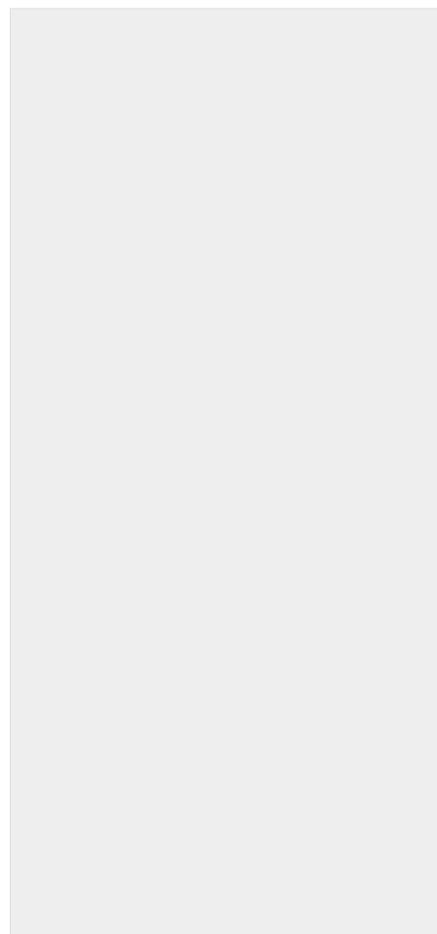




CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA



PLANO ESTRATÉGICO DE COIMBRA

DOCUMENTO BASE



PLANO ESTRATÉGICO DE COIMBRA

DOCUMENTO BASE

2 de Setembro de 2009

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	2
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	3
3. METODOLOGIA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	10
4. QUADRO GERAL DO PLANO ESTRATÉGICO	16
5. VISÃO E MISSÃO PARA COIMBRA	17
6. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	21
7. OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	25
7-A. Vector Mobilidade, Transportes e Acessibilidades	28
7-B. Vector Empreendedorismo e Inovação	35
7-C. Vector Saúde.....	43
7-D. Vector Dinâmica Urbanas, Sociais e Ambiente	48
7-E. Vector Marca, Turismo, Cultura, Património e Desporto	59
8. REFLEXÃO PROSPECTIVA	69

1. INTRODUÇÃO

O presente Plano Estratégico de Coimbra surge como culminar do processo iniciado pela Câmara Municipal de Coimbra, através de um Concurso Público, lançado em Janeiro de 2005. Desse concurso resultou vencedor o consórcio formado pelas empresas Deloitte e Vasco da Cunha, assumindo a empresa Parque Expo consultoria técnica a todo o projecto.

Este Plano Estratégico assume pioneirismo em Portugal pelo facto de ser o primeiro elaborado conjuntamente com o Plano de Urbanização, criando-se desta forma um bloco integrado de Planeamento Estratégico e Planeamento Urbano.

Previamente a este documento foi já elaborado um Diagnóstico Estratégico, aprovado pela Câmara Municipal e acessível na *web-page* do município (<http://www.cm-coimbra.pt>). Neste Diagnóstico Estratégico, Coimbra foi analisada segundo um número alargado de perspectivas (que tomaram a designação de Alavancas Estratégicas), das quais resultam um conjunto de quadros de análise de Forças, Fraquezas, Potencialidades e Ameaças (quadros de análise SWOT).

Partindo desta análise e tendo como referência os termos do Concurso Público, foi concebido o Plano Estratégico, para o qual foi adoptado uma estrutura piramidal apresentada no diagrama abaixo:



Diagrama: Estrutura do Plano Estratégico

Este documento constitui o Documento Base do Plano Estratégico, sendo as Macro Acções aqui definidas aprofundadas e detalhadas em Fichas Individuais de Macro Acção (constituindo o seu agregado o Documento Complementar do Plano Estratégico).

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O presente Capítulo estabelece a relação entre a caracterização do Município de Coimbra, decorrente do Diagnóstico Estratégico, e a Proposta Estratégica¹.

A metodologia adoptada no Diagnóstico Estratégico baseou-se num quadro conceptual de enquadramento e análise da tipologia SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)².

A operacionalização deste quadro de análise, na perspectiva de utilização de um diagnóstico para a concepção de uma estratégia, passa pela reformulação do mesmo. Assim, partindo da abordagem SWOT efectuada, procedeu-se à identificação das características mais relevantes para efeitos de definição da Proposta Estratégica, em três dinâmicas distintas:

- Dinâmicas a Intervencionar – aspectos, dentro das várias alavancas estratégicas, que necessitam de ser intervencionados para a prossecução do conjunto de Objectivos Estratégicos que consubstanciam a Visão para Coimbra;
- Dinâmicas de Excelência – aspectos que foram identificados como mais-valias no actual contexto regional / nacional e nos quais assentarão os grandes vectores da Proposta Estratégica para Coimbra;
- Condicionamentos Externos – aspectos que não são passíveis de intervenção directa pelos agentes que levarão a cabo a implementação da Estratégia definida mas que condicionarão a definição e execução da mesma. Este condicionamento pode ter um impacte positivo ou negativo sobre a implementação das Acções Estratégicas e a prossecução dos Objectivos Estratégicos

¹ Entendida aqui no sentido de agregado das principais linhas conceptuais do Plano Estratégico (Visão, Missão e Objectivos Estratégicos). Em termos de estrutura a Proposta Estratégica é precedida pelo Diagnóstico Estratégico e corporizada pelo conjunto de Vectores de Intervenção e Macro Acções.

² Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

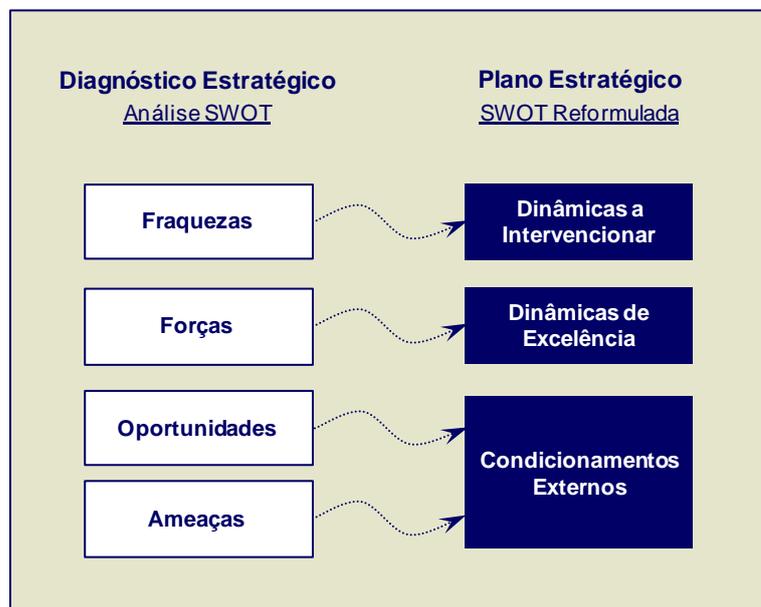


Diagrama: Quadro de reformulação da análise SWOT com vista à sua operacionalização em termos de Plano Estratégico

Com base neste quadro conceptual de análise será concebida a Visão e Missão para Coimbra. A Visão deverá ser uma ideia chave, curta e por si só motivadora, à qual estará associada uma Missão, contendo um desenvolvimento mais preciso da ideia presente na Visão.

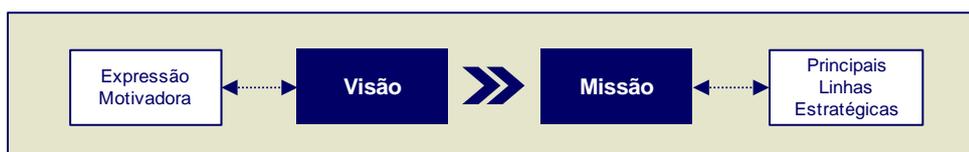


Diagrama: Visão e Missão do Plano Estratégico

A partir deste bloco Visão/Missão decompõe-se a restante estrutura do Plano Estratégico, numa linha sequencial de Objectivos Estratégicos, Vectores de Intervenção, Macro Acções e Acções.

Assim, e utilizando as Alavancas Estratégicas definidas no Diagnóstico Estratégico, resultam os seguintes quadros de análise com a identificação dos aspectos mais relevantes:

A. Base Económico-Social:

<p>Dinâmicas a Intervencionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivo à iniciativa privada, nomeadamente por via de Parcerias Público Privadas ▪ Desenvolvimento do Sector Secundário, especialmente por via da captação de indústrias âncora com forte componente tecnológica ▪ Aumento da oferta de parques e terrenos industriais / empresariais ▪ Envolvimento da População na discussão estratégica e na prossecução das Acções definidas, incrementando a cidadania e solidariedade ▪ Reestruturação da pirâmide de qualificações
<p>Dinâmicas de Excelência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantidade e qualificação de profissionais na Área da Saúde ▪ Quantidade e qualificação equipamentos na Área da Saúde ▪ Sector de serviços públicos forte, originando um conjunto significativo de movimentos pendulares ▪ Qualificação média da população ▪ Rendimento médio disponível
<p>Condicionamentos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento dos restantes pólos urbanos da Região Centro face a Coimbra (nomeadamente Aveiro e Leiria) ▪ Crescimento económico do País ▪ Políticas sociais e de investimento definidas pelo Governo ▪ Política de disseminação das estruturas de Ensino Superior por diversos pólos urbanos ▪ Exclusão do Município da Rede Nacional de Plataformas Logísticas ▪ Alocação dos fundos estruturais do QREN 2007/2013

B. Empreendedorismo e Inovação:

<p>Dinâmicas a Intervencionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivo à fixação de capital humano superior ▪ Incentivo à fixação de unidades económicas de forte componente tecnológica ▪ Potenciação económica da I&D gerada nos pólos de Ensino Superior, por via de uma maior ligação deste ao tecido económico ▪ Promoção das capacidades que o sector público tem como agente dinamizador do desenvolvimento em colaboração com os agentes privados
<p>Dinâmicas de Excelência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parques tecnológicos existentes na região e em concretização (designadamente Biocant, Tecnopolo, Coimbra iParque) ▪ Pólos laboratoriais de topo (nomeadamente na área da Saúde – IBILI, AIBILI, Centro de Cirurgia Cardiorácica - e ITeCons) ▪ Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia de sucesso (IPN)
<p>Condicionamentos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível de atractividade do Pólo de Ensino Superior face a outros pólos nacionais ▪ Relacionamento entre unidades de Ensino Superior e Empresas como motor de desenvolvimento económico ▪ Disponibilidade de fundos de capitais de desenvolvimento

C. Transportes, Mobilidade e Acessibilidades:

Dinâmicas a Intervencionar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento das ligações directas ao eixo de cidades da Beira Interior (particularmente Viseu, Guarda, Covilhã e Castelo Branco) e com Espanha ▪ Aposta numa política de mobilidade sustentável no Município (destacadamente no centro urbano) com a redução da emissão de gases ▪ Reforço da interligação dos transportes colectivos (interoperabilidade) ▪ Implantação de um Interface para transportes rodoviários e ferroviários ▪ Diminuição do uso do transporte privado (dependência de combustíveis fósseis)
Dinâmicas de Excelência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia futura de implementação do Metro Ligeiro do Mondego ▪ Centralidade geográfica, em termos regionais e nacionais ▪ Potencialidades instaladas (rede de eléctrico, "Trolley-Bus", "Pantufinhas")
Condicionamentos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traçado do TGV / Localização da Gare Intermodal ▪ Localização do futuro Aeroporto Internacional ▪ Implementação / Expansão da rede do Metro Ligeiro do Mondego (rede interoperável)

D. Ambiente:

Dinâmicas a Intervencionar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação da Agenda XXI ▪ Desenvolvimento de uma política de gestão de água (reutilização) e sustentabilidade energética (energias renováveis) ▪ Promoção da eco-eficiência urbana como referência da Cidade (nomeadamente por via de edifícios carbono zero) ▪ Monitorização ambiental dos níveis de qualidade de água do Mondego ▪ Rede de parques urbanos baseada no Rio como eixo central ▪ Potenciação desportiva do Rio Mondego ▪ Criação de parques desportivos e de lazer integrados na envolvente urbana (Ecoparques)
Dinâmicas de Excelência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rio Mondego como eixo central de activos naturais relevantes, ▪ Proximidade a zonas termais e verdes de referência (Curia, Lousã, Buçaco, Serra do Açor...) ▪ Proximidade a paisagens distintivas, como são os Paús de Arzila, do Taipal e do Madriz
Condicionamentos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agenda XXI Local ▪ Mediatismo de Souselas ▪ Evolução da Legislação Ambiental, nomeadamente a nível de taxas ambientais / impostos verdes ▪ Influência dos movimentos ecologistas no comportamento e consciência dos cidadãos ▪ Desenvolvimento de uma política de taxas ambientais / impostos verdes

E. Património Edificado:

<p>Dinâmicas a Intervencionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperação e valorização do património histórico edificado, mais concretamente o seu Centro Histórico ▪ Aposta em roteiros regionais (posicionamento em rede) ▪ Requalificação do espaço público ▪ Promoção do papel da Igreja como entidade de referência na preservação e vivificação do Património Edificado de Coimbra
<p>Dinâmicas de Excelência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantidade e concentração de museus ▪ Quantidade e concentração de elementos patrimoniais (número de imóveis classificados) ▪ História que sustenta o património ▪ Impacte visual/ sistema de vistas / imponência do conjunto monumental
<p>Condicionamentos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de investimento na valorização do património existente (disponibilidade de fundos e incentivos governamentais e comunitários) ▪ Sucesso da candidatura da Universidade de Coimbra a Património Mundial da Unesco

F. Cultura e Entretenimento:

<p>Dinâmicas a Intervencionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aposta do posicionamento regional em rede ▪ Construção de espaços cobertos para grandes eventos ▪ Introdução de um calendário de grandes eventos com forte impacte mediático ▪ Realização de actividades culturais direccionadas ao turista e ao visitante ▪ Atração de iniciativas de mecenato
<p>Dinâmicas de Excelência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade e notoriedade dos eventos culturais da Cidade ▪ População residente consumidora de cultura ▪ Associação de “Cultura e Conhecimento” à imagem de Coimbra ▪ Fado de Coimbra ▪ Lusoфонia ▪ Tradições académicas
<p>Condicionamentos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência na Região Centro do país de um pólo urbano complementar a Coimbra a nível de dinâmicas de cultura e entretenimento, que permita o desenvolvimento em rede de uma agenda cultural

G. Turismo:

<p>Dinâmicas a Intervencionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentração da promoção turística numa única identidade ▪ Atração de unidades hoteleiras e de restauração <i>premium</i>/ diferenciadas ▪ Criação de um Centro de Convenções e de um espaço para organização de Feiras Empresariais ▪ Redução da distância, em tempo, a Espanha, da Cidade e da Região numa perspectiva de desenvolvimento em rede; ▪ Desenvolvimento de pacotes turísticos ▪ Integração dos activos históricos num conjunto lógico ▪ Captação de um turismo sustentável (incluindo unidades de golfe)
<p>Dinâmicas de Excelência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto vasto de activos turísticos (museus e igrejas, edifícios da Universidade, Rio Mondego) ▪ Notoriedade nacional e internacional de Coimbra
<p>Condicionamentos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desvio dos turistas espanhóis para os eixos Viseu-Porto e Santarém-Lisboa por inexistência de acessos rodoviários directos ▪ Inexistência de um destino de <i>Short-Break</i> complementar na Zona Centro

H. Marca Coimbra:

<p>Dinâmicas a Intervencionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão pró-activa e integrada da imagem de Coimbra e das suas associações ▪ Coerência e harmonização da Marca e das mensagens associadas
<p>Dinâmicas de Excelência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notoriedade internacional bastante acima da média nacional (associações a Saúde, Universidade, Romantismo, Camões, Queima das Fitas, Fado, Mondego) ▪ Relevância nacional de personalidades ligadas à cidade (em termos políticos e culturais)
<p>Condicionamentos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proliferação de marcas associadas a Coimbra ▪ Nível de significância das marcas como factor de decisão de escolhas

I. Dinâmicas Urbanas:

<p>Dinâmicas a Intervencionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperação do centro histórico em termos urbanos, turísticos e de densidade populacional ▪ Reorientar a construção civil para a reabilitação ▪ Redução do desequilíbrio (demográfico e de equipamentos) entre margens ▪ Reforço da rede de equipamentos âncora (especialmente de apoio social) ▪ Recentragem da estrutura urbana em torno do Mondego (Frente Ribeirinha) ▪ Reconversão das antigas áreas industriais ▪ Desenvolvimento do conceito de ecoeficiência dos edifícios / urbanismo ▪ Aposta na organização policêntrica ▪ Aposta na vivência de bairro
<p>Dinâmicas de Excelência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miscigenação territorial do espaço universitário com o restante núcleo urbano ▪ Centralidade geográfica ▪ Existência conjunta de pólos funcionais ▪ Equipamentos âncora (nomeadamente as unidades hospitalares) ▪ Diversidade de ambientes urbanos
<p>Condicionamentos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo habitacional como barreira à captação de população jovem ▪ Vazios Urbanos como oportunidade de intervenção ▪ Aplicação efectiva do IMI às construções devolutas (mecanismo incentivador à recuperação arquitectónica dos edifícios e à dinamização do mercado de arrendamento) ▪ Polarização urbana pelas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto

3. METODOLOGIA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

A elaboração de uma Estratégia para Coimbra será feita a partir de uma abordagem *top-down*, com a originação de uma Visão e de uma Missão, seguindo-se a ramificação deste bloco em Objectivos Estratégicos. Estes operacionalizam-se por um conjunto de Vectores de Intervenção, consubstanciando-se cada um destes num conjunto específico de Macro Acções.

