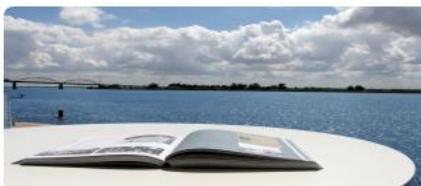


Vila Franca de Xira: Construção de uma visão de futuro

Fase 2
Construção de uma visão coletiva de futuro
para Vila Franca de Xira

Relatório Final
maio 2020



Ficha Técnica

Título

Vila Franca de Xira: Construção de uma visão de futuro

Fase 2. Construção de uma visão coletiva de futuro para Vila Franca de Xira 2030

Relatório Final | maio de 2020

Equipa

Coordenação Global - Vânia Rosa

Coordenação Executiva - Ana Proença

Consultores:

Ana Cristina Silva

Margarida Pessoa Vaz

Matilde Azevedo

Tiago Oliveira Marques

Tomás Virtuoso

Promotor



Trabalho desenvolvido com a consultoria e assistência técnica da Ernst & Young - Augusto Mateus & Associados (EY-AM&A)



Índice

Introdução	1
Fase 2: Construção de uma visão de futuro para o concelho	2
1. O contexto para uma visão estratégica de futuro.....	3
2. Uma Visão de Futuro: Vila Franca de Xira 2030.....	5
3. Uma visão que formata cinco eixos de uma estratégia	9
3.1 Eixo 1: Qualificação do modelo de <i>habitat</i> e oferta de qualidade de vida.....	11
3.2 Eixo 2. Reposicionamento da base económica	15
3.3 Eixo 3: Afirmação na vanguarda da mudança de paradigma sustentável	21
3.4 Eixo 4: Focalização da imagem identitária	27
3.5 Eixo 5. Renovação do modelo de governação, reforçando a perspetiva estratégica e multiescala	31
3.6 Síntese da Estratégia Vila Franca de Xira 2030	36

Índice de Quadros

Quadro 1. Matriz síntese das linhas gerais de prioridades pós 2020 em Portugal	4
--	---

Índice de Figuras

Figura 1. Objetivos políticos para a Europa pós-2020	3
Figura 2. Temas a considerar no âmbito da construção de uma visão de futuro para Vila Franca d Xira.....	4
Figura 3. Da Visão aos pressupostos para o desenho da estratégia	8
Figura 4. Síntese do quadro de referência de definição dos eixos estratégicos e respetivos vetores de atuação estratégica	10
Figura 5. Síntese de pressupostos do Eixo 1. Qualificação do modelo de vida do habitat e da qualidade de vida	12
Figura 6. Síntese de pressupostos do Eixo 2. Reposicionamento da base económica	18
Figura 7. Síntese de pressupostos do Eixo 3. Afirmção na vanguarda da mudança de paradigma sustentável.....	23
Figura 8. Síntese de pressupostos do eixo 4. Focalização da imagem identitária	28
Figura 9. Síntese de pressupostos do Eixo 5. Renovação do modelo de governação, reforçando a perspetiva estratégica e multiescala	33

Glossário

ABAE - Associação Bandeira Azul da Europa
AIDGLOBAL - Ação e Integração para o Desenvolvimento Global
AML - Área Metropolitana de Lisboa
ARU - Áreas de Reabilitação Urbana
AUGI - Áreas Urbanas de Génese Ilegal
CAGR - Compound annual growth rate
CMVFX - Câmara Municipal Vila Franca de Xira
ETAR - Estação de tratamento de águas residuais
EVOA - Espaço de Visitação e Observação de Aves
IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional
IHRU - Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana
OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal S.A.
NUTS - Nomenclature of territorial units for statistics
PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PER - Programa Especial de Realojamento
PERSU - Plano Estratégico para os Resíduos Urbanos
PIB - Produto Interno Bruto
PREDAMB - Programa de Educação Ambiental
REOT - Relatório sobre o Estado do Ordenamento do Território
RNET - Reserva Natural do Estuário do Tejo
RSES - Rede de Serviços e Equipamentos Sociais
RSI - Rendimento Social de Inserção
VAB - Valor Acrescentado Bruto
VFX - Vila Franca de Xira
UF - União das Freguesias

Introdução

O presente documento corresponde à Fase 2: Construção de uma visão coletiva de futuro para Vila Franca de Xira 2030 e desenvolve-se no âmbito da construção de uma visão estratégica de desenvolvimento futuro para o concelho de Vila Franca de Xira.

O trabalho beneficia de um processo de apropriação dos diversos elementos de caracterização do concelho, num quadro de diagnóstico prospetivo e da sua conversão numa reflexão estratégica sobre as ambições de futuro de Vila Franca de Xira.

Numa primeira parte, o conteúdo desenvolvido foi orientado para abordar as principais temáticas identificadas a propósito do desenvolvimento municipal, aprofundando-as através de uma metodologia participativa e de forte proximidade com o Município.

Foi efetuada uma análise por grandes domínios, assim como uma leitura transversal dos principais desafios e oportunidades que o Município enfrenta com significado para o seu desenvolvimento futuro. Para tal recorreu-se à apropriação de diversos elementos como documentos temáticos, setoriais e estratégicos, assim como de informação estatística relevante para o entendimento da realidade concreta do concelho de Vila Franca de Xira e da sua área de articulação. O trabalho de auscultação e participação foi crucial no desenvolvimento da análise crítica, consubstanciando-se num alargado conjunto de sessões de trabalho, que envolveram quer o Executivo Municipal quer os responsáveis de diversos departamentos municipais e visitas de campo, e ainda 3 *workshops* de temas diferenciados - “desenvolvimento económico e competitividade empresarial”, “desenvolvimento mais verde e conectividade” e “desenvolvimento urbano sustentável e coesão social”. Os contributos foram internalizados no trabalho desenvolvido e permitiram ajustar e/ou validar o diagnóstico prospetivo do concelho.

Numa segunda parte, com base na reflexão crítica desenvolvida, foi delineada a visão estratégica que deverá permitir orientar um quadro de atuação do Município a médio e longo prazo, assim como os eixos de atuação estratégica que se focalizam nas principais áreas a desenvolver. Esta formulação internaliza os contributos recolhidos nas reuniões de trabalho realizadas, visando introduzir uma direção prática e ajustada às orientações estabelecidas na estratégia de intervenção a adotar para atingir um futuro suficientemente ambicioso, porém, realista, para Vila Franca de Xira.

Ressalva-se a importância da articulação entre esta estratégia e outros documentos de planeamento estratégico, como sejam as abordagens ao nível da escala intermunicipal de planeamento, com articulação com os municípios da Área Metropolitana de Lisboa, as abordagens específicas nos domínios urbano, económico, social, ambiental e territorial.

Enquanto construção de uma visão coletiva de futuro, o presente documento é robusto e orientado para um planeamento de médio-prazo, exatamente porque foi concebido com esse objetivo, tendo plena noção que existem eventos recentes com impacto muito relevante à escala local, nacional e mundial que têm exigido e continuarão a exigir nos próximos tempos, esforços concretos de resposta a este drama sanitário, económico e social.

Fase 2: Construção de uma visão de futuro para o concelho



1. O contexto para uma visão estratégica de futuro

O diagnóstico prospetivo efetuado resultou numa sistematização das questões-chave mais significativas para o desenvolvimento futuro do Município, absorvendo também as principais conclusões sobre as tendências recentes observadas no concelho e que agora servem de base para o desenvolvimento da visão e estratégia para Vila Franca de Xira.

Assume-se 2030 como o horizonte temporal do presente Plano Estratégico. É um horizonte de planeamento estratégico suficientemente lato para permitir dar tempo e distanciamento face aos exercícios anuais de orçamentação municipal e para garantir uma perspetiva de concretização de médio e longo prazo. Este horizonte está alinhado com o novo ciclo de programação estrutural 2021-2027, favorecendo a sua convergência.

O contexto nacional e global que evidenciam a significância do momento

No desenho de uma estratégia de longo prazo é fundamental uma reflexão estruturada tendo em conta o respetivo enquadramento regional, nacional e internacional e as transformações que estão a acontecer ou se anteveem desde já.

A **preparação do novo período quadro comunitário 2021-2027**, com a nova Política de Coesão europeia e a sua tradução a nível nacional com o Portugal 2030, instala temas de debate de relevância europeia e global, que servem de orientação para os debates da atualidade a nível local, e orientam para determinadas metas e prioridades que importa considerar.

A matriz estratégica europeia para o período 2021-2027 assenta nos 5 objetivos políticos apresentados na Figura 1 que traduzem o enfoque na dimensão ambiental, na coesão, na competitividade e na governação. A nível nacional, as linhas gerais de prioridades estratégicas pós 2020 estão, para já, traduzidas em oito objetivos (Quadro 1), desdobrados entre objetivos horizontais - associados à competitividade para a convergência e emprego - e territoriais - associados à competitividade e à coesão. Nesta perspetiva é de assinalar enquanto dinâmicas de influência do Município no âmbito do novo quadro comunitário 2030, a renovação da estratégia da AML (com a AML2030), a estratégia empresarial do pós 2020 e as parcerias supra municipais.

Figura 1. Objetivos políticos para a Europa pós-2020



Fonte: EY-Parthenon, com base na Comissão Europeia

Quadro 1. Matriz síntese das linhas gerais de prioridades pós 2020 em Portugal

Tipologia de objetivos	Objetivos	
Objetivos horizontais (Competitividade para a convergência e emprego)	I. Inovação e Conhecimento	Assegurar as condições de competitividade empresarial e o desenvolvimento da base científica e tecnológica nacional para uma estratégia sustentada na inovação
	II. Qualificação, formação e emprego	Assegurar a disponibilidade de recursos humanos com as qualificações necessárias ao processo de desenvolvimento e transformação económica e social nacional
Objetivos territoriais (Competitividade e Coesão)	III. Sustentabilidade demográfica	Travar o envelhecimento populacional e assegurar a sustentabilidade demográfica
	IV. Energia e alterações climáticas	Assegurar as condições para a diminuição da dependência energética
	V. Economia do mar	Reforçar o potencial económico estratégico da Economia do Mar
	VI. Redes e mercados externos	Assegurar a competitividade externa das cidades e regiões urbanas dos territórios atlânticos e dos territórios do interior
	VII. Sustentabilidade dos territórios de baixa densidade	Reforçar a convergência dos territórios da baixa densidade, potenciando a exploração sustentável dos recursos endógenos e diversificando a base económica
	VIII. Agricultura/florestas	Promover um desenvolvimento agrícola competitivo com a valorização do regadio, a par de uma aposta estratégica reforçada na reforma florestal

Fonte: EY-Parthenon, com base na Comissão Europeia

É ainda relevante a perceção de **fatores exógenos a que o Município está exposto** e que, ultrapassando a esfera da sua atuação, influenciam de forma determinante o seu futuro (Figura 2). Destacam-se alguns projetos emblemáticos e de dimensão significativa à escala nacional, como a construção do novo aeroporto de Lisboa (com as suas consequências ambientais e impacto em dinâmicas socioeconómicas), o projeto de navegabilidade do rio Tejo até Castanheira do Ribatejo (com os seus impactos no tecido económico instalado ou potencial, a interferência no aproveitamento recreativo do estuário do Tejo e as questões ambientais associadas), a nova gestão do Hospital de Vila Franca de Xira (que assume alguma incerteza face ao protagonismo atual como ponto de referência de cuidados de saúde e qualidade de vida, que extravasa o concelho), o desenvolvimento do transporte ferroviário (quer na ótica da melhoria das condições atuais como na sua evolução, com impactos socioeconómicos significativos) e a descontaminação de solos (cujo compromisso envolve questões ambientais mas também económicas de dimensão significativa, que potenciam a reutilização de determinados espaços e a resolução de passivos ambientais enquanto pressuposto para a valorização económica da região).

Adicionalmente, é importante ter presente que o concelho de Vila Franca de Xira se integra num **mundo global que tem estado sujeito a rápidas e profundas transformações**, que se traduzem em novas exigências físicas, tecnológicas e de capital humano, em particular na dimensão urbana, social e económica, mas também na sustentabilidade ambiental e na cultura.

Figura 2. Temas a considerar no âmbito da construção de uma visão de futuro para Vila Franca de Xira



Fonte: EY-AM&A

2. Uma Visão de Futuro: Vila Franca de Xira 2030

Uma Visão ambiciosa para o desenvolvimento de Vila Franca de Xira, que transforme as suas transições numa diversidade harmoniosa

Vila Franca de Xira surge hoje como um território de transições e de conjugação de diversas dinâmicas socioeconómicas e comportamentais, que se têm refletido mais visivelmente em pressões sobre o território do que em oportunidade proactivamente aproveitadas.

Vila Franca de Xira poderá, no futuro, mobilizar e canalizar a força potencialmente inerente a estas transições. Para tal, terão de ser conjugadas frentes de atuação sobre a resultante não planeada de algumas pressões instaladas, numa perspetiva corretiva e reativa, e frentes de atuação sobre as ambições de desenvolvimento futuro proporcionadas pela dinâmica da sociedade atual, numa perspetiva diligente e proativa.

Ao nível interno do concelho, sobressai uma ambição consistente de atuar na melhoria dos padrões de vivência urbana, de regeneração e embelezamento de espaços públicos, de oferta de respostas quotidianas modernizadas e de diluição da perceção de territórios funcionalmente pressionados. Se é inequívoco que há uma identidade reconhecida e percecionada ao território de Vila Franca de Xira, há igualmente uma exigência de reformatação dessa imagem identitária, num sentido progressista, de modernização, de fixação de padrões exigentes de ordenamento territorial e de fruição facilitada de serviços e equipamentos de suporte à vida das famílias, das empresas e das instituições.

Esta atuação dirigida à escala interna do concelho terá tudo a ganhar se for equacionada com a sua envolvente externa, capitalizando a relação de proximidade, articulação e influência com as regiões e territórios vizinhos, seja em termos da continuidade de modelos residenciais urbanos, em que o *plus* oferecido por Vila Franca de Xira poderá ser um desejado *mix* urbano-rural comprovado numa efetiva fruição ribeirinha e campestre, seja em termos de reposicionamento do seu modelo de desenvolvimento económico, em que Vila Franca de Xira poderá beneficiar do *plus* do seu posicionamento geográfico face à atual situação de reestruturação de canais logísticos em Portugal, mas em que terá também de assegurar um posicionamento assertivo em relação às tendências estruturais nas alterações dos modelos setoriais de criação de riqueza e emprego. Resulta evidente a transversalidade do desafio de governação às duas dimensões de atuação, interna e externa.

Assumir as transições de Vila Franca de Xira traduz-se na aceitação clara da existência de continuidades com territórios vizinhos e de vantagem na assunção partilhada de projetos de desenvolvimento futuro. Valorizar essas transições traduz um potencial ambicioso de as transformar em diversidade: uma diversidade que ultrapassa fraturas mal resolvidas e que potencia soluções e ambientes territorialmente atrativos.

