidades e ameaças que importa considerar¹⁷. Em segundo lugar, de uma leitura das orientações comunitárias, integradas nos objetivos

¹⁶ Seleção de pontos fortes (retirados da análise SWOT) que constituem elementos onde Estarreja se destaca relativamente a outros concelhos.

¹⁷ provenientes do documento elaborado de forma prévia – “Relatório de Diagnóstico do Potencial de Desenvolvimento do Município de Estarreja”.

estratégicos e prioridades de investimento para o período 2014-2020 e condicionadoras dos FEEI a atribuir a Portugal no mesmo período.

O processo de construção da Estratégia contou com o envolvimento dos agentes locais, no apoio à leitura e análise da situação atual (Figura 9).

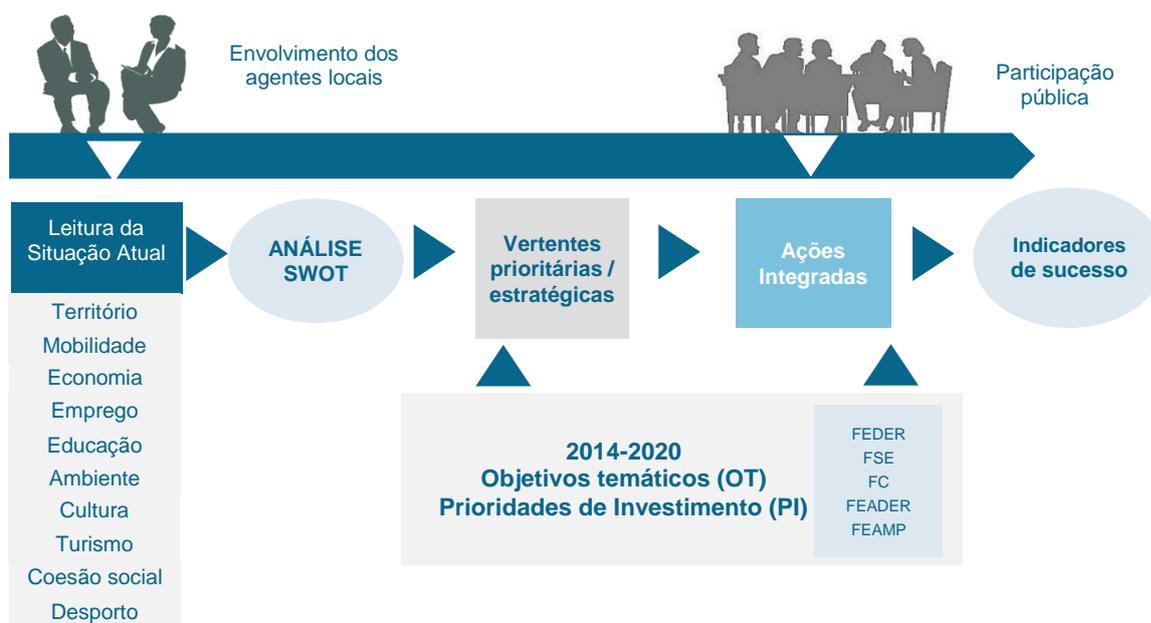


Figura 9. Metodologia de definição do Plano Estarreja 2025.

A Estratégia corresponde por sua vez a diversos níveis de definição, destinados a facilitar a concretização das ambições de Estarreja em ações concretas (Figura 10).



Figura 10. Níveis de definição estratégica.

Sumariamente, os diferentes níveis de definição estratégica traduzem-se da seguinte forma:

VISÃO	Traduz a ambição do concelho no horizonte temporal de longo prazo da estratégia.
MISSÃO	Corresponde ao papel a atribuir à Câmara Municipal de Estarreja como promotora do plano estratégico, contribuindo com os seus esforços para alcançar a Visão. Constitui assim um fio condutor para a ação da entidade e um quadro de referência para o envolvimento de outras partes interessadas.
LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	Correspondem à identificação das prioridades de intervenção enquadradoras das ações a desenvolver no âmbito do presente trabalho. Estas prioridades encontram-se organizadas em torno de cinco Vertentes Estratégicas.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Assumem uma perspetiva operacional e constituem os resultados esperados nas áreas de atuação estratégica. Estão diretamente relacionados com os desafios e oportunidades identificados.

4.1. Visão e missão

O Plano Estarreja 2025 corresponde ao quadro de referência municipal desenhado com base na análise de contexto e nos desafios identificados. Tendo em conta o trabalho desenvolvido propõe-se a seguinte visão comum que exprime a ambição para o concelho:

Em 2025 Estarreja será reconhecida como uma referência no desenvolvimento e crescimento sustentável/crescimento verde através de uma clara aposta no emprego, na qualidade de vida da população e na valorização da diversidade e do equilíbrio ambiental.

ESTARREJA, UM TERRITÓRIO SUSTENTÁVEL, DINÂMICO E COMPETITIVO

Com base na visão, a missão da autarquia de Estarreja e dos restantes agentes de desenvolvimento local é contribuir para que:

- Estarreja seja uma opção privilegiada para viver, caracterizada por um ambiente urbano saudável, socialmente coeso e com uma dinâmica cultural ímpar.
- Estarreja seja um território exemplar no domínio da qualidade e valorização do ambiente natural.
- Estarreja seja uma das primeiras opções de localização empresarial da região Norte e Centro de Portugal.

4.2. Vertentes e Linhas de orientação estratégica

A visão proposta para o Concelho pressupõe, transversalmente, a participação dos diferentes agentes do território e, em especial, o papel ativo, de dinamização e coordenação da Câmara Municipal de Estarreja. Sugere-se que a Câmara Municipal de Estarreja assuma um papel de liderança para conduzir e facilitar a concretização da Estratégia agora proposta e as respetivas ações integradas.

Face à análise desenvolvida sobre o concelho sugerem-se linhas de orientação estratégica em torno de cinco vertentes: Desenvolvimento Urbano, Competitividade e Inovação, Natureza e Ambiente, Coesão Social e Cultura e Governação (Figura 11).

VERTENTE ESTRATÉGICA (VE)	LINHA DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (LOE)
Desenvolvimento Urbano	Promover a qualificação do território e o seu uso multifuncional de forma equilibrada e sustentável.
Competitividade e Inovação	Fomentar o dinamismo económico, a diversidade e complementaridade entre empresas e garantir um ecossistema de inovação sustentado em redes de parcerias estratégicas.
Natureza e Ambiente	Valorizar as especificidades e o equilíbrio dos elementos naturais e reforçar a integração dos valores ambientais nas atividades sociais e económicas.
Coesão Social e Cultura	Promover o acesso à educação, cultura, desporto e serviços básicos que garantam a qualidade de vida da comunidade local e a valorização dos elementos culturais diferenciadores.
Governação	Reforçar o papel da administração local como motor do desenvolvimento socioeconómico concelhio e facilitador de parcerias e redes de cooperação em domínios estratégicos.

Figura 11. Vertentes e Linhas de Orientação Estratégica.

Em seguida abordam-se em detalhe as vertentes e respetivas linhas de orientação estratégica, explicitando-se os objetivos estratégicos e corolários que se identificam como particularmente relevantes para alcançar a visão proposta.

DESENVOLVIMENTO URBANO

O investimento no domínio da qualificação urbana em Estarreja tem-se refletido nos últimos anos numa melhoria visível no ambiente e condições de vida nos principais aglomerados populacionais. A intervenção operada recentemente no centro urbano de Estarreja é mencionada com frequência como um exemplo bem-sucedido de intervenções urbanísticas integradas. Todavia, permanecem fragilidades fortemente relacionadas com o modelo de evolução territorial estruturado de forma linear e densificado em pequenos aglomerados nas sedes de freguesia e na cidade. A este respeito identificaram-se quatro áreas de intervenção prioritária na análise efetuada.

Em primeiro lugar, verificam-se insuficiências ao nível da hierarquização e qualificação da malha urbana, agravadas pela necessidade de passagem de tráfego pesado nos centros urbanos. As insuficiências têm reflexo ao nível da falta de conforto e segurança de circulação entre núcleos urbanos e no acesso às escolas e às áreas de localização empresarial. Acresce que, atualmente o concelho de Estarreja, excepcionando-se o transporte escolar garantido pela autarquia, não possui qualquer rede de transportes públicos que se afirme como alternativa ao automóvel, nomeadamente entre a cidade e as sedes de freguesia e entre estas e o Ecoparque Empresarial e Polo Químico (principais bolsas de emprego). A mobilidade urbana tem sido um tema particularmente sensível para a população local, relevando desta forma a necessidade de repensar o modelo de mobilidade intraconcelhio, e a premência de prever alternativas viáveis que possam dar resposta às necessidades locais e que estejam alinhadas com os paradigmas presentes no Portugal 2020 e Centro 2020 nesta matéria.

Em segundo lugar, assiste-se a um progressivo abandono dos centros em detrimento de outras localizações, muitas vezes localizadas fora do perímetro urbano ou mesmo em outro concelho. Esta tendência tem uma elevada interdependência com os seguintes fatores:

- A falta de condições de habitabilidade nos aglomerados urbanos, associada à desqualificação ou heterogeneidade morfológica progressiva de determinadas áreas do tecido urbano.
- A degradação do próprio espaço público.
- O esvaziamento das funções nos centros urbanos.
- A escassez de focos de atração de pessoas e de encontro.
- A incapacidade de Estarreja em competir com outras cidades da região ao nível de funções urbanas de nível superior (ex. compras de caráter não quotidiano).

Neste âmbito, a intervenção na própria cidade de Estarreja assume um caráter prioritário, em particular a sua entrada norte e a área contígua à linha de caminho-de-ferro que se encontram bastante degradadas e cuja valorização está presentemente em estudo. Será crucial contudo a intervenção em outros aglomerados do concelho, que apresentam fragilidade igualmente problemáticas como Pardilhó. Complementarmente importa que as intervenções a adotar, obrigatoriamente integradas, sigam padrões urbanísticos que contemplem preocupações em termos de acessibilidade universal e de eficiência energética e no uso de recursos.

Em terceiro lugar, o modelo de evolução territorial teve também reflexo em outro dos aspetos críticos nesta vertente estratégica, que é a coexistência de unidades industriais e áreas residenciais que se tem traduzido em conflitos crescentemente regulares. Este problema tem inclusive sido alvo de atenção

particular por parte da autarquia, no sentido de facilitar crescentemente a instalação de empresas já sedeadas no concelho nos espaços de acolhimento empresarial já formalmente constituídos, nomeadamente o Ecoparque Empresarial.

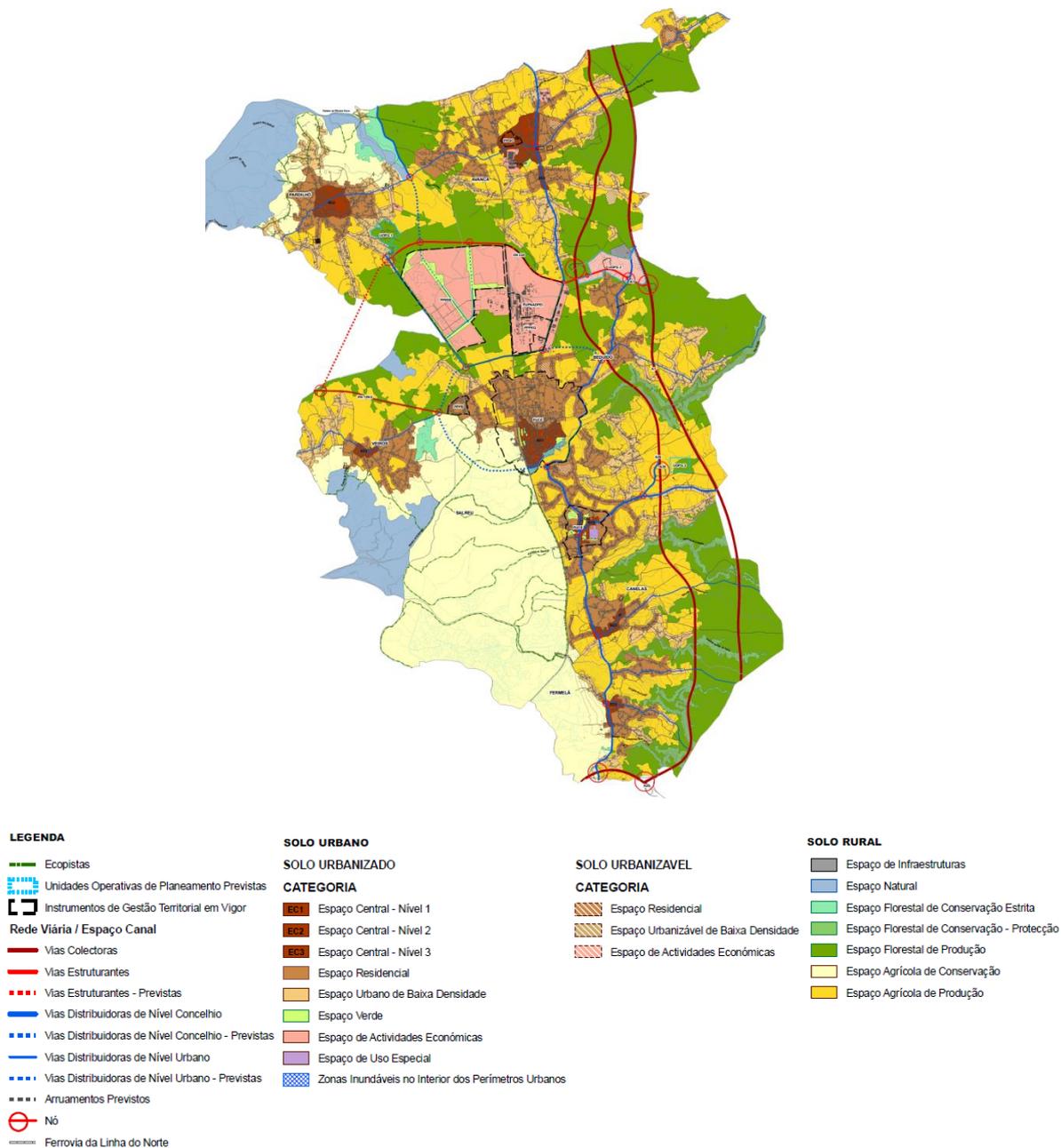


Figura 12. Modelo territorial do Concelho (de acordo com o PDM).

Fonte: Câmara Municipal de Estarreja, 2014.

Por ultimo, do ponto de vista do desenvolvimento urbano sustentável, o equilíbrio entre o ambiente natural da Ria de Aveiro e a concentração urbanística e industrial de Estarreja torna crucial a gestão e valorização das especificidades do suporte físico existente. A valorização dos esteiros e ecossistemas associados à Ria de Aveiro e que, em muitos locais, estão intimamente ligado aos espaços urbanos é uma prioridade que deve ser prosseguida.

Tendo por base o exposto, propõe-se a seguinte linha de orientação estratégica associada à vertente Desenvolvimento Urbano e os objetivos estratégicos associados.

Linha de Orientação Estratégica

Promover a qualificação do território e o seu uso multifuncional de forma equilibrada e sustentável.

Objetivos Estratégicos

- OE1.** Promover a mobilidade sustentável através do acesso a serviços públicos de transporte e a uma adequada rede viária e de mobilidade suave que sirva diferentes funções urbanas.
- OE2.** Prosseguir a reabilitação urbana, económica e social e a consolidação de espaços urbanos sustentáveis e inclusivos, respeitando as especificidades dos elementos físicos de suporte.
- OE3.** Alargar a oferta habitacional de qualidade e a custos controlados.

Neste sentido, a Câmara Municipal de Estarreja deverá criar condições para:

- Alterar o modelo de mobilidade atual, nomeadamente através de parcerias com entidades do setor dos transportes que viabilizem soluções tendentes à equidade de acesso ao serviço público, bem como através da construção de rede de ciclovias e percursos pedonais com função alternativa à rede viária e que permita assegurar o acesso aos principais centros urbanos e outros focos.
- Intervir na malha urbana qualificando-a de forma a dar resposta às necessidades de diferentes funções de acesso às áreas de localização empresarial, equipamentos/serviços e habitação.
- Utilizar as TIC para melhorar a gestão dos espaços e dinâmicas urbanas.
- Criar Áreas de Reabilitação Urbana que permitam intervir de forma integrada nos problemas de habitação, espaço público e sociais e ter acesso a instrumentos de apoio financeiro:
 - Centro de Estarreja – cidade, permitindo o acesso a apoios financeiros no âmbito do Programa Operacional Regional (POR Centro).
 - Área urbana contígua à linha de caminho-de-ferro.
 - Outros aglomerados urbanos, em particular Pardilhó.
- Utilizar os instrumentos disponíveis de apoio à habitação, e nomeadamente a habitação social de forma a suprir necessidades de grupos sociais mais frágeis.

COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

O concelho de Estarreja é caracterizado por uma reconhecida dinâmica empresarial que lhe tem conferido um perfil marcadamente diferenciado no contexto regional. Não obstante, enfrenta um desafio importante ao verificar-se clara dependência económica de um número demasiado restrito de empresas (quatro empresas são responsáveis por cerca de 50% do volume de negócios total das empresas do concelho). Consciente dos riscos estruturais de uma economia com estas características, a Câmara Municipal de Estarreja tem vindo a prover as condições materiais para a densificação da base económica local, em particular com o investimento público realizado no Ecoparque e na incubadora de empresas, a que se somam os espaços empresariais disponibilizados pela Quimiparque. Este conjunto de espaços confere atualmente ao concelho uma oferta multifacetada e de qualidade, adequada para responder a um leque alargado de tipologias de procuras e necessidades infraestruturais de empresas que procurem localizar-se no concelho.

De forma suplementar, a análise identificou igualmente a escassa valorização económica dos produtos do setor agrícola e da pecuária de Estarreja, designadamente o fato de que estes produtos não encontram atualmente presença substantiva nos mercados locais ou regionais. Este facto tem origem na falta de promoção, conhecimento, estruturação e divulgação destes produtos, para além de correspondentes circuitos de comercialização, nomeadamente em lógicas de proximidade (cadeias curtas e mercados locais).

O setor do turismo, em especial o turismo natureza, apresenta um elevado potencial, sendo consensual a existência de um potencial de crescimento. O território apresenta atualmente alguns condicionalismos à sua valorização, nomeadamente a escassez de produtos ou circuitos claramente identificados. A este respeito, os principais atores do setor identificam a autarquia como eventual líder das necessárias redes de agentes locais de forma a desenvolver novos produtos turísticos, marcados por princípios de respeito pelo ambiente. Tendo por base o exposto, enuncia-se a linha de orientação estratégica associada à vertente Competitividade e Inovação, bem como os objetivos estratégicos associados:

Linha de Orientação Estratégica

Fomentar o dinamismo económico, a diversidade e complementaridade entre empresas e garantir um ecossistema de inovação sustentado em redes de parcerias estratégicas.