A construção da Visão e Missão partirá da confluência das Grandes Linhas de Força com as Principais Conclusões resultantes do Diagnóstico Estratégico.

Grandes Linhas de Força

A conceptualização e desenvolvimento do Plano Estratégico de Coimbra obedeceram a quatro grandes linhas de força³:

- I. Um centro urbano que transcende a condição de cidade média: posição central no eixo litoral entre as Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto e com capacidade estruturante da Região Centro;
- II. Um espaço urbano dotado de factores de excelência: o capital humano e cultural, o pólo científico e tecnológico, o núcleo de Saúde, a capacidade de relacionamento internacional, a elevada dotação de equipamentos e serviços de nível superior;
- III. Uma cidade que carece de dinamizar a sua base demográfica, de responder a processos de recomposição produtiva e social, de reabilitar o centro histórico e de reforçar a coesão urbana;
- IV. Uma cidade que carece e tem possibilidade de dar um salto qualitativo em termos de imagem, funcionalidade e vivência urbana.

Assim a definição da Visão Estratégica de Coimbra resultará da intersecção destas linhas de força com o conjunto de conclusões que resultaram do Diagnóstico Estratégico.

Principais Conclusões do Diagnóstico Estratégico

A primeira grande conclusão decorrente do Diagnóstico Estratégico resulta da comparação dos resultados presentes no Diagnóstico saído do anterior Plano Estratégico de Coimbra⁴ face aos

³ Presentes nos termos de referência do Concurso Público para a sua elaboração lançado pela Câmara Municipal de Coimbra.

⁴ Concluído em Abril de 1999 e elaborado pela empresa Bruno Soares Arquitectos.

resultados presentes no diagnóstico do corrente Plano Estratégico: existe um conjunto assinalável de “pontos fortes” e “pontos fracos” comuns.

Conclui-se assim, por um lado, a dificuldade em operacionalizar soluções que permitam superar os bloqueios ao desenvolvimento de Coimbra e, por outro lado, a singularidade das suas dinâmicas de excelência, que se mantêm como mais-valias da região após um hiato temporal de aproximadamente uma década.

A principal dinâmica de excelência de Coimbra em termos regionais, nacionais, ibéricos e mesmo europeus, é o conjunto de capacidades detidas na Área da Saúde. A quantidade e qualidade de áreas de especialização e a capacidade de auto-regeneração em recursos humanos (por via da actividade universitária) tornam o Pólo de Saúde de Coimbra como um activo único no panorama nacional. Apesar da existência de outros factores de diferenciação e mais-valias em Coimbra, o Pólo de Saúde assume uma projecção e unicidade diferenciadoras, o que “obriga” a que qualquer projecto “estruturante”, capaz de produzir efeitos de longo prazo na Região, seja focado nesta área.

O conjunto de activos turísticos de Coimbra, composto pelo Rio Mondego e respectiva zona ribeirinha, pelo património arquitectónico, pela cultura e tradição próprias, pela projecção internacional de Coimbra e pelas associações de imagem de Coimbra a Conhecimento, Língua Portuguesa e Romantismo, assume-se, depois do Pólo da Saúde, como o aspecto de maior excelência de Coimbra, na medida em que poucas cidades portuguesas apresentam uma tão grande diversidade e riqueza de motivos de interesse turístico.

Numa óptica de potenciação estratégica de activos de Coimbra, destaca-se ainda um conjunto adicional de mais-valias:

- Capacidade de atracção de população jovem e de geração de capital humano qualificado, por via do Pólo de Ensino Superior;
- Nível médio de educação e de poder de compra elevado e apetência para produtos de cultura pela população residente;
- Centralidade geográfica no País e na Região.

O principal obstáculo ao desenvolvimento de Coimbra é o reduzido dinamismo económico expresso no número diminuto de unidades económicas de referência localizadas na Região.

Este dado é particularmente significativo em termos de unidades económicas não públicas e de unidades económicas no sector secundário. A inexistência de um tecido empresarial capaz de absorver capital humano especializado, gerado pelas unidades de Ensino Superior, implica a dificuldade de retenção destes recursos e a não criação de um efeito de “arrastamento” em termos

de crescimento económico com base nas sinergias Unidades Económicas – Ensino Superior – Equipamentos do Sector Público (o desenvolvimento do iParque e do Tecnopolo como projectos fundamentais para esta integração conjunta).

Outro obstáculo com que Coimbra se depara é uma dinâmica turística relativamente reduzida face ao potencial que detém, particularmente numa abordagem direccionada para nichos de mercado, como Turismo de Convenções e Turismo de *Short-Break*.

Para além do reduzido número de unidades económicas e de uma dinâmica turística pouco potenciada, foi identificado no Diagnóstico Estratégico um conjunto adicional de obstáculos que terão necessariamente de ser intervencionados com vista ao sucesso do Plano Estratégico:

- Centro Histórico sofrendo de um processo de esvaziamento populacional e degradação urbana (implicando assim uma intervenção de requalificação, quer da baixa da cidade, quer da alta, que permita a sua redensificação demográfica e recuperação urbanística);
- Conjunto monumental / museológico com necessidade de um enquadramento nas ópticas de dinamização turística e valorização da imagem (importância da candidatura da Universidade de Coimbra a património mundial da Unesco);
- Pólo de Ensino Superior e o tecido empresarial da região com um nível de relacionamento reduzido face ao conjunto de activos de I&D que o primeiro encerra;
- Imagem nacional de Coimbra pouco desenvolvida em termos de “produto” (existindo necessidade de a ligar aos conceitos de Excelência e Dinamismo nos campos da Saúde e I&D);
- Fraca política de mobilidade sustentável do Município, bem como pouca interligação dos transportes colectivos (Desenvolvimento e ampliação da rede do Metro Ligeiro do Mondego);
- Áreas urbanas não consolidadas (franjas territoriais do Plano de Urbanização) e vazios urbanos com intervenções urbanas ainda não definidas;
- Política global de sustentabilidade ambiental no Município ainda pouco desenvolvida / disseminada.

Estrutura Conceptual adoptada

Como referido a metodologia conceptual adoptada neste Plano Estratégico foi do tipo *top-down*. Desta forma o Plano evolui de um nível mais geral e conceptual para um nível mais direccionado e operacional.

Assim esta abordagem metodológica inicia-se com a concepção de uma Visão e de uma Missão para Coimbra, tendo estes dois conceitos no conjunto de revestir-se da dupla natureza de “Aspiração de uma Região” e “Directiva Estratégica”. Desta forma a Visão será uma expressão concisa com um carácter essencialmente motivador para os cidadãos e entidades de Coimbra, enquanto que a Missão assumirá um carácter mais orientador.

Como base à construção deste conjunto Visão / Missão estarão as Grandes Linhas de Força e a SWOT Reformulada.



Diagrama: Construção da Visão e Missão

No nível de análise imediatamente seguinte à Visão e à Missão estão os Objectivos Estratégicos. Estes assumem-se como o bloco de ligação entre um campo essencialmente conceptual do Planeamento Estratégico, presente na Visão e na Missão, e uma dimensão operacional, presente nos Vectores de Intervenção e nas respectivas Macro Acções. Assumem também um carácter de facilitadores de análise de impacte das Macro Acções sobre a prossecução da Visão traçada.

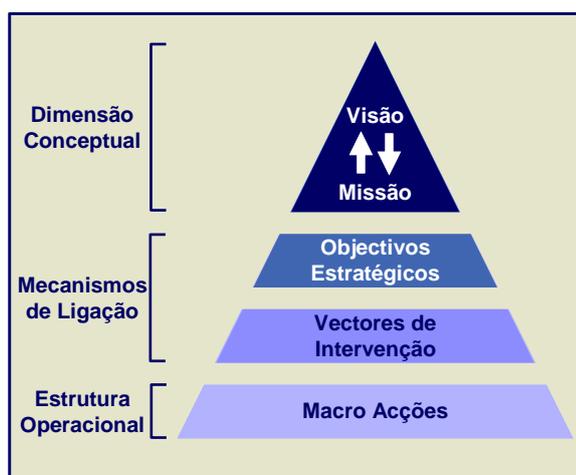


Diagrama: Estrutura Metodológica

Os Objectivos Estratégicos estão conectados aos Vectores de Intervenção, que representam grandes áreas de desenvolvimento da actividade operacional. A relação estabelecida é biunívoca, ou

seja, um Vector de Intervenção pode gerar efeitos sobre um ou vários Objectivos Estratégicos e vice-versa (um Objectivo Estratégico pode ser impactado por um ou vários Vectores de Intervenção).

Cada Vector de Intervenção decompõe-se em um conjunto de Macro Acções, representando cada uma de forma genérica grandes projectos e iniciativas geradores de múltiplos impactos, não só sobre os Objectivos Estratégicos mas também sobre outras Macro Acções (incluídas ou não no mesmo Vector de Intervenção). Desta forma as Macro Acções geram efeitos (seguindo a nossa abordagem metodológica) na vertical (impactando Objectivos Estratégicos) e na horizontal (criando sinergias com outras Macro Acções).

Dada a natureza essencialmente operacional das Macro Acções, estas serão desenvolvidas detalhadamente no **Documento Complementar**, não obstante fazer-se aqui uma descrição genérica das mesmas. A descrição detalhada de cada Macro Acção corresponderá à criação de **Fichas Individuais**, compostas pelos seguintes campos:

- Identificação da Macro Acção e do Vector de Intervenção onde esta está inserida;
- Descrição Global da Macro Acção;
- Acções individuais que compõem a Macro Acção;
 - Descrição sintética das Acções;
 - Priorização das Acções dentro do quadro da Macro Acção;
 - Objectivos individuais das Acções;
 - Métricas de avaliação da implementação das Acções;
- Principais etapas de implementação;
- Entidades envolvidas;
 - Indicação explícita da entidade responsável pela monitorização;
 - Indicação explícita da entidade responsável pela implementação;
- Duração e datas de referência;
- Indicação dos Objectivos Estratégicos;
- Indicação das potenciais sinergias criadas com outras Macro Acções;
- Precedências implícitas;
- Implicação da sua não realização.

Projectos Prioritários

De entre o conjunto de Macro Acções serão definidos dois projectos em particular, com um carácter prioritário face a todos os restantes: um **Projecto Estruturante** e um **Projecto Bandeira**.

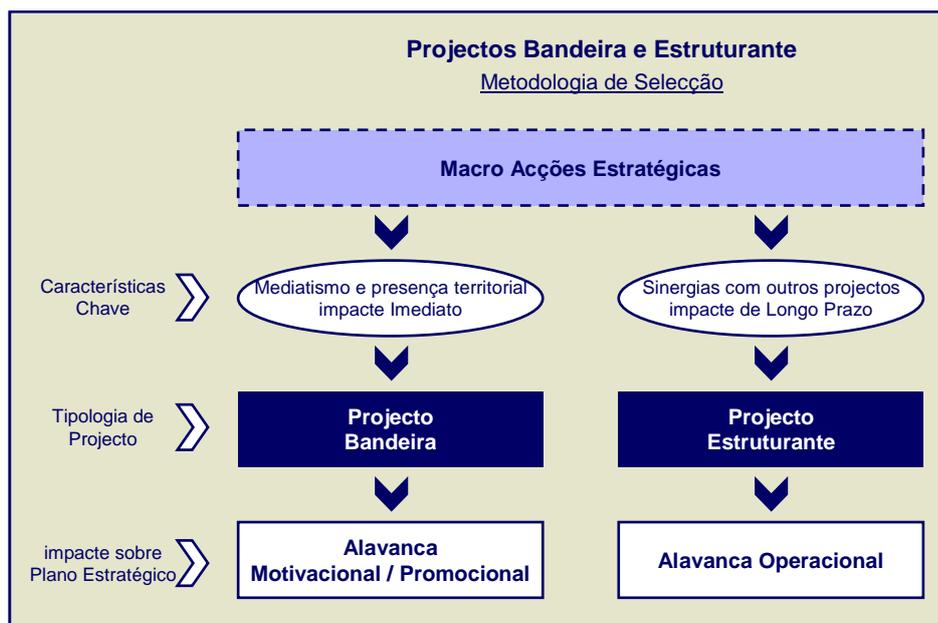


Diagrama: Análise conceptual da selecção dos Projectos Bandeira e Estruturante

O Projecto Estruturante assume uma dimensão operacional, sendo neste projecto que se entroncam (directa ou indirectamente) todos os restantes projectos do Plano Estratégico. Permite, portanto, dar uma coesão global ao conjunto de elementos constitutivos da intervenção estratégica projectada. Desta forma, o Projecto Estruturante deve ser escolhido como sendo aquele que apresenta um maior conjunto de sinergias com os restantes projectos e um maior potencial de impacte no longo prazo.

O Projecto Bandeira gera efeitos de forma mais significativa a nível motivacional (para a população de Coimbra) e promocional (para o exterior). Este projecto pretende sobretudo assumir-se como representativo de uma nova concepção do desenvolvimento da Região. Assim deverá ser seleccionado o projecto com maior impacte mediático no curto prazo e mais corporizável em termos territoriais.

4. QUADRO GERAL DO PLANO ESTRATÉGICO

A partir da abordagem metodológica *top-down* adoptada foi construída uma estrutura de planeamento piramidal, constituída por estratos que partem de uma dimensão mais generalista e conceptual para uma dimensão mais direccionada e operacional, que se reflecte no Quadro Geral do Plano Estratégico abaixo apresentado (detalhado nos capítulos seguintes):

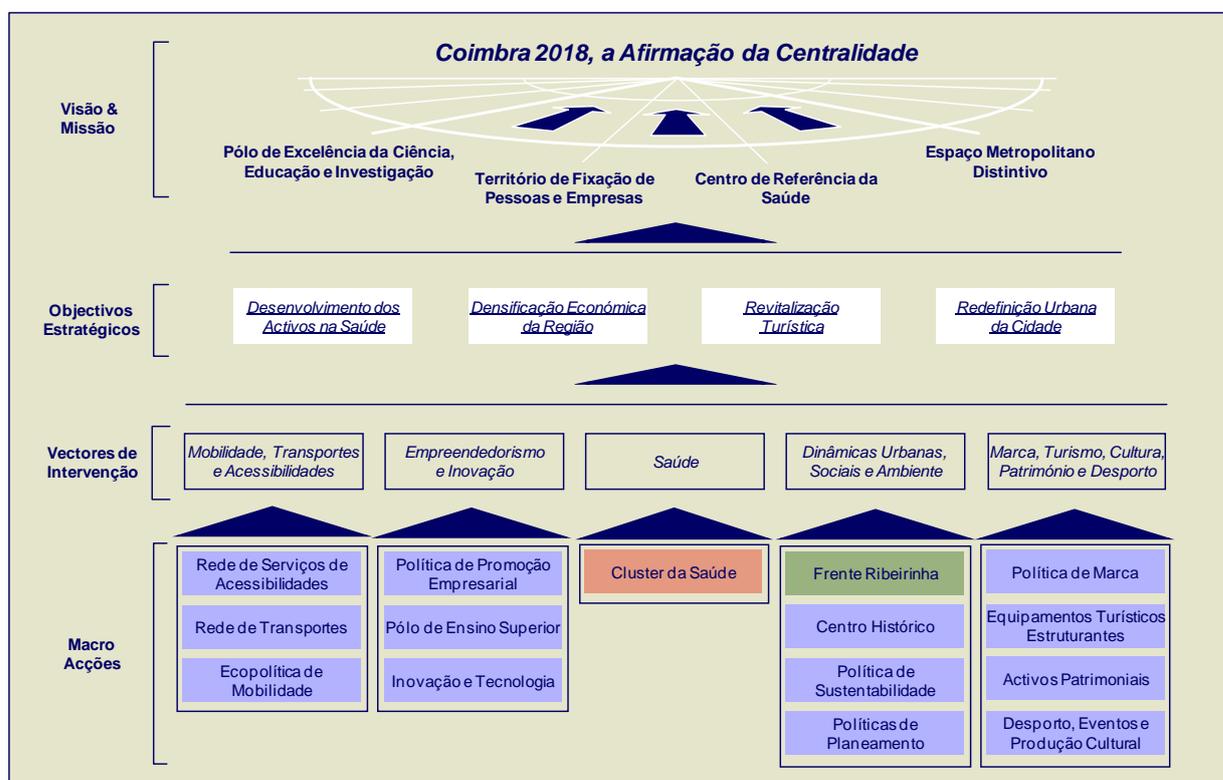


Diagrama: Quadro Geral do Plano Estratégico (Projecto Estruturante e Projecto Bandeira destacados a encarnado e a verde respectivamente)

Desta forma a partir da Visão e Missão foram constituídos quatro Objectivos Estratégicos, os quais serão intervencionados por cinco Vectores de Intervenção. Cada Vector de Intervenção é decomposto num conjunto de Macro Acções.