A visão formulada para Vila Franca de Xira estabelece um referencial para a sua evolução futura que compatibiliza a leitura do enquadramento do concelho com um posicionamento proativo face às oportunidades e desafios que se lhe colocam. Implícita à ambição formulada está a idealização de um futuro potencial à luz do seu passado efetivo e do presente tal como ele é percecionado pelos agentes económicos e sociais. As escalas a que se efetua a leitura do posicionamento do concelho influenciam esta perceção, e é importará recentrá-las em direção a uma leitura ambiciosa do seu potencial de desenvolvimento futuro. Será crítico garantir que o balanço que resulta da leitura do passado do concelho em termos económicos, setoriais e funcionais (uma perspetiva de concelho "*visto de dentro*") seja equilibrado com uma projeção sensata das expectativas nacionais e internacionais de desenvolvimento económico futuro (uma perspetiva de concelho "*projetado de fora*").

Uma visão que ganha robustez através do consenso em torno dos argumentos e vantagens unívocos e dos temas estruturais que afetam o Município

A construção de uma visão de futuro para Vila Franca de Xira (Figura 3) é perspetivada a partir de quatro argumentos e vantagens competitivas unânimes na sua relevância e que podem ser capitalizados no desenvolvimento de uma estratégia:

- ▶ **O posicionamento privilegiado**, dotado de excelentes acessibilidades - rodoviário, ferroviário, fluvial-, numa localização de charneira e articulação entre regiões com carácter distinto - AML, Oeste e Lezíria;
- ▶ **O rio e o estuário**, num território de duas margens, onde o ativo natural pode ser valorizado de formas diversas e complementares, e que tem sido mote de renovação e autoestima;
- ▶ **A diversidade** presente no Concelho, traduzida num território plural e rico, que articula o mundo rural, o urbano e o híbrido, e integra múltiplas identidades, umas locais e outras ligadas à cultura e tradição;
- ▶ Um **espaço com relevância económica no contexto metropolitano**, materializada numa importante dinâmica empregadora, na presença de empresas de média e grande dimensão e na capacidade de gerar riqueza, assente numa histórica vocação industrial e uma recente especialização logística.

Estes quatro argumentos e vantagens permitem eleger **cinco desígnios temáticos** a ponderar para a fixação de objetivos que sustentam o desenho de uma estratégia de médio-longo prazo. Por sua vez, a leitura destes desígnios temáticos conjugada com os argumentos e vantagens competitivas que foram identificados, permite atribuir **enfoque ao leque de possibilidades de mudança** com que o concelho se depara.

O enfoque das possibilidades de mudança que sustentam os elementos de formulação da Visão para o concelho de Vila Franca de Xira está sustentado por motes de intervenção proativos: conciliar, priorizar, afirmar, inovar, assumir. Incorporam as diferentes dimensões (socioeconómica, urbana, de sustentabilidade e de governação) e escalas de atuação (intramunicipal, supramunicipal), e apresentam-se como cruciais enfoques para alcançar a efetiva competitividade e diversificação económica, a promoção da qualidade de vida, as metas ambientais e a modernização administrativa e eficiência institucional.

O reconhecimento de Vila Franca de Xira enquanto espaço alargado de **tensões, conflitos e sobreposições** não conciliados e não coesos, sendo evidente por exemplo nos espaços de atividades económicas em sobreposição com eixos de visitação e peregrinação de relevância nacional, ou os eixos de mobilidade supramunicipal em confronto com espaços residenciais, ou ainda as AUGI e o sistema ecológico, recomenda fixar objetivos estratégicos orientados para a gestão e conciliação desta dimensão. Resultante de um somatório de processos de desenvolvimento socioeconómico e urbano que foram pautando ciclos sucessivos, torna-se fundamental focalizar o trabalho do município em **conciliar e tornar coeso** o tecido edificado, o ambiente, os usos e atividades gerados nesses diferentes ciclos.

O Município de Vila Franca de Xira atualmente **conjuga um mix de vocações**, que reflete a sequência de ciclos económicos que se foram sucedendo neste território: um passado agrícola, a sequente predominância industrial, a posterior emergência logística de armazenagem e a crescente presença de serviços empresariais mais recente. Neste contexto, um dos grandes desafios que se coloca hoje ao desenvolvimento estratégico do concelho é **priorizar a vocação ou mix de vocações que podem ser capitalizados na construção de uma visão de futuro**, sobretudo tendo em consideração dinâmicas paradoxais como a existência de uma *"logística mais existente que desejada"* e uma *"indústria mais desejada que existente"*.

As **preocupações ambientais**, referentes a um território onde interagem atividades económicas de potencial impacto ambiental (indústrias, pedreiras, ...), com um sistema de infraestruturas de mobilidade complexo e denso, pressões de ocupação urbana em espaços de maior vulnerabilidade ecológica constituem um contínuo desafio ao concelho, consubstanciando-se numa dimensão relevante para a estratégia a delinear, recomendando-se uma orientação que permita afirmar e inovar na sustentabilidade.

A extensa dimensão e **diversidade do território** representa atualmente desafios significativos e multidimensionais que exigem uma atuação tática e ponderada de reequilíbrio e coerência. A percepção de um quadro de **múltiplas identidades**, com **tradições que persistem**, onde a **cultura e o associativismo são símbolos** cujo protagonismo não transparece para o contexto territorial mais alargado fragilizam a projeção da imagem do concelho. Nesta dimensão, Vila Franca de Xira exige uma reflexão ao nível do marketing territorial e da projeção de uma imagem de marca do concelho, contrariamente a um território que, resultando da soma da sua diversidade, possa transparecer uma *"imagem não pensada"*. Nesse sentido, o desafio de construção de uma estratégia proativa, que pode beneficiar com a identificação de **emblemas** de transformação ou a modernização urbana e económica, será pertinente para a construção de uma identidade coesa e que possa, não só responder às pressões de crescimento, mas também à competitividade territorial e económica, robustecendo a sua resiliência e atratividade.

A reflexão desenvolvida identifica também Vila Franca de Xira como município exigente a nível da **densidade de recursos e de agentes e atores** que atuam na sua esfera, com uma tradição de grande intervenção e apoio, e que assumiu recentemente um novo quadro de competências delegadas pelo Governo Central. Este contexto exige um quadro de governação capaz de enfrentar desafios significativos na adoção de um modelo mais intermediário e indutor de parcerias, sendo fundamental repensar o modelo adotado por Vila Franca de Xira, recomendando-se estabelecer como objetivo estratégico afirmar-se enquanto mediador nas várias escalas e dimensões de atuação (económico, social, ...) e reforçando uma gestão de maior interatividade e flexibilidade.

Paralelamente à focalização das possibilidades de mudança do concelho como elementos de suporte à formulação da Visão assumida, a complexidade do concelho e dos *stakeholders* que atuam na sua esfera, recomenda que se assumam um referencial de definição operacional da atuação estratégica delineada, em torno de **três pilares**:

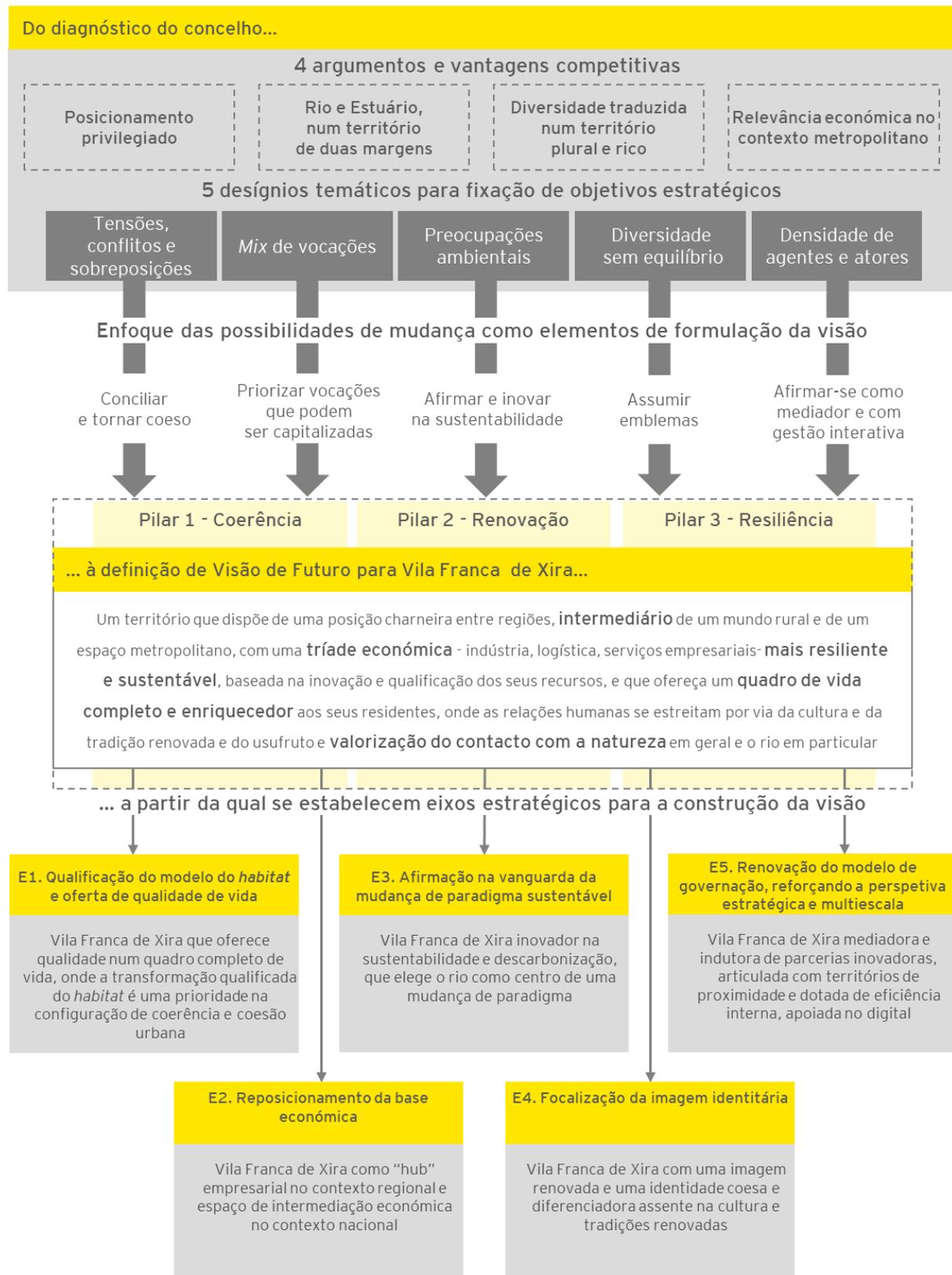
- ▶ **Resiliência** - afirmando a capacidade de Vila Franca de Xira resistir, persistir e transformar-se, em continuidade;
- ▶ **Coerência** - afirmando a necessidade de articular e tornar legível Vila Franca de Xira sobretudo perante o reconhecimento de um quadro de somas e sobreposições complexo e de difícil equilíbrio;
- ▶ **Renovação**- afirmando a intenção de um futuro para Vila Franca de Xira que não esqueça ou apague o seu passado, mas que o renove à luz da modernização necessária num mundo cada vez mais competitivo e em transformação.

A assunção deste quadro estratégico referencial permite construir uma visão concreta para o futuro ambicionado para o Município, sustentado por argumentos e vantagens unívocos, respondendo a questões e temas pertinentes e centrais que configuram desígnios temáticos, orientado por pilares de atuação, que se pode traduzir como:

Um território que dispõe de uma posição charneira entre regiões, intermediário de um mundo rural e de um espaço metropolitano, com uma tríade económica - indústria, logística, serviços empresariais- mais resiliente e sustentável, baseada na inovação e qualificação dos seus recursos, e que ofereça um quadro de vida completo e enriquecedor aos seus residentes, onde as relações humanas se estreitam por via da cultura e da tradição renovada e do usufruto e valorização do contacto com a natureza em geral e o rio em particular.

Esta visão orientadora, consubstancia-se através de **5 eixos estratégicos**, os quais cobrem as diferentes dimensões e escalas de atuação implícitas numa estratégia territorial de longo prazo.

Figura 3. Da Visão aos pressupostos para o desenho da estratégia



Fonte: EY-AM&A

3. Uma visão que formata cinco eixos de uma estratégia

O processo de formulação de uma visão estratégica permite (re)pensar, refletir e (re)posicionar estrategicamente Vila Franca de Xira, equacionando os desafios de futuro que se colocam nos mais diversos quadrantes da vida económica, empresarial, social, ambiental e de ordenamento do território.

Para responder com sucesso a esta ambição, impõe-se a construção de um modelo estratégico de atuação assente em **5 Eixos Estratégicos** que refletem as prioridades estratégicas e se orientam através de **vetores de atuação estratégica**, considerando os **aspetos-chave** (argumentos), os **desafios**, e ainda um conjunto de **dimensões decisivas** para o seu sucesso e pertinência (Figura 4).

Com base na análise das transformações e tendências observadas nos últimos anos, propõe-se um conjunto de atuações e prioridades estratégicas que tornam estruturam a operacionalização da visão em cinco eixos de uma estratégia de renovação, que se sistematizam da seguinte forma:

- ▶ **Eixo 1. Qualificação do modelo do *Habitat* e oferta de qualidade de vida** - visa reequilibrar, dar coesão e coerência ao território diversificado que compõe Vila Franca de Xira, assegurando uma oferta completa e articulada de serviços de proximidade, modelos de habitação, ambientes urbanos aprazíveis, espaços de lazer e recreio, e acesso a cultura;
- ▶ **Eixo 2. Reposicionamento da base económica** - com particular relevância para os setores industrial, logístico e serviços e clusters setoriais estratégicos emergentes na área aeroespacial, tecnologias e digital, articulado com o desenvolvimento de parcerias empresariais e para a inovação e formação, o desenvolvimento de um ecossistema pró-negócios e a reconversão e qualificação de áreas empresariais devolutas;
- ▶ **Eixo 3. Afirmação na vanguarda da mudança de paradigma sustentável** - com o objetivo de transformar Vila Franca de Xira num concelho de referência no tema da sustentabilidade e descarbonização, com carácter inovador, utilizando o rio como principal elemento da mudança e aproveitando o *know how* instalado no tecido económico (indústrias e empresas) e na regeneração urbana (ex.: renovação da frente ribeirinha), orientando para um paradigma convergente com as metas de sustentabilidade internacionais;
- ▶ **Eixo 4. Focalização da imagem identitária** - configurando uma ideia una e coesa, pujante e renovada do território de Vila Franca de Xira, capaz de agregar os fatores diversificados, tendo como mote a renovação quer na dimensão da cultura e das tradições, quer na dimensão das suas vocações económicas, sociais e urbanas;
- ▶ **Eixo 5. Renovação do modelo de Governação**- visa um sistema de governação mais flexível, e interativo, que considera atuações diferenciadas nas escalas em que os agentes e atores de vila Franca de Xira atuam, centrado num papel de mediador e na formulação de parcerias inovadoras quer com os territórios de proximidade, quer com o tecido económico e social.