Objetivos Estratégicos

- OE4.** Criar um ambiente propício ao investimento promovendo lógicas de especialização e clusterização.
- OE5.** Promover o desenvolvimento e inovação empresarial, nomeadamente através da organização e participação em redes e parcerias nacionais e internacionais.
- OE6.** Promover o alinhamento da oferta formativa com as necessidades do tecido empresarial local.
- OE7.** Apostar na valorização económica do potencial natural e agrícola do concelho, nomeadamente nos produtos distintivos do concelho

Assume-se assim a relevância de atuar ao nível imaterial de forma integrada ao nível da organização e mobilização dos agentes na envolvente do tecido produtivo.

Em primeiro lugar, recomenda-se a alavancagem das dinâmicas empreendedoras, em particular aquelas que se revelem uma mais-valia para o tecido empresarial local. De acordo com a análise SWOT realizada no âmbito do exercício de realização da presente estratégia, os esforços dos agentes de apoio ao desenvolvimento empresarial dever-se-ão concentrar nas áreas de especialização das indústrias químicas, plásticos, metais e agroalimentar e nas áreas das tecnologias de utilização transversal como por exemplo tecnologias ambientais, TIC, mecânica, logística, etc.

Em segundo lugar, torna-se necessário prover as condições necessárias para que as empresas localizadas no concelho possam competir de forma bem-sucedida nos mercados nacionais e internacionais. Neste contexto, deve ser dada prioridade à estruturação de parcerias com entidades do sistema científico e tecnológico (SCT) que produzam conhecimento e investigação com aplicação prática na economia local. Integra-se nesta prioridade uma preocupação partilhada por diversos agentes locais - o alinhamento entre as necessidades das empresas em matéria de recursos humanos especializados e a oferta formativa disponível. Saliencia-se que no caso específico dos recursos humanos, este alinhamento extravasa o ensino superior devendo ser promovido logo ao nível do ensino obrigatório, em áreas como o empreendedorismo, o espírito de iniciativa e a criatividade.

Perspetiva-se igualmente a necessidade de uma intervenção multiescala, competindo aos agentes de desenvolvimento local concorrer para intervenções integradas nas seguintes áreas críticas de competitividade empresarial: i) a absorção de conhecimento inovador por parte das empresas locais (formação, intermediação, mentoria, etc.), ii) o preço da energia e do transporte, e iii) as vantagens específicas de Estarreja como um concelho com um setor cultural e associativo vigoroso e criativo. A intervenção nas áreas descritas deve ser levada a cabo fundamentalmente por intermédio das estruturas criadas, nomeadamente no seio da Câmara Municipal, recomendando-se o reforço de parcerias locais e regionais que possam acrescentar conhecimento, experiência e valor a esse apoio, como é o caso das associações empresariais. Da mesma forma, e a título de exemplo, instituições informais como o PACOPAR poderão ser mobilizadas para promover o *enraizamento* das grandes empresas químicas no concelho, ou seja, para que se produzam contactos mais frequentes entre os empresários e trabalhadores dessas empresas com o tecido social e económico de Estarreja.

Em termos operacionais a Câmara Municipal de Estarreja deverá criar condições para:

- Informar a elaboração paralela do Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja para a atuação integrada ao nível de concelho, em particular no que se refere à consolidação e articulação da rede municipal de infraestruturas (espaços de localização empresarial) e de serviços de apoio às empresas, contribuindo para a melhoria da atratividade e para o reforço dos fatores de competitividade do território de Estarreja.
- Liderar e coordenar atividades de promoção do desenvolvimento empresarial, consolidando uma rede de resposta com atuação em vários domínios, sendo para tal fundamental a criação de um serviço exclusivamente afeto a esta vertente estratégica.

- Reforçar os instrumentos de apoio à atração e retenção de investimento, valorizando estratégias integradas de atuação e parcerias com entidades locais e regionais – destaque para entidades no domínio do conhecimento e investigação.
- Desenvolver parcerias com as entidades responsáveis pelo ensino e formação, no sentido de promover o adequado alinhamento entre a oferta formativa e as necessidades do tecido empresarial e a aposta em setores emergentes como a cultura e o ambiente (turismo, investigação, etc.) que podem aportar valor a diferentes setores económicos.
- Apostar na criatividade e na inovação nos setores em que Estarreja possui claras vantagens competitivas (setor primário, secundário e terciário), através do fomento da cooperação entre empresas e entre estas e o SCT. A autarquia deverá ver reforçado o seu papel de facilitador entre estas instituições (designadamente a UA) e as entidades de apoio ao setor empresarial (PACOPAR, SEMA, AIDA, CEC, associações setoriais), dinamizando nomeadamente projetos de transferência de conhecimento e competências que afirmem a existência em Estarreja de um ecossistema de inovação otimizado. Neste âmbito, salienta-se, desde logo, a oportunidade associada à complementaridade com a oferta formativa disponibilizada por instituições regionais como, por exemplo, a SEMA.
- Coordenar atuações com entidades regionais e nacionais, procurando aproveitar esforços de promoção em mercados-alvo com vantagens para as empresas de Estarreja, promover a procura de oportunidades de cooperação nacional e internacional em domínios estratégicos para o desenvolvimento empresarial do concelho e dinamizar as relações com investidores internos e investidores externos nacionais e internacionais.
- Promover a valorização turística do concelho assente:
 - Nas especificidades culturais e/ou naturais do concelho, com destaque para a Bioria e o Baixo Vouga Lagunar, o Casa Museu Egas Moniz e os eventos marcantes de Estarreja
 - Na consensualização, criação e promoção de produtos turísticos a partir do diálogo e atuação integrada dos diversos atores numa conceção lata de promoção turística, procurando alargar o âmbito de atuação e parceria em particular com os restantes concelhos do Baixo Vouga.

NATUREZA E AMBIENTE

Os desafios que Estarreja assume no quadro ambiental têm reflexo à escala local e global. O controlo das alterações climáticas é um dos mais relevantes desafios e uma prioridade no quadro dos apoios comunitários no período 2014-2020. A autarquia assinou recentemente uma convenção internacional¹⁸ para redução do impacto da atividade humana, que se deverá traduzir em atividades concretas ao nível da redução dos níveis de consumo de recursos, incluindo energia e produção de resíduos.

¹⁸ www.eumayors.eu/about/signatories_pt.html?city_id=7655

Ao nível local o principal desafio corresponde à emissão de poluentes por parte da indústria química, sendo este facto condicionador de qualquer política de desenvolvimento local. Importa reforçar medidas de controlo de qualidade ambiental e implementar ações mitigadoras dos impactos negativos da indústria pesada historicamente localizada no concelho. A conciliação de uma atividade industrial em setores de elevado impacto ambiental, com a qualidade do ar nos focos populacionais, e com atividades agrícolas e pecuárias e de conservação da natureza permanece como o principal desafio e desígnio estratégico prioritário para a autarquia.

Nesta vertente estratégica assume especial destaque o projeto Bioria, um exemplo de iniciativa de valorização de ecossistemas e características singulares do território concelhio com impacto na comunidade local e no posicionamento e projeção externa do concelho, nomeadamente ao nível da atração de turistas que se deslocam a Estarreja para a observação de aves.

À semelhança do referido na vertente estratégica Competitividade e Inovação, também aqui é relevante considerar a atividade agrícola e o seu potencial na manutenção do equilíbrio ambiental de Estarreja. A valorização da atividade agrícola, na sua vertente de conservação de habitats e na sua vertente de produção, é relevante e tem um impacto direto na economia e no território concelhio. Neste contexto, os novos instrumentos de acesso a fundos comunitários como o Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC) Rural encerram um potencial de exploração pertinente, permitindo através de um Grupo de Ação Local (GAL) reconhecido, gerir apoios diretos ao setor.

Adicionalmente a agenda para o combate às alterações climáticas e para a eficiência energética é um dos pilares da União Europeia, sendo que a implementação de projetos neste domínio são amplamente destacados nos programas operacionais nacionais, nomeadamente na implementação de sistemas energéticos eficientes e na requalificação dos edifícios públicos, comerciais, habitacionais e industriais.

Tendo por base o exposto, enuncia-se a linha de orientação estratégica associada à vertente Natureza e Ambiente, bem como os objetivos estratégicos associados:

Linha de Orientação Estratégica

Valorizar as especificidades e o equilíbrio dos elementos naturais e reforçar a integração dos valores ambientais nas atividades sociais e económicas.

Objetivos Estratégicos

OE8. Promover a utilização eficiente de recursos e a redução do impacto ambiental da atividade humana, nomeadamente a industrial.

OE9. Regenerar e valorizar os ecossistemas e assegurar a excelência ambiental do Concelho tendo como motor o projeto Bioria que se afirma como referência nacional e internacional.

Neste sentido, a Câmara Municipal de Estarreja deverá criar condições para:

- Implementar as necessárias medidas de recuperação dos passivos ambientais prioritários, de origem industrial que serão apoiadas no âmbito do Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (POSEUR), sendo o Complexo Químico de Estarreja assinalado como uma das prioridades nacionais.
- Reduzir o consumo energético nos domínios doméstico, automóvel e industrial, nomeadamente através da adoção de medidas de eficiência energética nos edifícios e espaços públicos e de medidas de gestão de fluxos de pessoas e mercadorias.
- Garantir a integração de Estarreja em redes de cooperação e parcerias estratégicas no setor do ambiente e sustentabilidade, quer na vertente da “economia verde” (transformação no setor industrial para a minimização do seu impacto nos ecossistemas naturais), quer nas vertentes de investigação ambiental e do turismo de natureza.
- Reforçar as intervenções de valorização ambiental dos ecossistemas associados à Ria de Aveiro (expansão do projeto Bioria), apostando na melhoria das suas condições de visitação e na disponibilização de informação que permitam o seu pleno usufruto por parte da comunidade local e visitantes.
- Criar ou integrar um Grupo de Ação Local que desenvolva uma DLBC rural e assegure a adequada gestão de apoios para o setor agrícola no concelho.

COESÃO SOCIAL E CULTURA

A vertente estratégica “coesão social e cultura” integra os domínios do ensino/forma o, apoio social e cultura, sendo de salientar que os dois primeiros têm um caráter essencialmente interno (para a popula o do concelho) e o terceiro, cultura, tem uma dupla dimensão – interna e externa.

Atualmente, a cobertura das respostas sociais por parte das institui es de solidariedade social (IPSS), a crianças e jovens   percecionada como adequada¹⁹ às necessidades do concelho de Estarreja. Quanto   popula o idosa verificam-se igualmente níveis de apoio satisfatório, mas atendendo   evolu o recente no  ndice de dependência, antecipam-se uma pressão crescente sobre a capacidade de dar respostas sociais a este grupo etário. Neste âmbito, o contributo das IPSS, organizadas na Rede Social, e o papel da autarquia será muito relevante, através dos serviços que disponibiliza e que garantem o apoio direto   popula o e o acesso de todos a serviços básicos como a educa o, saúde, desporto, etc.

Destaca-se ainda a questão habitacional e a necessária interven o municipal na provisão das condi es adequadas de habitabilidade, designadamente através de solu es e apoios pontuais e de oferta de habita o social.

A sustentabilidade do apoio social prestado pelas IPSS assenta primordialmente em subven es da autarquia o que poderá acarretar situa es de pressão financeira em momentos de controlo de custos e de diminui o de receitas.   neste sentido que se alinham as IPSS auscultadas, denotando a sua

¹⁹ De acordo com o universo de pessoas auscultadas.

dificuldade em desenvolver novas atividades sem diversificar as fontes de financiamento dos seus serviços. Estas organizações têm prestado um contributo assinalável num contexto de crise ou nas zonas mais críticas, relevando-se a este nível a valia da intervenção por parte do instrumento Contrato Local de Desenvolvimento Social (CLDS).

No domínio da educação é também a autarquia o ator chave garantindo o acesso de toda a população em idade escolar ao ensino, transporte, alimentação e acompanhamento, nomeadamente através de atividades de enriquecimento curricular. A autarquia passou recentemente a estender a sua atuação a todo o ensino obrigatório (anteriormente apenas tinha responsabilidade sobre os 1º, 2º e 3º ciclo), tendo por isso passado a ter uma atuação direta ao nível do secundário.

Este novo cenário é relevante para dar resposta ao necessário alinhamento, já previamente referenciado, entre a oferta e a procura formativa e a sua adequação o tecido empresarial regional e local garantindo que as competências profissionais respondem às necessidades de mão-de-obra das empresas. Neste contexto é relevante a sensibilização dos jovens para estas áreas para que se sintam motivados e se identifiquem com áreas de formação em que têm oportunidades de emprego facilitadas.

No domínio da cultura e do desporto, existe um reconhecimento consensual pela diversidade de oferta e dinamismo do concelho. Crente do papel que a prática desportiva e a cultura desempenha no desenvolvimento equilibrado da sua população, a autarquia tem investido consideravelmente nestas áreas nos anteriores quadros comunitários.

Os resultados são claramente positivos. Em Estarreja regista-se um número elevado de instituições com atividades culturais e desportivas relevantes e mobilizadores da comunidade local, alguns de escala internacional como é o caso do Festival de Cinema de Avanca.

No domínio cultural importa relevar a importância nacional e internacional de Egas Moniz, prémio nobel da medicina, natural de Avanca onde se encontra a sua casa e espólio. A *Casa Museu Egas Moniz* e todo o legado que o prémio nobel deixou em Estarreja possuem um potencial de valorização elevado quer pelo seu potencial como âncora do turismo histórico/científico quer pela sua valia arquitetónica e paisagística.



Neste momento, têm surgido dinâmicas que abrem caminho para uma avaliação cuidada de cenários de valorização e diversificação funcional e de possibilidades de financiamento quer na vertente de valorização do património cultural e paisagístico quer na vertente educativa e formativa.

Para a vertente Coesão Social e Cultural propõem-se a seguinte linha de orientação e objetivos estratégicos:

Linha de Orientação Estratégica

Promover o acesso à educação, cultura, desporto e serviços básicos que garantam a qualidade de vida da comunidade local e a valorização dos elementos culturais diferenciadores.

Objetivos Estratégicos

- OE10.** Garantir uma oferta de serviços básicos de suporte à qualidade de vida adaptada à realidade concelhia e capaz de atrair novos residentes.
- OE11.** Promover a cultura e criatividade como fatores de capacitação socioeconómica da comunidade local, nomeadamente através da aposta no empreendedorismo e inovação social.
- OE12.** Valorizar os elementos culturais distintivos na consolidação de uma sociedade mais coesa e na promoção externa do concelho.

Neste sentido, a Câmara Municipal de Estarreja deverá criar condições para:

- Melhorar os níveis de qualificação da população concelhia, nomeadamente através de intervenções de qualificação e manutenção da rede escolar (ex. intervenção na escola de Avanca de forma a concluir a rede escolar concelhia) que deverão estar contempladas no ITI da região de Aveiro.
- Reforçar o seu papel de facilitador de parcerias entre instituições de ensino, empresas, IPSS e demais instituições que tutelem serviços de base para a qualidade de vida das populações.
- Desenvolver estratégias complementares às políticas públicas da administração central²⁰ nas áreas da qualidade das aprendizagens, combate ao abandono escolar e indisciplina, criação de condições para a orientação educativa e transição qualificada da escola para a vida ativa, promoção da articulação entre a escola e os pais, e entre a escola, os parceiros sociais e as instituições de formação presentes no território.
- Garantir, de forma continuada, o levantamento e diagnóstico de necessidades sociais e a adequada resposta ao nível da Rede Social, mobilizando esforços pela resolução dos problemas de habitação clandestina, pela sua integração na sociedade, pela diminuição do número de beneficiários do Rendimento Social de Inserção e promovendo o interesse próprio pela evolução na qualidade de vida.
- Promover a inovação e empreendedorismo social, envolvendo parceiros locais através da participação em projetos nacionais e internacionais.
- Garantir o apoio a pessoas com mais de 65 anos com necessidades sociais, tendo em vista um acréscimo exetável no volume de solicitações, avaliando a transferência de recursos do apoio a camadas mais jovens da população.
- Promover o envelhecimento ativo e a ocupação dos jovens através de atividades culturais e desportivas.
- Dinamizar as forças vivas do setor cultural concelhio no sentido de proporcionar uma maior visibilidade e explorar novos enquadramentos aos eventos representativos de Estarreja como o

²⁰ Território Educativo de Intervenção Prioritária (TEIP).

Carnaval e o Festival Internacional de Cinema de Avanca, partindo da valorização do Laboratório de Aprendizagem Criativa e da necessidade de organizar recursos e calendários.

- Dinamizar a Casa Museu Egas Moniz, explorando parcerias ou redes que tornem possível a sua transformação num polo inovador de conhecimento científico e cultura, em particular associada às neurociências. Com base no exposto, torna-se crucial a valorização de um elemento cultural ímpar do concelho, Professor Egas Moniz, cuja casa e espólio se encontram na freguesia de Avanca-Estarreja passíveis de serem visitados.

No tocante especificamente à dinamização do setor cultural concelhio recomendam-se os seguintes âmbitos de intervenção:

- **Âmbito interno** - Consolidação, expansão e aprofundamento da dinâmica cultural dos últimos anos com o objetivo de valorização da identidade e mobilização da população concelhia. Esta dimensão integra as atividades culturais promovidas pela e para a comunidade local. Neste âmbito são inúmeros os exemplos já existentes (muitos já atrás mencionados), destacando-se o Laboratório de Aprendizagem Criativa (LAC) que se constitui como uma plataforma para o diálogo e articulação entre a comunidade e os agentes culturais locais, com um carácter inovador e que pretende ter um impacto direto na mobilização da comunidade para a cultura e a criatividade e permitir que todos ser parte ativa na programação cultural do concelho.

Neste âmbito de atuação deve ser uma prioridade da autarquia, continuar a apostar na cultura, torná-la parte do dia-a-dia de todos os cidadãos valorizando a rede de parceiros locais existente.

- **Âmbito externo** - Projeção do concelho no domínio cultural, promovendo iniciativas e equipamentos de escala supraconcelhia que sirvam não apenas a população de Estarreja como públicos externos. Para a afirmação desta dimensão externa é crucial a dimensão exposta atrás, ou seja a afirmação da cultura como um bem básico para a população local, e a aposta em elementos diferenciadores que permitam projetar o concelho de forma consistente. Destacam-se neste último requisito os seguintes espaços: Casa Museu Egas Moniz e Cine Teatro de Estarreja, e os seguintes eventos: Carnaval de Estarreja e Festival Internacional de Cinema Avanca.

GOVERNAÇÃO

Os novos desafios e exigências do desenvolvimento local, nomeadamente a necessidade de trabalhar em parceria e de forma aberta, têm conduzido a uma alteração gradual da cultura na administração local e ao reforço da simplificação e desmaterialização de processos. A implementação de processos de decisão abertos e o estabelecimento de um diálogo efetivo entre instituições e comunidade são favoráveis a novos contributos e à geração de ideias e projetos que contribuam efetivamente para o desenvolvimento socioeconómico do concelho.

A atuação da autarquia tem seguido as premissas expostas, salientando-se o esforço de simplificação e desmaterialização de processos de decisão e projetos que promovam a participação da comunidade nesses processos (ex. orçamento participativo).