De entre o conjunto de Macro Acções, duas assumem um papel prioritário dado o papel impactante que assumem sobre o sucesso do Plano Estratégico: o “Cluster da Saúde” será o Projecto Estruturante enquanto a “Frente Ribeirinha” será o Projecto Bandeira.

5. VISÃO E MISSÃO PARA COIMBRA



Como referido anteriormente, o duplo conceito de Visão/Missão para Coimbra resulta necessariamente da análise integrada das Grandes Linhas de Força com as Principais Conclusões decorrentes do Diagnóstico Estratégico (e enquadradas no quadro da SWOT Reformulada).

Integrada nesta metodologia, a Visão será uma expressão concisa e que contém as principais áreas de actuação no Plano Estratégico, de forma a ser facilmente recordada e interiorizada pelos cidadãos. Será concebida para que, por si própria, seja um instrumento motivador para a prossecução dos Objectivos Estratégicos.

Por outro lado, a Missão terá um carácter sintético e exprimirá um desdobramento da Visão nas grandes aspirações contidas em si, assumindo um papel orientador e de estrutura a partir da qual toda a dimensão operacional do Plano se desenvolve.

Assim a Visão para Coimbra é⁵:

“Coimbra 2018, a Afirmação da Centralidade”

Ao qual está entroncada a seguinte Missão para Coimbra:

“Afirmação de Coimbra como:

Centro de Referência na Saúde,

Pólo de Excelência da Ciência, Educação e Investigação,

Espaço Metropolitano Distintivo,

Território de Fixação de Pessoas e Empresas.”

⁵ A Visão e Missão aqui apresentadas apresentam uma natureza ligeiramente distinta das suas definições conceptuais clássicas (a Visão é tipicamente a aspiração de longo prazo de uma organização, enquanto a Missão é a razão de existência dessa entidade, o papel que assume face ao meio envolvente onde está inserida). Esta abordagem é justificada pelo facto deste Plano Estratégico ser direccionado para um espaço territorial e para uma realidade social que não são passíveis (pela sua complexidade e multidimensionalidade) de uma abordagem similar à análise empregue no planeamento estratégico de uma entidade ou organização.

“**Coimbra 2018, a Afirmação da Centralidade**” procura sintetizar a ambição máxima deste Plano Estratégico que é o posicionamento de Coimbra como um Centro Urbano de matriz europeia, moderno, dinâmico, com uma esfera de influência substancialmente além dos seus limites territoriais, socialmente coeso e perfeitamente enquadrado dentro do paradigma do Século XXI; num processo a ser levado a cabo no período de uma década e com 2018 como horizonte limite para a concretização desta (r)evolução. A **Centralidade** presente nesta Visão reveste-se de um carácter multifacetado:

- Coimbra enquanto Centro da Região Centro – potenciação da posição geográfica central que Coimbra detém para uma Centralidade económica, cultural e turística deste espaço regional;
- Coimbra enquanto Centro de Referência – nomeadamente a nível da Saúde, dos activos Científicos, de um tecido empresarial de forte cariz tecnológico e de produção cultural;
- Coimbra enquanto Cidade com um Centro – recentragem da Cidade em torno do Mondego, a partir de uma política de intervenção urbana, reequilibrando o peso das duas Margens;

Esta Visão para Coimbra decompõe-se numa Missão contendo em si quatro vectores fundamentais:

- **Coimbra enquanto “Centro de Referência na Saúde”** – sendo a Saúde o principal factor diferenciador de Coimbra e a referência com maior potencial de destacar a região no contexto ibérico e europeu, é “obrigatória” a sua presença na Missão.

O posicionamento dos Activos na Saúde da Região enquanto Centro de Referência implica o seu enquadramento num conjunto estruturado e interligado, para além de uma simples “soma das partes”. Esta estruturação e interligação deverá evoluir, não só entre as várias unidades de Saúde existentes ou a desenvolver mas também com unidades do sector privado, particularmente mediante a implementação em Coimbra de unidades produtivas ligadas à Saúde que incorporem níveis elevados de I&D.

Esta componente da Missão será a base para o Projecto Estruturante deste Plano Estratégico.

- **Coimbra enquanto “Pólo de Excelência da Ciência, Educação e Investigação”** – a Universidade de Coimbra é elemento indissociável da Cidade, representando, conjuntamente com os restantes pólos de ensino superior, um activo fundamental de Coimbra, quer em termos históricos quer em termos de potenciador do futuro da região.

A importância do Pólo de Ensino Superior passa pelo potencial de regeneração e enriquecimento do tecido social de Coimbra, pela atracção de unidades económicas com uma forte componente de I&D e pela capacidade de definição do espaço urbano de forma planeada e estruturada. A captação e maximização destes efeitos implica um forte investimento no inter-relacionamento das unidades de Ensino Superior com os restantes actores da Região.

- **Coimbra enquanto “Espaço Metropolitano Distintivo”** – Coimbra já apresenta um conjunto de indicadores característicos de metropolitanismo, dos quais o mais significativo é a intensidade de movimentos pendulares que capta, pretendendo assumir-se como Área Metropolitana alternativa a Lisboa e Porto.

A identificação de Coimbra como Espaço Metropolitano pretende ir além da classificação estrita de Área Metropolitana. Esta classificação territorial é condição necessária para a criação a uma alternativa à actual bicefalia territorial no espaço português (na medida em que potencia a captação de um conjunto de apoios financeiros e a localização de um conjunto de estruturas de suporte à população, sobretudo no campo das acessibilidades e transportes, que terão um efeito de alavancagem na economia regional). No entanto não é condição suficiente, na medida em que perde, na sua essência, a noção de multiculturalismo e internacionalidade (essenciais para um espaço assumir-se como foco de atracção) que uma cidade média europeia contém e que Coimbra já apresenta.

A atribuição de um carácter distintivo a este espaço pretende salientar a importância de se valorizar aos olhos dos cidadãos e do exterior as suas características diferenciadas e únicas. Pretende também remeter para a necessidade da existência de uma imagem forte, disseminada, quer em termos nacionais quer em termos internacionais (com o consequente reflexo de desenvolvimento do sector turístico em toda a Região).

- **Coimbra enquanto “Território de Fixação de Pessoas e Empresas”** – a concretização desta componente da Missão representa, no limite, o sucesso do Plano Estratégico adoptado. Uma região com capacidade de atrair pessoas e empresas é uma região que levou a cabo um processo de desenvolvimento eficaz, implicando o aparecimento e solidificação de um tecido socialmente coeso e economicamente dinâmico, conseguindo-se desta forma proporcionar aos seus cidadãos uma qualidade de vida superior.

Esta componente da Missão procura também assinalar a superação com sucesso de dois dos grandes obstáculos que Coimbra sente no seu desenvolvimento: a capacidade de reter

uma percentagem significativa do capital humano diferenciado que o seu Pólo de Ensino Superior gera anualmente e a capacidade de redensificar, com unidades económicas, um território que nas últimas décadas assistiu ao êxodo das suas principais estruturas produtivas (esta redensificação será centrada em unidades contendo um nível elevado de I&D, num processo em estreita ligação com os Pólos de Saúde e de Ensino Superior).

Finalmente, incorpora também a noção da constituição de um espaço urbano, oferecendo níveis elevados de qualidade de vida aos seus cidadãos. Nesse sentido, a intervenção urbana (onde estará integrado o Projecto Bandeira) de recentragem da Cidade em torno do Rio (e conseqüente reequilíbrio das duas Margens) será a face mais visível de um processo global de redefinição territorial de Coimbra, onde a adopção de políticas de sustentabilidade será o principal catalisador.

6. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS



Os Objectivos Estratégicos assumem-se como as grandes linhas de orientação de um Plano Estratégico. Apesar dos Objectivos Estratégicos serem um instrumento com um carácter mais conceptual do que operacional (a dimensão operacional está presente essencialmente no conjunto de Acções), devem apontar claramente uma direcção para o Plano Estratégico⁶. Tão importante como dizer qual o sentido a tomar, é dizer quais os sentidos que não se devem seguir. É exactamente esta “obrigatoriedade” em analisar opções e tomar decisões que torna exigente e delicado qualquer processo de decisão estratégica⁷.

Igualmente crucial é o facto destes Objectivos Estratégicos terem de se assumir simultaneamente acessíveis e identificáveis pelos diferentes agentes envolvidos directa e indirectamente no Plano. O comprometimento não só com a Câmara Municipal de Coimbra, mas também de agentes institucionais como a Universidade ou os HUC, do tecido empresarial da região e sobretudo, da população em geral, é condição prévia essencial para o sucesso da estratégia delineada para Coimbra.

A partir da Missão definida para Coimbra, identificam-se os seguintes Objectivos Estratégicos:

A. Desenvolvimento integrado dos activos da Saúde, numa envolvente empresarial dinâmica.

A Saúde assume-se como Vector de Intervenção central da Estratégia para Coimbra, o que é patente na referência à mesma na Missão. Este posicionamento da Saúde enquanto Objectivo Estratégico deve-se por um lado ao conjunto de activos que Coimbra actualmente

⁶ “Finalmente, a abordagem estratégica baseia-se numa rigorosa selecção das acções indutoras de mudança, isto é, obriga a escolhas, não “vai a todas”, como nós, portugueses, tanto gostamos.” – António Fonseca Ferreira em Gestão Estratégica de Cidades e Regiões (Fundação Calouste Gulbenkian, 2005)

⁷ É importante distinguir ainda o conceito Estratégia do conceito de Eficiência. A realização eficiente de um conjunto de processos e decisões implica a realização destes com um maior grau de eficácia e concretização face a outras regiões que igualmente os adoptaram. A Eficiência poderá garantir a uma região uma vantagem competitiva no curto prazo mas nunca no longo prazo. Por seu turno um Plano Estratégico é composto por um conjunto de processos e decisões que pela sua natureza irreplicável (esta poderá advir da singularidade dos activos sobre os quais recai o planeamento ou pelo assumir, numa atitude de *first movers*, um posicionamento único) garantem a uma região uma vantagem competitiva no longo prazo. Desta forma pode-se dizer que o sucesso de um Plano Estratégico estará em primeiro lugar dependente da natureza verdadeiramente estratégica do mesmo e, subsequentemente, da eficiência com que é desenvolvido.

já detém e por outro ao potencial que encerra e que lhe permite ocupar um posicionamento distinto, ainda não assumido por nenhuma cidade ibérica.

Este posicionamento implica necessariamente a integração dos vários activos num conjunto único, despoletando-se dessa forma a criação de sinergias e facilitando-se a criação de uma imagem internacional.

Este conjunto integrado privilegia, além da prestação de cuidados de Saúde *per si*, o desenvolvimento de relações com um tecido empresarial a ser atraído por este Pólo. A acoplagem do sector privado a este centro de excelência na área da Saúde é fulcral quer numa óptica de dinamização de actividade económica para toda a região, quer numa óptica de “obrigar” e incentivar o seu crescimento contínuo. Este sector privado ligado à Saúde deve ser constituído não só por unidades ligadas à prestação de cuidados de Saúde mas também integradas a montante neste sector (como farmacêuticas, produtoras de equipamento médico e produtoras de consumíveis).

B. Densificação económica da região, com empresas integrando um elevado grau de I&D.

A reduzida dimensão do tecido empresarial em Coimbra, consequência do encerramento na década de 90 das suas indústrias mais emblemáticas, foi diagnosticada como um dos principais entraves, senão o mais importante, do crescimento e desenvolvimento do Município e da Região. Assim a superação desta barreira tem de ser assumida enquanto Objectivo Estratégico deste Plano.

A atracção de empresas para a região deverá privilegiar as unidades que incorporem em si níveis elevados de I&D, de forma a estabelecerem-se relações de sinergia com os dois Pólos mais significativos da região: o Pólo da Saúde e o Pólo do Ensino Superior.

Este processo de captação de unidades económicas deve resultar de um processo misto entre a criação de factores de atractividade para as empresas na região e de um *searching* activo destas pelas entidades institucionais (como Câmara Municipal de Coimbra – nomeadamente por via da criação de uma Agência de Promoção do Investimento, Universidade de Coimbra, ou HUC, entre outros).

C. Revitalização de Coimbra como destino turístico diferenciado.

A dinâmica turística pode constituir um dos motores mais fortes em termos de sustentação de um espaço, implicando a sua recuperação urbana e favorecendo a sua dinamização económica.

Em concreto, dois segmentos de Turismo deverão ser explorados em Coimbra:

- Turismo MICE⁸ – partindo do facto da região concentrar Pólos de geração de I&D, o potencial para se organizarem de forma contínua Congressos e Convenções de especialidade está presente. Este Turismo está hoje limitado pela inexistência de um espaço com capacidade suficiente para a organização deste tipo de eventos (aspecto a desenvolver).
- Turismo de Short Break – tipo de turismo por excelência de cidades médias com uma forte carga histórica. Se actualmente Coimbra detém um conjunto monumental e museológico assinalável e com todas as características para ser potenciado em termos turísticos, este património não está ainda enquadrado como “produto turístico”.

De forma transversal pode-se assinalar a necessidade de reforçar a divulgação e apoiar o desenvolvimento de pacotes turísticos, envolvendo a definição de uma política de comunicação para operadores turísticos e público turista alvo, a integração de meios (*sightseeing bus*, guias, brochuras, etc.) nos activos turísticos, o apoio à requalificação e expansão da oferta de unidades de Hotelaria e Restauração e o encurtamento da distância, em tempo, aos mercados alvo.

D. Redefinição urbana da Cidade, potenciando os actuais vazios urbanos e privilegiando a centralidade do Rio Mondego.

A intervenção urbana em Coimbra obedece a uma dupla lógica de valorização de imagem e incremento da qualidade de vida dos cidadãos. O Mondego, activo diferenciado da Região, deverá ser o eixo central em termos urbanos a partir do qual se define a Cidade. Desta forma o alargamento para toda a Frente Ribeirinha do actual processo de intervenção, em termos de revitalização urbana e ambiental, levado a cabo no âmbito do Projecto Pólis, pode ser o ponto de partida para um conjunto adicional de projectos.

Nesta óptica de redefinição urbana da cidade têm também lugar central três aspectos adicionais:

- Reconfiguração do modelo de mobilidade – nomeadamente na integração e reconfiguração dos grandes eixos rodoviários que ligam Coimbra com as principais vias de circulação da cidade, procurando aqui adoptar-se uma abordagem centrífuga

⁸ MICE - Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions (Turismo gerado por grandes reuniões, tipicamente de natureza corporativa).

do tráfego e libertando o Centro Histórico⁹ para o cidadão e o turista, numa abordagem de desenvolvimento sustentável da cidade. Neste processo assumirá papel de destaque a introdução do sistema de Metro Ligeiro do Mondego.

- Implementação de “corredores verdes” – através de uma dupla intervenção, que passa pela requalificação dos espaços já existentes numa óptica de promoção do seu usufruto pela população, e pelo prolongamento geográfico destes espaços com novas zonas verdes (nomeadamente no Vale de Coselhas, no Vale da Arregaça e no conjunto Penitenciária – Quartel de Santana), criando-se desta forma os anéis e circuitos necessários para a projecção de Coimbra como uma Ecocidade (“Cidade Verde”).
- Recuperação dos Vazios Urbanos¹⁰ – em concreto em espaços como a Baixa de Coimbra, o conjunto Penitenciária / Quartel de Santana ou as “Portas” da Cidade. Estes espaços, pela sua dimensão e pela capacidade de intervenção directa das entidades de ordenamento do território, assumem-se como veículos privilegiados para definição do carácter urbano de Coimbra.