A formulação de cada eixo estratégico teve em consideração os **aspetos-chave** identificados no diagnóstico prospetivo e as **dimensões decisivas** de atuação que integram argumentos, questões e temáticas estruturais. Estes pressupostos permitem delinear um conjunto de **vetores de atuação estratégica** essenciais que focalizam e priorizam a intervenção do Município, para que se alcance a concretização da ambição futura para Vila Franca de Xira.

Figura 4. Síntese do quadro de referência de definição dos eixos estratégicos e respetivos vetores de atuação estratégica

Eixos Estratégicos	Dimensões decisivas	Vetores de atuação estratégica
E1. Qualificação do modelo do <i>habitat</i> e oferta de qualidade de vida	DD.1. Densidade de oferta e diversidade de modelos de habitar DD.2. Exigências contemporâneas qualitativas e estéticas DD3. Coesão e coerência que configuram um território resiliente às transformações	VAE.1. Qualificar o território e cuidar da estética VAE.2. Conciliar e equilibrar os usos que coexistem em espaços adjacentes VAE.3. Repensar o sistema urbano VAE.4. Fortalecer as relações humanas da comunidade local, enriquecer as suas vivências quotidianas e apoiar a população mais vulnerável
E2. Reposicionamento da base económica	DD.1. Valorização dos fatores distintivos atuais DD.2. Escalas de articulação territorial DD3. Identificação de compromisso com prioridades de desenvolvimento económico DD.4. Potenciação das vantagens competitivas	VAE.1. aposta num desenvolvimento económico e empresarial focalizado VAE.2. investimento na atração de recursos humanos especializados VAE.3. desenvolvimento de soluções para os espaços de acolhimento de atividades económicas
E3. Afirmação na vanguarda da mudança de paradigma sustentável	DD.1. Compromisso de convergência para os objetivos de desenvolvimento sustentável DD.2. Valorização do capital natural DD3. Articulação entre as atividades económicas, ocupação urbana e o ambiente	VAE.1. Promover a descarbonização com particular enfoque nos sistemas de mobilidade e nas atividades económicas VAE.2. Aprofundar a adaptação às alterações climáticas VAE.3. Potencializar os recursos paisagísticos e ambientais VAE.4. Promover a economia circular
E4. Focalização da imagem identitária	DD.1. Competitividade territorial DD.2. Valorização da dinâmica crescente de procura de outros valores DD3. Fatores de atratividade diferenciadores	VAE.1. Promover a “marca” Vila Franca de Xira VAE.2. Induzir/ promover a renovação das tradições (modernização) VAE.3. Valorizar o património cultural (material e imaterial) específico
E5. Renovação do modelo de governação, reforçando a perspetiva estratégica e multiescala	DD.1. Posicionamento geoestratégico do concelho DD.2. Diferenças entre escalas e dimensões de atuação DD3. Novo quadro de competências	VAE1. Apostar na diplomacia económica (interna e externa) e na inserção em redes de cooperação internacionais VAE2. Reforçar a articulação com os territórios vizinhos VAE3. Dinamizar um modelo de cooperação interno (mais) intenso VAE4. Apostar numa estratégia digital enquanto plataforma de suporte à governação territorial

Fonte: EY-AM&A

3.1 Eixo 1: Qualificação do modelo de *habitat* e oferta de qualidade de vida

O eixo 1 (E1) procura responder às necessidades identificadas anteriormente referentes à configuração de coerência e coesão urbana, focalizando-se na **qualificação do modelo de *habitat*** e na capacidade de Vila Franca de Xira atrair e reter população e talentos, através de condições que assegurem a **oferta de qualidade de vida**.

O diagnóstico prospetivo permitiu identificar um conjunto de **aspectos-chave** do desenvolvimento urbano do Município, que se assumem como argumentos para potenciar este eixo:

- ▶ Um conjunto de **vantagens ligadas à localização** - na AML, mas também no mundo rural do Oeste e da Lezíria, beneficiado pela presença do rio, num território que conjuga áreas habitacionais densas com áreas rurais desafogadas, com afinidade cultural e de tradições do Ribatejo e efetivas ligações funcionais históricas que transcendem a AML;
- ▶ Incontornáveis vantagens competitivas relativas a **acessibilidades e infraestruturas**, de diferentes sistemas- rodoviário, ferroviário, fluvial e aeroportuário- com abrangência em múltiplas escalas de mobilidade - locais, regionais e nacionais;
- ▶ Um território com **oferta de condições para todas as dimensões da vida** - parque habitacional extenso e diversificado, emprego, serviços de proximidade (educação, saúde, comércio), espaços e equipamentos de lazer e recreio e propostas culturais diversificadas.

A reflexão efetuada sobre o desenvolvimento urbano e social de Vila Franca de Xira, permitiu identificar a necessidade de responder a um conjunto de desafios significativos relacionados com o desenvolvimento urbano e social do território, em particular decorrentes dos processos de crescimento urbano que pautaram o território nas décadas anteriores e que originaram um tecido fragmentado, desarticulado e com conflitos complexos entre a ocupação, os usos e a ecologia. O ultrapassar destes desafios, associado à diversidade de condições já instaladas permite afirmar a capacidade de Vila Franca de Xira garantir a oferta de um quadro de vida completo - com todas as dimensões viver, trabalhar e lazer) com qualidade e equilíbrio. Não obstante, os desafios de qualificação urbana e habitacional (do *habitat*), estética (renovação da imagem, primando pela qualidade da sua paisagem e dos seus diferentes ambientes) e a regeneração, quer através de reabilitação, quer através de renovação, assumem-se como centrais de forma a revitalizar espaços devolutos ou obsoletos e ajustar a realidade local aos padrões de exigências contemporâneas de qualidade, condições físicas e serviços assegurados.

Objetivo do eixo

O eixo 1 tem como objetivo central a capacitação de Vila Franca de Xira assegurar a oferta de um quadro completo de vida alcançada por via da transformação qualificada do *habitat* (entendido num sentido amplo, enquanto contexto e suporte da oferta habitacional, de serviços ou de lazer) e do seu reequilíbrio e coerência.

Assumindo as condições existentes no território, nomeadamente a sua multidimensionalidade e escala, o objetivo deste eixo passa pela oferta de qualidade de vida aos seus residentes através da disponibilização de diversos modelos de habitação adequados a estilos de vida distintos, da afirmação de um espaço profícuo em interação social que configure comunidades vivas e coesas, da garantia de proximidade a serviços necessários à vida quotidiana - comércio local, educação, saúde, ...-, assim como condições que favoreçam o bem-estar físico e mental através da relação, sustentado pela relação com o ambiente (em particular o rio) e que enriqueça os indivíduos através da dinâmica cultural e recreativa.

Este eixo deve ser ponderado em duas escalas distintas: uma de programação coerente e de reequilíbrio, onde o olhar sobre todo o território é essencial, e outra de planeamento tático, onde a eleição de focos de atuação deve ser calculada considerando o efeito de maior impacto e otimização do esforço público/municipal. Esta última escala de atuação beneficia se acompanhado por uma metodologia participada, que envolva os cidadãos na sua priorização e formulação.

Vetores de atuação estratégica

A eleição desta orientação considera um conjunto de **dimensões decisivas (DD)** a ponderar e cinco vetores de atuação estratégica que permitem direcionar as futuras iniciativas conducentes à afirmação de Vila Franca de Xira enquanto *habitat* qualificado e com qualidade de vida.

- ▶ **DD.1. Densidade de oferta e diversidade de modelos de habitar** que, num contexto mais urbano ou mais rural como o que o território de Vila Franca de Xira tem para oferecer, podem sustentar estilos de vida diferenciados;
- ▶ **DD.2. Exigências contemporâneas qualitativas e estéticas**, que não se esgotam nos espaços domésticos da habitação, mas englobam o tecido urbano no seu todo, refletindo-se nomeadamente na autoestima dos habitantes e na sua identificação com os lugares que habitam, exigindo não apenas o cuidar e mas também o renovar e modernizar o que existe;
- ▶ **DD.3. Coesão e coerência que configuram um território resiliente às transformações**, onde a densidade de oferta e o seu contexto metropolitano de charneira sujeitam o território a fortes pressões, exigindo uma estratégia que perdure e que resista, e que concilie o crescimento e transformações das últimas décadas.

Partindo deste quadro de referência e destas dimensões decisivas, estabelecem-se e priorizam-se os quatro **vetores de atuação estratégica (VAE)** que se consideram mais pertinentes para a promoção e concretização deste primeiro eixo:

- ▶ **VAE.1 Qualificar o território e cuidar da estética**, oferecendo habitação atrativa e serviços de proximidade mais densificados que configurem um quadro completo de vida, onde os residentes possam aceder a cultura, lazer, habitação, emprego e serviços (educação, saúde, comércio local), pautado pela urbanidade qualificada;
- ▶ **VAE.2 Conciliar e equilibrar os usos que coexistem em espaços adjacentes** e que têm, muitas vezes, difícil articulação e convivência, através de intervenções em espaços públicos (verdes ou não) que confirmam coesão e coerência ao tecido edificado;
- ▶ **VAE.3 Repensar o sistema urbano**, equilibrando e dando coerência aos diferentes polos urbanos e rurais existentes, assimilando as áreas de construção informal e/ou ilegal, conformando centralidades que consolidem a diferenciação e atratividade específica de cada um, definindo um sistema coeso e reequilibrado;
- ▶ **VAE.4 Fortalecer as relações humanas da comunidade local, enriquecer as suas vivências quotidianas e apoiar a população mais vulnerável** por via da articulação de redes de equipamentos e espaços coletivos de utilização pública (espaços públicos verdes ou não, cultura, tradição), do reforço da configuração de unidades de vizinhança, e do reforço do apoio à população sénior e da população mais desfavorecida. Os pressupostos e objetivos delineados no âmbito do eixo 1, traduzem-se num Figura 5.

Figura 5. Síntese de pressupostos do Eixo 1. Qualificação do modelo de vida do *habitat* e da qualidade de vida



Iniciativas estruturais para a operacionalização da estratégia

Para a concretização dos vetores de atuação estratégica identificam-se 2 grupos de iniciativas que podem exemplificar o que pode conformar a efetiva concretização da estratégia:

Iniciativa 1: Acupuntura urbana, regeneração, reabilitação e revitalização do tecido edificado

Formulação de um conjunto de iniciativas que permitam por um lado dar continuidade ao trabalho de requalificação urbana empreendido pelo Município ao longo dos últimos anos, e por outro intensifique a atuação cirúrgica em áreas concretas do tecido edificado do concelho. Neste âmbito será fundamental alinhar as iniciativas com o novo quadro comunitário para 2030, com os novos instrumentos disponibilizados pela Secretaria de Estado da Habitação e ainda com a estratégia AML 2030, considerando as seguintes dimensões de intervenção:

- ▶ **Continuidade dos programas e projetos de reabilitação e regeneração urbana do concelho**, em particular nos núcleos consolidados, formulando estratégias que acelerem a sua dinâmica (ex: intervenções e compromissos já identificados no Largo do Forte da Casa ou na Avenida Isidoro Assunção Antunes Costa; obras na Urbanização Malvarosa; a continuação e conclusão da reabilitação do Jardim Municipal José Álvaro Vidal; a requalificação da Avenida Baptista Pereira, em Alhandra; o espaço de lazer junto à Ribeira do Bom Jesus, no Sobralinho; a requalificação da Praceta n.º 2, em Alverca);
- ▶ **Implementação de um projeto-piloto participado de melhoria das condições gerais das AUGI de resposta às exigências de vida contemporâneas** (arruamentos com áreas pedonais e eventualmente arborização, pequenos espaços de utilização pública coletiva que possam conformar espaços de comunidade e vizinhança, equipamentos coletivos, etc.);
- ▶ **Programa de acupuntura urbana**, com eleição de áreas-chave de atuação que possam por um lado servir de exemplo de boas práticas de intervenção e por outro induzir à revitalização urbana do contexto urbano. Este programa deverá incluir a participação e envolvimento efetivo da população quer na construção das soluções quer na eleição das áreas mais pertinentes para intervir.

Como parceiros na operacionalização destas ações, identificam-se de forma não exaustiva, alguns potenciais: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, Juntas de Freguesia, Associações locais, Comissões de Administração (AUGI), Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, outras entidades relevantes; proprietários de património edificado.

Iniciativa 2: Plano de qualificação do *habitat*, redefinição do sistema urbano e conciliação de usos

Desenvolvimento de um conjunto de estudos, programas e projetos que permitam qualificar o *habitat*, melhorar a estética e consolidar centralidades (urbana ou rurais), capacitando os lugares diversos para a oferta de qualidade de vida, num sentido de vida plena, asseguradas ou alcançáveis em todas as dimensões quotidianas através de redes de proximidade. Algumas das iniciativas elencadas sinalizam uma perspetiva de modernização de estilo de vida, de abertura a tendências internacionais atuais em termos de regeneração urbana e de novos conceitos de vida (economia partilhada), operacionalizando-se por exemplo através de:

- ▶ **Formulação de um programa de revitalização do comércio local**, que valorize o comércio de rua e ajuste às dinâmicas e oportunidades contemporâneas (integração do e-commerce, programa de animação comercial, renovação da comunicação do comércio local, formação dos empresários locais, projeto inovador de logística integrada, ...). Este programa pode integrar projetos e iniciativas que já se encontram assumidos como a valorização e requalificação dos Mercados Retalhistas de Alhandra e Vila Franca de Xira;
- ▶ **Consolidação da rede de equipamentos e serviços de proximidade necessários às vivências quotidianas** - saúde, educação, ...- assegurando distâncias e áreas de influência ajustadas à realidade local (quer dando continuidade a compromissos assumidos- como no caso que identificamos a título de exemplo, a reinstalação da Unidade de Saúde Familiar de Vialonga-, quer assumindo novos compromissos). Esta descentralização pode beneficiar com o recurso à tecnologia;

- ▶ **Integração e promoção de novos modelos de habitação, valorizando o equilíbrio intergeracional e o apoio à população mais vulnerável**, através da reflexão e promoção de modelos de habitação partilhada (ex: *coliving*) e/ou modular, com ponderação de *targets* de população jovem e estudante, por exemplo, em partilha com a população mais sénior e tendencialmente mais isolada;
- ▶ **Redefinição do sistema urbano municipal**, aproveitando a revisão do Plano Diretor Municipal em curso, integrando de forma efetiva quer os aglomerados rurais, como os urbanos, como as AUGI e também as áreas de edificação dispersas, articulando toda esta complexa realidade;
- ▶ **Conformação de uma rede municipal de espaços públicos que favoreçam a intermediação entre os diferentes usos**, ajudando à sua compatibilização, articulação e coesão. Esta rede pode integrar espaços públicos verdes ou não, equipamentos recreativos e de lazer, equipamentos culturais e ainda configurar condições ajustadas à promoção da mobilidade suave.

À semelhança do anterior, identificam-se de forma não exaustiva alguns dos parceiros potenciais que podem apoiar a efetivação destas medidas: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, promotores privados, empresas do setor da construção sediadas no concelho, outras entidades relevantes.