Paralelamente a Câmara Municipal de Estarreja tem igualmente alinhado pela cooperação interinstitucional e parcerias com organizações inclusive de âmbito internacional.

Tendo por base o exposto, enuncia-se a linha de orientação estratégica associada à vertente Governação, bem como os seus objetivos estratégicos:

Linha de Orientação Estratégica

Reforçar o papel da administração local como motor do desenvolvimento socioeconómico concelhio e facilitador de parcerias e redes de cooperação em domínios estratégicos.

Objetivos Estratégicos

OE13. Promover a cooperação interinstitucional, a simplificação e a desmaterialização de processos de decisão de modo a reforçar uma gestão municipal eficiente.

OE14. Valorizar a participação pública e a mobilização da população nas políticas de desenvolvimento local.

OE15. Reforçar o posicionamento do concelho no contexto nacional e internacional e potenciar a inserção de Estarreja em parcerias e redes de cooperação.

Neste âmbito sugere-se o aprofundamento dos esforços de simplificação e desmaterialização de processos de decisão e projetos que promovam a participação da comunidade nesses processos. A atuação interna deverá seguir o mesmo sentido, em particular na transformação ao nível do sistema de planeamento municipal – abandonando o pensamento de intervenção por silos para a integração territorial e orientada para as pessoas. Neste domínio, é imprescindível o reforço da cooperação interinstitucional e das parcerias, sugerindo-se que a procura de sinergias extravase o universo dos serviços municipais e a autarquia procure participar em redes regionais, nacionais e internacionais que contribuam para os seguintes resultados:

- Acesso a fundos comunitários integrados em projetos de parceria ou assentes em redes, nomeadamente projetos geridos diretamente pela Comissão Europeia.
- Criação de condições e de capital de confiança tributários de massa crítica e economias de escala, nomeadamente ao nível da Região de Aveiro.

A implementação de princípios de *marketing* e *branding* poderá também ter um papel importante na projeção do concelho como local de referência para viver, visitar, trabalhar ou investir, pelo que deverá ser dado enfoque à organização dos recursos internos da autarquia para implementar de forma adequada estes princípios.

A criação e reforço de uma identidade forte associada a um território de oportunidades devem ser acompanhados pela aposta na utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) com vista ao incremento da eficiência e simplificação da interação entre diferentes entidades. A reformulação organizacional, no sentido de se criar serviços/unidades técnicas focalizadas na estruturação e comunicação das ofertas municipais e nas respostas aos diferentes públicos que se pretende captar, deve também ser tida em consideração.

Neste sentido, a Câmara Municipal de Estarreja deverá criar condições para:

- Otimizar os recursos disponíveis, municipais ou privados, através da coordenação setorial de iniciativas e da abertura da tomada de decisão aos munícipes, nomeadamente através da exploração das virtualidades das TIC em particular para a aproximação e facilitação do diálogo como cidadão, a melhoria do acesso dos munícipes à saúde e à informação e serviços públicos e turísticos.
- Capacitar os agentes locais, públicos ou privados, para os processos de participação pública e cidadania.
- Construir capital social e de confiança a nível sub-regional de forma a ultrapassar os constrangimentos associados ao modelo policêntrico do Baixo Vouga que permita atingir níveis mínimos de massa crítica e economias de escala necessários para atuar ao nível do desenvolvimento territorial com eficácia.
- Reposicionar Estarreja na rede de cidades da Região Centro através de iniciativas de *marketing* e *branding* e da definição do DNA do concelho.
- Promover a integração do concelho em projetos ou redes nacionais e internacionais, com destaque para as áreas de aposta do concelho anteriormente definidas.

Em síntese, a visão proposta para o Concelho congrega as seguintes vertentes estratégicas às quais estão associadas as seguintes linhas de orientação e objetivos estratégicos:

VERTENTE ESTRATÉGICA	LINHA DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	OBJETIVOS
Desenvolvimento Urbano	Promover a qualificação do território e o seu uso multifuncional de forma equilibrada e sustentável.	<p>OE1. Promover a mobilidade sustentável através do acesso a serviços públicos de transporte e a uma adequada rede viária e de mobilidade suave que sirva diferentes funções urbanas.</p> <p>OE2. Prosseguir a reabilitação urbana, económica e social e a consolidação de espaços urbanos sustentáveis e inclusivos, respeitando as especificidades dos elementos físicos de suporte.</p> <p>OE3. Alargar a oferta habitacional de qualidade e a custos controlados.</p>
Competitividade e Inovação	Fomentar o dinamismo económico, a diversidade e complementaridade entre empresas e garantir um ecossistema de inovação sustentado em redes de parcerias estratégicas.	<p>OE4. Criar um ambiente propício ao investimento promovendo lógicas de especialização.</p> <p>OE5. Promover o desenvolvimento e inovação empresarial, nomeadamente através da organização e participação em redes e parcerias nacionais e internacionais.</p> <p>OE6. Promover o alinhamento da oferta formativa com necessidades gerais do tecido empresarial.</p> <p>OE7. Apostar na valorização económica do potencial natural e agrícola do concelho, quer do ponto de vista da produção agroalimentar quer do ponto de vista turístico.</p>
Natureza e Ambiente	Valorizar as especificidades e o equilíbrio dos elementos naturais e reforçar a integração dos valores ambientais nas atividades sociais e económicas.	<p>OE8. Promover a utilização eficiente de recursos e a redução do impacto ambiental da atividade humana, nomeadamente a industrial.</p> <p>OE9. Regenerar e valorizar os ecossistemas e assegurar a excelência ambiental do Concelho tendo como motor o projeto Bioria que se afirma como referência nacional e internacional.</p>
Coesão Social e Cultura	Promover o acesso à educação, cultura, desporto e serviços básicos que garantam a qualidade de vida da comunidade local e a valorização dos elementos culturais diferenciadores.	<p>OE10. Garantir uma oferta de serviços básicos de suporte à qualidade de vida adaptada à realidade concelhia e capaz de atrair novos residentes.</p> <p>OE11. Promover a cultura e criatividade como fatores de capacitação socioeconómica da comunidade local, nomeadamente através da aposta no empreendedorismo e inovação social.</p> <p>OE12. Valorizar os elementos culturais distintivos na consolidação de uma sociedade mais coesa e na promoção externa do concelho.</p>
Governança	Reforçar o papel da administração local como motor do desenvolvimento socioeconómico concelhio e facilitador de parcerias e redes de cooperação em domínios estratégicos.	<p>OE13. Promover a cooperação interinstitucional, a simplificação e a desmaterialização de processos de decisão de modo a reforçar uma gestão municipal eficiente.</p> <p>OE14. Valorizar a participação pública e a mobilização da população nas políticas de desenvolvimento local.</p> <p>OE15. Reforçar o posicionamento do concelho no contexto nacional e internacional e potenciar a inserção de Estarreja em parcerias e redes de cooperação.</p>

Figura 13. Estratégia de Desenvolvimento 2015-2025.

4.3. Alinhamento da Estratégia com os documentos de orientação estratégica de nível superior

A estratégia de desenvolvimento do concelho é sustentada nos seus elementos diferenciadores, procurando que os mesmos se constituam como motores de novas dinâmicas socioeconómicas e territoriais que contribuam para o reforço da coesão e competitividade de Estarreja. Complementarmente, a estratégia é definida e alinhada com os instrumentos estratégicos de escala supralocal, nomeadamente aqueles que sustentam o novo período de programação financeira 2014- 2020. Na figura seguinte apresenta-se a relação direta entre o quadro estratégico definido para o concelho e os quadros estratégicos definidos pelo Portugal 2020, Centro 2020 e ainda pela Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro.

ESTARREJA 2025	ACORDO DE PARCERIA PORTUGAL 2020		PROGRAMA OPERACIONAL CENTRO 2020	ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL 2014-2020 REGIÃO DE AVEIRO
	DOMÍNIOS TEMÁTICOS E TRANSVERSAIS	OBJETIVOS TEMÁTICOS	OBJETIVOS TEMÁTICOS	EIXOS DE INTERVENÇÃO
Promover a qualificação do território e o seu uso multifuncional de forma equilibrada e sustentável.	Abordagem territorial	OT4 Apoio à transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores OT5 Promoção da adaptação às alterações climáticas e prevenção e gestão dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> – Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores (OT4). – Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos (OT6). – Promover a inclusão social e combater a pobreza e qualquer tipo de discriminação (OT9). 	P4. Apostar no território como identidade, recurso e marca diferenciadora
Fomentar o dinamismo económico, a diversidade e complementaridade entre empresas e garantir um ecossistema de inovação sustentado em redes de parcerias estratégicas.	Competitividade e Internacionalização	OT1 Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação OT2 Melhoria do acesso às TIC, bem como a sua utilização e a sua qualidade OT3 Reforço da competitividade das PME OT7 Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais infraestruturas das redes	<ul style="list-style-type: none"> – Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação (OT1). – Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos setores agrícola (em relação ao FEADER), das pescas e da aquicultura (OT3). 	P1. Promover um contexto de suporte à inovação e ao empreendedorismo
Valorizar as especificidades e o equilíbrio dos elementos naturais e reforçar a integração dos valores ambientais nas atividades sociais e económicas.	Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos	OT5 Promoção da adaptação às alterações climáticas e prevenção e gestão dos riscos OT6 Preservação e proteção do ambiente e promoção da utilização eficiente dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> – Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores (OT4). – Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos (OT6). 	P2. Proteger e valorizar os recursos naturais da Região
Promover o acesso à educação, cultura, desporto e serviços básicos que garantam a qualidade de vida da comunidade local e a valorização dos elementos culturais diferenciadores.	Inclusão Social e Emprego Capital Humano	OT8 Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores OT9 Promoção da inclusão social e combate à pobreza e discriminação OT10 Investimentos na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida	<ul style="list-style-type: none"> – Investir na educação, na formação, nomeadamente profissional, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida (OT10). – Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores (OT8). – Promover a inclusão social e combater a pobreza e qualquer tipo de discriminação (OT9). 	P3. Reforçar e capacitar as comunidades de forma inclusiva
Reforçar o papel da administração local como motor do desenvolvimento socioeconómico concelhio e facilitador de parcerias e redes de cooperação em domínios estratégicos.	Reforma da Administração Pública	OT11 Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública	<ul style="list-style-type: none"> – Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade (OT2). – Melhorar a capacidade institucional das autoridades públicas e partes interessadas e a eficácia da administração pública (OT11). 	P5. Qualificar a governação e a prestação de serviços públicos

Figura 14. Matriz de relação das linhas de orientação estratégica de Estarreja 2025 e os eixos de intervenção das estratégias de ordem superior (Acordo Parceria, Centro 2020 e Região de Aveiro).

5. Plano de Ação



5. Plano de Ação

No presente Capítulo apresenta-se o Plano de Ação, estruturado em torno das vertentes estratégicas, que se constituem como unidades agregadoras, dentro das quais se incluem diferentes projetos considerados relevantes para o desenvolvimento de Estarreja.

VERTENTE ESTRATÉGICA	PROJETOS A IMPLEMENTAR
Desenvolvimento Urbano	P1. Rede de acessibilidades P2. Revitalização urbana sustentável de Estarreja
Competitividade e Inovação	P3. Rede Local de apoio ao empreendedorismo e criatividade P4. Plataformas tecnológicas e de competências P5. Rede de produtos e comércio local
Natureza e Ambiente	P6. Roteiros de turismo cultural, de natureza e industrial P7. Bioria 2025 P8. Eficiência no uso de recursos
Coesão Social e Cultura	P9. Educação, formação e mercado de trabalho P10. Iniciativas de suporte à coesão e inovação social
Governança	P11. Programa de capacitação e modernização administrativa P12. Redes e parcerias multinível P13. Plano de Marketing e Branding

Figura 15. Sumário dos Projetos a implementar por vertente estratégica.

Cada projeto é descrito através de uma “ficha” que considera aspetos como as atividades a desenvolver, as organizações a envolver, o prazo de implementação, os indicadores de acompanhamento e de avaliação e o orçamento previsível.

5.1. Vertente Desenvolvimento Urbano

Na vertente Desenvolvimento Urbano visa-se promover a qualificação e gestão sustentável do território de forma equilibrada e sustentável, proporcionando as condições adequadas para um uso multifuncional. Integram esta vertente dois projetos.

P1.	REDE DE ACESSIBILIDADES							
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OE1. Promover a mobilidade sustentável através do acesso a serviços públicos de transporte e a uma adequada rede viária e de mobilidade suave que sirva diferentes funções urbanas.							
DESCRIÇÃO	<p>O presente projeto corresponde à reavaliação do modelo de mobilidade intraconcelhio, obedecendo a um planeamento cuidado sujeito a critérios de equidade de acesso e sustentabilidade dos meios de locomoção. Essa reavaliação deverá consubstanciar-se em intervenções materiais na rede atual. Afigura-se à partida a necessidade de proceder às seguintes intervenções:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Qualificação da malha urbana dos principais aglomerados urbanos, de forma a proporcionar conforto e segurança de circulação às diferentes procuras (acesso às áreas de localização empresarial, equipamentos/serviços e habitação, circulação por lazer, etc.). As intervenções serão executadas no âmbito das áreas de reabilitação urbana propostas no projeto 2. – A criação de alternativas ao transporte privado, atendendo às necessidades das pessoas sem automóvel próprio. Propõe-se um nível de intervenção integrado, que equacione necessidades de deslocação por motivos profissionais ou de lazer com a construção de uma rede de cicloviás (ou percursos pedonais autonomizados) de forma a constituir-se como alternativa à rede viária atual. Refletindo a situação geográfica e a história do concelho, a nova rede ciclável deverá ligar o urbano e o natural, complementando nomeadamente a rede de percursos do Bioria, ou outra de enquadramento na natureza. A valorização dos esteiros e ecossistemas associados à Ria de Aveiro e que, em muitos locais, estão intimamente ligado aos espaços urbanos é uma prioridade que deve ser prosseguida. – A prossecução de economias de escala e de redução do impacto ambiental nas rotas com tráfego previsível e que atinja um volume crítico. Neste caso, será analisada a atuação mais eficiente, que poderá incluir o estabelecimento de parcerias com entidades que viabilizem soluções partilhadas. <p>De forma complementar, valorizando o posicionamento privilegiado de Estarreja no mapa viário nacional, a análise da mobilidade concelhia deverá incluir uma proposta de construção da plataforma logística já prevista para o Ecoparque.</p>							
ATIVIDADES	<p>Atividade 1. Desenvolver estudo de mobilidade e itinerários internos de deslocações no concelho de Estarreja, em particular no acesso às escolas e o serviço às grandes empresas (Ecoparque, Quimiparque).</p> <p>Atividade 2. Implementar rede de cicloviás e percursos pedonais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar caderno de encargos para intervenções na malha urbana no interior das aglomerações, cujo desenho urbano favoreça a segurança dos peões, o trânsito lento e consideração de cicloviás. As intervenções nos aglomerados urbanos deverão ser integradas nas estratégias a implementar nas áreas de reabilitação urbana previstas no projeto 2. ○ Desenhar e construir rede de cicloviás e percursos pedonais que se converta num meio alternativo e seguro de deslocar dentro de Estarreja. ○ Definir esquema piloto de utilização gratuita de bicicletas. ○ Desenvolver estratégia comunicacional. <p>Atividade 3. Lançar campanha de segurança na estrada.</p> <p>Atividade 4. Realizar estudo de transporte e logística – para determinar as rotas de passagem dos pesados e avaliar a necessidade de equipamentos como um centro de logística no Ecoparque.</p>							
ENTIDADE PROMOTORA	Câmara Municipal de Estarreja							
ENTIDADES A ENVOLVER	Empresas, operadores de transporte							
ORÇAMENTO PREVISÍVEL	<100.000€	100.000€ 500.000€	-	500.000€ 1.000.000€	-	1.000.000€ 5.000.000€	-	>5.000.000€

ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	<i>PI4. Apostar no território como identidade, recurso e marca diferenciador</i>
	POR-C 2014-2020	<i>PI04 - Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores</i>
EXEMPLO INSPIRADOR	PROJETO CIVITAS DE BURGOS, ESPANHA	
	<p>Na cidade de Burgo, o transporte coletivo representava cerca de 20 por cento das viagens relativas às zonas industriais. O município desenhou um novo esquema de transportes em que as médias e grandes empresas eram encorajadas a partilharem os seus meios de transporte e custos operacionais. Foram lançadas campanhas de informação pública dirigidas aos trabalhadores das empresas e aos empresários. A medida foi implementada no âmbito de um Pacto de Acessibilidade e Mobilidade Cívica. A medida foi bem-sucedida tendo alcançado um aumento de 5% na ocupação dos transportes públicos. Adicionalmente participaram no novo esquema cerca de 200 empresas e mais de 5000 trabalhadores. A iniciativa é amplamente aceite e o tráfego diminui visivelmente.</p>	
		www.civitas-caravel.org/

P2	REVITALIZAÇÃO URBANA SUSTENTÁVEL DE ESTARREJA
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	<p>OE2. Prosseguir a reabilitação urbana, económica e social e a consolidação de espaços urbanos sustentáveis e inclusivos, respeitando as especificidades dos elementos físicos de suporte.</p> <p>OE3. Alargar a oferta habitacional de qualidade e a custos controlados.</p>
DESCRIÇÃO	<p>O presente projeto, mantendo a direção estratégica dos últimos anos, visa a concretização de intervenções nas seguintes áreas do Concelho: i) centro da cidade de Estarreja (expansão da área já reabilitada e incluindo a área contígua à linha de caminho-de-ferro); ii) aglomerado de Pardilhó.</p> <p>Os contornos precisos das intervenções deverão ser definidos consoante as necessidades. Nesse sentido, as áreas descritas serão identificadas como Áreas de Reabilitação Urbana (ARU)²¹.</p> <p>O projeto objetiva assim a criação de melhores lugares que deverão beneficiar de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Melhoria das condições residenciais, a renovação do parque habitacional, incluindo o incremento da eficiência energética e o conforto climático, e a consideração de habitação social. – Melhoria das funções urbanas, na aceção de "unidade de vizinhança": planeamento e melhoria das ruas e estacionamento, melhoria das condições de segurança e da iluminação, redimensionamento dos passeios, dos largos e das praças, integrando a possibilidade de utilização para atividades comunitárias, a reabilitação e criação de novos jardins. – Revitalização das funções económicas e sociais, incluindo o fomento e a modernização dos serviços comerciais e a instalação de sedes das associações nos centros, bem como reabilitação de equipamentos coletivos estratégicos para o desenvolvimento urbano e económico do concelho, tais como o Mercado e Feira Municipal e outros imóveis de interesse público (ex: antiga fábrica do descasque do arroz). – Implementação de programas e eventos comunitários, nomeadamente a concessão de espaço público para a experimentação por parte das múltiplas associações do foro cultural presentes no território (bandas, cineclubes, teatro, etc.). <p>Dada a complexidade dos processos de candidatura à renovação ou reabilitação de espaços privados, propõe-se a consignação de um serviço da câmara dedicado às ARU, com a designação de "Loja da Reabilitação". Este serviço destina-se a apoiar o processo de reabilitação em todas as suas etapas, bem como a prestar informações relativas à Reabilitação Urbana, nomeadamente, benefícios e incentivos fiscais aplicáveis a ações de reabilitação urbana, isenção ou redução de taxas municipais, condições especiais para imóveis localizados na ARU, bolsa de prestadores de serviços e Bolsa de fornecedores de materiais de construção, vistorias, etc.</p>
ATIVIDADES	<p>Atividade 1. Implementar Áreas de Reabilitação Urbana (ARU):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação das ARU: 2. Centro de Estarreja e a área urbana contígua à linha de caminho-de-ferro. 3. Identificação do perímetro urbano a focar na vila de Pardilhó como ARU. 4. Desenvolvimento e implementação de ORU, sendo a prioritária na cidade de Estarreja. 5. Localização de serviços multissetoriais para a área alvo <p>Atividade 2. Implementar serviço municipal para a prestação de informação sobre os processos de reabilitação ("Loja da Reabilitação") – articulação com P8: Criar e divulgar o serviço.</p> <p>Atividade 3. Avaliar necessidade e implementar programa de apoio à habitação a custos sociais, dando continuidade ao projeto "Casa Melhor" e considerando-se as seguintes</p>