Este conjunto de Objectivos Estratégicos tem implicitamente encerrado em si a satisfação de um outro Objectivo Estratégico: a optimização dos níveis de qualidade de vida, bem-estar e satisfação dos cidadãos de Coimbra.

⁹ No entendimento deste Plano Estratégico é considerado Centro Histórico o conjunto formado pela Alta – Baixa – Santa Clara Monumental. Apesar de cada uma destas três áreas apresentar particularidades que as distinguem individualmente entre si, apresentam em comum um tecido urbano com uma forte carga histórica (expressa na densidade de património edificado), que as permitem conceber enquanto um todo e as diferenciam das restantes áreas da Cidade.

¹⁰ Vazios Urbanos são aqui entendidos no seu sentido lato, ou seja, espaços urbanos desprovidos de ocupação territorial ou de uso não só no momento presente mas também com essa natureza latente no curto / médio prazo.

7. OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO (VECTORES DE INTERVENÇÃO E MACRO ACÇÕES)



O sucesso de um Plano Estratégico depende da observância de um conjunto alargado de factores, de entre os quais a existência de uma Estrutura Operacional que efective a Estratégia assume um papel fundamental.

A não existência desta Estrutura Operacional, explicitando claramente o conjunto de medidas e projectos a seguir e o seu impacte, quer sobre os Objectivos Estratégicos quer entre si, implica que o Plano Estratégico se cinja à dimensão de Plano e não de Projecto de Intervenção Alargado sobre um espaço (que é Coimbra).

De referir que a Dimensão Operacional de um Plano Estratégico assume um nível de flexibilidade e mutabilidade significativamente superior à sua Estrutura Conceptual. Este aspecto é tanto mais essencial quando hoje os Planos Estratégicos se deparam com uma realidade (sobre a qual pretendem intervir) sofrendo processos de reformulação e de alteração de matriz cada vez mais acelerados e imprevisíveis. Desta forma o conjunto Vectores de Intervenção e Macro Acções presentes neste Plano deverá ser visto como um quadro em aberto, sujeito a reformulações (sempre respeitando as linhas estratégicas aqui definidas).

Metodologia seguida na Operacionalização da Estratégia

A partir Visão / Missão e dos respectivos Objectivos Estratégicos, definiram-se Vectores de Intervenção, enquadrantes de toda a dimensão operacional do Plano Estratégico. A identificação destes Vectores resulta da confluência de duas dinâmicas:

- De uma dinâmica *top-down*, procurando-se definir os melhores instrumentos possíveis para se atingirem os objectivos propostos;
- De um dinâmica *bottom-up*, procurando-se enquadrar em grandes áreas de actuação o conjunto de projectos e acções que durante o processo de Diagnóstico Estratégico tinham já sido percebidas como críticas para Coimbra;

Resultaram desta metodologia cinco Vectores de Intervenção: **Mobilidade, Transportes e Acessibilidades; Empreendedorismo e Inovação; Saúde; Dinâmicas Urbanas, Sociais e Ambiente;** e **Marca, Turismo, Cultura, Património e Desporto.**

Quando analisados face ao quadro do Diagnóstico Estratégico surge claramente uma ligação destes Vectores de Intervenção com as Alavancas Estratégicas inicialmente apontadas como mecanismos de intervenção. As diferenças decorrem da:

- Unificação das alavancas Dinâmicas Urbanas, Sociais e Ambiente, Sociais e Ambiente – resultante do facto de existirem grandes sinergias e inter-relacionamentos existentes entre as alavancas, acrescentando ainda alavancas relacionadas com a acção social e escolar, na perspectiva de cidade sustentável são inseparáveis e nessa óptica faz sentido uniformizá-las num único Vector de Intervenção;
- Unificação das alavancas Marca Coimbra, Turismo, Património Edificado e Cultura e Entretenimento – num processo motivado pela mesma razão acima mencionada;
- “Autonomização” da Saúde em Vector de Intervenção – dada a importância desta área em Coimbra e pelo facto do Projecto Estruturante assentar aqui, surge como necessário individualizar a mesma face aos restantes Vectores;

Dentro do quadro de análise *top-down* resultou ainda o seguinte Quadro Relacional entre os Objectivos Estratégicos e Vectores de Intervenção:

		Objectivos Estratégicos			
		Desenvolvimento dos Activos na Saúde	Densificação Económica da Região	Revitalização como Destino Turístico	Redefinição Urbana da Cidade
Vectores de Intervenção	Mobilidade, Transportes e Acessibilidades		Impacte Indirecto	Impacte Indirecto	Impacte Directo
	Empreendedorismo e Inovação	Impacte Indirecto	Impacte Directo	Impacte Indirecto	
	Saúde	Impacte Directo	Impacte Directo	Impacte Indirecto	Impacte Indirecto
	Dinâmicas Urbanas, Sociais e Ambiente			Impacte Indirecto	Impacte Directo
	Marca, Turismo, Cultura, Património e Desporto		Impacte Indirecto	Impacte Directo	Impacte Indirecto

Diagrama: Quadro Relacional entre Objectivos Estratégicos e Vectores de Intervenção

Da leitura deste Quadro Relacional resulta que:

- O Vector de Intervenção Saúde produz sinergias sobre todos os Objectivos Estratégicos (directa ou indirectamente), assumindo desta forma um impacte transversal sobre todo o Plano;
- O Objectivo Estratégico Revitalização como Destino Turístico é impactado directa ou indirectamente por todos os Vectores de Intervenção;
- De forma geral, os vários Vectores produzem uma rede de efeitos sobre os diversos Objectivos, implicando a existência de sinergias entre estes;

Cada um destes Vectores de Intervenção é composto por um conjunto de Macro Acções (que posteriormente, numa fase de implementação do Plano, se decomporão em Projectos e Acções individualizadas). Estas Macro Acções assumem simultaneamente uma natureza generalista, dado englobarem em si um conjunto de Acções e Projectos, e uma natureza operacional, por assumirem um nível de especificação suficientemente elevado para serem por si mesmo executadas.

Decomposição dos Vectores de Intervenção

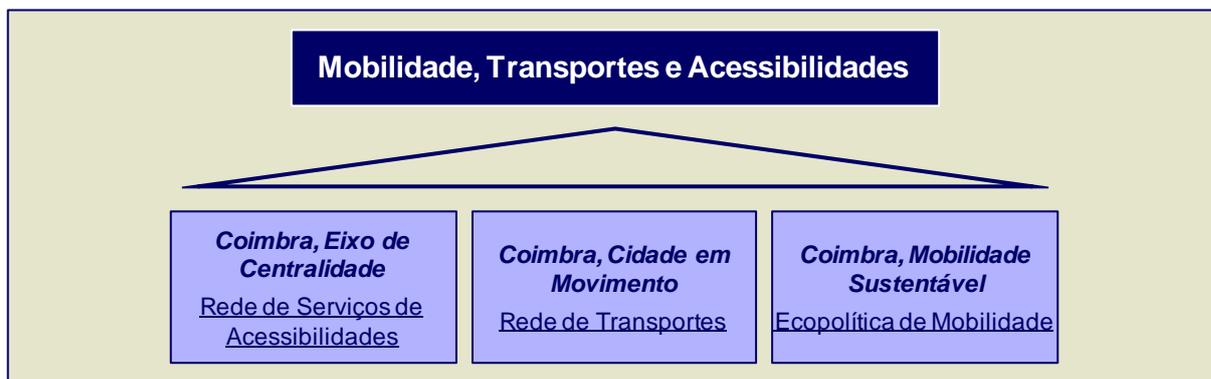
Cada Vector de Intervenção decompõe-se num conjunto de Macro Acções, que apresentam individualmente três aspectos que necessariamente terão de ser explicitados no âmbito de um Plano Estratégico:

- Objectivos – cada Macro Acção pretende atingir um conjunto concreto de objectivos (que podem ser Objectivos Estratégicos ou objectivos com uma natureza mais delimitada mas que posteriormente impactam os primeiros) através de efeitos directos ou indirectos;
- Sinergias – cada Macro Acção gera sinergias que podem ocorrer a dois níveis: com outras Macro Acções ou com outros Vectores de Intervenção de forma global;
- Acções – a operacionalização das Macro Acções passa essencialmente por um conjunto de acções que levadas a cabo de forma integrada, permitem no limite a consecução dos Objectivos Estratégicos que a Macro Acção procura impactar.

De seguida apresenta-se a estrutura decomposta de cada Vector de Intervenção, com a caracterização das respectivas Macro Acções e sua análise qualitativa.

A. Vector Mobilidade, Transportes e Acessibilidades:

O vector Mobilidade, Transportes e Acessibilidades é composto por três Macro Acções: Rede de Serviços de Acessibilidades, Rede de Transportes e Ecopolítica de Mobilidade. Este Vector de Intervenção está estreitamente ligado ao Vector Dinâmicas Urbanas, Sociais e Ambiente, quer em termos de implementação quer em termos de objectivos estratégicos impactados. Desta forma o **Objectivos Estratégicos** impactado directamente por este vector é **“Redefinição Urbana da Cidade de Coimbra”** e terá também um impacte indirecto sobre a **“Revitalização como Destino Turístico”** e **“Densificação Económica da Região”**.



O impacte sobre este conjunto de objectivos serve de substrato à concretização das facetas da **Visão/Missão “Coimbra enquanto Espaço Metropolitano Distintivo”** e **“Coimbra como Território de Fixação de Pessoas e Empresas”**.

Coimbra, Eixo de Centralidade <u>Rede de Serviços de Acessibilidades</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de um conjunto de vias de comunicação chave, quer a nível externo (desenvolvendo as ligações de Coimbra aos municípios envolventes e aos principais pólos urbanos do Centro Interior) quer a nível interno (desenvolvendo eixos estruturantes de circulação dentro do tecido urbano).
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> Efectivação da centralidade geográfica de Coimbra através de um conjunto de vias rodoviárias que reduzam efectivamente a distância temporal ao conjunto de pólos urbanos do Centro Interior e indirectamente a Espanha (em particular ao mercado de Madrid), permitindo o desenvolvimento do potencial turístico e da capacidade de atracção de unidades empresariais. Reforço da mobilidade dentro do tecido urbano através da reorganização da rede rodoviária primária como contrabalanço a uma política de condicionamento rodoviário no Centro Histórico, incrementando a qualidade de vida dos cidadãos.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de infra-estruturas essenciais para o desenvolvimento de uma política de Promoção Turística e de captação de Investimentos. Coordenação da política de Acessibilidades no tecido urbano com uma política de condicionamento rodoviário, em linha com uma abordagem sustentável do planeamento urbano.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> Definição e conclusão da Circular Externa de Coimbra (organização e hierarquização do sistema de mobilidade e transportes) Conclusão do Plano Rodoviário Nacional na Região Centro (execução das vias definidas neste)

A aposta na reconfiguração da Rede de Serviços de Acessibilidades visará dotar Coimbra do conjunto de infra-estruturas viárias necessárias para a potenciação da sua centralidade geográfica, quer na Região Centro quer no quadro do Corredor Atlântico. O conjunto de novos eixos viários visará sobretudo uma redução efectiva da distância temporal entre Coimbra e o conjunto de pólos urbanos do Centro Interior, permitindo posicionar a Cidade como uma porta de ligação deste ao litoral. Por outro lado permitirá posicionar Coimbra como destino turístico de *short-break* para o mercado espanhol (especialmente os da Região de Madrid e da Galiza).

Por outro lado procura-se não só desenvolver uma dinâmica de incremento da relação de Coimbra com a envolvente mas também dentro do próprio núcleo urbano. Nessa óptica afigura-se como importante a conclusão da actual Circular Externa da Cidade como mecanismo de redução viária do

centro da cidade e simultaneamente como estrutura base de suporte aos movimentos pendulares diários estabelecidos com a envolvente. Esta rede viária terá obrigatoriamente de ser planeada tendo em conta o traçado assumido pelo futuro Metro Ligeiro de Superfície, a localização da linha do TGV e o posicionamento da Gare Intermodal (que tomará lugar a Norte do actual espaço da Estação B). O desenvolvimento transversal da rede de acessibilidades em Coimbra será factor decisivo para a política de captação de novas unidades económicas.

Coimbra, Cidade em Movimento <u>Rede de Transportes</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma estrutura gestora com carácter supra-municipal que suporte a constituição de uma política de transportes inter-municipal integrada, promovendo o Metro Ligeiro do Mondego como estrutura chave para o incremento da mobilidade a nível intra e inter municipal. • Desenvolvimento em Coimbra de uma rede interoperável de transportes colectivos. • Integração do TGV nesta rede e constituição de uma hub rodo-ferroviário.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento da Mobilidade entre Coimbra e os municípios envolventes e dentro do tecido urbano, funcionando como suporte aos movimentos pendulares que diariamente se registam. • Promoção da interoperabilidade dos transportes como mecanismo de combate ao recurso a transporte individual, promovendo-se desta forma o desenvolvimento sustentável da Cidade. • Promoção do TGV e sua inserção na rede concelhia como chave para a redução efectiva das distâncias a Lisboa, ao Porto e aos respectivos aeroportos internacionais, auxiliando desta forma a Política de Turismo.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do Metro Ligeiro do Mondego percepcionando-o como mecanismo estrutural do crescimento urbano de médio prazo. • Concepção dos transportes públicos em rede em conexão com uma Ecopolítica de Mobilidade. • Suporte aos movimentos pendulares como mecanismo de promoção de uma dinâmica de fixação de unidades empresariais no Município. • Alavancagem do TGV como veículo de captação de fluxos turísticos, nomeadamente Turismo Patrimonial e Turismo MICE.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do Metro Ligeiro de Superfície (com a análise da expansão do actual traçado para a Margem Esquerda). • Implementação de uma Gare Intermodal integrando a Linha de Alta Velocidade (TGV). • Constituição de uma Autoridade Metropolitana de Transportes. • Implementação de um Plano de Deslocações Urbanas. • Promoção da Interoperabilidade através de uma rede estruturada de transportes públicos (Metro Ligeiro de Superfície, comboio, autocarros e trolley-bus).

A Macro Acção Rede de Serviços de Acessibilidades está correlacionada com a Macro Acção Rede de Transportes, na medida em que ambas pretendem promover a mobilidade sustentável em Coimbra. Em termos de Política de Transportes, o mecanismo que servirá de alavanca a toda a reformulação da rede será a introdução do Metro Ligeiro do Mondego. Esta rede gerará não só um efeito directo de suporte aos movimentos pendulares que diariamente Coimbra regista como também será por si um eixo potenciador da redefinição da malha urbana. Este impacte urbano registar-se-á não só a nível de uma intervenção de requalificação das áreas centrais da cidade, mas também no reforço e aposta de novas centralidades conectas aos eixos privilegiados de crescimento populacional (ao longo da linha onde será implementado).

Adicionalmente a introdução desta nova tipologia de transporte colectivo em Coimbra deverá servir de alavanca para o desenvolvimento de uma rede integrada de transportes colectivos. Nesta abordagem, centrada na interoperabilidade de tipologias de transporte, cabe lugar central a integração da futura linha de TGV na estrutura do concelho, por meio do desenvolvimento de uma Gare Intermodal. A presença do TGV em Coimbra é condição essencial para o desenvolvimento da Política de Turismo, na medida em que vem posicionar-se como veículo chave de ligação aos Aeroportos Internacionais das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto. A sua não concretização e/ou a sua não interligação de forma sólida com as estruturas de transporte de Coimbra inviabilizarão o posicionamento da Cidade como destino de Turismo Patrimonial ou de Turismo *MICE*.

Nesta estrutura em rede é importante referir que o desenvolvimento futuro da linha do Metro Ligeiro do Mondego deverá, dentro do núcleo urbano, ser mais ambiciosa do que a actualmente equacionada mediante a inclusão da Gare Intermodal, a Margem Esquerda, o Pólo II, o Pólo III, Eiras, Pedrulha e Cernache no seu percurso (preferencialmente numa estrutura em formato de circular), sob pena da não adesão da população a este meio. Assim, o Metro Ligeiro do Mondego assumir-se-á como formalização territorial de um conjunto de dinâmicas metropolitanas que Coimbra observa, presentes nos movimentos pendulares que diariamente regista e como mecanismo central para a promoção do tecido urbano como um todo.

A implementação desta Rede de Transportes reconfigurada, a sua coordenação com a Rede de Serviços de Acessibilidades e o desenvolvimento de uma Ecopolítica de Transportes deverá ser feita por uma Autoridade Metropolitana de Transportes, com um poder de intervenção supra-municipal e com um papel interventivo na captação de financiamento junto dos órgãos centrais do Estado e da Comunidade Europeia. A esta entidade caberá a elaboração de um PDU (Plano Deslocações Urbano) afecto a um PTU (Perímetro de Transportes Urbanos). Este elemento permitirá equacionar a exploração do sistema de transportes, visando uma repartição modal equilibrada que favorece o transporte colectivo e os modos alternativos.