3.2 Eixo 2. Reposicionamento da base económica

O eixo 2 (E2) preconiza o reposicionamento da base económica de Vila Franca de Xira, centrando-se nas atividades estabelecidas, no potencial de desenvolvimento económico e empresarial existente e nas áreas prioritárias de afirmação, definidas em termos estratégicos e por justaposição com as tendências económicas que se desenham, ponderadas nas escalas de projeção funcional territorial relevantes - interna, regional, regional alargada, nacional e internacional.

O diagnóstico prospetivo permitiu sistematizar um conjunto de **aspectos-chave da atividade económico-empresarial do concelho de Vila Franca de Xira**, que se assumem como factos a considerar nas proposições de desenvolvimento futuro e elementos centrais na reflexão estratégica, merecendo especial destaque:

- ▶ as **fortes vantagens de localização** (e.g. acessibilidades rodo e ferroviárias, charneira regional), uma significativa representatividade económica no contexto metropolitano e com características e especificidades bastante distintivas do tecido empresarial comparativamente ao observado a nível nacional e regional, destacando-se, por exemplo, uma maior dimensão média das unidades empresariais, uma ainda importante vocação industrial e uma crescente propensão para o setor da logística;
- ▶ o **desenvolvimento económico alicerçado na histórica importância industrial e na emergência da logística** das últimas décadas e, mais recentemente, surgimento de serviços empresariais, sendo, contudo, visíveis, as assimetrias internas do perfil e dinâmica económica do concelho, distinguindo-se um dinâmico eixo de atividades localizadas ao longo das acessibilidades (rodoviárias relacionadas com o eixo da EN1 e da EN10) de atividades e zonas de média-baixa intensidade empresarial;
- ▶ a **trajetória de recuperação no pós-crise** que antecipa uma nova fase de desafios relacionados com a reconversão e diversificação da base económica e de articulação vocacional, em termos produtivos, nos diversos setores e em diferentes escalas territoriais;
- ▶ a **importância de resolução de bloqueios estruturais** relacionados com as dificuldades de expansão física das empresas, a necessidade de reconversão de infraestruturas e de áreas de acolhimento empresarial e industrial, a indeterminação quanto à função económica no contexto de confluência regional e a carência de recursos humanos especializados.

A **reflexão prospetiva sobre o desenvolvimento competitivo e diferenciador da economia de Vila Franca de Xira**, permitiu identificar a importância de responder a desafios de consolidação da trajetória de recuperação, de reequilíbrio e reposicionamento económico no contexto pertinente e a afirmação das vocações e complementaridades. A direção estratégica apresentada neste eixo considera, por isso, as especificidades do perfil económico e empresarial de Vila Franca de Xira, partindo do tradicional, cruzando com o inovador e competitivo, valorizando importantes linhas de sustentação do crescimento do território, atuais e de futuro e, apostando na promoção da atratividade empresarial deste território.

Objetivo do eixo

O reposicionamento da base económica tem como propósito **transformar Vila Franca de Xira num "hub" empresarial da região da Área Metropolitana de Lisboa (AML), num espaço de intermediação económica no panorama nacional e um espaço relevante de internacionalização da economia portuguesa**, seja na vertente empresarial, seja na vertente de ligações logísticas com importantes infraestruturas de transportes.

Promover a coerência da especialização e espacialização das atividades económicas e das empresas no concelho de Vila Franca de Xira e a resiliência e a inovação de setores historicamente presentes na economia deste concelho.

Cumulativamente, parte-se da importância de potenciar as **vantagens competitivas** do ponto de vista da localização e as **vantagens económicas** de um território com longa tradição industrial, fortemente empregador e que, nos últimos anos, em consequência do processo de reestruturação, assistiu à emergência de novas atividades, como a logística e os serviços de suporte.

Vetores de atuação estratégica

A internalização destes pontos críticos, que justificam a formulação do eixo estratégico de reposicionamento da base económica, permitem a referenciação de **dimensões decisivas a ponderar** e um conjunto de **vetores de atuação estratégica** conducentes à consolidação, reconversão e renovação económica de Vila Franca de Xira.

O reposicionamento da base económica deverá, para tal, ter em consideração um conjunto de **dimensões decisivas (DD) para definição da estratégia de sustentação económica e empresarial** do concelho e de afirmação futura nesta área, nomeadamente:

- ▶ **DD.1. a valorização dos fatores distintivos atuais:** concelho de Vila Franca de Xira como espaço empregador, com indústrias consolidadas e de envergadura, um setor logístico em crescimento e a emergência de atividades de suporte;
- ▶ **DD.2. as escalas de articulação territorial:** com a discussão da estratégia de desenvolvimento empresarial a nível local, na delimitação da região de inserção, na compreensão das sinergias com a região alargada (Oeste e Lezíria do Tejo), com o contributo para a competitividade económica nacional e para a promoção da internacionalização das empresas locais;
- ▶ **DD.3. a identificação de compromisso com prioridades de desenvolvimento económico:** na ótica da especialização funcional (os setores; a complementaridade nas diferentes escalas territoriais), da competitividade económica (das empresas e do ecossistema de negócios); do papel das plataformas de cooperação empresarial (digitais, colaborativas, conciliação de frentes comuns de atuação); os novos fatores de competitividade a potenciar (a inovação, infraestruturas, a tecnologia); a atratividade empresarial (condições de localização, realização das oportunidades), a intermediação (o papel da logística, as funções de triangulação em termos económicos e de transição entre regiões com diferentes vocações produtivas);
- ▶ **DD.4. a potenciação das vantagens competitivas:** a transformação das vantagens económicas de Vila Franca de Xira em fatores de atratividade efetivas e que estão fundamentalmente relacionadas com a localização (acessibilidades, integração regional, efeitos de alastramento da cidade-capital do ponto de vista económico), a aglomeração (densidade de atividades económicas, *clusters* de iniciativas empresariais complementares, ecossistema para novas atividades de maior valor acrescentado) e a mediação (aposta em plataformas empresariais colaborativas, o digital como meio de conectividade e atratividade, de promoção do empreendedorismo).

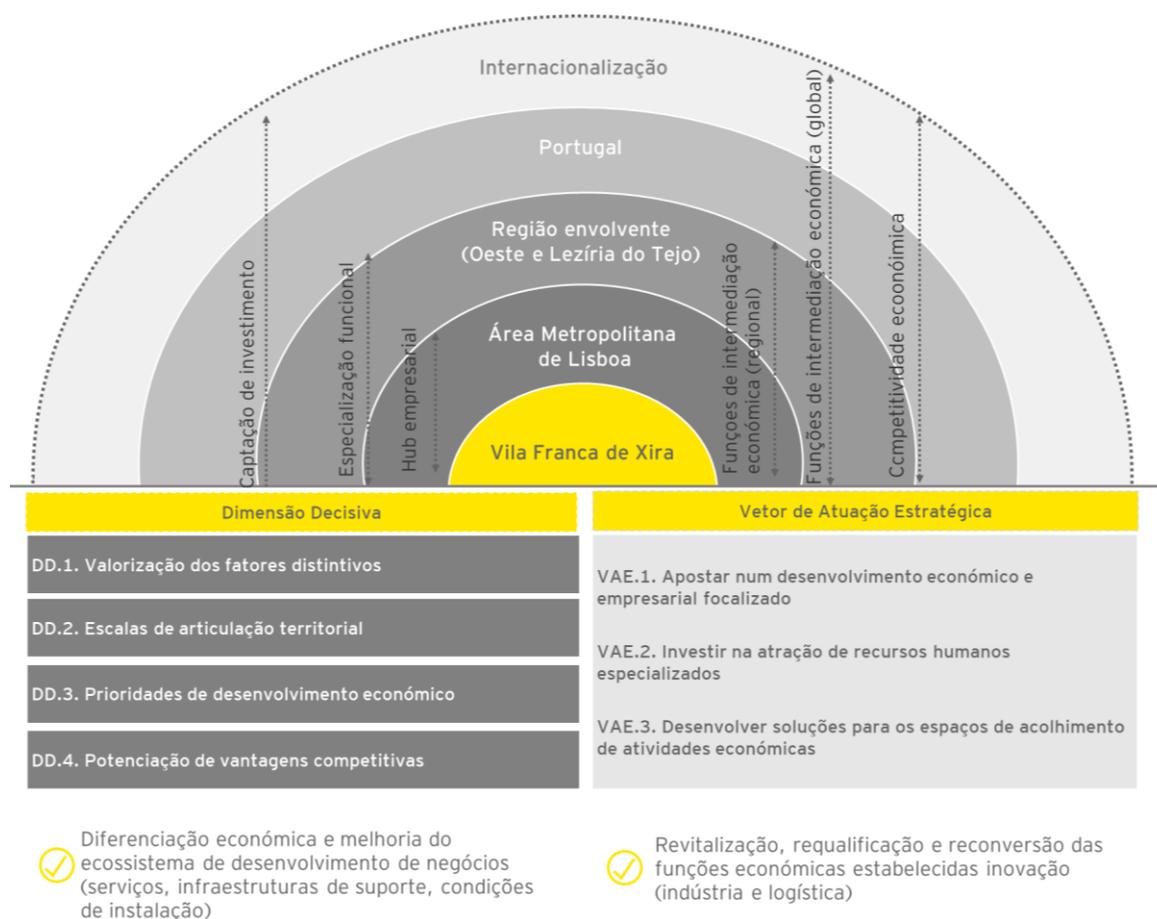
Estas macro dimensões foram identificadas, em sede de diagnóstico, como ponderadores relevantes que traduzem um conjunto de especificidades do perfil económico de Vila Franca de Xira que tornam pertinente **priorizar um conjunto de vetores de atuação estratégica (VAE)**, destacando-se, no contexto da reflexão de médio longo prazo, os seguintes:

- ▶ **VAE.1. Apostar num desenvolvimento económico e empresarial focalizado**, com especial atenção em setores estratégicos estabelecidos, mas avançando para outros níveis de especialização produtiva, respondendo, por um lado, às necessidades de renovação dos setores tradicionais e, por outro lado, a tendências setoriais que têm emergido por força da evolução económica neste território ou das tendências internacionais que têm surgido e que se antecipam que sejam elementos centrais da competitividade. Propõe-se, assim as seguintes especificações estratégicas:
 - ▶ **VAE.1.1. Revisitar o papel da indústria no desenvolvimento económico** de Vila Franca de Xira, da tradição à inovação, da resiliência e à redescoberta de novas formas de desenvolvimento da indústria, nomeadamente, com a promoção da ligação do tecido empresarial com o sistema científico e tecnológico, com medidas facilitadoras de instalação de indústrias de maior valor acrescentado e condições de crescimento sustentado das atualmente presentes, com ações de sensibilização para a “nova indústria” e sobre o tema da sustentabilidade ambiental e da eficiência de recursos;
 - ▶ **VAE.1.2. Consolidar os serviços empresariais como atividade de aposta**, num quadro de diferenciação, melhoria das condições oferecidas às empresas atuais e de novos investidores, promovendo a atratividade empresarial;

- ▶ **VAE.1.3. Focalizar na tríade indústria-logística-serviços** numa conjugação virtuosa conducente a um maior valor acrescentado da economia local e regional, com aposta na inovação, na modernização e na internacionalização; para além disso, o perfil produtivo a potenciar deverá servir de intermediário a um mundo rural e urbano, no espaço metropolitano e no contexto regional de forte vocação agrícola (Oeste e Lezíria do Tejo) e na perspetiva da internacionalização. Pretende-se a consolidação de Vila Franca de Xira como espaço de negócios, conciliando atividades económicas de grande porte e atividades de suporte e de diferenciação, que reforce a atratividade do território;
- ▶ **VAE.1.4. Apostar seletivamente em *clusters* setoriais estratégicos**, identificados com a presença de empresas de setores inovadores, como o setor aeroespacial, ou os setores em consolidação a nível global, relacionado com as tecnologias e as atividades económicas com tónica digital também complementando com o empreendedorismo local.
- ▶ **VAE.2. Investir na atração de recursos humanos especializados**, com mecanismos ajustados e por via da aproximação das partes relevantes para o processo (empresas- universidades- outras entidades de formação), no sentido de colmatar um dos principais bloqueadores ao desenvolvimento económico de Vila Franca de Xira, a escassez de recursos humanos qualificados;
- ▶ **VAE.3. Desenvolver soluções para os espaços de acolhimento de atividades económicas** na dupla perspetiva de i) **reconfiguração dos *layouts*** de novos espaços de acolhimento empresarial para a logística de futuro que inclui a reorganização física e concetual da atividade, em articulação com atuais e novas áreas de atividade empresarial no concelho, na região de Lisboa e nas regiões de proximidade, colocando o foco neste perfil de atividade de maior valor acrescentado no setor e na sustentabilidade ii) **desenvolver uma estratégia de refuncionalização e valorização** (infraestrutural e imaterial), procurando soluções para os espaços empresariais devolutos. Sinaliza-se o importante desafio de reconfiguração da imagem empresarial de Vila Franca de Xira e para a adequação de espaço para novas iniciativas.

Os pressupostos do Eixo 2, definidos entre os tópicos de diagnóstico, os objetivos prioritários assumidos, tendo em consideração os desafios de desenvolvimento local, o posicionamento regional em termos de vocação produtiva e nas possibilidades de afirmação do tecido económico à escala da internacionalização e de captação de investimento, traduz-se num **diagrama de inter-relações** apresentadas na Figura 6.

Figura 6. Síntese de pressupostos do Eixo 2. Reposicionamento da base económica



Fonte: EY-AM&A

Iniciativas estruturais para a operacionalização da estratégia

A concretização dos vetores de atuação estratégica operacionaliza-se através de iniciativas, programas, projetos e intervenções, das quais se destacam um conjunto de 4 grupos de iniciativas:

Iniciativa 1: Instrumentos de caracterização e identificação de necessidades do tecido empresarial

Identificação de necessidades dos empresários do concelho e conceção de um conjunto de instrumentos de resposta, tendo por base ferramentas digitais e que se assumam como bases operacionais da estratégia de desenvolvimento económico. Entre as dimensões de intervenção estão as seguintes:

- ▶ **Georreferenciação das atividades económicas:** otimização da base de dados de caracterização do perfil das empresas e das atividades económicas de forma dinâmica, com o objetivo de monitorização da evolução do tecido empresarial e identificação e áreas disponíveis para instalação;
- ▶ **Realização de um inquérito anual às empresas:** visa a identificação de empresas presentes, a sistematização de necessidades comuns e partilhadas, levantamento de intenções de investimento, que podem ser complementadas com publicações informativas direcionadas a empresários com informações relevantes (incentivos municipais e nacionais, partilha dos avanços da estratégia municipal na componente empresarial, entre outros temas).

Este conjunto de iniciativas pode mobilizar os seguintes parceiros: CMFX; empresas; associações empresariais, entre outros.