²¹ www.portaldahabitacao.pt/pt/portal/legislacao/reabilitacao_urbana

		tarefas:				
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar imóveis devolutos²² ou em risco e reunir com proprietários. 2. Realizar reuniões com fundos de investimento imobiliário, entidades bancárias e Instituto de Habitação e Reabilitação Urbana I.P. para encontrar mecanismos de apoio às obras de reabilitação. 3. Consignar um número, a definir, de fogos para fins sociais. 4. Desenvolver um caderno de encargos para a reabilitação social – melhoria eficiência energética e aquecimento por energias renováveis – habitação social 				
		<p>Atividade 3. Criar condições para a utilização dos equipamentos e espaços públicos concelhios para a experimentação ou divulgação por parte das associações culturais ou a população em geral.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer regras de utilização. 2. Definir estratégia de comunicação. 3. Angariar interessados e trabalhar calendário de utilização 4. Avaliar a implementação. 				
	ORÇAMENTO PREVISÍVEL	<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	>5.000.000€
	ENTIDADE PROMOTORA	Câmara Municipal de Estarreja				
	ENTIDADES A ENVOLVER	IPSS/ IHRU				
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	PI4. Apostar no território como identidade, recurso e marca diferenciadora				
	POR-C 2014-2020	04 - Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores				

²² De salientar neste âmbito a recuperação de imóveis industriais devolutos como, por exemplo, a antiga fábrica do descasque do arroz (situada junto à linha de comboio-de-ferro e que se prevê ser recuperada a médio prazo), visando, por um lado, a promoção da reabilitação/desenvolvimento urbano e, por outro, a recuperação de património cultural - podendo este tipo de ação contribuir para a consolidação da vertente de Turismo Industrial que se visa explorar a nível concelhio.

EXEMPLO
INSPIRADOR

 INICIATIVA
URBANA *de toda
La Villa*
PROGRAMA INICIATIVA URBANA DE MÁLAGA

A Iniciativa Urbana é um programa nacional espanhol destinado a encorajar agências, departamentos e profissionais a alinharem as suas ações e incentivos, culturas e estruturas na resolução de problemas específicos do foro urbano. O programa tem um caráter territorial, pelo que atravessa restrições organizacionais e administrativas tais como a regeneração urbana, a proteção ambiental e o fomento da competitividade. Na cidade foi criada uma plataforma que envolve todos os departamentos municipais associados à iniciativa. Esta “Comissão do Centro Histórico” é a responsável pela coordenação, planeamento, monitorização e avaliação do projeto. A cooperação intramunicipal é um aspeto chave e tem ajudado a assegurar a abordagem integrada que se pretende para o projeto. Novas atividades económicas, principalmente pequenas lojas e serviços, começaram e cresceram em virtude do projeto de renovação e regeneração dos espaços públicos, a criação de largos e novos perfis de rua. A renovação de áreas urbanas abandonadas pode libertar espaços previamente inutilizados para integrar projetos de inclusão social, habitação social e emprego. O caráter holístico e inclusivo da estratégia contribui para diminuir a probabilidade de conflito social e melhorar a atratividade da cidade para residentes e visitantes.

www.programaseuropeos-malaga.com/urban/inicio.asp?cod=24

5.2. Vertente Competitividade e Inovação

Esta vertente é dedicada à otimização e estruturação das atividades municipais de fomento da competitividade e dinamismo económico, sendo complementar às ações previstas no Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja.

Ao longo do processo de construção do Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja, apesar do foco específico no EPE, concluiu-se da necessidade desta infraestrutura e do seu modelo de gestão terem um papel motor de toda a economia local. Neste contexto, as propostas do Plano Estratégico do EPE passam pela criação de um Gabinete de Apoio Empresarial de Estarreja (GADE³) cuja função extravasa a gestão do EPE e se estende a todo o concelho.

Face ao exposto, importa reforçar que os projetos desta vertente são complementares das ações propostas para o EPE, nomeadamente das ações 1,2 e 3, respetivamente:

- A1. Constituição do Gabinete de Apoio Empresarial
- A2. Adaptação e dinamização da Área Social e de Negócios
- A3. Consolidação e dinamização da Incubadora de Empresas de Estarreja

A constituição do GADE³ é uma condição *ex-ante* para a correta implementação dos quatro projetos que a seguir se detalham.

P3	REDE LOCAL DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO E CRIATIVIDADE
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>OE4. Criar um ambiente propício ao investimento promovendo lógicas de especialização e clusterização.</p> <p>OE5. Promover o desenvolvimento e inovação empresarial, nomeadamente através da organização e participação em redes e parcerias nacionais e internacionais.</p>
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>O presente projeto destina-se a consolidar uma rede local de apoio ao empreendedorismo, tendo como principais espaços de suporte a Incubadora e do Ecoparque Empresarial, mas identificando todo o concelho como território privilegiado de acolhimento e teste de ideias inovadoras.</p> <p>Propõe-se que, num processo liderado pela autarquia sejam angariadas entidades que possam apoiar e criar um ecossistema empreendedor local e que, em conjunto com o GADE³ promovam permanentes ou pontuais destinadas a diferentes públicos que permitam que no concelho surjam novas ideias de negócio em domínios de interesse para o concelho.</p> <p>Com este projeto pretende-se reforçar o diálogo entre entidades, empresas e comunidade e a disponibilização de informação útil sobre tendências de necessidades / procura de produtos, serviços ou soluções tecnológicas, oportunidades de negócio, necessidades de <i>outsourcing</i> e aquisição de serviços, etc.</p> <p>Apoiando novas ideias de negócio e o desenvolvimento de novos produtos pro parte de empresas locais, propõe-se a instalação experimental de uma pequena oficina de fabrico digital (FABLAB de pequenas dimensão), incluindo uma impressora a 3D, colocadas à disposição de qualquer empreendedor que queira configurar e produzir um material, com o mínimo de custos associados. Este equipamento poderá ser útil num concelho em que os empreendedores na área dos materiais / moldes começam a surgir em maior número, em virtude de alguma saturação dos espaços de acolhimento empresarial dos concelhos vizinhos.</p>

ATIVIDADES	Atividade 1. Implementar FABLAB de Estarreja				
	1. Adquirir equipamento para a constituição de um pequeno FABLAB orientado para os empreendedores e empresas locais, nomeadamente na área dos moldes (metais, plásticos). 2. Definir condições de utilização. 3. Divulgar o FABLAB junto do tecido económico regional e dos empreendedores.				
	Atividade 2. Realizar sessões de informação e estímulo do empreendedorismo , nomeadamente nas áreas estratégicas, com informação sobre (i) oportunidades de negócio e financiamento, (ii) indicação de possibilidades de colaboração ou parceria, (iii) apoio à promoção integrada dos produtos e participação em feiras, (iv) apoio em termos de <i>mentoring</i> .				
	Atividade 3. Implementar Ateliês de ideias e criatividade , incluindo a formação e capacitação dos participantes para a utilização de técnicas de criatividade, os ateliês visam incentivar a geração de novas ideias e a criação de novos negócios no concelho e na região.				
	Atividade 4. Desenvolver ações de promoção dos produtos e serviços das empresas nascentes , aproveitando os espaços da Área Social e de Negócios do E-PE.				
	Atividade 5. Implementar projetos de empreendedorismo nas escolas , nomeadamente através da continuidade do programa “Jovem Empreendedor Estarreja” e do Orçamento Participativo Jovem.				
	Atividade 6. Realizar protocolos de colaboração com entidades locais e regionais em áreas chave (PACOPAR, entidades no setor social, turismo, etc.) para apadrinhamento e tutoria de empreendedores.				
ORÇAMENTO PREVISÍVEL	<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	> 5.000.000€
ENTIDADE PROMOTORA	Câmara Municipal de Estarreja				
ENTIDADES A ENVOLVER	Empresas Universidade de Aveiro CIRA				
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	– <i>PI1. Promover um contexto de suporte à inovação e ao empreendedorismo</i>			
	POR-C 2014-2020	<i>03 - Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos setores agrícola (em relação ao FEADER), das pescas e da aquicultura (em relação ao FEAMP)</i>			
EXEMPLO INSPIRADOR	PROJETO “MINGO - MOVE IN AND GROW”, VIENA, ÁUSTRIA As microempresas, muitas vezes constituídas por apenas uma pessoa, podem ser extremamente inovadoras e com potencial de crescimento, no entanto pela sua dimensão escapam muitas vezes à “rede” dos serviços de apoio institucionais, ou não ter possibilidades de contratar serviços de consultoria. O projeto MINGO oferece apoio a empreendedores, fornecendo serviços de <i>coaching</i> , organizando eventos de networking ou apoio no acesso a mercados locais, regionais ou nacionais. Nos seus 5 anos de existência foram já organizados cerca de 1300 sessões de coaching e foram apoiadas 500 microempresas. Cerca de 90% das empresas apoiadas permaneceram em atividade após dois anos. http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/projects/austria/mingo-small-but-smart				

P4	PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS E DE COMPETÊNCIAS
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>OE4. Criar um ambiente propício ao investimento promovendo lógicas de especialização e clusterização.</p> <p>OE5. Promover o desenvolvimento e inovação empresarial, nomeadamente através da organização e participação em redes e parcerias nacionais e internacionais.</p> <p>OE6. Promover o alinhamento da oferta formativa com as necessidades do tecido empresarial local.</p>
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>O presente projeto visa o reforço da competitividade das empresas locais, nomeadamente através de sinergias com entidades do SCT. Muito embora se localizem empresas de elevada dimensão e valor acrescentado em Estarreja, persiste uma necessidade de intensificar relações de proximidade entre as empresas e as instituições locais e as instituições do SCT. Acresce que, com a exceção das grandes empresas, as atividades de I&D ainda são escassas, reforçando o papel que as unidades de investigação regionais desempenham na promoção da inovação empresarial.</p> <p>De acordo com o princípio do “crescimento inteligente” e reforçando uma abordagem já consolidada regionalmente pela universidade de Aveiro noutros setores (www.ua.pt/uatec/plataformas tecnologicas), a presente ação prevê a criação de 2 plataformas tecnológicas e de competências focalizadas em setores económicos âncora para Estarreja e para a região:</p> <p>Plataforma Tecnológica e de Competências do cluster das indústrias químicas: Criar uma estrutura técnico-científica que seja agregada aos fluxos regionais e globais de conhecimento e tecnologia. A plataforma deverá ser capaz de gerar processos estruturados que possibilitem o incremento das relações de cooperação entre as empresas locais e as instituições de SCT que resulte em novos produtos e processos. Ao mesmo tempo, deverá ser dado um contributo complementar para promover a absorção de conhecimento inovador pelas empresas locais.</p> <p>Plataforma Tecnológica e de Competências para o crescimento verde: Respondendo aos desafios globais em matéria de sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos disponíveis, as políticas para o período 2014-2020 preveem uma clara aposta em investigação, desenvolvimento e inovação que permita desenvolver novas tecnologias, produtos e processos que reduzam o impacto ambiental das funções humana, com especial preocupação nas atividades industriais. Considerando o tecido empresarial de Estarreja e a clara aposta municipal na valorização ambiental é estratégica a criação de uma plataforma tecnologia focada no crescimento verde que, à semelhança da anteriormente proposta, seja capaz de gerar processos estruturados que possibilitem o incremento das relações de cooperação entre as empresas locais e as instituições de SCT que resulte na efetiva minimização do seu impacto no ambiente através de uma melhor gestão energética, diminuição de fontes poluentes, utilização de matérias-primas, etc.</p>
<p>ATIVIDADES</p>	<p>Atividade 1. Criar e dinamizar a Plataforma Tecnológica e de Competências do cluster das indústrias químicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar proposta a parceiros potenciais do SCT e empresas do cluster. 2. Constituir a Plataforma e definir responsabilidades dos vários intervenientes, nomeadamente a constituição de um núcleo diretivo. 3. Identificar as prioridades de investigação e inovação; 4. Estruturar atividades e implementar Plataforma Tecnológica, prevendo-se: <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de debates estratégicos temáticos. - Promoção de projetos de demonstração ou investigação aplicada em consórcio, com potencial para originar produtos e tecnologias inovadoras. - Avaliação de possibilidades de financiamento de projetos. - Desenvolvimento de ações de <i>benchmarking</i> empresarial. - Desenvolvimento de ações de identificação de oportunidades e tendências de mercado. 5. Monitorizar, avaliar e divulgar resultados.

		<p>Atividade 2. Criar e dinamizar a Plataforma Tecnológica e de Competências para o crescimento verde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar proposta a parceiros potenciais do SCT e empresas em múltiplos setores de atividade, com especial enfoque nas que apresentem maiores desafios em matéria de impactos ambientais. 2. Constituir a Plataforma e definir responsabilidades dos vários intervenientes, nomeadamente a constituição de um núcleo diretivo. 3. Identificar as prioridades de investigação e inovação. Estruturar atividades e implementar Plataforma Tecnológica, prevendo-se: <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de debates estratégicos temáticos. - Promoção de projetos de demonstração ou investigação aplicada em consórcio, com potencial para originar produtos e tecnologias inovadoras. - Avaliação de possibilidades de financiamento de projetos. - Desenvolvimento de ações de <i>benchmarking</i> empresarial. - Desenvolvimento de ações de identificação de oportunidades e tendências de mercado. 4. Monitorizar, avaliar e divulgar resultados. 				
ORÇAMENTO PREVISÍVEL		<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	> 5.000.000€
ENTIDADE PROMOTORA		Câmara Municipal de Estarreja e instituições do SCT (nomeadamente a Universidade de Aveiro)				
ENTIDADES A ENVOLVER		Empresas Associações empresariais e setoriais Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro				
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	PI1. Promover um contexto de suporte à inovação e ao empreendedorismo.				
	POR-C 2014-2020	PI01 - Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação. Reforçar a transferência de conhecimento científico e tecnológico para o setor empresarial, promovendo uma maior eficácia no SN I&I e a criação de valor				
EXEMPLO INSPIRADOR		<p>PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO</p>  <p>As Plataformas Tecnológicas da Universidade de Aveiro (constituídas por docentes, investigadores, empresas e outras entidades) visam promover projetos de investigação aplicada em consórcio, com potencial para originar processos e tecnologias inovadoras que possam ser aplicados pelas empresas. Existem atualmente Plataformas em diversas áreas, incluindo as seguintes: Plataforma Tecnológica Agroalimentar, Plataforma Tecnológica Multidisciplinar Alta Pressão, Plataforma Tecnológica do Mar, Plataforma Tecnológica dos Moldes & Plásticos, Plataforma Tecnológica da Bicicleta e Mobilidade Suave, Plataforma Tecnológica Comunidades Inteligentes/ <i>Connected Communities</i>.</p> <p style="text-align: right;">www.ua.pt/plataformas</p>				

P5	REDE DE PRODUTOS E COMÉRCIO LOCAL
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>OE5. Promover o desenvolvimento e inovação empresarial, nomeadamente através da organização e participação em redes e parcerias nacionais e internacionais.</p> <p>OE7. Apostar na valorização económica do potencial natural e agrícola do concelho, nomeadamente nos produtos distintivos do concelho</p>
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>O presente projeto tem como principal motivação conhecer, estruturar e promover produtos locais de qualidade existentes no concelho de Estarreja, nomeadamente o artesanato, o arroz e produtos hortícolas e a carne Marinhola, procurando consolidar a respetiva produção e estruturar circuitos de comercialização adequados.</p> <p>Com esse objetivo torna-se necessário em primeiro lugar, e em referência às atividades existentes, promover a sua rentabilidade e o acesso a mercados, em particular a mercados de proximidade.</p> <p>Em segundo lugar, considerando a necessidade de modernização e de fazer surgir novas ideias no setor agrícola e pecuária, será feita uma nova aposta no empreendedorismo de base rural.</p> <p>A implementação da ação deverá ser promovida fundamentalmente através do instrumento "Desenvolvimento Local de Base Comunitária - DLBC rural (através dos GAL e respetivas parcerias).</p>
<p>ATIVIDADES</p>	<p>Atividade 1. Criar uma rede de produtos locais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventaria os produtos com potencial de valorização económica ou turística. 2. Desenvolver estudo de análise de mercado, nomeadamente no que se refere aos circuitos de comercialização e distribuição, potencial de ganhos de escala ou ações em cooperação, promoção da procura e promoção do escoamento dos produtos, que privilegiem circuitos curtos e soluções de micrologística local ou regional que facilitem o transporte e escoamento de produtos rurais. O estudo irá apoiar a criação de um DLBC rural. <p>Atividade 2. Constituir um Grupo de Ação Local para as áreas rurais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir a parceria local para o DLBC Rural. 2. Definir as opções estratégicas do DLBC, antecipando-se desde já a relevância de conceder apoio a: <ul style="list-style-type: none"> o Formação de cooperativa de produtores agrícolas. o Desenvolvimento de <i>marketing</i> e <i>branding</i> para os produtos locais, incluindo material promocional e empacotamento. o Investimentos ou intervenções de melhoria dos circuitos curtos de bens alimentares, incluindo a criação de novas metodologias de distribuição e comercialização dos produtos que recorram nomeadamente às TIC. o Criação de centros de serviços partilhados de apoio a pequenos agricultores, no sentido de realizar ganhos de escala, estabelecer novos canais de escoamento e diminuir custos fixos. o Capacitação das micro, pequenas e média empresas do setor agrícola para se afirmarem enquanto potenciais fornecedores de grandes empresas, consigam abordar novas formas de procura e promover o escoamento de produtos nos circuitos curtos. o Investimentos que considerem a melhoria da qualidade dos produtos e a utilização de recursos endógenos, incluindo estudos de mercado e a sensibilização para os benefícios de certos consumos. o Organização estrutural destinada a contribuir para a remoção das dificuldades de acesso aos mercados. o Soluções de micrologística local ou regional que facilitem o transporte e escoamento de produtos rurais. o Modernização e qualificação de produtos e mercados para a sua integração em ofertas turísticas (nomeadamente circuitos ou itinerários turísticos).