Coimbra, Mobilidade Sustentável <u>Ecopolítica de Mobilidade</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de uma abordagem sustentável em termos de política de mobilidade e acessibilidade a partir do condicionamento do tráfego rodoviário no tecido urbano central da Cidade. • Complementarização desta abordagem com a oferta de um conjunto de estruturas de apoio aos movimentos pendulares e de uma rede de transportes colectivos que se assumam como verdadeiras alternativas ao uso de veículo individual. • Aposta nos transportes colectivos ecoeficientes e na redução global de emissão de gases.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta numa Política de Mobilidade, Transportes e Acessibilidades ecoeficiente, que se preten de transversal a todo o Planeamento Urbano. • Reforço da rede de circuitos pedonais, de ciclovias e condicionados no centro urbano, implicando a redução do uso de transporte privado. • Aposta na eficiência energética da rede de transportes públicos. • Aumento dos níveis da qualidade do ar no tecido urbano.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Transportes como mais um elemento de desenvolvimento da Política de Ecocidade em Coimbra. • Redefinição da rede viária urbana (sobretudo na zona Norte e Poente da Cidade). • Condicionamento do trânsito rodoviário como elemento necessário para a criação de um Centro Histórico que potencie espaços de lazer para o cidadão e o desenvolvimento da actividade turística. • Requalificação urbana e ambiental do Centro Histórico (Alta, Baixa, Santa Clara Monumental).
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição de uma rede alargada de parques de estacionamento (particularmente nos principais pontos de acesso ao centro urbano). • Definição de um Programa Geral de Condicionamento do Tráfego Rodoviário no tecido urbano. • Implementação de uma rede de ciclovias e circuitos pedonais. • Substituição gradual da rede de autocarros por unidades eléctricas / híbridas .

A Ecopolítica de Transportes pretende dar a este conjunto de intervenções na área das acessibilidades e dos transportes um agregado de abordagens e orientações que permitam o alinhamento de Coimbra com a visão de sustentabilidade preconizada pela Agenda XXI (e que será a breve trecho aprofundada pela Agenda XXI Local).

A compatibilização desta política de restrição de tráfego com a política de incremento da mobilidade é feita mediante a adição à estrutura em rede de transportes colectivos de um conjunto de parques de estacionamento (em que uma política geral de redução de preços do centro para a periferia, a grande dimensão e a localização suficientemente afastada da Cidade são condições que terão obrigatoriamente de ser observadas) localizados nos principais pontos de acesso ao centro urbano.

No limite poder-se-á afirmar que a Ecopolítica de Transportes é a chave para a compatibilização de uma qualidade de vida para os cidadãos com a atracção de unidades económicas a Coimbra, por via de uma mobilidade sustentável.

Assim, é definida uma política estruturada de condicionamento do trânsito rodoviário dentro do núcleo urbano, com especial enfoque nas vias que cruzam o Centro Histórico. Este condicionamento de trânsito poderá assumir uma vertente mais intensa, com a pedonalização das vias (solução apontada para a Rua da Sofia), criação de ciclovias ou uma abordagem mais flexível, com a introdução de horários de restrição do trânsito automóvel. Esta política permitirá libertar as áreas centrais da cidade para zonas de lazer do cidadão e espaços com um carácter turístico marcado, e aumentar a qualidade ambiental com a redução global da emissão de gases.

B. Vector Empreendedorismo e Inovação:

O vector Empreendedorismo e Inovação decompõe-se em três Macro Acções distintas: Política de Promoção Empresarial, Pólo de Ensino Superior e Inovação e Tecnologia. Este vector de intervenção tem um impacte directo sobre o **Objectivo Estratégico “Densificação Económica da Região”**, e impactes indirectos sobre **“Desenvolvimento dos Activos na Saúde”** e **“Revitalização como Destino Turístico”**.



A consecução destes Objectivos contribuirá para a realização das componentes da **Visão/Missão “Coimbra como Pólo de Excelência da Ciência, Educação e Investigação”** e **“Coimbra como Território de Fixação de Pessoas e Empresas”**.

Coimbra, Cidade Empreendedora <u>Política de Promoção Empresarial</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um conjunto de mecanismos para a captação de novas unidades empresariais (em particular de unidades que funcionem como âncora) e facilitação da actividade desenvolvida pelas unidades já presentes. • Este processo será consubstanciado por uma desburocratização de procedimentos, pela criação de incentivos económicos, pelo alargamento da oferta de espaço industrial/empresarial, pelo suporte à incubação de novas unidades de forte componente tecnológica e pelo marketing de Coimbra enquanto espaço com condições atractivas para a fixação de unidades empresariais.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Densificação do Município de Coimbra com unidades empresariais, privilegiando-se aquelas que incorporem um nível elevado de I&D. • Potenciação do conjunto de activos do Pólo de Ensino Superior e de estruturas de Administração Pública que o Município apresenta. • Captação de unidades âncora com a dupla função de servirem de apoio ao desenvolvimento de um cluster económico forte na Região e à constituição de uma imagem de Coimbra enquanto espaço dinâmico, tecnologicamente avançado e com uma actividade empresarial promotora da fixação de pessoas no Município.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um tecido empresarial com dimensão crítica para alavancar os activos científicos que o Pólo de Ensino Superior detém. • Aproveitamento das estruturas de administração pública e do conjunto de vias de comunicação (existentes e potenciais) do Município. • Política de captação ao investimento extensível a unidades na Área da Saúde.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da Plataforma Intermodal de Coimbra / Mealhada (integrada na rede de plataformas logísticas da Região Centro). • Estabelecimento de uma Agência de Promoção de Investimento (de natureza público-privada e centralizando todos os processos de densificação económica da Região). • Promoção do IPN como foco de incubação empresarial e centro de excelência (e explorando a sua ligação ao Tecnopólo). • Implementação e dinamização dos parques empresariais / tecnológicos da Região (onde assume particularmente relevância a potenciação do parque tecnológico Coimbra iParque).

A Macro Acção Política de Promoção Empresarial visa promover a densificação económica do Município de Coimbra, a partir da constituição de um conjunto de mecanismos que incentivem a fixação de novas unidades empresariais e facilitem o desenvolvimento das já localizadas na Região.

Deverá assim ser constituída pela Câmara Municipal de Coimbra uma Agência de Promoção do Investimento, que não só assegurará a implementação de um Simplex Empresarial que elimine processos burocráticos implícitos nas actividades das empresas, como concederá a estas um conjunto de incentivos económicos (nomeadamente a nível da disponibilização de terreno industrial e de incentivos fiscais) que torne Coimbra competitiva face a outros municípios que já adoptem este tipo de mecanismos de captação. Este Simplex Empresarial deverá contemplar adicionalmente uma

“Via Rápida do Investimento”, aplicável a todos os projectos considerados estruturantes / de elevado valor acrescentado para a Região

Por outro a promoção dos parques empresariais do Município assume-se como requisito chave para combater a barreira dos elevados preços de terreno industrial hoje verificada em Coimbra. Este processo deverá seguir a tipologia de especialização prevista na constituição do Coimbra Parque e do Tecnopólo (na medida em que este tipo de estrutura promove o desenvolvimento de sinergias entre as várias unidades instaladas).

A promoção deste conjunto de capacidades (Agência de Promoção do Investimento e disponibilidade de terrenos empresariais) deverá ser feita mediante um Road-Show direccionado para um conjunto de “alvos” previamente seleccionados, quer em termos de dimensão quer em termos de segmento de actuação. Esta política de captação de investimentos será completada com uma política de alavancagem da capacidade empreendedora contida no Pólo de Ensino Superior. Nesta medida deverá ser potenciado e apoiado o papel do IPN (quer através de dotações financeiras, quer através do aumento da sua área física de implantação).

A Plataforma Intermodal de Coimbra / Mealhada constitui um projecto intermunicipal destinado a potenciar os benefícios inerentes à centralidade geográfica e à existência de boas vias de comunicação numa área situada num eixo compreendido entre Leiria e Mealhada (de Sul para Norte) e entre Coimbra e Figueira da Foz (de Nascente para Poente). Dada a localização geoestratégica da cidade, a constituição da Plataforma Intermodal deverá ser equacionada no contexto da Rede Nacional de Plataformas Logísticas, nomeadamente, dada a proximidade da plataforma portuária a construir na Figueira da Foz e à plataforma transfronteiriça da Guarda (mais distante).

Será indispensável uma integração entre o tecido empresarial de toda a região centro, bem como um investimento em infra-estruturas chave de ligação rodo e ferroviária entre os principais pólos empresariais, centros urbanos e industriais da região centro e, obviamente, do resto do país.

Este investimento é indispensável que para que Coimbra se afirme como eixo da centralidade também a nível empresarial e industrial.

Coimbra, Cidade da Ciência <u>Pólo de Ensino Superior</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Potencialização do Pólo de Ensino Superior (particularmente da Universidade) como elemento que dinamiza a actividade económica de Coimbra. • Nesta óptica deverão ser criados um conjunto de mecanismos que permitam posicionar este Pólo como parceiro privilegiado das unidades empresariais da Região, quer a nível da disponibilização de recursos humanos quer a nível de prestação de serviços. • Incremento da relação entre as unidades de Ensino Superior e a CMC, desenhando-se uma relação sinérgica, que beneficia directa e indirectamente a Região.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento de Coimbra como cluster científico-tecnológico de referência no panorama nacional. • Criação de uma relação sinérgica que simultaneamente beneficie o tecido industrial com um conjunto de activos diferenciados, e o Pólo de Ensino Superior, pela dinamização do tecido académico. • Fixação de uma percentagem significativa dos estudantes do Ensino Superior formados no Município, revitalizando desta forma o tecido social. • Promoção do papel do Pólo de Ensino Superior enquanto criador de capital humano em estratos diversos da população.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um triângulo de sinergias formado por Pólo de Ensino Superior – Tecido Empresarial - CMC. • Potenciação do tecido empresarial, da própria capacidade do conjunto de activos de Ensino Superior e de fluxos turísticos alternativos. • Posicionamento do Pólo de Ensino como elemento central da Marca Coimbra (numa óptica de Região dinâmica e tecnologicamente avançada).
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço do relacionamento do Pólo de Ensino Superior com o tecido empresarial da Região (nomeadamente por via de uma Bolsa de Recursos e por uma entidade central que faça o <i>vending</i> da prestação de serviços especializados). • Projecção do perfil da Universidade de Coimbra (particularmente como berço da Lusofonia e com a diversificação da oferta lectiva da Universidade). • Parceria Pólo do Ensino Superior / Outras Entidades na formação das classes mais desfavorecidas da população (promovendo a implementação de políticas de acção social e de promoção da coesão social). • Constituição da Faculdade de Belas Artes (criando-se um pólo de produção cultural).

Dentro da Macro Acção Pólo do Ensino Superior estão incluídos um conjunto de projectos que visam promover a miscigenação efectiva entre o conjunto de unidades constituintes deste Pólo (e onde se destaca, fundamentalmente, a Universidade de Coimbra, mas também todas as instituições de ensino superior instaladas) e o tecido económico da Região. Para isso é necessário o posicionamento do Pólo enquanto unidade prestadora de serviços diferenciados (com um enfoque científico-tecnológico) às empresas da Região e “fornecedora” de recursos humanos altamente qualificados.

Este posicionamento do Pólo de Ensino Superior enquanto agente económico da Região deverá ser reforçado com o aumento da capacidade económica do mesmo, essencial para o seu

posicionamento enquanto pólo de referência nacional em termos científico-tecnológicos (condição indispensável para a constituição de um círculo virtuoso de excelência). Nessa medida, o desenvolvimento de cursos de pós-graduação com carácter internacional, a constituição de uma *Summer School* e a criação da Faculdade de Belas Artes pela Universidade de Coimbra são medidas que contribuirão para o este fortalecimento financeiro.

Finalmente o conjunto de unidades de Ensino deverá assumir um papel na promoção de um tecido social coeso e solidário, através do desenvolvimento (em parceria com outras entidades de Coimbra) de um conjunto de formações direccionadas para as classes mais desfavorecidas economicamente e com menor nível de formação da população, combatendo assim o desemprego por via do enriquecimento do capital humano.

Coimbra, Cidade do Século XXI <u>Inovação e Tecnologia</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento e modernização do tecido empresarial da cidade de Coimbra e sua região através de acções de promoção, de criação e instalação de empresas de elevado conteúdo tecnológico e de formação orientadas para a inovação, desenvolvimento experimental e incorporação de novas tecnologias. Posicionamento de Coimbra como Região tecnologicamente dinâmica, através da introdução de um conjunto de estruturas diferenciadas no panorama nacional e mesmo europeu. Disseminação do uso de novas tecnologias entre a população.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> Retenção de pessoas e empresas, altamente qualificadas em tecnologia e inovação, geradas em instituições de ensino locais, dinamizando o tecido empresarial do Concelho. Dar visibilidade à dinamização empresarial através da comunicação eficiente do sucesso. Redefinição da Marca Coimbra, dotando-a de uma vertente de Região tecnologicamente avançada. Aproximação dos cidadãos e dos organismos públicos por via de práticas de e-government
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento da imagem de Coimbra como Região tecnologicamente inovadora. Atração de pessoas e empresas a partir do investimento tecnológico. Potenciação da área da Saúde a partir deste investimento, através da atracção de novas unidades empresariais. Elevação do perfil do Pólo de Ensino Superior, com a sua integração num espaço envolvente tecnologicamente avançado.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> Constituição da Cidade <i>Wireless</i> (constituindo-se uma vantagem comparativa de Coimbra na atracção e coesão do tecido empresarial). Implementação de uma cultura de inovação tecnológica (como são exemplo a implementação de processos de <i>e-government</i> e de sistemas inteligentes de optimização dos transportes colectivos). Implementação do projecto Coimbra Digital (promovendo a imagem de uma região tecnologicamente dinâmica).

A Macro Acção Inovação e Tecnologia visa dotar Coimbra de um conjunto de activos, no campo cinetífico-tecnológico, totalmente inovadores no panorama nacional e mesmo europeu, permitindo “colar” à Marca Coimbra definitivamente uma dimensão de espaço dinâmico e tecnologicamente avançado, para além de promover a criação de um conjunto de estruturas que serão alavancas de fixação de unidades empresariais e de pessoas.

Nesse sentido, Coimbra deverá levar a cabo um projecto “revolucionário” em Portugal de constituir uma rede local *wireless* (WLAN) de banda larga gratuita, em toda a cidade (replicando projectos em

curso noutras cidades¹¹), através da implementação de uma rede de fibra óptica de alta velocidade. Esta valência para a cidade estará à disposição da população em geral fomentando não só a infoinclusão dos seus habitantes mas também proporcionando condições de excelência ao nível das comunicações, numa lógica de atracção e coesão da actividade empresarial no Concelho.

Efectivamente, Coimbra deverá aliar a sua localização geoestratégica no eixo rodo-ferroviário Lisboa-Porto a condições de excelência ao nível das comunicações digitais fomentando a criação de sinergias em pólos de concentração e desenvolvimento empresarial como o Coimbra Parque e o Tecnopolo, espaços que privilegiam a proximidade e a rede com empresas de inovação tecnológica, que funcionem em ligação privilegiada com instituições com capacidade de investigação, designadamente instituições de ensino/investigação da Região Centro. Estes exemplos deverão servir de paradigma a outros projectos semelhantes e complementares que criem um clima de desenvolvimento e investigação tecnológica dinamizando a região e desenvolvendo o seu tecido empresarial.

A viabilização de um projecto desta dimensão poderá ser efectuar-se através de uma parceria da Câmara Municipal e da Universidade de Coimbra com instituições internacionais de carácter académico ou privado e com recurso aos fundos provenientes do QREN 2007/2013.

O projecto Coimbra Digital visará ainda colocar acessível on-line o acervo documental de um conjunto de entidades de referência na Região, nomeadamente Universidade de Coimbra ou Câmara Municipal, Fundação Bissaya Barreto. Este projecto tem como objectivo promover on-line (cada vez mais um instrumento crucial para a promoção de uma região) Coimbra como espaço aberto às “novas tecnologias” e como centro de referência da Lusofonia.

A Câmara Municipal de Coimbra deverá, em linha com a política levada a cabo pelo Governo, incrementar as suas práticas de *e-government*, nomeadamente por via da transformação do actual site da Câmara numa plataforma dinâmica de interacção com a população. Esta medida gerará efeitos positivos colaterais sobre a promoção da implementação do Plano Estratégico entre a população.