Iniciativa 2. Reforço da competitividade empresarial na tríade indústria-logística-serviços

Promoção da competitividade das empresas do concelho, através da consolidação de um ecossistema de suporte e de negócios adequados à afirmação dos novos fatores competitivos cada vez mais determinantes nas estratégias empresariais e a resposta às novas tendências que as economias de futuro devem considerar (Talento, inovação, tecnologia, integração local e à escala global, entre outros elementos). Neste contexto destacam-se o seguinte conjunto de dimensões de intervenção:

- ▶ **Potenciação da economia local:** com apoio ao empreendedorismo de base local, colocando a tónica nas potencialidades endógenas, nos recursos distintivos e no carácter inovador das iniciativas, especialmente as desenvolvidas por micro e pequenas empresas e por jovens empresários;
- ▶ **Aprofundamento da vocação terciária dos centros urbanos consolidados:** como espaços de serviços de elevada qualidade para empresas e famílias e fator de atração de novas atividades económicas;
- ▶ **Valorização de um ambiente de inovação aplicada:** promover a ligação das empresas industriais a redes locais, regionais e internacionais de inovação e tecnologia, promovendo-se como espaço de eventos relacionados com a temática e divulgando o pendor inovador das empresas do concelho, criando condições para a atração e consolidação de centros de competência, inovação e I&DI de interesse estratégico para os setores-chave;
- ▶ **Consolidação das funções de intermediação logística de futuro:** com enfoque no reordenamento das atividades logísticas, a maximização das potencialidades da plataforma Logística de Lisboa-Norte (Vila Franca de Xira - Castanheira do Ribatejo) em termos de ocupação, articulação com pontos logísticos relevantes a nível regional, nacional, internacional e com as atuais e projetadas infraestruturas de transporte (aeroporto, cais fluvial de Castanheira do Ribatejo, redes viárias, ...)

Parceiros potenciais a considerar: empresários locais; investidores; associações empresariais; entidades do sistema científico e tecnológico regional, nacional e internacional.

Iniciativa 3: Diversificação, diferenciação e atratividade empresarial

Dinamização de iniciativas que visam a diversificação e a diferenciação do tecido empresarial de Vila Franca de Xira, seja pela aposta em novos *clusters* estratégicos para o território alargando, de forma coerente, a base de atração de atividades económicas (aeroespacial, tecnologia e digital), seja pela orientação para a atração de investimento com base na qualidade e nas condições de fixação. As dimensões de intervenção que se podem destacar neste âmbito são:

- ▶ **Consolidação das infraestruturas de localização empresarial e logística:** através da conceção de um plano de revitalização e qualificação de áreas de acolhimento empresarial em Vila Franca de Xira, com o mapeamento dos perfis de ocupação empresarial e industrial e a sistematização de focos com potencial de qualificação e apresentação de soluções de reconversão e a ponderação de novas formas de gestão destas áreas. As novas orientações do PDM serão importantes para as questões de ordenamento de atividades económicas, assim como uma reflexão das prioridades futuras em termos de localização e tendo em consideração os investimentos em áreas de acolhimento empresarial e logístico previstas a nível local mas também regional.
- ▶ **Afirmação como espaço de internacionalização:** quer por via da articulação com infraestruturas de suporte e pelo potencial logístico, quer por uma estratégia de comunicação dos posicionamento industrial e divulgação de fatores de atratividade empresarial de Vila Franca de Xira, quer ainda pelo compromisso dos agentes locais em torno desta premissa;
- ▶ **Medidas de atração de investimentos-âncora:** com o foco nos setores tradicionais e nos *clusters* estratégicos para o futuro, por via de ações cirúrgicas de mobilização e de promoção de parcerias e pela criação identificação de incentivos para segmentos de investimentos relevantes para a perspetiva de desenvolvimento económico futuro do concelho;

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira; instituições públicas; empresas; associações empresariais; investidores; empreendedores; instituições de Ensino.

Iniciativa 4: Plataforma de empregabilidade e qualificação do capital humano

Potencial de resposta ao importante desafio de Vila Franca de Xira de disponibilidade de capital humano adequado ao perfil económico, como fator crítico no sucesso da estratégia de desenvolvimento económico do concelho, com consideração da vertente da formação, da reconversão e na relação entre as partes que aqui devem comunicar. As dimensões de intervenção podem ser as seguintes:

- ▶ **Disponibilização de estatísticas relevantes:** base de dados com dados relevantes sobre competências, mapeamento de setores e respetiva dinâmica; oferta de posições;
- ▶ **Rede de entidades relevantes para a empregabilidade:** para discussão de problemas comuns, apresentação de soluções (reconversão, parcerias, formação específica...), partilha de boas práticas;
- ▶ **Promoção da relação instituições de ensino-tecido empresarial:** promover as condições de adaptação de planos de estudos e programas de formação, por via de programas de cooperação instituições de ensino-empresas, formação em contexto de trabalho, ações de divulgação e valorização de áreas de formação e profissões-chave para Vila Franca de Xira

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira; Universidades; Centros de formação; Escolas Profissionais; empresas; instituições públicas.

3.3 Eixo 3: Afirmação na vanguarda da mudança de paradigma sustentável

O eixo 3 (E3) propõe uma orientação estratégica na dimensão da sustentabilidade para o município de Vila Franca de Xira, com incidência na descarbonização do território das atividades que nele interagem e do equilíbrio ecológico, considerando o rio como mote na mudança de paradigma sustentável, para alavancar o desenvolvimento mais sustentável e enquadrado nas tendências que já se verificam neste âmbito nacional e internacionalmente, afirmando-se na vanguarda de atuação relativamente ao seu contexto regional.

O estudo de diagnóstico realizado permitiu evidenciar um conjunto de aspetos-chave do enquadramento de Vila Franca relacionados com a temática da sustentabilidade, que importam internalizar nas proposições do desenho estratégico para o município, sendo os de especial destaque:

- ▶ O trabalho que o município tem desenvolvido na área da sustentabilidade e da regeneração urbana (visível no paradigmático projeto da frente ribeirinha), evidenciando-se a preocupação de reverter preexistências, e outros esforços que possibilitam a convergência para os ODS2030 conforme avaliado pelo recente índice de sustentabilidade municipal;
- ▶ A alternância e articulação entre o rural e o urbano, que se materializa em paisagens diversificadas e num leque de recursos naturais interessantes dos quais se destaca o rio como capital natural pertinente. Num contexto territorial mais alargado, Vila Franca de Xira incorpora características biofísicas distintas que acusam as diferentes regiões em que se enquadra - a Lezíria do Tejo, o Oeste ou a AML- tornando a paisagem e o ambiente um potencial de articulação com os territórios vizinhos;
- ▶ A tensão constante entre atividades económicas (industriais sobretudo), ocupação urbana e o ambiente, com múltiplos desafios, dos quais alguns com reflexos na saúde humana (ex: ruído, qualidade do ar) e outros que deixam marcas efetivas que persistem no tempo (ex: solos contaminados), representando dificuldades em assegurar o equilíbrio ecológico;
- ▶ Um sistema de mobilidade complexo, com diferentes sistemas de transportes (ferro, rodo e fluvial), ainda baseado em sistemas com uma pegada carbónica intensa, que envolve uma rede ferroviária com questões pertinentes de frequência e qualidade do serviço, uma rede rodoviária com desafios de melhoria e eficácia que têm persistido - conclusão de nós, implementação de acessos, necessidade de vias alternativas/circulares, etc.- que exigem a cooperação e articulação com entidades diversas, à qual acresce uma realidade de tráfego intenso de veículos pesados associado às atividades económicas do concelho mas também à sua posição charneira face à AML e outras regiões produtoras, com consequências na qualidade de vida dos residentes (ruído, poluição do ar, perigosidade rodoviária e pedonal, degradação da imagem urbana, etc.), na eficiência do transporte de mercadorias e na atratividade do concelho;

A reflexão prospetiva sobre o posicionamento de Vila Franca de Xira em áreas de preocupação ligadas a um crescimento sustentável, permitiu identificar a relevância de responder ao desafio de estabelecer um equilíbrio entre atividades económicas, ocupação urbana e qualidade ambiental. Em termos específicos, existe o desafio de potenciar a biodiversidade e os sistemas ecológicos da zona (científica, educativa e turisticamente), sem comprometer os mesmos, tendo em conta a posição vulnerável que detêm face à pressão da ocupação edificada do território (densidade urbana, elevada concentração numa estreita faixa entre infraestruturas) e das atividades que nele operam (industrial, logística, serviços empresariais, ...). A orientação estratégica apresentada neste eixo considera, nesse sentido, os riscos naturais e tecnológicos que são particularmente pertinentes num território com atividades industriais e uma ampla frente ribeirinha, e valoriza diretrizes relevantes para um crescimento sustentável do território, que possa promover a qualidade de vida dos residentes e a atratividade de Vila Franca de Xira como local de residência, trabalho e de visitaçao.

Objetivo do eixo

A reflexão prospetiva sobre o município no âmbito dos desafios de sustentabilidade recomenda a formulação de um eixo específico estratégico para esta temática e visa como principal objetivo **transformar Vila Franca de Xira num concelho de referência, inovador, na sustentabilidade e descarbonização**. Nesta perspetiva a mobilidade assume um particular enfoque.

Utilizando o rio como principal protagonista desta mudança, o objetivo central passa por **dinamizar o usufruto do capital natural** e em particular do Estuário do Tejo (visitação, observação, ...), garantindo um equilíbrio entre a sua utilização e preservação, mas também valorizando esta dimensão enquanto fator de qualidade de vida a quem reside ou de motivos de visitação para não residentes. Neste contexto ainda a **valorização da rede hidrográfica e dos corredores ecológicos** que lhe estão associados, visam a afirmação de uma maior interação e equilíbrio ambiental entre a zona ribeirinha e o interior do concelho, alastrando as dinâmicas de sustentabilidade iniciadas a áreas mais interiores do concelho.

Conjuntamente, o objetivo será **implementar iniciativas que vão de encontro à temática das alterações climáticas**, através, por exemplo, da consciencialização dos seus desafios, de educação ambiental, e de investimentos em energias renováveis. A adaptação às alterações climáticas é entendida como objetivo crucial, no qual o **equilibrar as atividades económicas com o ambiente**, equacionando nomeadamente o conceito de economia circular assume particular pertinência, o qual tem condições específicas em Vila Franca de Xira para se materializar através de soluções inovadoras e com sistemas eficientes de monitorização e comunicação.

Vetores de atuação estratégica

A reflexão sobre os pontos críticos identificados com o exercício de diagnóstico prospetivo, que evidenciam a pertinência deste terceiro eixo na formulação da estratégia para o município, motiva a identificação de **dimensões decisivas a considerar (DD)** na definição da estratégia de inovação na sustentabilidade e descarbonização do município, destacando-se:

- ▶ **DD.1. O compromisso de convergência para os objetivos de desenvolvimento sustentável:** na ótica de articulação entre produção económica, conservação ambiental e inclusão social, reconhecendo a necessidade de definir um plano de ação que assegure a proteção dos recursos naturais, o equilíbrio intergeracional e a justiça social, que permita construir a marca/identidade de Vila Franca de Xira como município de referência e vanguarda relativamente a esforços e iniciativas inovadoras ambientalmente mais responsáveis e que visam um crescimento urbano focado na durabilidade e sustentabilidade;
- ▶ **DD.2. A valorização do capital natural:** enquanto conjunto de recursos que podem contribuir para a distinção das diferentes dimensões que Vila Franca de Xira tem para oferecer no contexto regional, em particular através da apreciação e usufruto do Estuário do Tejo, enquanto elemento de atração de fluxos de visitação (com reflexo na qualidade de vida dos residentes) e turismo (para os não residentes), articulando-se de forma efetiva com os diversos recursos culturais;
- ▶ **DD.3. A articulação entre as atividades económicas, ocupação urbana e o ambiente:** na compreensão dos potenciais benefícios que medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a descontaminar solos ou revitalizar zonas industriais devolutas e a reduzir a poluição do ar e sonora, podem trazer ao concelho de Vila Franca de Xira, contribuindo, assim, para a sua atratividade e competitividade económica, urbana e social;

A identificação destas dimensões no âmbito de sustentabilidade específicas à realidade de Vila Franca de Xira, é pertinente, permitindo definir um **conjunto de vetores de atuação estratégica (VAE) prioritários** para a visão de médio-longo prazo do concelho, destacando-se os seguintes:

- ▶ **VAE.1. Promover a descarbonização com particular enfoque nos sistemas de mobilidade e nas atividades económicas**, apostando em iniciativas diferenciadoras e emblemáticas, materializado nomeadamente no reforço da aposta em energias renováveis e na maior eficiência energética, reforçando a necessária convergência para as metas internacionais. Nesta ótica destaca-se, igualmente, a importância do **investimento num sistema de mobilidade** mais amigo do ambiente e mais partilhado, onde o digital pode otimizar sistemas,

sendo crucial a aposta na eficiência do transporte público (ferroviário - horários, supressão-ou rodoviário), na melhoria das condições de segurança associadas (passagens de nível, sinalização, segurança dos peões, etc) e no reforço dos interfaces (áreas de estacionamento, comunicação/divulgação, articulação de meios e dinamização de mobilidade suave, articulada com o restante sistema) de forma a promover a gradual redução de utilização do transporte individual;

- ▶ **VAE.2. Aprofundar a adaptação às alterações climáticas**, pela elaboração de um Plano Municipal de Adaptação às Alterações Climáticas que posicione o território face às transformações futuras, sobretudo nas zonas de maior risco; mas também pelo estabelecimento de um ambiente propício à adoção do modelo de sustentabilidade por parte da população, através de iniciativas de educação e consciencialização da importância de uma mudança comportamental orientada para uma economia circular no território;
- ▶ **VAE.3. Potencializar os recursos paisagísticos e ambientais**, por meio de uma estratégia que contribua para a fruição do capital natural pela população e visitantes (residentes e turistas), alavancando os elementos diferenciadores da zona de uma forma integrada, e permitindo, assim, uma melhoria da autoestima e na saúde dos residentes; o rio com o potencial de ser o elemento natural agregador das diferentes dimensões do concelho (habitação, emprego, lazer), e a sua valorização pode ser feita, por exemplo, pela dinamização de atividades ao longo do rio com potencial educativo, científico e de lazer;
- ▶ **VAE.4. Promover a economia circular**, dando prioridade à melhoria das práticas internas do Município, mas também incentivando boas práticas em geral (formação, divulgação). Aproveitando o *know-how* das empresas instaladas, importa ainda impulsionar práticas inovadoras, nomeadamente através de projetos piloto (organização de *tink tanks* partilhados, formação, partilha de boas práticas, reutilização e valorização de resíduos, ...).

Os pressupostos do eixo 3, traduzem-se num **diagrama de inter-relações** apresentadas na Figura 7.