		<ul style="list-style-type: none"> o Consolidação de rotas turísticas, centradas em recursos ou produtos locais, ou artes e saberes. o Qualificação de produtos agrícolas e agroalimentares. o Modernização dos postos de venda. <p>3. Criar estrutura de gestão do GAL e implementar o DLBC Rural.</p>					
		<p>Atividade 3. Implementar iniciativas de comercialização nomeadamente à escala sub-regional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Angariar produtores. 2. Identificar e apoiar projetos concretos, de diferentes promotores, alinhados com o exposto no ponto 1 da atividade 2 deste projeto. 3. Ensaçar soluções de inovação social no setor primário, reforçando a sua vocação inclusiva e solidária. 4. Fornecer micrologística local ou regional que facilitem o transporte e escoamento de produtos rurais. 5. Avaliar impactos e resultados. 					
	ORÇAMENTO PREVISÍVEL	<table border="1"> <tr> <td><100.000€</td> <td>100.000€ - 500.000€</td> <td>500.000€ - 1.000.000€</td> <td>1.000.000€ - 5.000.000€</td> <td>> 5.000.000€</td> </tr> </table>	<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	> 5.000.000€
<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	> 5.000.000€			
	ENTIDADE PROMOTORA	Grupo de Ação Local áreas rurais (<i>a criar</i>)					
	ENTIDADES A ENVOLVER	Câmara Municipal de Estarreja Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro Produtores / empresários					
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	<i>PI1. Promover um contexto de suporte à inovação e ao empreendedorismo.</i>					
	POR-C 2014-2020	<p><i>PI03 - Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos setores agrícola (FEADER), das pescas e da aquíicultura (FEAMP).</i></p> <p><i>PI08 - Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores.</i></p>					
EXEMPLO INSPIRADOR	<p>PROJETO DE AGRICULTURA ORGÂNICA DE BRUGES, BÉLGICA</p> <p>O projeto de Bruges foi desenvolvido com o intuito de diversificar os produtos agrícolas e ao mesmo tempo promover práticas de agricultura sustentável. Os agricultores biológicos formaram uma cooperativa destinada a promover a venda de produtos orgânicos. Além de encontros regulares para trocar experiências e pontos de vista, os agricultores desenvolver estratégias de marketing conjuntas, tais como bancas comuns nas feiras e uma volta a bicicleta com paragens nas diversas quintas. Cada atividade era da responsabilidade de cada membro do grupo. Elaborado com base na metodologia LEADER, o projeto contribuiu para melhorar as perspetivas dos agricultores em termos económicos em particular no que se refere à promoção coletiva que foi desenvolvida, que na altura tinha um carácter muito inovador na Bélgica.</p> <p style="text-align: right;">www.west-vlaanderen.be/leader</p>						



5.3. Vertente Estratégica Natureza e Ambiente

Na Vertente Estratégica Natureza e Ambiente deverão ser desenvolvidos esforços para a valorização do equilíbrio ambiental e o reforço da integração dos valores da sustentabilidade em atividades sociais e económicas. Neste âmbito sugere-se a execução de três projetos, que a seguir se detalham.

P6	ROTEIROS DE TURISMO CULTURAL, DE NATUREZA E INDUSTRIAL
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OE9. Regenerar e valorizar os ecossistemas e assegurar a excelência ambiental do Concelho tendo como motor o projeto Bioria que se afirma como referência nacional e internacional.
DESCRIÇÃO	<p>O presente projeto pretende capitalizar as iniciativas já desenvolvidas pelo município e valorizar os recursos naturais para que possam afirmar-se no setor do turismo, nomeadamente no turismo de natureza.</p> <p>A afirmação do concelho como destino de turismo natureza deve estar fundamentalmente assente na continuidade dos projetos desenvolvidos e na coordenação de esforços orientados para a melhoria das ofertas complementares ao <i>birdwatching</i> e aos <i>percursos pedonais e cicláveis</i> no sentido de melhorar a experiência oferecida e induzir um aumento da estadia.</p> <p>O projeto diz assim respeito à promoção e valorização turística do concelho a partir das suas especificidades culturais e/ou naturais. O Bioria e o Baixo Vouga Lagunar, a Casa Museu Egas Moniz, o Cineteatro e os eventos marcantes de Estarreja deverão ocupar um lugar central. O modelo a seguir será caracterizado pela procura de consensos, esforços partilhados, o diálogo e a atuação integrada para criar e promover produtos turísticos valorizados pelos visitantes que visitem Estarreja (articulação com projetos da A15).</p> <p>Nesta nova perspetiva centrada no turista, os limites administrativos não deverão ter uma importância demasiado elevada. Deste modo a estratégia terá que passar pela atuação em rede e parceria com os restantes concelhos do Baixo Vouga, em que a Murtosa ocupe uma posição de destaque.</p>
ATIVIDADES	<p>Atividade 1. Criar e implementar Roteiros Integrados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar inventário dos recursos culturais e naturais de Estarreja, em conjugação com os parceiros locais e definir os roteiros/experiências de acordo com públicos identificados como estratégicos e tempos de estadia mínimos de 2 dias. Desde já se destaca a conjugação entre natureza e gastronomia/saberes locais; cultura/espetáculos e natureza, cultura/tradição/indústria, e ainda a possibilidade de explorar o binómio natureza/indústria numa experiência inovadora. 2. Realizar inventário das linhas de água situadas na área de influência do Plano, particularmente a nascente, que inclua o Rio Jardim, Rio Gonde e o Rio Antuã. 3. Realizar sessões de trabalho com agentes locais que garantirão a disponibilização de serviços e produtos nos roteiros e experiências a oferecer ao visitante e turista. 4. Desenvolver os roteiros turísticos (articulação com a A15) integrados, tendo por base os domínios da cultura, da natureza e da indústria, prevendo-se as seguintes atividades: <ol style="list-style-type: none"> a. Criação do Roteiro “Moinho de Água” com vista a promoção da identidade local associada às tradições e profissões do passado (ex: moleiro, latoeiro, tecedeira, pescador, entre outros) b. Configuração, estruturação e compilação da informação relacionada com Estarreja como destino turístico (a partir do inventário já realizado), incluindo os horários de abertura e contactos de cada ponto de interesse (Casa Museu Egas Moniz, Bioria); c. Realização de reuniões com operadores turísticos especializados na área cultural, do turismo de natureza, da gastronomia e vinhos, e das convenções (MICE); d. Articulação com parceiros culturais para a realização de calendário anual de eventos; e. Definição dos critérios e criação de um modelo voluntário de certificação local de qualidade e compromisso;

		<ul style="list-style-type: none"> f. Elaboração, desenho e produção de roteiros turísticos integrados; g. Realização de sessões de informação para operadores turísticos (agências de viagens) e agentes do setor dos transportes; h. Disseminação de informação em canais chave – turismo centro de Portugal, comunicação social e junto de operadores externos; i. Criação de página do Facebook “Turismo Estarreja”; j. Monitorização das ações, das rotas criadas e do fornecimento de informação para os mesmos. 							
		<p>Atividade 2. Desenhar e instalar sinalética dos roteiros e dos elementos que os integram</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Definir suportes – audiovisual, placas sinalizadoras, etc. 2. Desenvolver conteúdos. 3. Desenvolver os materiais e as tecnologias de suporte, com preocupações de acessibilidade universal para todos os utilizadores. 							
ORÇAMENTO PREVISÍVEL		<100.000€	100.000€ 500.000€	-	500.000€ 1.000.000€	-	1.000.000€ 5.000.000€	-	> 5.000.000€
ENTIDADE PROMOTORA		Câmara Municipal de Estarreja							
ENTIDADES A ENVOLVER		Turismo Centro de Portugal Empresas do setor (hotelaria, restauração, transportes, animação) Associações culturais e de proteção da natureza.							
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	<i>PI4. Apostar no território como identidade, recurso e marca diferenciadora.</i>							
	POR-C 2014-2020	<i>PI06 - Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos.</i>							
EXEMPLO INSPIRADOR		<p>REDE DE INOVAÇÃO DA PRAÇA MERRION, DUBLIN, IRLANDA</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;">  <div> <p>A rede é um grupo de interesse de organizações do centro de Dublin que se juntaram para promover a área da Praça Merrion. O grupo tem como objetivo promover a área como um destino cultural vibrante e uma atração turística.</p> <p>Com este enquadramento, o grupo organiza sessões de trabalho, rotas, eventos de música ou outros de interesse dirigidos aos visitantes. As rotas são constituídas por atividades ligadas à ciência, música, história, e arquitetura relacionadas com a Praça e o centro de Dublin.</p> </div> </div> <p style="text-align: right;">http://merriionsquare.ie/index.php/about-the-square/about-the-network/</p>							

P7	BIORIA 2025
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OE9. Regenerar e valorizar os ecossistemas e assegurar a excelência ambiental do Concelho tendo como motor o projeto Bioria que se afirma como referência nacional e internacional.
DESCRIÇÃO	<p>O presente projeto visa a continuidade do Bioria, um dos projetos mais emblemático e a afirmação de Estarreja como um Concelho mais atrativo para residentes ou visitantes que aposta no equilíbrio ambiental e a preservação dos ecossistemas naturais. A implementação do projeto BioRia marcou uma nova direção para o concelho, de tal forma que, atualmente, a par do seu vigor industrial, o concelho é uma referência em termos de proteção e valorização natural e paisagística. Não obstante, a conciliação da atividade industrial, marcada tradicionalmente por elevado impacto ambiental, com a conservação da natureza permanece como o principal desafio e designio estratégico prioritário para a autarquia na área ambiental.</p> <p>Neste contexto, propõe-se investir e dar continuidade às intervenções de valorização ambiental dos ecossistemas associados à Ria de Aveiro, nomeadamente intervenções de permanente valorização territorial, consolidação da rede de percursos e desenvolvimento de novos projetos inovadores, nomeadamente com a incorporação de TIC.</p>
ATIVIDADES	<p>Atividade 1. Alargar e consolidar o território Bioria:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alargar o perímetro da Bioria para outros espaços da ria bem como para o interior do concelho. 2. Valorizar os recursos paisagísticos e naturais do território da Bioria através da criação de área protegida de âmbito local - Reserva Natural Local. 3. Valorizar os percursos existentes. 4. Requalificar o património cultural ao longo dos percursos. 5. Valorizar e requalificar o edificado existente na área envolvente ao Estaleiro de Salreu com vista a potenciação do Turismo de Natureza, designadamente no que refere a oferta de infraestruturas de alojamento, de restauração, de apoio a estudos científicos, de empresas de animação, entre outros. Em termos de alojamento, identificam-se exemplos locais de interesse, como, por exemplo, a Casa do Sino em Salreu. 6. Diversificar as opções de acomodação no território da Bioria explorando o conceito de <i>Glamping</i>²³. 7. Melhorar as condições de visitação, nomeadamente através da avaliação da pertinência de implementar novos centros de informação - importa neste âmbito criar um "ponto de entrada" no Bioria no centro da cidade de Estarreja. 8. Fechar a rede de percursos pedonais e cicláveis Bioria / rede urbana. <p>Atividade 2. Desenvolver aplicação Bioria para dispositivos móveis</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver conteúdos para a aplicação. 2. Definir funcionalidades, integrando preferencialmente a possibilidade de ser uma aplicação baseada em princípios de cocriação em que os visitantes possam ser também chamados à atualização da informação e construção de bases de imagem e comentários. 3. Desenvolver aplicação Bioria.

²³ *Glamping* surge de uma necessidade que procura associar o contacto único com a Natureza ao Glamour e conforto do alojamento, vivenciando experiências únicas e diversificadas.. Fonte: <http://www.naturaglamping.com>.

		Atividade 3. Comunicar e promover o Bioria							
		<p>1. Bioria no contexto escolar – promover a apropriação deste território por parte da comunidade escolar da região, nomeadamente no que diz respeito às disciplinas de Estudo do Meio (1º ciclo), Ciências (2º e 3º ciclo) entre outras.</p> <p>2. Realizar ações de sensibilização para a comunidade local, de forma a promover a apropriação dos espaços naturais da Bioria, a sua proteção, e o conhecimento da cultura a eles associada – Desenvolver projeto de voluntariado Bioria possibilitando à comunidade ser guardiã deste território e apoiar na sua preservação.</p> <p>3. Apresentar o projeto em eventos temáticos, seminários, feiras.</p>							
ORÇAMENTO PREVISÍVEL		<100.000€	100.000€ 500.000€	-	500.000€ 1.000.000€	-	1.000.000€ 5.000.000€	-	> 5.000.000€
ENTIDADE PROMOTORA		Câmara Municipal de Estarreja							
ENTIDADES A ENVOLVER		Associações ambientais e outras entidades privadas.							
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	<p>PI2. Proteger e valorizar os recursos naturais da Região.</p> <p>PI4. Apostar no território como identidade, recurso e marca diferenciadora.</p>							
	POR-C 2014-2020	<p>PI04 - Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores.</p> <p>PI06 - Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos.</p>							
EXEMPLO INSPIRADOR		<p>CENTRO CULTURAL E DE INFORMAÇÃO DA SOLAN, MORÁVIA, REPÚBLICA CHECA</p> <p>Solan é uma cadeia montanhosa popular por entre os turistas de natureza. De forma a captar novos visitantes, foi construído um novo centro de informação, que fornece não só informação aos visitantes, mas também constitui um foco de atividades culturais. Exposições, concertos e outros eventos semelhantes. O centro está alojado num edifício inspirado nas tradições arquitetónicas religiosas locais e oferece aos visitantes numerosos motivos para usufruir da paisagem natural em redor.</p>  <p>O centro organiza cerca de 3 a 4 eventos por mês. Desde que foi construído o número de visitantes aumentou exponencialmente, tendo-se convertido num centro cultural e social da região.</p> <p>http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/projects/czech-republic/centre-lays-firm-foundation-for-rural-tourism</p>							

P8	EFICIÊNCIA NO USO DE RECURSOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OE8. Promover a utilização eficiente de recursos e a redução do impacto ambiental da atividade humana, nomeadamente a industrial.
DESCRIÇÃO	<p>Diminuir o consumo de recursos energéticos e naturais em Estarreja, e reduzi o impacto ambiental, tem claras implicações ao nível da poupança financeira, o que numa época de restrição do orçamento disponível nas entidades públicas representa uma oportunidade para libertar recursos necessários para outras áreas prioritárias, mas também o contributo do concelho para a redução de gases poluentes ou com efeito de estufa.</p> <p>No presente projeto, sugere-se a divisão de esforços nas seguintes sub-ações:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Redução dos consumos energéticos nos serviços públicos, comerciais e industriais, através de medidas de soluções de renováveis e de consumo pouco intensivo em carbono: <ol style="list-style-type: none"> a. Requalificação de edifícios para melhorar a eficiência energética. b. Instalação de fontes de energia renovável em edifícios públicos, comerciais e industriais. c. Aquisição de veículos elétricos para a frota da Câmara Municipal. d. Criação de uma plataforma de competências na área da instalação de renováveis e melhoria da eficiência energética. II. Otimização dos consumos de água e rejeição de resíduos e poluição do ar, através da análise de sinergias e economias de escala ao nível interno do concelho, em particular no Ecoparque Empresarial, em áreas como o tratamento centralizado de efluentes, a aquisição centralizada de eletricidade e gás, a redução do impacto ambiental e social, entre outros, com a colaboração do PACOPAR. <ol style="list-style-type: none"> ii. Sensibilização e informação do público relativamente às emissões poluentes das indústrias pesadas.
ATIVIDADES	<p>Atividade 1. Implementar serviço municipal para a prestação de informação sobre eficiência energética: medidas possíveis, apoios disponíveis etc. Sugere-se que seja articulado com o serviço de informação sobre reabilitação (P2).</p> <p>Atividade 2. Implementar ações para a melhoria do desempenho ambiental em edifícios e espaços públicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar consumos e padrão de utilização de recursos na autarquia e definir medidas de eficiência (energética, utilização de água, etc.). 2. Implementar medidas de eficiência em edifícios e espaços públicos. 3. Avaliar a possibilidade de substituição de frotas de veículos municipais para veículos limpos e eficientes. 4. Implementar medidas de eficiência energética na habitação social do concelho. 5. Desenvolver candidaturas que permitam o cofinanciamento do investimento em eficiência (PO Regional e PO SEUR). 6. Avaliar eficiência e impacto das medidas implementadas. 7. Comunicar resultados. <p>Atividade 2. Implementar ações para a melhoria do desempenho ambiental das empresas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover o diálogo estruturado entre empresas para a determinação de sinergias para a redução de desperdícios ou consumos: <ol style="list-style-type: none"> a. Realização de eventos de Brokerage entre empresas do concelho. b. Sistematização das potencialidades de colaboração. c. Produção de matriz de análise das necessidades das empresas e o potencial de satisfação dentro das tecnologias e serviços das empresas existentes (<i>Matching</i>).

		<p>d. Geração de ideias de serviços e processos.</p> <p>e. Implementação de projeto-piloto de colaboração.</p> <p>2. Avaliação dos resultados segundo a metodologia custo-benefício.</p> <p>3. Apoiar as empresas no acesso a candidaturas para cofinanciamento dos investimentos em eficiência energética disponíveis no PO regional Centro 2020.</p> <p>4. Comunicar resultados, nomeadamente através de <i>newsletter</i> regular com informação sobre a melhoria do desempenho ambiental do concelho.</p>					
		<p>Atividade 2. Apoio à melhoria do desempenho ambiental no setor da habitação através do apoio aos privados no acesso aos instrumentos financeiros disponíveis no quadro do Portugal 2020 (ex. Jessica, etc.).</p>					
ORÇAMENTO PREVISÍVEL		<table border="1"> <tr> <td><100.000€</td> <td>100.000€ - 500.000€</td> <td>500.000€ - 1.000.000€</td> <td>1.000.000€ - 5.000.000€</td> <td>> 5.000.000€</td> </tr> </table>	<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	> 5.000.000€
<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	> 5.000.000€			
ENTIDADE PROMOTORA	Câmara Municipal de Estarreja e Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro						
ENTIDADES A ENVOLVER	<p>ADENE</p> <p>Empresas</p> <p>Associações empresariais</p> <p>PACOPAR</p>						
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	<i>PI2. Proteger e valorizar os recursos naturais da Região.</i>					
	POR-C 2014-2020	<i>PI04 - Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores.</i>					
EXEMPLO INSPIRADOR	<p>CIDADE DA ENERGIA – FREDERIKSHAVN, DINAMARCA</p>  <p>“Cidade da Energia” é uma iniciativa municipal de desenvolvimento empresarial relacionado com a reestruturação do fornecimento de energia do município de Frederikshavn para fontes inteiramente renováveis. O objetivo do projeto é promover, facilitar e coordenar projetos que contribuam para o crescimento verde e novos empregos no setor energético.</p> <p>Esta iniciativa ambiciosa parte da intenção de instalar fontes diversificadas de energia. Com este propósito, a iniciativa é composta por um número alargado de atividades, baseada principalmente no envolvimento da população, bem como em modelos de governança, soluções técnicas e de comunicação para baixar a dependência do carbono. O crescimento da energia verde é também encarado como uma oportunidade para promover o desenvolvimento económico e a atratividade para o investimento externo.</p> <p style="text-align: right;">www.energycity.dk/</p>						

5.4. Vertente Coesão Social e Cultural

A ação integrada 4 tem o intuito de promover a qualidade de vida e a coesão social na comunidade local, pelo que se sugere a execução de dois projetos, que a seguir se detalham.