Toda esta dimensão de promoção tecnológica da região deverá ser complementada com a dotação da população com as capacidades necessárias para lidar com as novas tecnologias. Assim deverá

¹¹ Em Berlim está em curso um projecto-piloto de três meses que passa pela disponibilização de internet gratuita sem fios no centro da cidade, através de antenas montadas em semáforos. Numa segunda fase, o objectivo passa por alargar a cobertura a uma área que deverá atingir os 92 km².

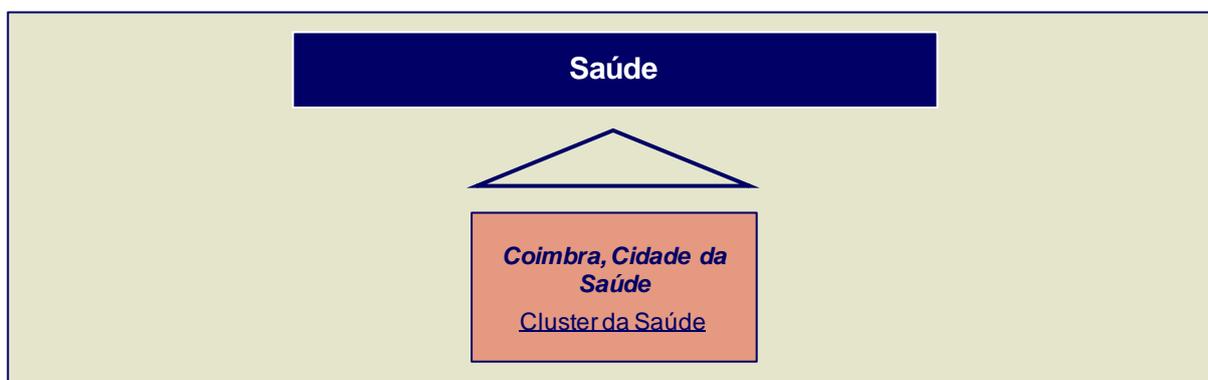
Também em São Francisco, a empresa Meraki está a desenvolver um novo projecto com o qual pretende atingir em breve os 80% de cobertura da rede *Wireless* naquela cidade.

São ainda de destacar projectos semelhantes em outras cidades, nomeadamente Portland, Oregon, e Sunnyvale)

ser constituída uma parceria entre a Universidade e a Câmara para a disseminação das novas tecnologias nas escolas do 1º Ciclo.

C. Vector Saúde:

O Vector Saúde compreende a Macro Acção Cluster da Saúde. Este Vector de Intervenção tem um impacte directo sobre o **Objectivo Estratégico “Desenvolvimento dos Activos da Saúde”** e um impacte indirecto sobre os restantes três Objectivos: **“Densificação Económica da Região”**, **“Revitalização Turística”** e **“Redefinição Urbana da Cidade”**.



Desta forma pode-se afirmar que o Vector Saúde tem um impacte estruturante sobre todas as componentes da **Visão/Missão**, sendo que esse efeito é mais acentuado na vertente **“Coimbra como Centro de Referência da Saúde”**.

Coimbra, Cidade da Saúde Cluster da Saúde	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciação do conjunto de activos da Área da Saúde actualmente existentes em Coimbra num cluster económico, através do apoio às unidades de excelência já existentes, captação de novos investimentos públicos estruturantes na área e promoção da fixação de novas unidades do sector privado. • Adicionalmente deverá existir uma política de especialização dos recursos existentes, quer a nível das várias unidades de Saúde presentes na Região, quer a nível da captação de investigadores de prestígio internacional para equipas de ponta autónomas. • Criação de estrutura lúdica impactante.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de Coimbra a Cluster da Saúde líder no mercado Ibérico e referência no mercado Europeu. • Desenvolvimento de um segmento com significativas margens de crescimento expectadas e com relevância estratégica a nível mundial, tirando partido de um parque estabelecido de activos sem paralelo a nível nacional. • Desenvolvimento de uma nova linha de Turismo: o Turismo da Saúde.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um efeito de arrastamento a nível de densificação económica da Região a partir do desenvolvimento do Cluster da Saúde. • Promoção de intervenções urbanas estruturantes a partir da implantação das unidades ligadas à Saúde e de elementos arquitectónicos de referência. • Promoção do Turismo ligado às áreas da Saúde (quer por motivos terapêuticos quer por motivos lúdicos). • Criação de uma imagem internacional marcante a partir do desenvolvimento de um cluster líder.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de uma Indústria da Saúde em Coimbra (adoptando-se uma abordagem vertical de desenvolvimento dos diferentes segmentos do Sector da Saúde) • Captação de investimentos estruturantes na área da Saúde (nomeadamente por via de captação de investimento estatal) • Reforço do apoio dado às unidades e equipas de investigação líderes da Região na Área da Saúde (reforçando as dotações financeiras das unidades instaladas e incorporando equipas de investigadores internacionais às equipas instaladas) • Constituição de um Centro de Conhecimento da Saúde (que funcione como um mecanismo de intervenção urbana na Cidade)

A Macro Acção Cluster da Saúde assume o figurino de por si só configurar um Vector de Intervenção pelo impacte estruturante que tem sobre o Projecto Estratégico para Coimbra. Com efeito é o único Vector (e simultaneamente Macro Acção) que consegue influenciar de forma significativa todos os Objectivos Estratégicos configurados. Assim esta Macro Acção assume de forma quase automática a natureza de **Projecto Estruturante do Plano Estratégico**:

- Apresenta sinergias com Macro Acções de todos os restantes Vectores de Intervenção (impactando por inerência, directa ou indirectamente todos os Objectivos Estratégicos);
- Apresenta um maior potencial de impacte estruturante de longo prazo, quer pelo crescimento expectável do Sector da Saúde, quer pela diversidade de impactes que gera sobre o tecido

económico, sobre a retenção e atracção de pessoas, sobre as dinâmicas turísticas, sobre a configuração urbana, sobre o desenvolvimento do Pólo de Ensino Superior, sobre a Marca da Cidade e sobre a qualidade de vida dos cidadãos.

A constituição do Cluster da Saúde é um processo que resultará da confluência de um conjunto de acções e, sobretudo, do envolvimento e cooperação de um conjunto de agentes chave no processo: conjunto de unidades hospitalares da Região (onde assumem particular destaque os Hospitais da Universidade de Coimbra e o Centro Hospitalar de Coimbra), conjunto de Pólos de Ensino Superior (onde assumem particular destaque os estabelecimentos ligados às Ciências da Vida) e Câmara Municipal de Coimbra.

Assim a partir da parceria entre o conjunto de unidades hospitalares da Região e da Câmara Municipal de Coimbra deverá ser desenvolvido um processo de captação de investimentos em unidades e estruturas de Saúde na Região, a dois níveis:

- A nível do investimento público, com a captação de equipamentos de ponta e fundos para o desenvolvimento das **áreas que são hoje consideradas referências europeias (nomeadamente Oftalmologia, Cardiologia, Imagiologia, Biotecnologia Molecular e Informática Médica)**, numa óptica de afirmação de áreas que são já activos diferenciados¹²;
- A nível do investimento privado, com a captação de unidades privadas que desenvolvam a sua actividade na área da Saúde e que procurem alavancar a sua actividade a partir do conjunto de activos existentes neste sector em Coimbra. Estas novas unidades privadas deverão situar-se não só no segmento da prestação de cuidados de saúde directos mas também na produção de equipamento médico e consumíveis e farmacêuticas (de forma a desenvolver-se um cluster com natureza transversal e portanto mais gerador de sinergias e capaz de incrementar um “efeito bola de neve” sobre o desenvolvimento do Cluster na Região). Nesta óptica é importante que o conjunto de unidades já existentes na Região nunca interprete a instalação das unidades privadas numa óptica de concorrência mas sim numa óptica de complementaridade.

Por outro lado, e numa óptica de gestão eficiente de recursos as unidades públicas instaladas na Região (e aqui assume especial importância a parceria entre os Hospitais da Universidade de Coimbra e o Centro Hospitalar de Coimbra), fará sentido desenvolver especializações por unidade, eliminando-se desta forma a duplicação de equipas especializadas, de equipamentos e instalações.

¹² Uma vez mais, faz sentido reforçar aqui a ideia de “não se apostar em tudo”. Em particular na área da Saúde, deve-se apostar nas áreas onde existe já uma “vantagem competitiva” face ao panorama nacional e europeu (o que não invalida que numa análise de longo prazo estas áreas poderão gerar efeitos de arrastamento sobre outras áreas, criando-se novas áreas de excelência).

Esta abordagem é importante não só numa óptica de redução de custos mas também numa óptica de desenvolvimento de *expertise* por equipa especializada¹³.

Este desenvolvimento de especializações também deverá ser incrementado pela captação para Coimbra de **especialistas de prestígio internacional para liderar equipas de investigação / de intervenção médica**. Para isso será necessário criar estruturas autónomas (no sentido não só de autonomia financeira como também autonomia processual) dentro da macro-estrutura da unidade de saúde em que a equipa for integrada. O desenvolvimento destas equipas de excelência poderá ser alavancado / acelerado com a sua integração em parcerias internacionais, facilitando o intercâmbio de membros das equipas e promovendo desta forma a importação de know-how.

A nível das equipas de excelência que vierem a ser criadas numa óptica de investigação, deverão apostar numa abordagem de relação directa com o mercado, replicando uma estrutura de **tipologia similar à parceria hoje existente no conjunto IBILI – AIBILI**. Esta relação próxima com o mercado é fulcral para gerar um fenómeno de arrastamento do tecido económico da região a partir do Cluster da Saúde. Estas unidades de investigação deverão ser concentradas num grande centro de unidades laboratoriais (criando espaço para o surgimento de sinergias)¹⁴ que por seu turno deverá estar integrado num espaço empresarial mais vasto onde estarão localizadas unidades privadas ligadas quer à prestação de serviços de Saúde e bem estar quer à produção de equipamentos e produtos ligados à Área da Saúde (**Parque Empresarial da Saúde**).

A aposta em equipas de excelência numa óptica de intervenção médica permitirá potenciar em Coimbra um fenómeno que já existe a uma escala reduzida: o **Turismo da Saúde**¹⁵. Este será um dos segmentos com maior crescimento previsto para as próximas décadas¹⁶ e Coimbra está hoje numa posição privilegiada para o incrementar. Para isso, e como em qualquer fluxo Turístico, é necessário o desenvolvimento de uma Marca com notoriedade, pelo que é importante a existência de especialistas com projecção internacional a liderar estas equipas (para lá obviamente da mais valia médica implícita na sua presença).

As unidades ligadas às Ciências da Vida do Pólo de Ensino Superior de Coimbra são fulcrais em todo o processo de constituição do Cluster da Saúde na medida em que irão “gerar”, de forma contínua, recursos humanos altamente qualificados que vão satisfazer as necessidades quer das

¹³ Na Área da Medicina é particularmente importante, no desenvolvimento de especializações e na criação de equipas de excelência, o número anual de intervenções que são realizadas.

¹⁴ Este centro laboratorial deverá potencialmente localizar-se no Parque Empresarial da Saúde, espaço mais vasto que iria ter como uma das suas componentes (funcionais e espaciais) o Coimbra iParque (espaço empresarial dedicado às Ciências da Vida actualmente em constituição).

¹⁵ Turismo da Saúde deverá aqui ser entendido como o Turismo gerado pelas deslocações motivadas por intervenções cirúrgicas ou tratamentos de foro médico. Integra também o *Wellness Tourism* (Turismo do Bem Estar), que é gerado por tratamentos preventivos, de estética e de bem-estar no geral. Relativamente a Congressos e Convenções organizadas sob a temática da Saúde, são considerados elementos integrantes do Turismo MICE.

¹⁶ Segundo dados publicados em Julho de 2005 pela Universidade de Delaware (Estados Unidos).

unidades públicas quer das unidades privadas do Sector na Região. A não aposta contínua no aumento (em qualidade e quantidade) dos recursos humanos gerados implica a criação de um bloqueio estrutural ao desenvolvimento do Cluster.

A criação de uma grande estrutura lúdica ligada à Área da Saúde, insere-se numa perspectiva de potenciar para outras áreas o dinamismo e potencial do Cluster criado. Assim o **Centro de Conhecimento da Saúde** deverá assumir uma tripla vertente:

- Foco ibérico de atracção turística, procurando-se criar um espaço lúdico que, numa abordagem didáctica da Saúde, privilegie o uso de novas tecnologias e que assuma um target multietário¹⁷;
- Criação de uma estrutura arquitectónica forte e marcante, contribuindo de forma estrutural para a promoção de uma imagem inovadora e desafiante da Cidade¹⁸;
- Pela dimensão projectada deste espaço, produzindo impactes sobre a redefinição urbana da Cidade, criando potencialmente uma nova centralidade territorial no tecido urbano¹⁹;

¹⁷ Correspondendo em certa medida à abordagem seguida pelo Futuroscope em Poitiers.

¹⁸ Replicando desta forma o processo de formação de imagem a partir de uma estrutura arquitectónica ocorrido em Bilbao a partir da constituição do Museu Guggenheim.

¹⁹ Criando, à escala, um efeito similar ao registado pela Expo 98 em Lisboa;

D. Vector Dinâmicas Urbanas, Sociais e Ambiente:

O vector Dinâmicas Urbanas, Sociais e Ambiente decompõe-se em quatro Macro-Ações distintas: Frente Ribeirinha; Centro Histórico, Política de Sustentabilidade e Políticas de Planeamento. Este vector de intervenção tem um impacte directo sobre o **Objectivo Estratégico “Redefinição Urbana da Cidade de Coimbra”** e indirecto sobre **“Revitalização como Destino Turístico”**,



A concretização deste Vector assume-se como condição necessária (mas não suficiente) para a consubstanciação das componentes da **Visão/Missão “Coimbra enquanto Espaço Metropolitano Distintivo”** e **“Coimbra como Território de Fixação de Pessoas e Empresas”**.

Coimbra, Cidade do Mondego <u>Frente Ribeirinha</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> Intervenção urbana integrada ao longo da frente ribeirinha, na extensão da área do PUCC. Esta intervenção, em consonância com o documento “Coimbra – um sentido para a Polis”, já aprovado pelo Município relativo a Política de Cidades, visa dar continuidade ao processo despoletado pelo Programa Pólis, com a criação de uma área verde vasta onde serão implementados equipamentos desportivos, áreas de diversão nocturna, unidades de restauração e equipamentos de uso colectivo. Implementação de equipamentos estruturantes da Administração Pública. Condicionamento do trânsito rodoviário, primazia de pedonalização das vias e criação de ciclovias. Integração dos activos turísticos em roteiros estruturados.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> Recenragem da Cidade em torno do Rio e criação de um eixo verde ao longo do espelho de água a partir da qual a intervenção sobre as restantes áreas se entroncará. Criação de um espaço lúdico de referência, impactando positivamente a qualidade de vida no pólo urbano. Libertação de uma área central da Cidade de circulação automóvel intensa e incentivo ao uso de transportes colectivos, criando uma dinâmica ecológica em termos de mobilidade pedonal e ciclável. Potencialização de activos turísticos, permitindo o reforço de Coimbra como destino de Turismo Patrimonial e de Short-Break.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> Intervenção urbana em estreita conexão com a política para a Rede de Transportes, limitando a circulação automóvel e oferecendo alternativas eficazes em termos de transportes colectivos. Criação de uma estrutura verde chave para o desenvolvimento de uma política de Ecocidade. Criação de uma “montra turística” de excepção, quer em termos de património alavancável quer em termos de destino de lazer. Estruturação de um espaço de excelência para a realização de eventos culturais.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> Implementação das intervenções não concluídas do Projecto POLIS (consolidando o carácter integrador do Rio Mondego) Recuperação do Convento de São Francisco (e conseqüente constituição de um espaço para Congressos e realizações culturais) Libertação da Estação A e da linha férrea do seu actual uso e subsequente intervenção de requalificação (fundamental na aproximação da Cidade ao Rio) Intervenção de requalificação do conjunto Estádio Universitário - Guarda Inglesa (valorizando o espaço de Santa Clara Monumental) Revitalização e alargamento do Portugal dos Pequenitos (revitalizando um dos pontos de maior projecção turística de Coimbra)

De entre as quatro Macro Acções apontadas, a intervenção na Frente Ribeirinha vai assumir o carácter de **Projecto Bandeira do Plano Estratégico**. Esta opção justifica-se por:

- Ser de entre o conjunto global de Macro Acções aquela que apresenta um maior potencial de execução (de pelo menos uma percentagem significativa da intervenção) no curto prazo (dado o facto das três fases iniciais do Projecto do Programa POLIS estarem concluídas) e de imediatismo do seu impacte na qualidade de vida dos cidadãos;

- Ser uma das que apresenta maior dimensão de impacte territorial para os cidadãos e maior capacidade de projecção mediática – dada a extensão geográfica da intervenção e a facilidade de promover “um antes e um depois” neste **“Coimbra, do Choupal até à Lapa”**; Envolver e centrar todo o projecto em torno de um activo da maior importância no contexto actual, a água.