Figura 7. Síntese de pressupostos do Eixo 3. Afirmação na vanguarda da mudança de paradigma sustentável



Fonte: EY-AM&A

Iniciativas estruturais para a operacionalização da estratégia

A concretização da orientação estratégica operacionaliza-se através de iniciativas, programas, projetos e intervenções, das quais se destacam as seguintes iniciativas:

Iniciativa 1: Melhoria da mobilidade sustentável e das acessibilidades ao concelho

Conceção de um plano de melhoria da mobilidade e acessibilidades, que prioriza a eficiência dos transportes coletivos já existentes, a flexibilidade, intermodalidade e a sustentabilidade, considerando as seguintes dimensões de intervenção:

- ▶ **Programa de otimização no domínio da política de transportes:** mais ecológica e eficiente, por exemplo recorrendo à introdução de *smart tools*, mais articulada, por exemplo através de interfaces que agilizem a utilização de diferentes modos de transportes (bolsas de estacionamento em locais pertinentes, etc.);
- ▶ **Dinamização da mobilidade suave e partilhada:** consolidação de um sistema de mobilidade mais amigo do ambiente, com reforço da mobilidade ciclável e melhoria das condições pedonais; introdução de meios de mobilidade partilhada nalgumas áreas nevralgias do concelho; implementação de campanhas de sensibilização e informação para uma mobilidade sustentável (por exemplo, divulgação interativa e em contínua atualização sobre interfaces disponíveis entre mobilidade por veículo privado e outros meios de transporte-estacionamentos na proximidade das estações); formulação de um projeto de incentivo ao *car sharing*;
- ▶ **Mecanismos de incentivo a intervenções à escala do bairro:** com o objetivo de promover a melhoria da circulação nas zonas residenciais, em particular maior conforto ao peão, melhor relação com as suas necessidades quotidianas, e indução de redução de utilização do veículo automóvel privado nas pequenas deslocações;
- ▶ **Promoção da qualificação da rede viária e pedonal:** instigar a concretização de projetos já assumidos anteriormente como necessários (nós viários, passagens inferiores à autoestrada, implementação de acessos, vias alternativas/circulares, etc.), desenvolver a estratégia de acessibilidade e mobilidade, repensar sistema viário com enfoque na afirmação de uma rede mais local e uma rede de distribuição mais geral, com perfis e sistemas de arborização distintos, introdução de medidas de redução da poluição e melhoria da segurança;
- ▶ **Melhoria das acessibilidades com vocação empresarial:** sinalizar local e centralmente as necessidades de investimento em acessibilidades de redobrada importância para as atividades económicas, desde a ferrovia à rodovia incluindo a componente fluvial. Inclui uma reflexão sobre os acessos a áreas industriais e empresariais.

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, Infraestruturas de Portugal, empresas do setor de transporte, entre outras entidades relevantes.

Iniciativa 2: Plano de ação para um concelho carbono neutro

Implementação de uma estratégia concelhia para a promoção do alcance das metas de carbono neutro, onde a eficiência energética, a utilização crescente de energias renováveis e a redução das emissões seja ao nível empresarial, individual ou ao nível de infraestruturas públicas são essenciais para responder ao desafio da sustentabilidade ambiental, podendo considerar as seguintes dimensões:

- ▶ **Implementação de um sistema de medição e monitorização:** da utilização de energias limpas, através de nomeadamente de auditorias energéticas, ferramenta estratégica que permite compreender as condições de utilização de energia de uma instalação e dessa forma identificar oportunidades de poupança energética;
- ▶ **Aposta em energias renováveis e numa maior eficiência energética:** apoio a iniciativas de produção de energias renováveis, sobretudo energia solar, hídrica e eventualmente de biomassa, e a outras iniciativas que visam a eficiência energética (em linha com o compromisso já assumido pelo município na implementação de incrementos da eficiência energética no Bairro do PER do Bom Retiro);

- ▶ **Aproveitamento do *know-how* das empresas e indústrias instaladas:** muitas das quais têm centros internos de investigação que incluem temas de redução da pegada carbónica, e promoção de práticas de partilha entre si, dinamizando a exploração de parcerias e soluções inovadoras;
- ▶ **Promoção da responsabilidade ambiental das empresas:** traduzindo o compromisso com a sustentabilidade ambiental e a eficiência dos recursos, com especial enfoque em atividades industriais na envolvente da frente ribeirinha, de forma a suavizar conflitos decorrentes da coexistência de zonas industriais e zonas de património natural e a promover a descarbonização, o aprofundamento das temáticas da economia circular e conceção de um barómetro de monitorização de compromissos ambientais do concelho;
- ▶ **Fomento das dinâmicas de produção alimentar sustentável:** ligadas ao agroalimentar e ao modo de produção biológico e formulação de uma rede de produção e distribuição de alimentos saudáveis locais, com objetivo de longo prazo de uma trajetória de autossustentação alimentar e de afirmação de um posicionamento diferenciado na bacia alimentar da região de Lisboa.

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, entidades relacionadas com o ambiente como a Agência Portuguesa do Ambiente, empresas no setor da energia, e outras entidades relevantes.

Iniciativa 3: Plano de valorização e salvaguarda do capital natural

Criação de um plano de ação que visa a potencialização dos recursos naturais e paisagísticos que caracterizam o concelho de Vila Franca de Xira, que articulados com o património cultural podem estimular novas dinâmicas de visitação (dos residentes e dos não residentes). Nesta ótica destacam-se três dimensões de intervenção:

- ▶ **Ordenamento, salvaguarda e valorização dos recursos naturais de Vila Franca de Xira, procurando o seu reequilíbrio:** estudo e divulgação da biodiversidade específica de Vila Franca de Xira, com particular cuidado para com os elementos mais vulneráveis como os corredores ecológicos, a reserva natural do estuário do Tejo, os mouch es, as Salinas de Alverca e do Forte da Casa, e valorização de práticas compatíveis com o seu usufruto (observação de aves, atividades lúdicas ribeirinhas, etc.) mas também dinamização de iniciativas de investigação científica que acrescentem conhecimento e reconheç am Vila Franca como um concelho laboratório de aprendizagem;
- ▶ **Consolidar uma agenda de turismo de natureza que integre e articule a oferta cultural:** promoção de novas iniciativas e mobilização de projetos já existentes que permitam a elaboração de um programa de atividades ao longo do rio ou ligados aos recursos geológicos com potencial educativo, científico e de lazer, como por exemplo, um roteiro de espaços naturais na reserva natural do Estuário do Tejo ou valorização da rede de quintas do concelho, um projeto ligado à geologia de *geocaching* ou de aproveitamento das pedreiras desativas, ou ainda um projeto inovador de exploração da falha sísmica de Vila Franca de Xira e parte do Complexo Vulcânico de Lisboa;
- ▶ **Programa de a o para a conectividade ecológica:** projeto de afirmação (e configuração) dos corredores ecológicos, extrapolando o projeto bem sucedido da requalificação da frente ribeirinha para outras linhas de água perpendiculares ao rio, que penetrem no território, assegurando por um lado o equilíbrio entre a ocupação do território e biodiversidade existente e, por outro, a melhoria da saúde humana alargando este tipo de intervenções que tanta recetividade e efeito positivo tiveram na estima e identificação dos residentes com a outras áreas mais interiores do concelho. Este programa pode induzir a uma melhor articulação entre zona ribeirinha e zona de montes de forma a equilibrar a ocupação do território;
- ▶ **Dar continuidade   Requalificação da Frente Ribeirinha:** ao longo do rio, reforçar parcerias com a Câmara Municipal de Loures, para preparação do evento previsto para 2022 das Jornadas Mundiais da Juventude, o qual pode ser o mote necessário ao desbloqueio do projeto de continuidade até ao Parque das Nações (Lisboa) e até Cascais. Perpendicularmente ao rio, dinamizar novos eixos requalificados verdes e de usufruto, que penetrando o interior do concelho a partir da frente ribeirinha, consolidem relações intramunicipais.

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, CM Loures, entidades relacionadas com o ambiente como a Agência Portuguesa do Ambiente, ICNF, entidades envolvidas no turismo (Turismo de Portugal) e em particular no turismo de natureza.

Iniciativa 4: Plano de ação para a redução dos resíduos e otimização da sua circularidade

Elaboração de um plano integrado de redução, tratamento e gestão de resíduos, aliado a um plano de economia circular que integra ações e investimentos necessários no processo de otimizar a eficiência ambiental e a redução dos desperdícios. Nesse sentido, é pertinente considerar as seguintes dimensões de intervenção:

- ▶ **Reforço do sistema existente de recolha seletiva e gestão de resíduos urbanos:** através de técnicas e sistemas inovadores, mais inteligentes que otimizem circuitos e a operação de recolha através, por exemplo, de mecanismos inovadores de incentivo à integração do cidadão neste processo como “peça-chave”, ou da integração tecnologia de gestão de resíduos (e.g. BEE2Waste), tornando a gestão mais inteligente nas várias fases do processo de recolha de resíduos urbanos. A título de exemplo, este projeto pode ter um projeto-piloto em Vila Franca de Xira Central ou na Urbanização de Malva Rosa na UF de Alverca do Ribatejo e Sobralinho;
- ▶ **Alargamento da educação ambiental e reforço dos sistemas de recolha de resíduos:** rede municipal de ilhas ecológicas, reforço da comunicação e divulgação orientado para todos os grupos etários, implementar projetos locais participativos e inovadores, etc.;
- ▶ **Rede eco industrial para a gestão de resíduos:** incentivo à cooperação entre empresas que operam no setor industrial na dinamização da reutilização e reciclagem de resíduos.

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, EVOA, entidades relacionadas com o ambiente como a Agência Portuguesa do Ambiente, empresas relacionadas com Resíduos Urbanos em Portugal, outras entidades relevantes.

3.4 Eixo 4: Focalização da imagem identitária

O eixo 4 parte do reconhecimento unânime da fragilidade da identidade municipal e dos preconceitos formulados em torno deste território, quer na sua imagem externa ao município, mas também no âmbito interno, num contexto de intensa diversidade territorial, social e económica.

A identificação de um conjunto de **aspetos-chave** relacionado com a imagem identitária do concelho durante a fase de diagnóstico permite assumir os seguintes argumentos para a formulação de um eixo concreto para esta dimensão:

- ▶ Um território com **múltiplas identidades**, algumas relacionadas com o lugar específico que habitam (“sou de alverca”, “sou de vila franca”, “sou da póvoa”, “sou dos montes”, ...) e outras de teor cultural (tradições tauromáquicas, tradições ribeirinhas - avieiros, ...), pautado pela carência de símbolos de modernidade;
- ▶ Um território extenso e diverso que integra mundo rural e urbano-industrial com uma imagem externa dissonante das potencialidades globais de Vila Franca de Xira, pautada pela imagem transmitida através do atravessamento rápido do concelho (autoestradas ou ferrovia);
- ▶ Uma densidade de dinâmicas e ofertas culturais e ambientais visíveis nos múltiplos eventos, muitos já consolidados como o Cartoon Xira, equipamentos culturais diferenciados e com protagonismo nacional como o Museu do Neorrealismo, fortes tradições culturais, iniciativas recreativas e dinâmicas de festividades locais como a Festa do Colete Encarnado ou ainda nos programas ambientais instituídos.

Não obstante, os desafios que se colocam perante tal diversidade e densidade são substanciais e exigem uma focalização nos argumentos unívocos que agreguem e tornem coesa a imagem do concelho, quer para os seus próprios utilizadores, quer para a imagem projetada externamente. Acresce a estes desafios, a dificuldade em divulgar e comunicar de forma eficiente os seus valores, recursos e dinâmicas para fora do contexto municipal.

Objetivo do eixo

O desenho de um eixo de focalização da imagem identitária tem como objetivo central configurar uma imagem renovada e uma identidade coesa e diferenciadora assente na cultura e tradições renovadas do município de Vila Franca de Xira, capaz não apenas de traduzir e agregar a sua realidade multidimensional e diversa, mas também de imprimir uma ideia de reinvenção e modernização. Nesta ótica a valorização dos recursos culturais e recreativos tem aqui um papel pertinente, enquanto mote conciliador e capaz de conjugar sinergias diferenciadas, mas também enquanto argumentos de diferenciação.

A renovação das tradições é particularmente relevante, na medida em que permitirá sustentar um alargamento de argumentos consolidados, não consensuais ou unânimes às gerações mais jovens e/ou mais metropolitanas, e trazer inovação e modernização que se assumam enquanto símbolos de transformação do próprio território.

Vetores de atuação estratégica

Estes pontos, justificam a proposta deste eixo estratégico e permitem a eleição de conjunto de vetores de atuação estratégica conducentes à operacionalização de uma imagem renovada e coesa de Vila Franca de Xira. No entanto, a focalização da imagem identitária do concelho deverá ter em consideração um conjunto de **dimensões decisivas (DD)** para definição da estratégia de visibilidade/protagonismo e também de coesão do concelho enquanto afirmação futura na região, nomeadamente:

- ▶ **DD1. A competitividade territorial**, onde a atratividade dos territórios é relevante para fixar não apenas residentes, mas também novos negócios e empresas. Nesta perspetiva, Vila Franca de Xira pode otimizar o seu posicionamento face à AML e em articulação com Oeste e Lezíria, valorizando o que de rural, urbano e híbrido o seu território tem para oferecer, numa conjugação articulada e equilibrada.

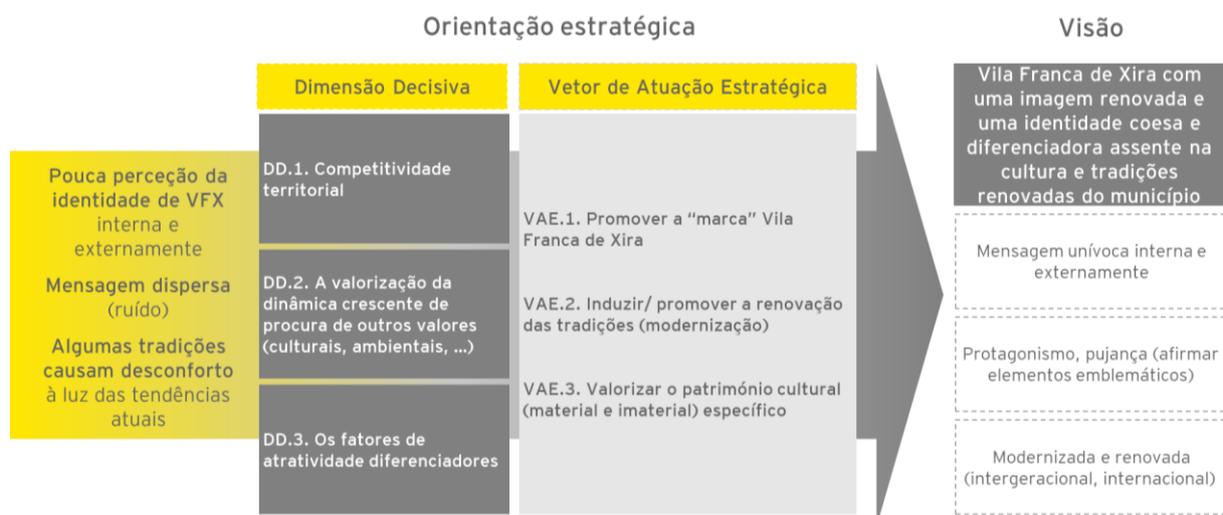
- ▶ **DD.2. A valorização da dinâmica crescente de procura de outros valores** - culturais, ambientais, associativos- pelos seus residentes, que cada vez exigem mais a conjugação de oferta de dimensões diferenciadas que assegurem uma vivência plena, afastando-se de um espaço a que acedem apenas para dormir.
- ▶ **DD.3. Os fatores de atratividade diferenciadores** que transcendem a realidade local, e que, aproveitando a posição charneira entre AML, Oeste e Lezíria e a proximidade à capital, constituem ativos capazes de atrair e unir, ligados sobretudo ao património cultural diversificado- património industrial, rural, religioso, arqueológico - e ao recreio e lazer. No entanto, estes fatores não se esgotam na cultura e recreio, existindo também ao nível das atividades económicas, desde as atividades estabelecidas às novas oportunidades de desenvolvimento económico, oferecendo condições físicas e de ambiente empresarial específicas e diferenciadoras e o acesso a um ecossistema de negócios inovador.