P9	EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>OE6. Promover o alinhamento da oferta formativa com as necessidades do tecido empresarial local.</p> <p>OE10. Garantir uma oferta de serviços básicos de suporte à qualidade de vida adaptada à realidade concelhia e capaz de atrair novos residentes.</p>
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>O presente projeto visa reforçar o papel da autarquia no acesso de toda a população ao ensino, formação e ao emprego. Acresce que o seu papel na educação será alvo de um reforço de competências considerável no âmbito de um projeto-piloto de delegação de competências do Ministério da Educação, prevendo-se que a autarquia passe a estender a sua atuação a todo ensino obrigatório. Considerando o seu conhecimento próximo da realidade e o historial de colaboração com os agrupamentos escolares do concelho, este alargamento de responsabilidades constitui uma oportunidade.</p> <p>O presente projeto visa dar um impulso nesse sentido, ao atuar em paralelo de acordo com os seguintes eixos de intervenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Trabalho em conjunto com as escolas para o desenvolvimento de um novo modelo de aprendizagem, sustentado na aquisição de conhecimento diferenciado e fomento da criatividade, valorizando para o efeito o conhecimento e as práticas culturais levadas a cabo no concelho. – Criação de ambientes favoráveis para as famílias provenientes de contextos desfavorecidos a partir do início do percurso educativo. – Alinhamento da oferta e procura formativa e a sua adequação ao tecido empresarial regional e local garantindo que as competências profissionais respondem às necessidades de mão-de-obra das instituições. Neste contexto é ainda relevante a sensibilização dos jovens para as áreas pde especialização com maior probabilidade de emprego.
<p>ATIVIDADES</p>	<p>Atividade 1: Obtenção de conhecimento e sinalização de grupos em risco em termos de acesso e qualidade de aprendizagem, em conjugação com o trabalho de Diagnóstico Social. As atividades que se seguem deverão tomar em conta este conhecimento.</p> <p>Atividade 2: Intervenções de natureza preventiva e reabilitativa direcionadas para a infância e a educação especial, incluindo as respetivas famílias.</p> <p>Atividade 3: Intervenções dirigidas à melhoria da qualidade e da eficiência do sistema de educação/formação de jovens com vista à promoção do sucesso escolar, nomeadamente que contribuam para:</p> <ul style="list-style-type: none"> – O reforço de competências na área das tecnologias de informação e comunicação. – O desenvolvimento de atividades de desporto escolar e apoio a centros de formação desportiva. – O reforço da capacidade de monitorização e avaliação do sistema de educação e formação. – Outras iniciativas a mobilizar no âmbito do Programa Escolhas.

		<p>Atividade 4: Incrementar a oferta de currículos formativos e de formação profissional, em alinhamento com as necessidades do concelho e da subregião.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Realização de reunião do Conselho Estratégico destinada à discussão e diagnóstico de necessidades formativas das empresas do Concelho. Da reunião deverão estar identificadas as empresas-alvo. – Diálogo tripartido entre empresas, escolas e universidade para a definição de novos currículos de formação e qualificação e para a implementação de metodologias inovadoras e orientadas para a prática profissional. – Formação para melhorar as competências dos professores e gestores escolares, nomeadamente na orientação profissional dos alunos e apoio social. – Definição de programas de formação baseados em competências relevantes para o setor cultural. A definição deverá alicerçar-se no diálogo entre responsáveis de organizações culturais locais (Carnaval de Estarreja, Cineclub de Avanca, Cine Teatro de Estarreja e responsáveis do LAC). 							
		<p>Atividade 5: Criação de plataforma de competências técnicas e bolsa de emprego.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Formação e disponibilização de diretório de competências técnicas – Disponibilização de bolsa de emprego virtual, por área de especialização. 							
		<p>Atividade 6 – Contribuir para a criação e adequação à realidade local do Pacto Territorial para a Empregabilidade da Região de Aveiro, concertando com os parceiros formas de inclusão dos currículos formativos da atividade 4.</p>							
		<p>Atividade 7 – Cooperação internacional no âmbito de intervenções e atividades específicas de promoção da qualidade do ensino.</p>							
ORÇAMENTO PREVISÍVEL		<100.000€	100.000€ 500.000€	-	500.000€ 1.000.000€	-	1.000.000€ 5.000.000€	-	> 5.000.000€
ENTIDADE PROMOTORA		Câmara Municipal Agrupamentos de escolas e Universidades							
ENTIDADES A ENVOLVER		Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro Associações locais Empresas							
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	PI08 - Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores PI10 - Investir na educação, na formação, nomeadamente profissional, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida							
	POR-C 2014-2020	PI1. Promover um contexto de suporte à inovação e ao empreendedorismo							
EXEMPLO INSPIRADOR		<p>ASHFIELD TRAINING CENTRE, NOTTINGHAM, REINO UNIDO</p>  <p>O Centro de Formação de Ashfield é o resultado de uma parceria entre a indústria, o comércio e a administração pública. A atividade do centro envolve o desenho, desenvolvimento e implementação de ações de formação em ambiente de trabalho. De uma forma inovadora, os estudantes recebem formação numa diversidade de áreas num ambiente que tenta aproximar com a exatidão possível aos reais ambientes comerciais e industriais, resultando numa formação com elevado grau de eficácia.</p> <p style="text-align: right;">www.ashfield.notts.sch.uk/asc.htm</p>							

P10	INICIATIVAS DE APOIO À COESÃO E INOVAÇÃO SOCIAL
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>OE10. Garantir uma oferta de serviços básicos de suporte à qualidade de vida adaptada à realidade concelhia e capaz de atrair novos residentes.</p> <p>OE11. Promover a cultura e criatividade como fatores de capacitação socioeconómica da comunidade local, nomeadamente através da aposta no empreendedorismo e inovação social.</p> <p>OE12. Valorizar os elementos culturais distintivos na consolidação de uma sociedade mais coesa e na promoção externa do concelho.</p>
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>O presente projeto visa responder aos desafios que se colocam atualmente a Estarreja na área social. Os problemas sociais verificados, passíveis de uma delimitação territorial de áreas críticas, resultam em sintomas como o abandono escolar precoce, a marginalização perante o mercado de trabalho tradicional, o afastamento da participação ativa na sociedade e condições de vida abaixo do desejável.</p> <p>O apoio público para desenvolver e fortalecer o apoio social prestado deverá ser baseado numa estratégia coerente e integrada, tendo por princípio a melhor utilização dos recursos financeiros. Pela sua experiência e capital de confiança, a Rede Social é a estrutura adequada para prosseguir nos seus esforços de melhoria das perspetivas destes grupos sociais em risco e promover a sua integração e participação na sociedade estarrejense. Cumprindo o princípio referido, sugere-se a mobilização de recursos para um novo contrato de desenvolvimento social, assente em diagnóstico a elaborar de forma prévia.</p> <p>Adicionalmente, considerando que as instituições da área social (IPSS) são uma importante âncora no equilíbrio social, estas veem muitas vezes a sua atuação condicionada em virtude do caráter instável das suas fontes de financiamento, o que acaba por ter consequências ao nível do alcance e qualidade dos serviços prestados. Importa por isso atuar também a este nível, mobilizando as oportunidades garantidas pelo Programa Operacional Inclusão Social e Emprego para realização de atividades em copromoção pela autarquia, IPSS, e restantes entidades da Rede Social, com caráter prático e sustentado, incluindo a mobilização do instrumento Rede Local de Intervenção Social para a promoção de iniciativas de experimentação e empreendedorismo social.</p>
<p>ATIVIDADES</p>	<p>Atividade 1. Atualizar o diagnóstico social com o propósito de assegurar claramente a identificação da origem dos problemas, informar a natureza das intervenções e dos recursos e competências disponíveis e necessários.</p> <p>Atividade 2: Desenvolver um Contrato Local de Desenvolvimento Social (CLDS)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Realização do Plano de Ação CLDS e respetiva candidatura ao Instituto de Emprego e Formação Profissional. – Execução do Contrato. Poder-se-ão prever as atividades previstas no presente projeto ou outras resultantes do trabalho de avaliação no terreno e a sua eventual operacionalização em termos complementares com a Rede Local de Intervenção Social (RLIS). <p>Atividade 3. Criar a Rede Local de Intervenção Social</p> <p>Criar a RLIS para:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Garantir o acolhimento social imediato e permanente em situações de crise e ou emergência social (desemprego, violência, etc.); – Assegurar o atendimento/acompanhamento social das situações de vulnerabilidade, bem como disponibilizar apoios financeiros de caráter eventual a agregados familiares em situação de comprovada carência económica; – Assegurar a coordenação eficiente de todos os meios e recursos que integram a rede; – Reforçar a plataforma de cooperação estabelecida com as instituições que localmente desenvolvem respostas sociais no âmbito da ação social. <p>Atividade 4. Formação de mediadores municipais para trabalhar a integração de grupos minoritários e com problemas sociais. (atuar nos domínios da autoestima e sentido de pertença nos grupos alvo, capacitação do indivíduo e da família, resolução de conflitos, inserção no mercado de trabalho – ver programa Escolhas).</p>

		<p>Atividade 5: Constituição de rede de cuidados a pessoas com mais de 65 anos com a identificação de cuidadores de proximidade orientados para a população mais idosa e com incapacidades, apoio à diversificação de serviços que promovam a qualidade de vida e o bem-estar, mobilizando para o efeito o Programa CH Idade + e o apoio à utilização de tecnologias de suporte ao doente em casa / na comunidade.</p>				
		<p>Atividade 6: Apoiar iniciativas das associações desportivas na promoção da inclusão social, na ocupação das crianças e jovens e o envelhecimento ativo (ex:o evento desportivo GarciCup.Torneio Internacional Cidade de Estarreja²⁴)</p> <p>Em complementaridade com o apoio à promoção deste tipo de iniciativas, procurar-se-á que as mesmas sejam acompanhadas de uma estratégia para retenção no território das equipas e familiares (alojamento, atividades complementares, etc.)</p>				
		<p>Atividade 7: Definição e implementação de programação cultural para a inclusão social. Tratando-se essencialmente de eventos, procurar-se-á o apoio dos profissionais das diferentes associações culturais, bem como aqueles que lidam diariamente com grupos e comunidades desfavorecidas, para estabelecer em conjunto um plano de atividades, incluindo manifestações culturais, <i>workshops</i> e concertos. Uma primeira edição poderá incidir na temática da violência doméstica.</p>				
ORÇAMENTO PREVISÍVEL		<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	> 5.000.000€
ENTIDADE PROMOTORA		<p>Rede Social (ou CLAS caso seja reconstituído no seguimento do Plano de Ação) Comissões Sociais de Freguesia</p>				
ENTIDADES A ENVOLVER		<p>Câmara Municipal de Estarreja Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro</p>				
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	<p>PI3. Reforçar e capacitar as comunidades de forma inclusiva.</p>				
	POR-C 2014-2020	<p>PI8 - Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores. PI09 - Promover a inclusão social e combater a pobreza e qualquer tipo de discriminação.</p>				
EXEMPLO INSPIRADOR		<p>PROJETO “JUNTOS POR TAMPERE”, TAMPERE, FINLÂNDIA</p> <p> A iniciativa Juntos por Tampere visa a realização de uma abordagem integrada perante os problemas de exclusão social, privação material da população bem como o fortalecimento da coesão social e autoestima em grupos sociais em risco. O projeto albergava inúmeros miniprojectos provenientes das diversas associações e organizações locais, de forma a ajudar a materializar o acesso ao financiamento FEDER. O projeto resultou em cerca de 25 miniprojectos em diversas áreas da coesão social.</p> <p style="text-align: right;">www.tampere.fi/english/culturalaffairs/citydistricts/tamperetogether.html</p>				

²⁴ OGarciCup é um Torneio Internacional Cidade de Estarreja realizado tendo por base uma parceria entre o Estarreja Andebol Clube e a Câmara Municipal de Estarreja. O mesmo evento, que conta já com cinco edições realizadas, reúne em Estarreja várias equipas federadas, escolas, e seleções de todo o país.

5.5. Vertente Estratégica Governação

Na vertente Governação é enfocada a importância das parcerias e do posicionamento do estratégico do concelho como motor de desenvolvimento social e económico. A sua concretização implica a execução de três projetos que a seguir se detalham.

P11	PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OE13. Promover a cooperação interinstitucional, a simplificação e a desmaterialização de processos de decisão de modo a reforçar uma gestão municipal eficiente.
DESCRIÇÃO	<p>O presente projeto visa a organização de recursos e pessoas para um serviço centrado no cidadão, turista e empresa e a melhoria da capacidade e competências da autarquia para fazer face aos desafios em particular da implementação das Ações Integradas contidas no presente Plano Estratégico, e em geral do novo quadro comunitário 2014-2020.</p> <p>A Câmara Municipal de Estarreja foi pioneira na introdução da gestão da qualidade na autarquia em 2007. Neste momento a autarquia continua a receber o certificado de Sistema de Gestão de Organização (SGS), testemunha dos padrões de organização e adequação de processos. Acresce ainda outras medidas de modernização administrativa como a desmaterialização, através da plataforma Vortal.</p> <p>Tendo alcançado um nível de otimização do funcionamento interno dos serviços municipais, propõe-se que os próximos passos de modernização administrativa a aplicar em Estarreja sigam os seguintes pilares:</p> <ol style="list-style-type: none"> Criação de sistema de informação e de base de dados de apoio à tomada de decisão nas políticas públicas (estatísticas, contactos institucionais, etc.). Melhoria das competências dos serviços públicos (no sentido alargado) e de reforço da cidadania e qualidade da democracia. Melhorar a prestação de serviços aos municípios e empresas.
ATIVIDADES	<p>Atividade 1. Criar a plataforma eletrónica de gestão de recursos e de monitorização de projetos da área do apoio a empresas, social e ambiental.</p> <p>A informação constante da plataforma deverá ser construída para utilização fácil por parte dos funcionários da autarquia, possibilitando nomeadamente a condução de análises sobre necessidades e contribuir para o processo de tomada de decisão.</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir os pressupostos da plataforma eletrónica. Desenvolver a plataforma eletrónica. Colocar em funcionamento e gerir a plataforma. <p>Atividade 2. Analisar a viabilidade de introdução / desmaterialização de serviços públicos baseados nas tecnologias de informação e comunicação para a modernização administrativa, designadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoção de pagamentos <i>online</i>. Licenciamento zero e balcão do empreendedor Balcão único de atendimento multicanal. Mecanismos de transparência e participação dos cidadãos na decisão pública. Mecanismos de acompanhamento de projetos e estratégias de investimento público, por parte dos cidadãos. <p>Atividade 3. Elaborar e implementar programa de formação para funcionários autárquicos com incidências nas seguintes competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mobilização de recursos financeiros, em particular à compreensão da engenharia financeira prevista no novo quadro comunitário. Criação de parcerias e colaborações para o fornecimento de serviços à comunidade. Democratização e descentralização da administração (nomeadamente competências de corresponsabilização / <i>empowerment</i>) <ul style="list-style-type: none"> Elaboração de candidaturas a fundos comunitários. Resolução de problemas e ação orientada para o mercado.

		o Aprovisionamento público com cláusulas sociais.							
ORÇAMENTO PREVISÍVEL		<100.000€	100.000€ 500.000€	-	500.000€ 1.000.000€	-	1.000.000€ 5.000.000€	-	> 5.000.000€
ENTIDADE PROMOTORA		Câmara Municipal de Estarreja							
ENTIDADES A ENVOLVER		Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro							
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	PI5. Qualificar a governação e a prestação de serviços públicos.							
	POR-C 2014-2020	PI11 - Melhorar a capacidade institucional das autoridades públicas e partes interessadas e a eficácia da administração pública.							
EXEMPLO INSPIRADOR		<p>PORTAL DA COMUNIDADE DE ALMENE, HOLANDA</p>  <p>O projeto Literatuurwijk / portal da comunidade fornece serviços locais à população da região de Almere, na Holanda. A partir do portal os habitantes podem encontrar informação prática diversa para os ajudar na sua vida quotidiana, com atenção particular à área da saúde à distância. Através da colocação de pedidos no website, as pessoas podem igualmente obter respostas sem sequer saírem de casa.</p> <p style="text-align: right;">www.literatuurwijk.nl/</p>							

P12	REDES E PARCERIAS MULTINÍVEL
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>OE13. Promover a cooperação interinstitucional, a simplificação e a desmaterialização de processos de decisão de modo a reforçar uma gestão municipal eficiente.</p> <p>OE14. Valorizar a participação pública e a mobilização da população nas políticas de desenvolvimento local.</p>
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>O presente projeto pretende reforçar as redes e parcerias quer à escala local como a escalas mais ambiciosas. Destacando-se que a Câmara Municipal de Estarreja tem avançado consideravelmente na promoção do diálogo e participação, reconhecendo a importância da aproximação aos cidadãos [Orçamento Participativo Municipal (OPM), Rede de Autarquias Participativas (RAP)] pretende-se aprofundar a ligação da autarquia com os municípios e, complementarmente, apostar na participação em parcerias à escala nacional e internacional que permitam criar novos vínculos com parceiros externos e aprender com exemplos bem-sucedidos de participação pública. A concretização será efetuada em contextos distintos, porém complementares:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Promoção da figura de Grupos de Trabalho a criar em torno de ideias ou projetos concretos projetos de âmbito local, nomeadamente nos processos de Regeneração Urbana e na promoção de um papel acrescido das associações culturais na área económica e social. <p>Os processos de participação pública serão geridos pela própria autarquia, devendo-se designar o responsável pela sua dinamização inicial. Na primeira reunião deverão ser identificados os coordenadores. A comunicação deverá ser da responsabilidade da autarquia.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Participação em projetos internacionais cofinanciados, nomeadamente do URBACT III, do INTERREG Europe ou do EaSI, onde os requisitos e procedimentos de acesso ao financiamento obriga à consideração de mecanismos de inclusão e participação do público. Deverão ser assim considerados temas alinhados com as vertentes estratégicas definidas (exemplos: ecologia industrial, análise da convivência das populações com indústrias químicas (e.g. “cidades DOW”)).
<p>ATIVIDADES</p>	<p>Atividade 1. Criar plataforma eletrónica “Participação Pública”, que centralize toda a informação, atividade e esforços do âmbito da participação pública.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir concetualmente a plataforma eletrónica “Participação Pública”. 2. Criar plataforma eletrónica “Participação Pública” que permita ao cidadão apresentar ideias, identificar e georreferenciar problemas, etc. A plataforma deverá também indicar cabimento em programas de apoio como o Programa Escolhas para a Participação Cívica e Comunitária de grupos minoritários. <p>Atividade 2. Constituir e dinamizar os Grupos de Trabalho Participação Pública e Corresponsabilização:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar sessões de informação sobre a constituição dos grupos de trabalho. Sugerem-se os seguintes: regeneração urbana (cidade e freguesias), turismo, cultura e qualidade de vida, coesão social. 2. Abrir período de inscrições nos grupos e constituir formalmente os grupos de trabalho. 3. Planear atividades correntes (sessões públicas, consultas e questionários, oficinas, etc.). 4. Apresentar ideias à comunidade e entidades potencialmente promotoras e aferir possibilidades de implementação concreta de ações propostas. <p>Atividade 3. Identificar projetos de interesse à escala europeia ou nacional e estabelecer contactos para parcerias. Nesta atividade é fundamental ter em consideração as propostas definidas no âmbito do Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial que reforçam a pertinência do estabelecimento de redes e parcerias no âmbito do desenvolvimento empresarial do Concelho:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar temas chave da cooperação. 2. Identificar parceiros ou projetos.