A estratégia de desenvolvimento da cidade de Coimbra passa por uma abordagem integradora do rio Mondego com toda a sua frente ribeirinha devendo este servir como pólo de consolidação da envolvente na cidade. Nesse sentido, serão desenvolvidas intervenções locais e encadeadas entre si, incidindo na:

- Criação / requalificação de espaços verdes, de equipamentos de lazer, de uma área desportiva ligada ao Mondego (nomeadamente com a constituição de espaços para a prática de remo e canoagem, e o desenvolvimento de praias e piscinas fluviais).
- Formação de uma imagem de harmonia e simbiose da cidade de Coimbra com o rio Mondego, através de um urbanismo sustentável.
- Criação e recuperação de activos culturais de valor arquitectónico assinalável capazes não só de servir a população mas também de servir como mecanismo de alavancagem do turismo.
- Libertação de algumas zonas degradadas da cidade para usos mais nobres

O Programa delineado no documento “Coimbra – Um sentido para a “Polis” “surge como veículo estruturante no âmbito da estratégia para Coimbra. Efectivamente o Programa constitui um vector operacional já que funciona como elemento de implementação da estratégia delineada para a cidade, ainda que o seu âmbito de actuação seja uma parcela restrita da área de intervenção necessária e justificada. A implementação do programa assenta numa directriz principal que visa a recuperação do rio como elemento de união da cidade, a qual será consubstanciada no desenvolvimento de acções baseadas nos seguintes pressupostos:

- Criação de uma nova centralidade ao introduzir Santa Clara como uma zona nobre da cidade, na qual são de realçar as intervenções de pedonalização e arranjo da Avenida João das Regras e o desnivelamento da Avenida Inês de Castro que descongestionarão o tráfego à superfície naquela zona, tornando-as mais atractiva e agradável para os habitantes da cidade. Ainda nesta zona é de realçar o aproveitamento de alguns equipamentos de elevado valor histórico-cultural nomeadamente, a conversão do Convento de São Francisco em Centro Cultural e de Convenções e a recuperação do Convento de Santa-Clara-a-Velha como activo monumental de referência.

Ainda ao nível da requalificação da envolvente à margem esquerda do rio, está prevista a instalação de um conjunto de equipamentos de funções urbanas mistas (habitacional e de serviços) na zona onde se encontram as actuais instalações dos SMTUC a serem transferidas para outra zona da cidade, reforçando o cariz de Santa Clara como pólo de expansão de serviços mas também como uma zona nobre de desenvolvimento urbanístico.

- Renovação urbana entre o Açude e a Ponte de Santa Clara que passa pelo desmantelamento da linha ferroviária intra-urbana, que liga a estação Nova à estação B actualmente uma linha de separação entre aquela zona da cidade de Coimbra e a margem direita do rio a jusante da ponte de Santa Clara. A ligação da estação B ao centro da cidade será assegurada pelo metro ligeiro de superfície e por uma rede de *minibus*. No âmbito desta intervenção surgirá a transformação da Estação Nova em equipamento Fórum Miguel Torga, o que constitui uma importante mais-valia para aquele espaço, dado o interesse arquitectónico do imóvel.
- Construção de uma ponte pedonal e ciclável entre a ponte de Santa Clara e a ponte do Açude, permitindo uma melhor articulação entre margens e reforçando o carácter integrador do rio.

Coimbra, Cidade com História <u>Centro Histórico</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de requalificação urbana e ambiental do conjunto AltaBaixa – Santa Clara Monumental. • Este processo deverá alavancar-se na Candidatura da Universidade a Património Mundial • A requalificação passará pela reestruturação do tráfego, pela recuperação do património edificado numa óptica de potenciação turística e pelo redesenho de algumas áreas da Baixa. • Intervenção sobre o espaço social através da implementação de habitação jovem e universitária, da criação de um foobourt, de uma zona de comércio turístico e da introdução de espaços nocturnos.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma área alargada com um carácter marcadamente turístico, quer por via da recuperação do património quer por via da introdução de equipamentos de suporte. • Integração da Alta- Baixa – Santa Clara Monumental num espaço contínuo, solidificando o imobiliário universitário como elemento da Cidade e integrando Santa Clara Monumental como elemento constitutivo do Centro Histórico. • Recuperação de espaços urbanos que hoje atravessam um processo de desertificação e depressão social. • Desenvolvimento de uma área geográfica que potencie o crescimento do segmento de serviços ao turismo.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da requalificação urbana alinhada com uma Política de Imagem e Promoção para a Cidade (nomeadamente através da Candidatura a Património Mundial). • Integração da intervenção urbana numa óptica de crescimento da dinâmica turística em Coimbra, criando-se o enquadramento necessário à fixação de unidades económicas ligadas a este sector. • Alinhamento da intervenção urbana com a Política de Mobilidade da Cidade.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenção na Alta da Cidade (vivificação da Alta por via da atribuição de usos alternativos às estruturas universitárias, pela recuperação de funções habitacionais para a zona e pela dinamização turística do espaço) • Intervenção na Baixa da Cidade (dinamização comercial e social da Baixa por via da implementação de unidades de habitação universitária, pela pedonalização da Rua da Sofia, pelo alargamento do horário de funcionamento do comércio tradicional e pela intervenção de recuperação urbana da SRU)

Na intervenção da Frente Ribeirinha entronca-se uma segunda Macro Acção, também ela com um carácter de intervenção geograficamente delimitada, a intervenção no Centro Histórico (conjunto Alta – Baixa – Santa Clara Monumental). Esta intervenção parte de dois despoletadores de reformulação urbana: a Candidatura da Universidade de Coimbra a Património Mundial da Unesco e a implantação do Metro Ligeiro do Mondego. A partir destes visa-se transformar este espaço numa zona privilegiada para o turista (particularmente nos segmentos de Turismo Patrimonial e de *Short Break*), eliminando-se simultaneamente os fenómenos de desertificação, envelhecimento (populacional e

arquitectónico) e depressão (económica e social) que afectam este conjunto. Adicionalmente visa-se reintegrar Santa Clara Monumental como elemento constitutivo em pleno do Centro Histórico de Coimbra, promovendo o reequilíbrio entre Margens e estendendo geograficamente o espaço turístico de excelência de Coimbra. Nesse sentido, uma intervenção, incluindo a multiplicação de pontes pedonais e o reforço dos eixos de circulação pedonal, sobre o Rio até ao Mosteiro de Santa Clara a Nova revela-se como necessária.

Coimbra, Ecocidade Política de Sustentabilidade	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de uma política de reutilização da água e utilização eficiente das energias. • Dotação da Cidade de um conjunto de valências a nível de espaços verdes, consubstanciando-se quer a nível dos já existentes, com a definição clara de espaços de lazer para a população e espaços funcionando enquanto “pulmão da cidade”, quer a nível da criação de novas áreas com dimensões e tipologias de implementação variada, quer a nível da difusão do conceito de Parque de Proximidade. • Aposta numa política de edificado orientado para a sustentabilidade (aposta em energias renováveis e construção ecoeficiente).
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração da política urbana da Cidade baseada na sua sustentabilidade (integrando desta forma uma das traves mestras da Agenda XXI). • Melhoria da qualidade de vida urbana, usando os espaços verdes como mecanismo de incremento da qualidade ambiental e de solidificação social. • Estruturação de um anel verde no centro urbano, como veículo de ordenação de território, processo incluído num processo mais abrangente de substituição de Vazios Urbanos por áreas verdes. • Criação de uma imagem de Cidade atractiva para a fixação de novos cidadãos.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação da política de implementação de espaços verdes alinhada com a política de condicionamento do tráfego no centro urbano. • Concepção dos espaços verdes integrados numa política geral de solidariedade e entrosamento social. • Concepção de construção sustentável introduzida de forma consistente nas intervenções urbanas lideradas pela CMC, nomeadamente no conjunto Alta-Baixa-Santa Clara Monumental.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Requalificação e revitalização dos espaços verdes de Coimbra (requalificação e promoção do uso dos Parques; constituição de um “anel verde” no tecido urbano; criação de Jardins de Proximidade e criação de espaços agrícolas urbanos) • Desenvolvimento de uma política de Ecoeficiência no licenciamento urbano (assegurando a sustentabilidade ambiental e ecológica do tecido urbano)

A Macro Acção Política de Sustentabilidade visa promover em Coimbra uma abordagem de intervenção urbana ambientalmente sustentável. Nesse sentido, pretende-se a implementação de um conjunto de políticas que procurem solidificar no longo prazo a dimensão ecológica do Plano Estratégico, em particular a obrigatoriedade do processo de licenciamento urbano ser feito incorporando mecanismos de reutilização de águas, de uso eficiente da energia e de implementação progressiva de energias alternativas (especialmente a fotovoltaica). Adicionalmente deverá ser levado a cabo um alargamento significativo da estrutura verde, complementado com a requalificação

das áreas actualmente existentes e com a difusão de Parques e Equipamentos de Proximidade.

Coimbra, Cidade Planeada <u>Políticas de Planeamento</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta numa política territorial que privilegie um desenvolvimento policêntrico da cidade, a sua recen tragem e o seu crescimento planeado nas franjas. • Estruturação desta política territorial a partir de marcas territoriais chave que sejam definidas como vectores de intervenção. • Concepção da política urbana como mecanismo de coesão social, cabendo nesta óptica a introdução de equipamentos de apoio à população e a redefinição da política de habitação social. • Aposta em soluções inovadoras para a revitalização das antigas áreas industriais.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de uma política territorial estruturante que vise um crescimento programado da Cidade, eliminando desequilíbrios de sobredensificação ou de vazios urbanos. • Criação de uma Marca de Cidade apoiada em estruturas territoriais fortes. • Desenvolvimento de uma cidade solidária e socialmente coesa através do suporte da política urbana. • Aposta na Inovação e Tecnologia na esfera urbana
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte da Política de formação de Marca e de Promoção a partir das marcas territoriais. • Planeamento da evolução da Cidade alinhado com a política de desenvolvimento de acessibilidades, com a política de constituição de Parques Empresariais e com a política de implantação de equipamentos públicos estruturantes.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de políticas de coesão social e reforço das redes sociais (seja com uma intervenção directa de apoio, assumindo particular destaque o desenvolvimento de habitações sociais) • "Constituição de marcas territoriais (criação das Portas da Cidade, Centro de Conhecimento da Saúde e ocupação criteriosa de vazios urbanos com localização estratégica) • Planeamento e reconfiguração urbanística dos vazios urbanos (Guarda Inglesa; Portas da Cidade; Zona Industrial da Pedrulha; Vale de Coselhas, Vale da Arregaça e Conjunto Penitenciária / Quartel de Santana) • Implementação de Instrumentos de Planeamento (processo de intervenção urbana tendo como suporte e linha de rumo um conjunto de instrumentos de planeamento urbano)

A quarta Macro Acção, Políticas de Planeamento, incorpora em si uma macrovisão para o Planeamento Urbano de Coimbra, quer numa dinâmica de consolidação de Marca de Cidade (por via da constituição de marcas territoriais) quer numa dinâmica de planeamento prospectivo da evolução da cidade (promovendo-se um crescimento policêntrico, equilibrado entre Margens e demograficamente homogéneo). Nesta abordagem assume particular importância a intervenção a nível de Plano de Pormenor a levar a cabo em Eiras, na frente de Rio a Sul e no espaço não consolidado da Margem Esquerda (espaços onde a proliferação de crescimento terá de ser corrigida ou evitada e onde se deverá promover o crescimento de malha urbana estruturada). A esta abordagem são aliadas um conjunto de políticas que visam incrementar a solidariedade e coesão

social no tecido urbano (nomeadamente através de uma reformulação da política de habitação social – evolutiva e integrada – e de implementação de equipamentos de apoio).

Coimbra dispõe actualmente de um conjunto de políticas solidárias, resultantes da articulação concertada entre a Câmara e os diversos agentes sociais ao longo dos últimos anos, que têm o intuito de erradicar ou atenuar situações de pobreza e de exclusão bem como promover o desenvolvimento social. A Câmara Municipal de Coimbra tem vindo a assumir uma filosofia de reforço da coesão social com o contínuo suporte dos instrumentos e organismos de apoio existentes como elementos essenciais para a integração dos diversos sectores da sociedade. A coesão social é encarada como factor fundamental para o desenvolvimento da região, servindo de bloqueio a fenómenos de insegurança e exclusão social que hoje afectam um número significativo de zonas urbanas. Adicionalmente é importante relevar a importância de se manter/reforçar o apoio dado a entidades com um papel preventivo crítico na região:

- Corporações de Bombeiros - Face à vasta mancha florestal da envolvente ao tecido urbano, são um meio essencial no combate aos fogos florestais e à prevenção destes procurando evitar cenários como o ocorrido no Verão de 2005.
- Protecção Civil – Face à ameaça de cheias do Mondego, mesmo que este fenómeno tenha sido minorado com a construção da Barragem da Aguieira (e como foi prova o papel tido por esta instituição no Inverno de 2001).

Esta política camarária e a actuação das entidades de referência destacadas permitiram o posicionamento de Coimbra como uma das regiões do país na vanguarda das políticas de apoio e solidariedade social, sendo um activo intangível crítico a manter por via da manutenção e reforço da actual política seguida nesta área.

Por outro lado, numa lógica de descentralização e democratização do acesso dos seus munícipes à actividade desportiva, a cidade disponibiliza diversos equipamentos dispersos um pouco por todo o conselho que tornam acessíveis a actividade física e desportiva aos seus cidadãos. Estas duas linhas de intervenção inserem-se numa estratégia mais global de promover o bem-estar e qualidade de vida entre todos os munícipes do concelho.

O conjunto de infra-estruturas na área do Desporto foi desenvolvido através da construção de equipamentos de raiz, bem como da adaptação de espaços naturais, o que permite a promoção da prática desportiva contínua, saudável e em harmonia com o meio ambiente e património cultural integrando três dos principais vectores estratégicos delineados para Coimbra; o Desporto, a Ecologia e a Saúde. O nível de diversidade de equipamentos alcançado torna ainda a cidade atractiva para a organização de eventos desportivos de dimensão nacional e internacional.

De forma global o conjunto de Macro Acções enquadrado pelo Vector de Intervenção Património, Ambiente e Dinâmicas Urbanas e Sociais visa reformular de forma profunda a configuração urbana da Cidade, introduzindo um número de elementos que darão a Coimbra o conjunto de traços característicos de uma Cidade Média Europeia: moderna, ambientalmente sustentável, com uma Marca forte e definida, estruturalmente equilibrada e oferecendo aos seus habitantes elevados padrões de qualidade de vida. Estará desta forma criado um **Território de Fixação de Pessoas**.

Este Vector de Intervenção conjugado com as intervenções enquadradas no Vector Transportes, Mobilidade e Acessibilidades dotará Coimbra do conjunto de características necessárias para posicionar-se enquanto Área Metropolitana. Estará assim constituída um **Espaço Metropolitano Distintivo** no quadro nacional (dado ser o único espaço metropolitano nacional constituído em torno de uma cidade média).

E. Vector Marca, Turismo, Cultura, Património e Desporto:

O Vector Marca, Turismo, Património e Cultura incorpora em si quatro Macro Acções: Política de Marca, Equipamentos Estruturantes, Activos Patrimoniais e Produção Cultural e Eventos. Este vector de intervenção tem um impacte directo sobre o **Objectivo Estratégico “Revitalização Turística”** e um impacte indirecto sobre os Objectivos **“Densificação Económica da Região”** e **“Redefinição Urbana da Cidade”**.



Tem desta forma um contributo impactante para a realização da vertente da **Visão/Missão “Coimbra como Território de Fixação de Pessoas e Empresas”**.

O Vector de Intervenção Marca, Turismo, Património e Cultura apresenta uma estreita relação com o Vector Dinâmicas Urbanas, Sociais e Ambiente, na medida em que da redefinição da Cidade em termos macro resultante deste último dependerá de forma crucial o conjunto de intervenções locais visando a promoção do Turismo e da Cultura presente no primeiro.