A articulação deste contexto mais amplo com a vontade de renovar a imagem identitária do Município, traduz-se na definição de **vetores de atuação estratégica (VAE)** que permitem a Vila Franca de Xira efetivar a focalização da sua imagem identitária:

- ▶ **VAE1. Promover a “marca” Vila Franca de Xira**, que projete Vila Franca de Xira como espaço de excelência e modernização para viver (*habitat* e qualidade de vida), para trabalhar (oportunidades e condições de empregabilidade), para empresas (ecossistema atrativo de negócios) e sustentável (do ponto de vista ambiental e social), elegendo argumentos emblemáticos de todo o território capazes de agregar e trazer consensos à mensagem que o Município transmite (ex.: o rio- território de 2 margens);
- ▶ **VAE2. Induzir/Promover a renovação das tradições**, através do gradual alargamento da temática tauromáquica a outras dimensões relacionadas com este tema - o cavalo, os trajes, a inovação aplicada à tradição, ao marketing territorial...- e da sua comunicação articulada;
- ▶ **VAE3. Valorizar o património cultural (material e imaterial) específico** de Vila Franca de Xira, nomeadamente da cultura civilizacional associada ao Rio, quer através do seu estudo quer através da sua divulgação (científica, educativa, recreativa e turística), passando ainda pela adequação das condições de visitação e comunicação (roteiros, disponibilização de informação digital, sinalização, etc.). Neste âmbito é possível ambicionar a mobilização de agentes e atores locais que possam colaborar para a ideia global de Vila Franca de Xira, com testemunhos das suas histórias pessoais, por exemplo.

Este quadro propositivo, assim como os seus pressupostos e objetivos, correspondentes ao eixo 4, traduzem-se num **diagrama de inter-relações** apresentadas na Figura 8.

Figura 8. Síntese de pressupostos do eixo 4. Focalização da imagem identitária



Fonte: EY-AM&A

Iniciativas estruturais para a operacionalização da estratégia

A orientação estratégica é depois materializada em iniciativas, programas, projetos e intervenções, podendo-se destacar as potenciais iniciativas:

Iniciativa 1: Plano estratégico de marketing territorial da marca “Vila Franca de Xira”

(excelência para viver, trabalhar, implementar negócios e empresas, em ambiente sustentável)

Adoção de uma estratégia centrada no fortalecimento da imagem exterior do município, assente numa revitalização interna dos princípios de modernização, excelência e sustentabilidade, salientando o dinamismo empresarial e do mercado de trabalho presentes no município, através das seguintes dimensões:

- ▶ **Comunicação e marketing com definição de targets concretos, regionais, nacionais e internacionais:** divulgação das iniciativas levadas a cabo nas diferentes dimensões do município, nomeadamente de reforço do quadro empresarial, de promoção da qualidade de vida e de valorização do território a nível ecológico (envolver *bloggers* locais e até nacionais poderá ser uma forma de promover elementos da cidade);
- ▶ **Criação de rota integral que pode assumir o mote “Vila Franca de Xira: terra de características únicas e vibrantes”:** que aproveita diferentes elementos identitários do município a nível paisagístico, histórico, cultural e gastronómico.

Como parceiros na operacionalização destas ações, identificam-se de forma não exaustiva, alguns potenciais: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, Turismo Portugal, outras entidades relacionadas com turismo, empresas especializadas em marketing territorial.

Iniciativa 2: Plano de alinhamento da agenda cultural do Município

Promoção de iniciativas culturais inovadoras capazes de integrar os elementos e festividades tradicionais e simultaneamente, atrair jovens a participar nas tradições, considerando as dimensões destacadas em seguida:

- ▶ **Dar continuidade aos grandes eventos do concelho** (Bienal de Fotografia; Cartoon Xira; Feira Anual e Salão de Artesanato), valorizando uma comunicação e divulgação mais agressiva orientada para públicos residentes fora da esfera do município;
- ▶ **Apoio a projetos culturais independentes e criativos, focalizados em determinadas temáticas:** estimular a criação de novos eventos e iniciativas culturais que renovem as tradicionais facilitando processos logísticos e financeiros, e permitindo renovar e revitalizar a programação cultural do concelho;
- ▶ **Dinamização dos equipamentos culturais em rede através de uma maior articulação entre si,** assumindo por um lado a sua complementaridade e por outro, alguma hierarquização (polos centrais, polos locais, ...) para assegurar que tenham capacidade de promover a animação em todo o território e para todo o território, sem sobreposições e usando de forma eficiente os recursos físicos existentes;
- ▶ **Integração de toda a informação cultural e recreativa, e facilitação de acesso a esses dados,** por exemplo através da criação de *app* - instrumento digital para a comunicação da agenda cultural do concelho que pretende envolver gerações mais novas nas tradições do concelho. Esta *app* beneficia com a integração de mecanismos de interação com o público, mas também que incentivem a participação dos jovens do concelho.

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, entidades relacionadas com turismo, associações culturais, projetos culturais independentes

Iniciativa 3: Promoção turística e valorização dos bens naturais e histórico-culturais

Elaboração de um plano de desenvolvimento de turismo e visitação concelho, que possibilite valorizar as infraestruturas físicas e naturais existentes, bem como mobilizar os atores envolvidos no setor do turismo e setores de suporte ao mesmo, materializando-se em intervenções nas seguintes dimensões:

- ▶ **Reforçar a plataforma turismo de Vila Franca de Xira:** desenvolvimento de uma plataforma *user-friendly*, que visa promover a cooperação de empresas e associações ligadas ao setor turístico, e através da qual o visitante pode ter acesso a ofertas integradas de pacotes que integrem tipologias diferenciadas de produtos turísticos (turismo de natureza e turismo histórico, por ex.);
- ▶ **Alargamento dos produtos turísticos centrados no património** (natural, histórico-cultural): elaboração de um plano de iniciativas que visam a atratividade turística de Vila Franca de Xira, alavancando a riqueza e diversidade do património do município e promovendo a qualidade dos serviços de suporte ao setor do turismo;
- ▶ **Promover a adequação das condições de visitaçãõ:** através do compromisso já assumido de requalificação ou dinamização do património (e.g. Centro Interpretativo do Forte da Casa; Centro Arqueológico das Cachoeiras; Quintas; Palácios Municipais; Linha de Torres; ...), e do desenvolvimento de sinalética ou outras intervenções de comunicação que contribuam para que Vila Franca de Xira seja um município associado a rotas de turismo na envolvente de Lisboa.
- ▶ **Valorização do Estuário do Tejo em todas as suas dimensões** com ênfase na ideia de Vila Franca de Xira ser o único concelho de duas margens - culturais, recreativas, ambientais/capital natural, etc.

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, entidades relacionadas com turismo, associações culturais, empresas em setores de suporte ao setor turístico, Turismo de Portugal

Iniciativa 4. Programa de renovação das tradições

Elaboração de um programa que conjugue iniciativas e reflexões sobre a renovação das tradições mais marcantes do concelho, em particular da tauromaquia, materializando-se em intervenções como:

- ▶ **Tertúlias temáticas de reflexão** sobre o que foi, o que é e o que poderão ser as tradições de Vila Franca de Xira;
- ▶ **Iniciativas criativas ligadas a centros e conhecimento** que repensem as tradições do concelho
- ▶ **Propostas de comunicação das áreas adjacentes/interligadas com a tauromaquia**, que podem culminar num fórum de reflexão, com apresentação de novas fórmulas de abordagem e envolvimento de *stakeholders* nestas dinâmicas.

Parceiros potenciais a considerar: Empresários ligados à tauromaquia, à arte equestre, Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, Associações locais, Centros de estudos etnológicos, outras entidades relevantes.

3.5 Eixo 5. Renovação do modelo de governação, reforçando a perspetiva estratégica e multiescala

O quinto eixo tem um caráter transversal e visa renovar o sistema de governação instituído, tornando-o mais colaborativo/interativo e dinâmico, uma necessidade que surge sobretudo a partir da multiplicidade e densidade de agentes e atores que interagem no contexto do município de Vila Franca de Xira, mas também no seu espaço de atuação que transcende território municipal. Os desafios e oportunidades que surgem desta realidade justificam a necessidade de uma abordagem específica ao modelo de governação e de ação coletiva que integre as diferentes escalas implícitas.

A reflexão prospetiva desenvolvida evidenciou um conjunto de **aspetos-chave** relativos ao tema da governação em Vila Franca de Xira, que importa salientar e que foram assimilados na proposta do presente eixo, destacando-se em especial:

- ▶ **Um município com uma posição privilegiada de charneira** entre regiões distintas, que serve de intermediário a um mundo rural e a um espaço metropolitano. Externamente é evidente a vantagem competitiva da localização do território, no entanto esta é acompanhada por argumentos diversificados que vão sendo mobilizados de forma pouco articulada;
- ▶ **Um território extenso e populoso com uma tradição de forte intervenção e apoio local** social, cultural e recreativo (ex.: desporto), com dinâmicas associativas animadas, que se revelam muito exigentes do ponto de vista dos recursos e da equidade;
- ▶ **Uma rede de agentes e atores relativamente denso**, onde o relacionamento dos atores locais numa escala regional e nacional é particularmente importante no contexto de um território com vocação de intermediação à escala nacional e com ambições de internacionalização.

Esta reflexão permitiu perceber um desafio significativo perante a elevada densidade de agentes e atores que atuam na sua esfera e carecem de articulação, revelando em muitos casos dificuldades de autossustentação financeira. Em muitas situações estes agentes e atores extravasam a escala municipal, e integram uma ótica de projeção nacional e/ou internacional, com necessidades diferenciadas que exigem uma atuação distinta da parte do Município. A esta soma-se ainda o desafio da descentralização de competências, resultando num quadro pertinente para o repensar do modelo de governação instituído.

Objetivo do eixo

A renovação do modelo de governação tem como principal objetivo **transformar Vila Franca de Xira num município mais interativo e flexível/ágil**.

Internamente, o eixo centra-se na priorização da construção de soluções multidimensionais e articuladas, enquanto que externamente, a priorização passa por afirmar Vila Franca de Xira enquanto espaço de articulação indispensável às diferentes regiões adjacentes.

No âmbito deste eixo, a participação e envolvimento ativo dos agentes é fundamental - comunidade em geral, instituições de ensino e conhecimento, tecido empresarial, terceiro setor, poder local.

Vetores de atuação estratégica

Os pontos críticos internalizados no diagnóstico prospetivo permitem afirmar a pertinência deste quinto eixo, sendo, no entanto, necessário clarificar as **dimensões decisivas (DD)** a considerar, e os respetivos **vetores de atuação estratégica (VAE)** associados para que a concretização da renovação do sistema do modelo de governação seja efetiva:

- ▶ **DD.1. Posicionamento geoestratégico do concelho**, com potencial de relacionamento económico, empresarial e logístico à escala nacional, e da beneficiação plena de uma rede de acessibilidades competitivas;
- ▶ **DD2. A coexistência de diferentes escalas e dimensões de atuação**, reconhecendo-se importantes diferenças entre o que será uma atuação interna, de esfera intra municipal, e a atuação para o exterior do município, de esfera regional, nacional, internacional;

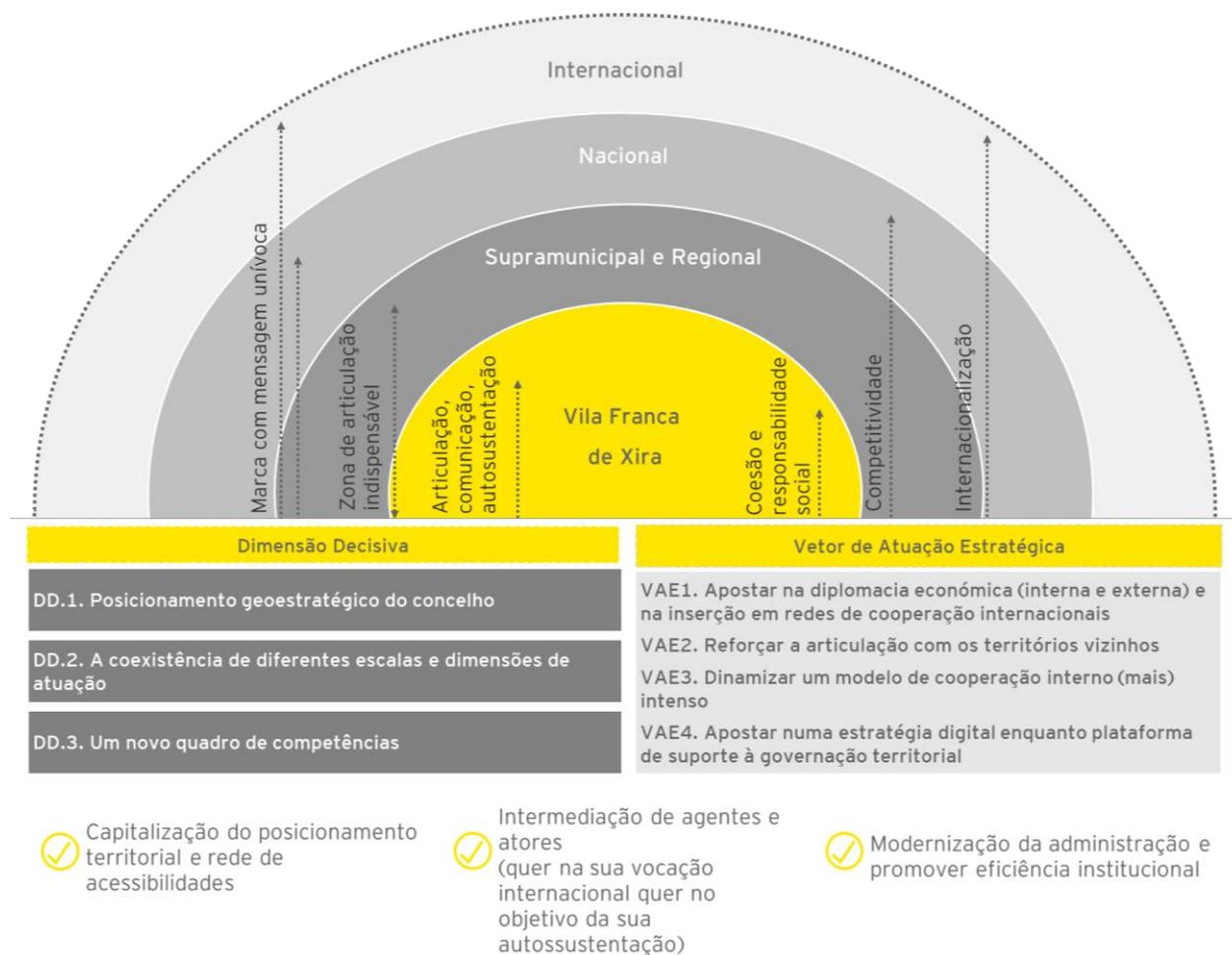
- ▶ **DD3. Um novo quadro de competências** delegadas pelo Governo Central, com um conjunto de responsabilidades acrescidas para o Município que acarretam diferenciadas necessidades (ex.: algumas escolas necessitaram de intervenções profundas, etc.) e complexidade acrescida na sua gestão. A modernização administrativa e a eficiência institucional são uma condição estratégica a promover.