		3. Estabelecer contactos.				
		4. Desenvolver ou participar ativamente em candidaturas que permitam apoiar a partilha de boas práticas e a melhoria do desempenho municipal em matéria de gestão e mobilização da comunidade para o desenvolvimento concelhio.				
ORÇAMENTO PREVISÍVEL		<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	> 5.000.000€
ENTIDADE PROMOTORA		Câmara Municipal de Estarreja				
ENTIDADES A ENVOLVER		O envolvimento de entidades será promovido e garantido através de sessão de informação inicial. Os convites serão endereçados a organizações envolvidas em projetos com a autarquia, e à população em geral.				
ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	PI5. Qualificar a governação e a prestação de serviços públicos.				
	POR-C 2014-2020	PI11 - Melhorar a capacidade institucional das autoridades públicas e partes interessadas e a eficácia da administração pública.				
EXEMPLO INSPIRADOR		<p>BERLIM CIDADE SOCIALMENTE INTEGRADA, BERLIM, ALEMANHA</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 20px;">  </div> <div> <p>O projeto Cidade Socialmente Integrada é um programa nacional alemão, cofinanciado pelo FEDER, que promove a participação pública ao nível de bairro, utilizando a participação local e a integração de políticas setoriais, e respetivos recursos humanos e financeiros.</p> <p>Este programa descentraliza o processo de tomada de decisão, ao delegar a responsabilidade em atores locais nos projetos de pequena escala e de áreas desfavorecidas. Nos bairros de Berlim este processo foi bem sucedido, tendo resultado na criação de “centros de gestão de bairro” de representação dos seus habitantes. Estas unidades constituem-se como plataformas de interação e networking, permitindo a identificação de necessidades e respostas locais.</p> <p style="text-align: right;">www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/</p> </div> </div>				

P13	ESTRATÉGIA DE MARKETING TERRITORIAL E COMUNICAÇÃO					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OE14. Valorizar a participação pública e a mobilização da população nas políticas de desenvolvimento local. OE15. Reforçar o posicionamento do concelho no contexto nacional e internacional e potenciar a inserção de Estarreja em parcerias e redes de cooperação.					
DESCRIÇÃO	<p>Uma estratégia de <i>Marketing</i> e Comunicação é um fator crítico de sucesso para qualquer organização ou território. Complementando a estratégia proposta para a comunicação do Ecoparque Empresarial, importa alargar o espectro da mensagem, sendo relevante reforçar a imagem do concelho, não apenas do ponto de vista do acolhimento empresarial, mas também como espaço de qualidade para viver e visitar.</p> <p>O presente projeto tem como objetivo aumentar a competitividade e a atratividade de Estarreja perante diferentes públicos. Assente nos fatores distintivos do território e na análise dos mercados-alvo será desenvolvida uma imagem atrativa, uma identidade própria para operacionalizar um território propício ao investimento e um destino turístico emergente. A Estratégia deverá assim contribuir para:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aumentar a visibilidade e a atratividade de Estarreja perante turistas e investidores. – Reposicionar o concelho no âmbito do destino turístico Centro de Portugal, insistindo em marcas e identidade próprias. – Atrair investimento internacional que contribua para a internacionalização e constitua valor acrescentado para as empresas existentes. – Construir uma marca para o território capaz de se estabelecer a médio prazo nos mercados e contribua para a identificação das empresas concelhias. – Contribuir para organização dos recursos turísticos e o apoio à atividade empresarial. – Contribuir para a afirmação da identidade própria de Estarreja. 					
ATIVIDADES	<p>Atividade 1. Desenvolver a estratégia de Marketing Territorial e Comunicação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir a equipa responsável pelo Plano. 2. Analisar a perceção externa do território e a oferta territorial concorrente. 3. Mobilizar agentes locais. 4. Desenvolver a estratégia de <i>marketing</i> e comunicação que deverá contemplar calendário de animação anual do concelho, eventos chave, operações de charme junto de públicos-alvo (articulação com projetos agora propostos, nomeadamente P6 e plano de comunicação do Ecoparque Empresarial definido no Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja). 5. Identificar fontes de financiamento. <p>Atividade 2. Implementar a estratégia de Marketing Territorial e Comunicação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar as ações previstas no Plano. 2. Implementar as ações previstas, 3. Promover o concelho a nível nacional e internacional – presença em feiras, campanhas publicitárias. 					
ORÇAMENTO PREVISÍVEL	<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	> 5.000.000€	
ENTIDADE PROMOTORA	Câmara Municipal de Estarreja					
ENTIDADES A ENVOLVER	Associações empresariais Operadores turísticos					

ARTICULAÇÃO	PLANO DE AÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	PI4. Apostar no território como identidade, recurso e marca diferenciadora.
	POR-C 2014-2020	PI08 - Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores. PI11 - Melhorar a capacidade institucional das autoridades públicas e partes interessadas e a eficácia da administração pública.
EXEMPLO INSPIRADOR	<p>PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DO SEIXAL</p>  <p>O Plano tem como objetivo Alavancar o sector turístico no concelho de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável local.</p> <p>Nesse sentido, foi feita uma aposta por diferenciar a imagem do Seixal relativamente a outros destinos, tornando-o único, alicerçando a aposta na história industrial do concelho e nas características excecionais do rio Tejo e da Baía do Seixal. Apostou-se preferencialmente nos segmentos de mercado associados ao Turismo de Negócios, Turismo Educacional e do Conhecimento e Cultura, Lazer e Recreio, vocacionados para short-breaks de 1 ou 2 dias. No final foram criados dois novos produtos turísticos: “A Ecologia e a Faina do Tejo” e “Seixal e o trabalho – História e Cultura”, respetivamente uma rota da natureza e de arqueologia industrial, materializados com forte recurso a ações de educação e conhecimento e de cultura, lazer e recreio.</p> <p>www.cm-seixal.pt/plano-estrategico-de-desenvolvimento-do-turismo-no-concelho-do-seixal</p>	

5.6. Cronograma geral

Propõe-se o seguinte cronograma de implementação do Plano de Ação, considerando a necessidade de adequar investimentos ao esforço anual da autarquia e alinhar tempos de programação dos fundos comunitários.

Tabela 5. Cronograma de execução de projetos.

PROJETO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
P1. REDE DE ACESSIBILIDADES										
P2. REVITALIZAÇÃO URBANA DE ESTARREJA										
P3. REDE LOCAL DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO E CRIATIVIDADE										
P4. PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS E DE COMPETÊNCIAS										
P5. REDE DE PRODUTOS E COMÉRCIO LOCAL										
P6. ROTEIROS DE TURISMO CULTURAL, DE NATUREZA E INDUSTRIAL										
P7. BIORIA 2025										
P8. EFICIÊNCIA NO USO DE RECURSOS										
P9. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO										
P10. INICIATIVAS DE APOIO À COESÃO E INOVAÇÃO SOCIAL										
P11. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA										
P12. REDES E PARCERIAS MULTINÍVEL										
P13. ESTRATÉGIA DE MARKETING TERRITORIAL E COMUNICAÇÃO										

6. Quadro financeiro



6. Quadro Financeiro

Neste Capítulo é apresentado o quadro financeiro para a implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2025 – “Estarreja 2025”, com especificação da proposta de investimentos global e definição de oportunidades de financiamento.

6.1. Proposta de Investimentos Global

A tabela seguinte apresenta o investimento global previsto por projeto. A totalidade dos 13 projetos implicará um investimento global de aproximadamente 32 milhões de euros.

Tabela 6. Proposta de Investimentos por projeto.

PROJETO	INTERVALO DE INVESTIMENTO (ESTIMATIVA)				
	<100.000€	100.000€ - 500.000€	500.000€ - 1.000.000€	1.000.000€ - 5.000.000€	>5.000.000€
P1. REDE DE ACESSIBILIDADES					
P2. REVITALIZAÇÃO URBANA DE ESTARREJA					
P3. REDE LOCAL DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO E CRIATIVIDADE					
P4. PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS E DE COMPETÊNCIAS					
P5. REDE DE PRODUTOS E COMÉRCIO LOCAL					
P6. ROTEIROS DE TURISMO CULTURAL, DE NATUREZA E INDUSTRIAL					
P7. BIORIA 2025					
P8. EFICIÊNCIA NO USO DE RECURSOS					
P9. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO					
P10. INICIATIVAS DE APOIO À COESÃO E INOVAÇÃO SOCIAL					
P11. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA					
P12. REDES E PARCERIAS MULTINÍVEL					
P13. ESTRATÉGIA DE MARKETING TERRITORIAL E COMUNICAÇÃO					
ESTIMATIVA MÁXIMA PREVISTA*	32M€				

* O montante máximo previsto foi obtido através da soma do limite superior do intervalo de cada projeto. O intervalo aberto foi considerado o valor 7,5M€.

6.2. Oportunidades de financiamento

Como programa com maior relevância para os municípios portugueses, o enquadramento no Programa Operacional Regional do Centro foi já incluído nas fichas de Ação. De forma complementar, a tabela seguinte apresenta o enquadramento das ações propostas nas prioridades de investimento dos programas operacionais temáticos 2014-2020, permitindo obter uma perspetiva geral sobre aqueles que apresentam as oportunidades de financiamento mais interessantes.

Tabela 7. Oportunidades de financiamento nos Programas Operacionais 2014-2020.

PROJETO	PROGRAMA OPERACIONAL	PRIORIDADES DE INVESTIMENTO
P1. REDE DE ACESSIBILIDADES	SEUR (regional e nacional)	<ul style="list-style-type: none"> - 4v/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. - 7ii. Desenvolvimento e melhoria de sistemas de transportes ecológicos (incluindo de baixo ruído) e de baixo teor de carbono incluindo vias navegáveis e transportes marítimos interiores, portos, ligações multimodais infraestruturas aeroportuárias, a fim de promover a mobilidade regional e local sustentável.
P2. REVITALIZAÇÃO URBANA DE ESTARREJA	SEUR (regional)	<ul style="list-style-type: none"> - 6e/6.5. 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.
P3. REDE LOCAL DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO E CRIATIVIDADE	CI (regional)	<ul style="list-style-type: none"> - 3.a. Promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, inclusive através de incubadoras de empresas.
P4. PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS E DE COMPETÊNCIAS	CI	<ul style="list-style-type: none"> - 1b - Promoção do investimento das empresas na I&D, desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de investigação e desenvolvimento e o setor do ensino superior, em especial 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, clusters 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.
P5. REDE DE PRODUTOS E COMÉRCIO LOCAL	CI (regional) FEADER (DLBC)	<ul style="list-style-type: none"> - 3c/3.3. - Concessão de apoio à criação e ao alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviço. - Medida 10
P6. ROTEIROS DE TURISMO CULTURAL, DE NATUREZA E INDUSTRIAL	SEUR (regional)	<ul style="list-style-type: none"> - 6iii/6.3. - Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento de património natural e cultural
P7. BIORIA 2025	SEUR (nacional e regional)	<ul style="list-style-type: none"> - 5i - Apoio ao investimento para a adaptação às alterações climáticas, incluindo abordagens baseadas nos ecossistemas. - 6iii/6.3. - Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento de património natural e cultural
P8. EFICIÊNCIA NO USO DE RECURSOS	PO SEUR (regional e nacional)	<ul style="list-style-type: none"> - 4.2. Promoção da eficiência energética nas empresas - 4.3. Promoção da eficiência energética nas infraestruturas públicas e setor da habitação (parcialmente via ITI) - 6iv - 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

PROJETO	PROGRAMA OPERACIONAL	PRIORIDADES DE INVESTIMENTO
		redução de ruído – 6i - Investimento no setor dos resíduos para satisfazer os requisitos do acervo da União em matéria de ambiente e para satisfazer as necessidades de investimento que excedam esses requisitos, identificadas pelos Estados-Membros. – 6ii - Investimento no setor da água para satisfazer os requisitos do acervo da União em matéria de ambiente e para satisfazer as necessidades de investimento que excedam esses requisitos, identificadas pelos Estados-Membros
P9. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO	ISE	– 8vii - 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
	CH	– 10i. Redução e prevenção do abandono escolar precoce e estabelecimento de condições de igualdade no acesso à educação infantil, primária e secundária. (Via ITI) – 10iv. Melhoria da relevância dos sistemas do ensino e formação para o mercado de trabalho
P10. INICIATIVAS DE APOIO À COESÃO E INOVAÇÃO SOCIAL	ISE	– 8iv - Igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo no acesso ao emprego, na progressão na carreira, na conciliação da vida profissional e privada e na promoção da igualdade de remuneração para trabalho igual – 9i - Inclusão ativa, inclusivamente com vista a promover oportunidades iguais e a participação ativa e melhorar a empregabilidade – 9iii - Luta contra todas as formas de discriminação e promoção da igualdade de oportunidade – 9iv - Melhoria do acesso a serviços sustentáveis, de grande qualidade e a preços comportáveis, mormente cuidados de saúde e serviços sociais de interesse geral – 9v - Promoção do empreendedorismo social e da integração profissional nas empresas sociais e da economia social e solidária para facilitar o acesso ao emprego
	CI	– 2.3. - Reforço das aplicações no domínio das TIC para a administração em linha, a aprendizagem em linha, a ciberinclusão, a cultura eletrónica e a saúde em linha (Via ITI) – 11.1. Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública
P12. REDES E PARCERIAS MULTINÍVEL	CH	– 10.1 – Redução e prevenção do abandono escolar precoce e promoção da igualdade de acesso a um ensino pré-escolar, primário e secundário de boa qualidade, incluindo percursos de aprendizagem formais e não formais para a reintegração no ensino e na formação
	CI	– 11.1. Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública
P12. REDES E PARCERIAS MULTINÍVEL	CH	– 10.1 – Redução e prevenção do abandono escolar precoce e promoção da igualdade de acesso a um ensino pré-escolar, primário e secundário de boa qualidade, incluindo percursos de aprendizagem formais e não formais para a reintegração no ensino e na formação
P13. ESTRATÉGIA DE MARKETING TERRITORIAL E COMUNICAÇÃO	CI	– 11.1. Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública
	SEUR	– 6iii/6.3. – Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento de património natural e cultural

7. Recomendações sobre os mecanismos de avaliação e monitorização



7. Recomendações sobre os mecanismos de avaliação e monitorização

Considerando o enfoque do novo Quadro Estratégico Comum nos resultados e em mecanismos que permitam a monitorização dos projetos de aplicação dos FEEI, o presente capítulo apresenta recomendações sobre o modelo de acompanhamento das dinâmicas económicas e sociais locais e mecanismos de monitorização do Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2025 – “Estarreja 2025”.

7.1. Objetivos da avaliação

A natureza sistémica e iterativa do processo de implementação de um plano estratégico desta natureza recomenda uma avaliação do tipo *on-going*, ou seja, efetuada ao longo do período de implementação dos diversos projetos. Incide fundamentalmente nos objetivos propostos e sobre o progresso da implementação dos projetos, ou seja, “o que foi feito”, “o que está a ser feito” e “de que forma”. Os resultados da avaliação tornarão possível a sugestão de ações de melhoria durante o próprio período de vigência, permitindo calibrar e ajustar processos em marcha.

A avaliação deverá descrever processos internos e resultados, de forma a fornecer informação e evidências de forma atempada que ajudem os gestores de cada projeto a informar a sua ação. Adicionalmente, como princípio de autoaprendizagem da execução deste género de programas, dever-se-á conceder especial atenção ao sistema de implementação no tocante à análise da lógica de intervenção, os seus resultados e impactos, e ao envolvimento dos parceiros definidos nas fichas de projeto.

Assim, no âmbito do exercício de avaliação, assumem-se como objetivos a apreciação quanto ao:

- Desempenho e impacto da implementação dos projetos numa fase intermédia do seu período de vigência;
- Grau de concretização dos objetivos estratégicos do Programa;
- Nível de coesão e comprometimento dos parceiros.
- Adequação do modelo e soluções organizativas adotadas para a implementação, em termos globais.

7.2. Questões de avaliação

A relevância de avaliar projetos decorre da necessidade de informar intervenções posteriores, bem como prestar contas a organismos externos e a parceiros, designadamente no âmbito de projetos cofinanciados pelos FEEI. Neste âmbito, a prática de adotar questões de avaliação pragmáticas e claras para um público transversal tem sido utilizada com frequência de modo a facilitar a partilha de informação.

O exercício de avaliação poderá assim alicerçar-se num conjunto de questões destinadas a tornar evidente os objetivos a alcançar e a orientar as opções metodológicas de todos os parceiros envolvidos. Essas questões são:

Questão 1. Quais os contributos efetivos verificáveis para a concretização dos objetivos específicos do Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2025 – “Estarreja 2025”?

Questão 2. A abordagem ao desenvolvimento local foi integrada? Verificou-se uma alteração substancial do comportamento dos atores envolvidos?

Questão 3. Quais são os problemas de implementação identificados associados a cada projeto e como podem ser abordados?

Questão 4. Que lições poderão ser retiradas ao nível metodológico para programas posteriores?

7.3. Estrutura de acompanhamento

A implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho de Estarreja é da responsabilidade de todos os agentes públicos e privados. Considerando inúmeros modelos de aplicação e gestão dos FEEI, a existência de estruturas dedicadas permitirá enquadrar a articulação entre os diversos agentes e modelos de gestão de uma forma coordenada e orientada para o acompanhamento da implementação do Plano Estratégico. Para esse efeito, recomenda-se a mobilização das estruturas propostas no Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja (D2.3) para as responsabilidades de monitorização e avaliação – A **Câmara Municipal de Estarreja** através do **Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Empresarial de Estarreja (GADE³)** e o **Conselho Estratégico Municipal**.

Propõe-se que a Câmara Municipal, através do GADE³²⁵ seja responsável pelas tarefas de recolha de dados de monitorização a fornecer pelos promotores dos projetos, sob a forma de relatórios intercalares de execução e através de reuniões periódicas conjuntas, pela procura de complementaridades entre parceiros e pela articulação com outras entidades públicas ou privadas externas que sejam relevantes para o sucesso das intervenções.

O Conselho Estratégico Municipal, composto por atores económicos e sociais locais e regionais interessados em contribuir para o desenvolvimento económico do concelho, assumirá responsabilidades de apreciação, numa base periódica, dos relatórios provenientes do GADE³ relativamente à execução dos projetos e do Plano Estratégico como um todo (ver figura).

²⁵ O GADE³ tem como objetivo prestar serviços que respondam às necessidades das empresas, designadamente no que refere à elaboração de Medidas de autoproteção nos termos da legislação em vigor, à inclusão nos PEI de cenários que garantam a segurança num meio onde existem indústrias seveso (com risco químico elevado), à promoção de uma cultura de segurança em todas as empresas de forma uniformizada, entre outros. É com base nestes serviços e experiência que a Câmara Municipal delega as responsabilidades acima identificadas.



Figura 16. Modelo de acompanhamento e avaliação.

7.4. Cronograma de avaliação

De acordo com o cronograma de implementação estabelecido, os diferentes projetos serão executados ao longo do período de vigência do plano Estratégico mas com maior prevalência no primeiro quinquénio. A avaliação deverá acompanhar essa distribuição, sugerindo-se a elaboração de 4 relatórios de avaliação intercalares e um relatório de avaliação final. A responsabilidade da elaboração (e de dar provimento às conclusões) caberá ao GADE³, e a responsabilidade de apreciação ao Conselho Estratégico municipal.

Considerando o risco de atraso no início do período, sugere-se que o primeiro relatório seja realizado logo em 2016. Em suma, propõe-se o seguinte cronograma de monitorização e avaliação. A coluna da direita refere o enfoque da análise em termos de projetos.

Tabela 8. Cronograma de avaliação dos projetos.

PROJETO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Projetos a monitorizar / avaliar
1º Avaliação intercalar											P1, P3, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P13.
2º Avaliação intercalar											P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P13.

3º Avaliação intercalar											P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P13.
4º Avaliação intercalar											P2, P3, P4, P5, P7, P9, P10, P12, P13
Avaliação final											P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13.

7.5. Indicadores

A principal componente do modelo de acompanhamento e avaliação é a lista de indicadores (o barômetro de monitorização), que corresponde a metas já definidas parcialmente no capítulo correspondente. O GADE³ deverá, com periodicidade anual reunir os resultados alcançados em cada um dos indicadores, avaliando pontos críticos.

Numa base bianual, sob a forma de relatório, o GADE³ deverá remeter a informação para o órgão de monitorização, o Conselho Estratégico, que deverá reunir com a periodicidade definida anteriormente para avaliação do percurso efetuado e apoio na eventual definição de medidas corretivas.

Os quadros seguintes enumeram os indicadores correspondentes a cada projeto. As metas serão definidas uma vez validados os montantes associados a cada projeto, em resultando da relação estreita que a despesa e os meios colocados à disposição da implementação do Plano Estratégico têm no alcance das metas. No quadro seguinte apresentam-se os indicadores de realização, ou seja, os *outputs* diretos da Estratégia.

Tabela 9. Indicadores de realização.

PROJETO	INDICADOR DE REALIZAÇÃO
P1. REDE DE ACESSIBILIDADES	KM de ciclovias Estudos realizados
P2. REVITALIZAÇÃO URBANA DE ESTARREJA	Espaço público intervencionado Fogos reabilitados
P3. REDE LOCAL DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO E CRIATIVIDADE	Número de pessoas apoiadas em projetos de empreendedorismo Número de eventos realizados Taxa de participação de pessoas em eventos
P4. PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS E DE COMPETÊNCIAS	Número de plataformas de conhecimento criadas Número de organizações envolvidas Número de participantes por evento
P5. REDE DE PRODUTOS E COMÉRCIO LOCAL	Número de organizações integrantes no GAL Número de iniciativas de comercialização promovidas a nível concelhio
P6. ROTEIROS DE TURISMO CULTURAL, DE NATUREZA E INDUSTRIAL	Número de roteiros criados Número de sessões de trabalho de desenvolvimento dos Roteiros Número de organizações no Grupo de Trabalho
P7. BIORIA 2025	KM de percursos pedonais KM de percursos cicláveis

PROJETO	INDICADOR DE REALIZAÇÃO
	Área intervencionada Pessoal dedicado ao projeto Bioria
P8. EFICIÊNCIA NO USO DE RECURSOS	Edifícios públicos intervencionados Edifícios comerciais intervencionados Edifícios industriais intervencionados Veículos elétricos ou de baixo consumo carbónico adquiridos
P9. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO	Número de intervenções direcionadas à infância e à educação especial Número de intervenções direcionadas à promoção do sucesso escolar Número de plataformas virtuais criadas Número de cursos de formação
P10. INICIATIVAS DE APOIO À COESÃO E INOVAÇÃO SOCIAL	Estudos realizados Número de entidades envolvidas na Rede Social Número de pessoas envolvidas na RLIS Número de mediadores municipais Orçamento utilizado para a empregabilidade parcial de pais Número de cuidadores de proximidade organizados em rede. Número de vítimas de violência doméstica acompanhados Número de atividades de desporto direcionada para idosos Número de eventos organizados para a coesão social
P11. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	Número de plataformas eletrónicas criadas e mantidas Número de ações para a modernização administrativa Número de pessoas por ação de formação
P12. REDES E PARCERIAS MULTINÍVEL	Pessoas participantes do Grupo de Trabalho. Número de sessões e encontros organizadas. Número de candidaturas a programas internacionais Projetos internacionais aprovados Número de grupos de trabalho criados Número de participantes por sessão Número de sessões Número de pessoas por Grupo de Trabalho Número de organizações representadas por Grupo de Trabalho
P13. ESTRATÉGIA DE MARKETING TERRITORIAL E COMUNICAÇÃO	Número de ações de marketing realizadas.

No quadro seguinte apresentam-se os indicadores de resultado, constantes do *Barómetro Centro de Portugal*, organizados e monitorizados pela CCDR-C. Constituindo-se como os efeitos programados dos recursos estratégicos têm correspondência direta com os objetivos estratégicos definidos em cada Projeto.

Tabela 10. Indicadores de resultado.

PROJETO	INDICADOR DE RESULTADO*
P1. REDE DE ACESSIBILIDADES	Dispersão concelhia de variação populacional Dispersão concelhia de rendimento familiar por habitante Emissão de Gases com Efeito Estufa sobre o PIB Indicador de Eficiência Energética
P2. REVITALIZAÇÃO URBANA DE ESTARREJA	Satisfação dos residentes Dispersão concelhia de variação populacional Indicador de Eficiência Energética
P3. REDE LOCAL DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO E CRIATIVIDADE	Número de empresas gazela Taxa líquida de criação de empresas. PIB Taxa de desemprego Taxa de desemprego jovem

P4. PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS E DE COMPETÊNCIAS	Exportações Captação de investimento direto estrangeiro Investimento em I&D Resultado RIS Número de doutorados por ano na Região Centro
P5. REDE DE PRODUTOS E COMÉRCIO LOCAL	Taxa líquida de criação de empresas. Produtividade do trabalho Taxa de desemprego Taxa de desemprego jovem Dispersão concelhia de variação populacional Dispersão concelhia de rendimento familiar por habitante
P6. ROTEIROS DE TURISMO CULTURAL, DE NATUREZA E INDUSTRIAL	Exportações Captação de investimento direto estrangeiro
P7. BIORIA 2025	Satisfação dos residentes Emissão de Gases com Efeito Estufa sobre o PIB
P8. EFICIÊNCIA NO USO DE RECURSOS	Porcentagem de Energias Renováveis no consumo final de energia Emissão de Gases com Efeito Estufa sobre o PIB Indicador de Eficiência Energética
P9. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO	Produtividade do trabalho Formação ao longo da vida Beneficiários do RIS por 1000 habitantes
P10. INICIATIVAS DE APOIO À COESÃO E INOVAÇÃO SOCIAL	Beneficiários do RIS por 1000 habitantes Indicador de distribuição do rendimento Dispersão concelhia de variação populacional Dispersão concelhia de rendimento familiar por habitante
P11. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	Produtividade do trabalho Satisfação dos residentes
P12. REDES E PARCERIAS MULTINÍVEL	Satisfação dos residentes Emissão de Gases com Efeito Estufa sobre o PIB Indicador de Eficiência Energética
P13. ESTRATÉGIA DE MARKETING TERRITORIAL E COMUNICAÇÃO	Captação de investimento direto estrangeiro Satisfação dos residentes

* Indicadores do Barómetro Centro de Portugal.

Anexo



Anexo. Sumário do Plano Estratégico Ecoparque Empresarial de Estarreja

A ação integrada 2, dedicada à otimização e estruturação das atividades municipais de fomento da competitividade e dinamismo económico, é complementar às ações previstas no Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja, assente no reconhecimento da importância de criar um ambiente propício ao desenvolvimento empresarial.

Acreditando na premência de planear e criar condições facilitadoras da coesão, competitividade e do emprego, a Câmara Municipal de Estarreja desencadeou um processo de reflexão estratégica com vista à elaboração do Plano Estratégico do Ecoparque Empresarial de Estarreja (E-PE).

Copromovido por diversos agentes de desenvolvimento local, este projeto visa a definição de um quadro de atuação otimizado que permita o reforço do papel do E-PE na estratégia de desenvolvimento económico do concelho de Estarreja.

Concretizado em conjugação com o presente Plano Estratégico de Desenvolvimento concelhio, define a seguinte Visão, Missão e Linhas de Orientação Estratégicas:

Visão

O Ecoparque Empresarial de Estarreja será reconhecido, a nível nacional e internacional, como um modelo de referência de ecologia industrial, ambiental e social.

Missão

Contribuir para a competitividade das empresas de Estarreja assegurando um ambiente favorável ao seu crescimento.

Os objetivos estratégicos assumem uma perspetiva operacional, encontrando-se diretamente correlacionados com a análise efetuada previamente e com os desafios futuros do E-PE. Neste âmbito, propõe-se o seguinte leque de objetivos estratégicos:

Objetivos estratégicos

OE1	OE2	OE3	OE4
Oferecer uma solução de acolhimento empresarial que responda às necessidades das empresas e reforce as vantagens competitivas do E-PE	Reforçar o diálogo, coordenação e cooperação entre empresas e administração local e entre esta e outros níveis da administração pública tendo em vista a redução dos custos de contexto para as empresas	Reforçar a aposta em áreas de crescimento ou especialização	Desenvolver e divulgar uma marca única e reconhecida a nível nacional e internacional associada a um conceito pioneiro em Portugal de Ecoparque Empresarial

Tendo por base o trabalho de recolha e análise de informação desenvolveu-se um conjunto de recomendações organizadas em torno de seis vertentes estratégicas: âmbito de atuação, modelo de governação, atividades, parcerias, comunicação e financiamento.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA		
	Âmbito de atuação	O E-PE deverá afirmar-se como uma área de acolhimento empresarial de excelência beneficiando do seu posicionamento geográfico e dos <i>clusters</i> industriais locais e regionais para a consolidação do seu tecido económico
	Modelo de governação	O E-PE deverá adotar um modelo de governação otimizado centrado num gabinete de apoio empresarial com uma equipa de recursos humanos de dimensão reduzida e ancorado numa rede de parcerias estratégicas capaz de cumprir com eficácia a sua missão e garantir sustentabilidade económico-financeira.
	Atividades	O E-PE deverá ser fornecedor de serviços básicos, sociais e especializados que respondam de forma atempada e eficaz às necessidades das empresas em diversas fases de maturação.
	Parcerias	O E-PE deverá fomentar e estabelecer parcerias estratégicas e integrar redes de apoio empresarial a nível nacional e internacional que lhe permitam gerar valor acrescentado para o tecido empresarial do concelho e região.
	Comunicação	O E-PE deverá garantir uma comunicação orientada para o seu público-alvo e para a promoção das suas valências e serviços próprios, incorporando uma perspetiva integrada de desenvolvimento empresarial à escala concelhia.
	Financiamento	O E-PE aposta num modelo de negócio que privilegia a sua sustentabilidade financeira, procurando associados e projetos que contribuam para atingir esse patamar.

A Estratégia proposta para o E-PE tendo em conta o horizonte temporal de 2020 assenta na operacionalização de ações integradas, apresentando-se de seguida uma súmula das iniciativas consideradas mais relevantes.

A1	CONSTITUIÇÃO DO GABINETE DE APOIO EMPRESARIAL
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituição do Gabinete de Apoio Empresarial. ▪ Criação do Conselho Estratégico de Estarreja. ▪ Contratação de equipa técnica.
A2	ADAPTAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DA ÁREA SOCIAL E DE NEGÓCIOS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de programa de atividades, orientado para a prossecução de um ambiente propício ao surgimento de novos negócios. ▪ Dar seguimento à concessão do restaurante.
A3	CONSOLIDAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE ESTARREJA
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição programática e realização de atividades de dinamização.
A4	ORGANIZAÇÃO ESPACIAL E MANUTENÇÃO DOS ESPAÇOS COMUNS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição e priorização de intervenções e procura por fontes de financiamento. ▪ Resolução de questões prementes relacionadas com a infraestruturização do E-PE.
A5	DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA DE FORMAÇÃO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição e implementação de programa de formação direcionado para as necessidades das empresas. ▪ Criação de plataforma de competências técnicas.
A6	DESENVOLVIMENTO DE INICIATIVAS DE MARKETING E BRANDING
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento das atividades económicas no E-PE. ▪ Implementação de estratégia de comunicação. ▪ Realização de concurso para a marca do E-PE. ▪ Dinamização do espaço montra do E-PE.
A7	INTEGRAÇÃO E PROMOÇÃO DE REDES E PARCERIAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização de encontros de empresários. ▪ Realização de eventos de brokerage. ▪ Produção de inteligência sobre a cadeia de valor do E-PE / Concelho.
A8	PROCURA DE OPORTUNIDADES DE FINANCIAMENTO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação e valorização permanente de oportunidades de financiamento do E-PE.

Bibliografia



Bibliografia

- PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS. (10 de abril de 2013). Resolução do Conselho de Ministros n.º 20/2013. Diário da República, 1.ª série — N.º 70.
- Agência Portuguesa do Ambiente. (2010). Relatório sobre o autocontrolo das emissões para a atmosfera 2009. Amadora: Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território.
- Agência Portuguesa do Ambiente. (2011). Emissões de poluentes atmosféricos por concelho - 2009. Amadora: Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território.
- Autoridade de Gestão do Compete. (2009). Cooperar para melhor Competir: Polos de Competitividade e Tecnologia e Outros Clusters. Lisboa: Autoridade de Gestão do Compete.
- Câmara Municipal de Estarreja. (2012). Plano Diretor Municipal de Estarreja - Relatório da Rede Viária do Concelho de Estarreja. Estarreja: Câmara Municipal de Estarreja.
- Câmara Municipal de Estarreja. (2012). Plano Diretor Municipal de Estarreja - Relatório Socioeconómico . Estarreja: Câmara Municipal de Estarreja.
- Câmara Municipal de Estarreja. (2014). "Estarreja Município Educador": Programa Municipal de Educação - Ano Letivo 2014/2015. Estarreja: Câmara Municipal de Estarreja.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2013). Plano de Ação Regional 2014-2020. Coimbra.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2014). Programa Operacional Regional do Centro de Portugal - Centro 2020.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2015). Barómetro do Centro de Portugal. Coimbra: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro.
- Comissão Diretiva Capital Humano. (2014). PO Capital Humano.
- Comissão Diretiva Competitividade e Internacionalização. (2014). PO Competitividade e Internacionalização.
- Comissão Diretiva da Inclusão Social e Emprego. (2014). PO Inclusão e Emprego.
- Comissão Diretiva Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos. (2014). PO Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos .
- Comissão Europeia (2011), "EVALSED: the resource for the evaluation of socio-economic development". Bruxelas: Inforegio.
- Comissão Europeia. (2010). Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2012). Documento de Trabalho dos Serviços da Comissão: Elementos para um Quadro Estratégico Comum para o período de 2014 a 2020 – Fundo de Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo Social Europeu (FSE), Fundo de Coesão (FC), Fundo Europeu Agrícola de De. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2014). Guidebook series: How to Support SME Policy from Structural Funds. Bruxelas: União Europeia.
- Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro. (2014). Estratégia de Desenvolvimento Territorial da Região de Aveiro 2014-2020. Aveiro: Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro.

- Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro. (2014). Estratégia de Desenvolvimento Territorial da Região de Aveiro 2014-2020 - Plano de Ação. Aveiro: Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro.
- DG Regional and Urban Policy - European Commission. (2013). Guide to Social Innovation. Brussels: European Commission.
- Directorate General for Regional Policy of the European Commission. (2008). Regions 2020 - Demographic Challenges for European Regions. Brussels: European Commission.
- EPIS. (2014). Atlas da Educação.
- European Commission. (2009). Promoting Sustainable Urban Development in Europe - Achievements and Opportunities. Brussels: European Communities.
- European Commission. (2011). Cities of Tomorrow. Challenges, visions, ways forward. Brussels: European Union.
- Farrell, D., & Goodman, A. (Dezembro de 2013). Government by design: Four principles for a better public sector. Obtido em 28 de fevereiro de 2015, de <http://www.mckinsey.com>: http://www.mckinsey.com/insights/public_sector/government_by_design_four_principles_for_a_better_public_sector
- Florida, R. (2008). Who's your city? How the creative economy is making where you live the most important decision of your life. Toronto: Random House Canada.
- Governo de Portugal . (2014). Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020. Lisboa.
- Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana. (s.d.). Legislação. Obtido em 28 de Fevereiro de 2015, de Portal da Habitação: http://www.portaldahabitacao.pt/pt/portal/legislacao/reabilitacao_urbana
- Instituto Nacional de Estatística. (2014). Anuário da Região Centro 2013. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Julian Kirchherr, G. S. (Julho de 2014). Creating Growth Clusters: What Role for Local Governments? Obtido em 9 de Março de 2015, de McKinsey Insights & Publications: http://www.mckinsey.com/insights/public_sector/creating_growth_clusters_what_role_for_local_government
- (2007). Leipzig Charter on Sustainable European Cities.
- Pacto de Autarcas. (s.d.). Signatários do Pacto. Obtido em 12 de Março de 2015, de Pacto de Autarcas - Compromisso com as energias sustentáveis locais: http://www.eumayors.eu/about/signatories_pt.html?city_id=7655
- Simão, J. V., Ribeiro, J. F., & Chorincas, J. (2011). Carta Regional de Competitividade - Baixo Vouga. Lisboa.
- Solvell, O. (2009). Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Estocolmo: Ivory Tower.
- Universidade de Aveiro. (s.d.). Inovação: Plataformas Tecnológicas. Obtido em 12 de março de 2015, de Universidade de Aveiro: http://www.ua.pt/uatec/plataformas_tecnologicas
- Vidová, J. (2010). Industrial Parks - History, their present and influence on employment. Review of Economic Perspectives, X(1).
- Wolfe, D. (2009). 21st Century Cities in Canada: The geography of innovation. The 2009 CIBC Scholar-in-residence lecture. Ottawa: The Conference Board of Canada.