Estas dimensões permitem elencar um conjunto de **vetores de atuação estratégica (VAE) prioritários** essenciais na construção da visão de futuro de Vila Franca de Xira:

- ▶ **VAE1. Apostar na diplomacia económica (interna e externa) e na inserção em redes de cooperação internacionais** em áreas estratégicas para o concelho, promovendo maior visibilidade e apoiando a vocação de internacionalização. Este vetor dá continuidade ao trabalho iniciado pelo Gabinete do Investimento, Economia e Inovação com a criação de mecanismo de suporte das pequenas, médias e grandes empresas e para a atração de investimento, com enfoque nas plataformas digitais e na ocupação ordenada do território para fins económicos. Esta atuação estratégica pode beneficiar com o desenvolvimento de parcerias ligadas à inovação;
- ▶ **VAE2. Reforçar a articulação com os territórios vizinhos** seja da AML (em particular Loures), seja do Oeste e Lezíria. Este vetor tem particular cuidado com a promoção de cooperação empresarial, enquanto fator de indução de maiores níveis de competitividade e de eficiência conjunta, espaço de debate conjunto sobre os macroproblemas dos empresários colaborativo e atrativo do ponto de vista económico. Envolve ainda a necessária cooperação entre municípios de proximidade na resolução de problemas comuns/transversais (mobilidade, habitação, capital natural e ambiente, ...);
- ▶ **VAE3. Dinamizar um modelo de cooperação interno (mais) intenso**, articulando departamentos e divisões municipais através de promoção da comunicação e divulgação multidimensional que enriqueçam as soluções a propor, mas também através da otimização do sistema de partilha de dados. Neste vetor integra-se também a preparação e agilização da receção do novo quadro de competências. No âmbito de uma cooperação mais eficiente importa ainda **promover atuações concertadas entre agentes e atores locais**, e induzir o desenvolvimento de maior autonomia, assumindo um papel de mediador e privilegiando a autossustentação das iniciativas locais;
- ▶ **VAE4. Apostar numa estratégia digital enquanto sistema de suporte à governação territorial**, transversal a todas as áreas da sociedade - cultura, habitação, urbanismo, economia, sustentabilidade, empresas, ... Nesta ótica o mapeamento de empresas e entidades relevantes no setor empresarial e organização de grupos de trabalho temáticos é muito pertinente. A otimização de um sistema de monitorização com divulgação associada dos principais sucessos da gestão municipal pode também traduzir-se num modelo de governação mais transparente e visível para o munícipe (plataforma de dados abertos, ...).

O conjunto de pressupostos e objetivos estratégicos que consubstanciam a formulação do eixo 5 e se traduzem no esquema apresentado na Figura 9.

Figura 9. Síntese de pressupostos do Eixo 5. Renovação do modelo de governação, reforçando a perspetiva estratégica e multiescala



Fonte: EY-AM&A

Iniciativas estruturais para a operacionalização da estratégia

Alinhado com esta definição estratégica, destacam-se algumas das iniciativas que são pertinentes para a sua operacionalização efetiva.

Iniciativa 1: Modernização administrativa, cooperação multinível

A modernização administrativa e a cooperação multinível são dimensões relevantes para a operacionalização da estratégia de desenvolvimento proposta, nas perspetivas da eficiência das instituições públicas e na eficácia da colaboração dos agentes na conceção e implementação de projetos estruturantes. Concede-se, especial destaque às seguintes dimensões de intervenção:

- ▶ **Melhoria da eficiência das instituições e dos serviços públicos:** direcionada para as áreas relevantes e tendo presente o processo de descentralização de competências, assente em medidas de modernização, desmaterialização e simplificação de processos; adotar modelos apoiados em sistemas de gestão da qualidade; promover a revisão de normas e procedimentos internos;
- ▶ **Dinamização de grupos de trabalho setoriais e temáticos:** implementar formas de compromisso (in)formais entre os atores relevantes, promovendo uma rede de trabalho e diálogo entre os agentes e instituições atuantes no território;

- ▶ **Capacitação do recursos humanos e otimização da colaboração entre departamentos:** tem implícito a interação entre departamentos, o desenvolvimento de programas de formação internas entre equipas e *networking* e a promoção de metodologias de desenvolvimento de debates de ideias e projetos interdepartamentais.

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira; empresas; investidores; instituições de ensino; Administração Central

Iniciativa 2: Digital como ferramenta de governação

Uma das forças de Vila Franca de Xira é a sua dimensão e diversidade. Não obstante, a sua gestão é complexa e exigente, pelo que se propõe pensar de uma forma integrada na utilização de ferramentas digitais de apoio à governação, destacando-se as seguintes linhas de atuação:

- ▶ **Integração de sistemas e soluções digitais nas diversas áreas** (serviços, turismo, ambiente, ...), compatíveis com sistemas existentes externamente ao Município. A desmaterialização dos processos é uma das vias essenciais deste tipo de medidas;
- ▶ **Reestruturação de infraestruturas tecnológicas** que assegurem as crescentes necessidades e atualizações do rápido desenvolvimento tecnológico - Wifi, fibra ótica, 5G. Nesta ótica será importante considerar o posicionamento do concelho face à capital do país, o que proporciona o atravessamento do seu território por diversas grandes infraestruturas de dimensão nacional que podem eventualmente ser aproveitadas pelo próprio concelho;
- ▶ **Valorização de um ecossistema de TIC local**, quer através da identificação de empresas, *startups* ou negócios que já atuem quer através do envolvimento e oferta de condições a novos atores que queiram atuar no território de Vila Franca de Xira, alavancando esta dimensão com evento revelante (por exemplo, um *hackathon*);
- ▶ **Projetos de marketing e comunicação digital** que integrem por um lado dados abertos (*open source data* que disponibilizem dados sobre a performance do município ao público em geral e também proporcionem informação base de apoio a decisões urbanas, económicas, ...) e por outro promovam a divulgação e comunicação do concelho e dos seus fatores de força. Neste âmbito, a eventual integração de uma *app* dedicada aos problemas quotidianos dos residentes no concelho, que facilite a interação dos cidadãos com a gestão do município pode ser uma medida relevante.

Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, Empresas tecnológicas, Centros de Investigação ligados a Universidades e Politécnicos, *startups* locais.

Iniciativa 3: Definição de uma plataforma de colaboração empresarial

A colaboração entre empresas é um elemento importante de massa crítica e desenvolvimento de soluções conjuntas em áreas de atuação comuns e uma forma de influenciar decisões determinantes para potenciar o ecossistema de negócios local e regional. Por outro lado, a colaboração empresarial é um instrumento de visibilidade e de incentivo à captação de novos negócios e abertura a novas entradas no tecido empresarial, quer na lógica de investidor, quer na lógica de empreendedor. Com este enquadramento, podem ser desenvolvidas as seguintes dimensões de intervenção:

- ▶ **Promoção de eventos, fóruns e grupos de negócios:** desenvolvimento de atividades que envolvam as empresas com abrangência regional e nacional, com debates de temas relevantes para o presente e para o futuro com presença de especialistas, partilha de boas práticas. Por outro lado, a promoção do *networking* quer digital, quer presencial é crucial para o surgimento de novos negócios;
- ▶ **Plataforma de apoio ao investidor:** na perspetiva de captação de investimentos estruturantes ou de promoção de microiniciativas. Assenta numa proposta de proatividade integrada entre instituições públicas e empresas e outros agentes, com aposta em ferramentas de *marketing*, divulgação e negociação;
- ▶ **Promoção da economia da partilha:** tendo em vista a redução de custos, a eficiência coletiva, a sustentabilidade de processos, a eficiência na utilização dos recursos, na ótica de equipamentos, serviços, promoção de competências, desenvolvimento e implementação de soluções tecnológicas e de investigação.

Parceiros potenciais: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira; empresas; investidores; sistema científico e tecnológico; associações empresariais da região

Iniciativa 4: Aprofundamento das redes territoriais

Dinamizar e aprofundar as redes territoriais (internas e externas) do município, valorizando dinâmicas cooperativas e de partilha de conhecimento, fomentando a autonomia e as boas práticas de gestão dos agentes e atores que atuam no território. Esta iniciativa inclui ainda a valorização das vantagens competitivas e *know-how* específico que Vila Franca de Xira adquiriu ao longo do tempo e que pode ser o mote para interações mais profundas com outros agentes externos ao concelho:

- ▶ **Desenvolver a dinâmica de cooperação municipal e a inclusão**, facilitando momentos de partilha interna entre os diferentes departamentos, debates sobre projetos paradigmáticos e desenvolver uma prática de *training programs* feitos pelos próprios recursos e oferecidos a outros departamentos. Por outro lado, perspetiva-se nesta linha, um conjunto de ações de cooperação entre Vila Franca de Xira e os concelhos de proximidade, fomentando projetos intermunicipais que permitam ampliar a sua escala (ex.: a rede das Linhas Defensivas de Torres);
- ▶ **Apoiar a mobilização de projetos locais participados que reforcem os laços comunitários e de vizinhança**, promovendo a maior interligação entre residentes, mas também o reforço de pertença do lugar que habitam;
- ▶ **Apoiar o desenvolvimento de maior autonomia do tecido associativo**, facilitando formação aos dirigentes (eventualmente com formulação de um programa de formação em *leadership* ajustado à realidade local), fomentando troca de boas práticas de gestão e colaboração entre associações nomeadamente ao nível da utilização dos recursos físicos que gerem (equipamentos) e de consensualização de agendas;
- ▶ **Aprofundar e clarificar a rede de cooperação regional**, assumindo a articulação/intermediação entre diferentes regiões, não se conformando apenas à AML;
- ▶ **Desenvolver plataformas intersetoriais de discussão e partilha de informação e de boas práticas**, dinamizando grupos de trabalho e laboratórios vivos onde Vila Franca de Xira possa expor e evidenciar os seus fatores competitivos e *know-how* específico.

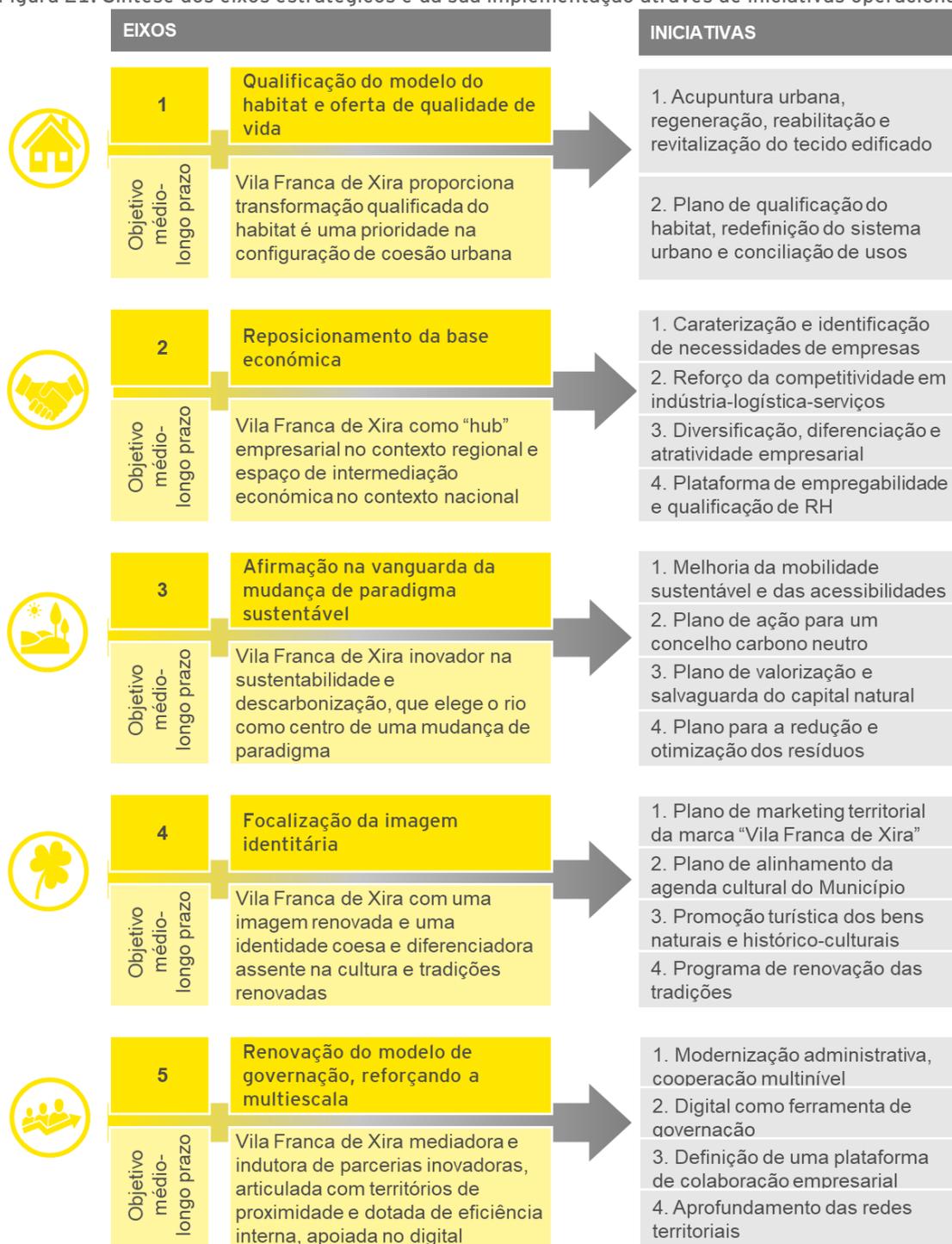
Parceiros potenciais a considerar: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, Associações locais diversas, Associações ligadas a diferentes setores económicos, Comunidade intermunicipal, CCDR-LVT, AML, etc.

3.6 Síntese da Estratégia Vila Franca de Xira 2030

Em suma, é de realçar que a visão orientadora de uma estratégia uniformizada para o concelho de Vila Franca de Xira pode ser traduzida e sustentada por cinco eixos estratégicos.

Estes permitem alcançar objetivos de médio-longo prazo para uma evolução positiva de Vila Franca de Xira e podem ser implementados através do conjunto de iniciativas sugeridas. Estas iniciativas não sendo exaustivas, são sobretudo estruturantes e permitem orientar para a operacionalização da orientação estratégica adotada para 2030 (Figura 21).

Figura 21. Síntese dos eixos estratégicos e da sua implementação através de iniciativas operacionais



Fonte: EY-AM&A

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders.

In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities. EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy.

For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2020 Ernst & Young, S.A

All Rights Reserved.