Coimbra, Cidade que Marca <u>Política de Marca</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento e definição clara da Marca Coimbra a partir de uma análise aprofundada de mercado, nas vertentes turística, corporativa e interna. • Concepção da Marca tendo em conta a implementação de Coimbra na Região Centro. • Desenvolvimento de uma política de promoção turística integrada, a partir da constituição de uma entidade central coordenadora das várias entidades promotoras hoje existentes. • Introdução de uma dinâmica comunicacional forte, nomeadamente a nível da <i>web</i>, não só virada para a comunicação com a envolvente mas também para com os cidadãos.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de uma Marca Coimbra forte e clara, envolvendo as vertentes integradas dentro da Visão / Missão. • Comunicação à envolvente de uma Região com características e potencialidades únicas. • Fortalecimento da capacidade de captar empresas e pessoas e de incrementar os fluxos turísticos. • Envolvimento dos cidadãos com o Projecto Estratégico a partir da difusão dos conceitos chave presentes na Marca. • Promover, de forma sustentada, actividades com vista ao aumento da procura turística de Coimbra, a gestão de instalações e equipamentos de interesse turístico de acordo com o Plano estratégico da Empresa Municipal de Turismo
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de toda a comunicação do Projecto Estratégico a partir da constituição da Marca, tendo assim esta um impacte transversal a todas as áreas envolvidas no Plano. • Promoção turística integrada com a agenda cultural da Região. • Inclusão na promoção da profunda reformulação urbana da Cidade. • Comunicação com os agentes corporativos (nacionais e internacionais) com base numa estratégia de promoção de Região com activos únicos.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de uma política de promoção turística da Região (com base na actividade desenvolvida pela Empresa Municipal de Turismo) • Desenvolvimento de uma Marca de Coimbra (nomeadamente através da criação de uma Entidade Autónoma Promotora da Marca Coimbra) • Apoio à candidatura do Conjunto Monumental da Universidade de Coimbra a Património Mundial (promovendo a imagem de uma cidade que apostando na Inovação e Tecnologia simultaneamente preserva o seu legado histórico)

A Macro Acção Política de Marca visa dotar Coimbra com uma Marca de Cidade forte, clara e agregadora de um conjunto de capacidades e aspirações da Região. Assim a Marca constituída deverá integrar as seguintes componentes / aspectos:

- **Comunicação corporativa**, de Coimbra como Cidade tecnologicamente avançada, dotada de recursos diferenciados e espaço atractivo para fixação de unidades económicas;

- **Comunicação externa**, de Coimbra como Cidade atractiva para o Turismo, capaz de oferecer um conjunto diverso de pacotes turísticos e dotada de estruturas de suporte de perfil elevado;
- **Comunicação interna**, de Coimbra enquanto espaço privilegiado em termos de qualidade de vida, urbanisticamente inovadora, privilegiando uma política ambiental, dotada de um forte conjunto de estruturas na Saúde e na Administração e com uma dinâmica cultural significativa;

Neste sentido é essencial a constituição de uma entidade que centralize e coordene as diferentes unidades que promovem hoje a região (Entidade Autónoma Promotora). A reabilitação urbana da baixa e da alta de Coimbra, concretamente no centro histórico, assumirá um papel crucial no arranque nesta nova concepção de promoção.

O posicionamento da Marca Coimbra depende da estratégia definida para o turismo da região, concretamente na cidade. Torna-se essencial integrar e promover parcerias entre a empresa municipal de turismo e os diversos *players* do sector do turismo da região.

A dinamização e apoio à “Turismo de Coimbra”, Empresa Municipal de Turismo tem um carácter estratégico, dado que esta tem por objectivo promover, de forma sustentada, actividades com vista ao aumento da procura turística de Coimbra. Tem como atribuições a gestão de instalações e equipamentos de interesse turístico, a criação de projectos de animação e equipamentos de interesse turístico, por si ou em associação com outras entidades, a adequação das estruturas e serviços à oferta e procura turística e o apoio a iniciativas privadas nesse sector. Deverá promover, ainda, a realização de convenções, congressos, nacionais e internacionais, em Coimbra.

A candidatura do conjunto monumental da Universidade de Coimbra (integrando a Rua da Sofia e os seus antigos Colégios Joaninos) assume-se por seu turno como pedra angular na promoção de uma cidade que investindo hoje fortemente na liderança nas áreas de Tecnologia; Saúde e Ciência; preserva e valoriza o seu vasto legado histórico. Esta abordagem deverá ser vista não só à luz de uma intervenção urbana e patrimonial mas sobretudo sob a óptica de Coimbra enquanto centro difusor da Lusofonia. A centralidade da Universidade de Coimbra no mundo lusófono deve ser encarada não apenas ao nível do papel que historicamente desempenhou, mas também como eixo central do radar de universidades europeias e brasileira de que hoje é membro²⁰.

²⁰ “Almejar a classificação da Universidade de Coimbra como Património Mundial não se limita, pois, a uma mera pretensão contemplativa, antes significa um desejo de transformação do espaço físico e valorização do património intangível e uma profunda determinação na mudança das mentalidades e atitudes. Esta transformação será exigida e sentida pelos que a vivem quotidianamente e por aqueles que, mesmo estando longe, sentem a Universidade de Coimbra como um legado comum da humanidade.” – Discurso de Fernando Seabra Santos, Reitor da Universidade de Coimbra, na cerimónia de assinatura do Protocolo de Apoio do Governo à Candidatura da Universidade de Coimbra a Património da UNESCO (Coimbra, 2008).

Desta forma, o reconhecimento de Coimbra como elemento de Património Mundial da Humanidade permitirá a projecção internacional não só de um património físico, mas sobretudo de um significativamente mais vasto património intangível (a Lusofonia).

Coimbra, Destino Turístico Equipamentos Turísticos Estruturantes	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um conjunto de estruturas chave para o desenvolvimento do Turismo. • Captação de unidades de perfil elevado / diferenciado a nível da hotelaria e da restauração. • Criação de estruturas que permitam o desenvolvimento do segmento MICE. • Potenciação dos activos naturais da Região a nível turístico, nomeadamente nos segmentos de Turismo Activo e de Turismo Rural. • Desenvolvimento de um conjunto integrado de unidades de golfe como mecanismo de suporte ao Turismo e à projecção da imagem de Região com estruturas de qualidade superior no contexto da Região Centro.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma dinâmica turística forte em Coimbra. • Criação das condições necessárias para desenvolvimento de segmentos turísticos seleccionados e relacionados com o conjunto de activos que a Cidade detém e que procura desenvolver (Património, Saúde, Educação).
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento turístico estreitamente ligado ao desenvolvimento de uma Marca forte. • Utilização da implementação de equipamentos estruturantes como alavanca para reformulações urbanas. • Desenvolvimento do segmento MICE conectado à presença de Pólos na Saúde e Educação significativos. • Desenvolvimento do Turismo de Negócios em linha com a densificação económica da Região.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Captação do investimento privado no sector do Turismo (Turismo através da actuação conjunta da Agência de Promoção do Investimento e a Empresa de Turismo de Coimbra) • Constituição do Espaço para realização de Feiras Empresariais (alargando e diversificando a oferta de soluções para a captação do Turismo MICE) • Construção e promoção do Mondegário (projectando a centralidade do rio Mondego)

A Macro Acção Equipamentos Estruturantes agrega em si um conjunto de investimentos necessários ao desenvolvimento do Turismo em Coimbra. A Região apresenta hoje um conjunto de potencialidades que a permitirão desenvolver diversos segmentos de Turismo (**Turismo de Short Break, Turismo MICE, Turismo de Saúde, Turismo Activo, Turismo Rural, Turismo Cultural**) para além do **Turismo Patrimonial** que hoje constitui o essencial da actividade turística registada. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma rede de hotelaria e de restauração de perfil elevado assume-se como essencial, a par com o desenvolvimento de estruturas capacitadas para a

realização de grandes eventos como Centro de Congressos e Convenções (actualmente a ser levado a cabo com a intervenção no convento de são Francisco) e Espaço de Feiras Empresariais.

Coimbra, Cidade Património <u>Activos Patrimoniais</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do Turismo Patrimonial em Coimbra a partir da alavanca da Candidatura a Património Mundial. Intervenção profunda sobre o conjunto de activos patrimoniais de Coimbra (envolvendo obrigatoriamente a sua recuperação física), sob a óptica da sua alavancagem turística. Definição de uma sub-marca Coimbra Histórica que integre todo o activo patrimonial da Região, nomeadamente a nível do desenvolvimento de roteiros. Aproveitamento funcional de estruturas históricas para fins comerciais / de lazer. Desenvolvimento de mecanismos de suporte do Turismo Patrimonial.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> Potenciação do conjunto patrimonial de Coimbra num pacote turístico integrado. Desenvolvimento de usos alternativos para elementos históricos da Cidade. Integração da oferta em Turismo Patrimonial em pacotes turísticos envolvendo activos patrimoniais das regiões envolventes da Região Centro.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> Integração do conjunto patrimonial (após a sua requalificação) como elemento constitutivo da Marca da Cidade enquanto tecido urbano com um longo legado histórico. Potenciação do desenvolvimento de um pequeno comércio (especialmente na zona da Baixa da Cidade) direccionado para o turista. Desenvolvimento de substrato que integre pacotes de turismo de Short Break e de turismo MICE.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> Valorização do Conjunto Monumental de Coimbra (planificação global do conjunto de activos; definição de um conjunto de roteiros turísticos e promoção do acervo museológico da cidade) Exploração Comercial de espaços históricos (reconversão e aproveitamento de algum do património histórico de Coimbra para funções de turismo ou restauração) Implementação do Coimbra Card (promovendo as visitas a monumentos historicamente com menor adesão e prolongando a estadia dos turistas)

Na Macro Acção Activos Patrimoniais estão congregados um conjunto de processos e iniciativas que, tirando partido da requalificação urbana e ambiental do Centro Histórico da Cidade, permitirão potenciar o Turismo Patrimonial por via do alargamento dos roteiros turísticos (quer em tipologia quer em extensão). Em termos de política estruturante desta abordagem assume-se como factor essencial a percepção do Património Edificado como um activo que só através da sua potenciação turística poderá ser mantido e constantemente preservado (e não como um objecto estranho à vivência diária da Cidade). Nesse sentido, a recuperação dos edifícios, a adaptação do seu horário de abertura à procura verificada, o seu enriquecimento em termos informativos num formato multi-linguístico, a sua integração nos roteiros turísticos (“Coimbra Românica”, “Pedro e Inês”, “Rota dos Escritores”, “Rota da Lusofonia”, “A Primeira Dinastia em Coimbra”, etc.), a introdução de elementos

tecnológicos de suporte ao turista (como guias virtuais ou a utilização de *segways* na realização de percursos turísticos) e, em certas situações, a redefinição dos seus usos assumem-se como elementos integrantes desta abordagem. Todo o processo de requalificação e valorização patrimonial de Coimbra deverá envolver a Igreja Católica Portuguesa, entidade de referência em Coimbra, não só a nível do conjunto de edificado mas também a nível do espólio histórico e museológico.

O processo de candidatura da Universidade de Coimbra a património mundial da Unesco reforça o seu papel como símbolo de Coimbra e ponto chave na dinamização cultural e turística da cidade. O Plano de Gestão do Projecto de Candidatura confere a necessidade de investimentos significativos na sua revalorização patrimonial que não se confinam ao perímetro da Universidade. Nesse sentido são consideradas fundamentais intervenções em activos patrimoniais que se encontram na periferia da Universidade e que com ela partilham um grande valor histórico para a cidade nomeadamente, sé Velha, Sé Nova, Colégio de Santo Agostinho, Museu Machado de Castro, Igreja de Santa Cruz, Colégio da Sofia, Rua da Sofia e o edifício sede da Associação Académica de Coimbra.

Esta candidatura foi integrada em Outubro de 2008 na Lista Indicativa do Património Mundial, tendo sido aprovado por unanimidade pela Comissão Nacional da Unesco para apresentação da candidatura de bens junto deste organismo

Coimbra, Centro Cultural <u>Produção Cultural e Eventos</u>	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> Potenciação da dinâmica cultural e artística da Cidade. Apoio e promoção de um conjunto de eventos já com alguma projecção no panorama nacional. Desenvolvimento de uma programação cultural / de animação direccionada para o turista continuamente ao longo do ano. Captação de grandes eventos nacionais / internacionais como forma de projectar uma imagem de dinamismo da Cidade. Criação de eventos que possam potenciar activos específicos da Região para uma dimensão nacional / internacional.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> Fomento de uma imagem de Coimbra como Pólo cultural de referência e com um dinamismo de realização de eventos ao longo de todo o ano. Desenvolvimento de um mercado de produtos culturais direccionado quer para o turista quer para uma população com um registo claro de consumo neste segmento. Alavancagem de um conjunto de núcleos de produção cultural e de um conjunto de eventos para níveis maiores de projecção.
Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de uma imagem de núcleo cultural que constituirá um dos elementos da Marca. Desenvolvimento do segmento de produtos culturais, potencializando a captação de algumas unidades económicas nesta área. Criação de uma dinâmica de eventos e de oferta cultural que integrará os pacotes turísticos.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> Potenciação dos equipamentos desportivos (potenciação do investimento significativo realizado nos últimos anos em equipamentos desportivos) Desenvolvimento de uma Agenda Cultural sólida e com projecção ibérica (constituição de uma Agenda que conjugue por um lado um dinâmica cultural regular aliada à forte presença universitária em Coimbra e por outro seja capaz de integrar eventos com uma dimensão nacional e ibérica)

Finalmente, a Macro Acção Produção Cultural e Eventos visa constituir em Coimbra uma dinâmica de realizações e de criação cultural que assuma a dupla função de contribuir para a qualidade de vida dos cidadãos (contribuindo desta forma para a constituição de Coimbra enquanto Espaço de atracção de Pessoas) e para a constituição de um elemento integrante da oferta turística. Em termos de dinamização da produção cultural na Cidade deverá promover-se como mecanismos alavanca a constituição de uma Faculdade de Belas Artes de Coimbra, a projecção da actividade da ARCA e do

CAV e a criação de um conjunto de espaços de suporte a realizações culturais (Convento de São Francisco e Estação A).

Uma política forte de realização de eventos deverá ser seguida, nomeadamente a nível:

- Promoção de eventos que já ocorrem (tirando partido de “marcas” já estabelecidas e com alguma projecção no panorama nacional) – Encontros de Fotografia de Coimbra, Festival de Cinema de Coimbra, Noites de Magia, Noites de Verão no Parque da Canção.
- Captação de eventos desportivos internacionais (potenciando o uso da estrutura composta pelo Estádio Municipal e pelo complexo de piscinas, nomeadamente uma olímpica, e pavilhão *indoor*) – em particular nas áreas da Ginástica, Natação, Artes Marciais, Atletismo e Hipismo – seguindo a linha preconizada nos últimos anos em que o Desporto e as actividades desportivas também têm tido um desenvolvimento significativo. Existem, em Coimbra, equipamentos desportivos de bom nível (estádios Cidade de Coimbra, Universitário e Sérgio Conceição; complexo Olímpico de Piscinas e Pavilhão Multidesportos; para além de dezenas de campos, pavilhões, parques infantis e piscinas públicas) potenciadores de eventos de alcance nacional e internacional que se pretendem ainda mais dinamizados.
- Desenvolvimento de novos eventos (que apresentem uma ligação com activos existentes na Região) – Festival da Lusofonia (projectando a imagem da Universidade de Coimbra como o grande centro difusor da Língua Portuguesa no Mundo), Bienal de Artes de Coimbra (apresentando-se como alternativa à Bienal de Artes de Cerveira e projectando a vasta produção cultural da Cidade) e Maratona Coimbra – Figueira (realizada ao longo do Mondego e dos Campos, projectando uma imagem de Região com activos naturais únicos).

8. REFLEXÃO PROSPECTIVA

A realização de qualquer processo de Planeamento Estratégico assume-se sempre como o ponto de partida de um processo evolutivo (planeado) de uma entidade, organização ou espaço. Este (Plano Estratégico) não será excepção.

A partir da conclusão deste Plano está iniciado o caminho da sua implementação. Com efeito um Plano Estratégico é uma entidade “vazia” se desligada de um processo de execução. Esta execução pode passar por um ou vários Planos Operacionais que podem assumir múltiplas formas mas que têm obrigatoriamente de assumir-se como um prolongamento natural da Estratégia, definindo de forma clara datas de execução, entidades responsáveis, verbas envolvidas e fontes de financiamento. Neste sentido procurou-se neste Plano fazer a máxima aproximação (passível de ser enquadrada enquanto Estratégia) a esta dimensão operacional do Planeamento, indicando-se desde já um número significativo de Acções a serem levadas a cabo, analisando-se o seu potencial impacte sobre os Objectivos Estratégicos e respectivos efeitos sinérgicos entre si.

A duração (prolongada) da implementação de um Plano Estratégico implica que o seu sucesso ou insucesso será sempre resultado de uma análise de longo prazo, o que dificulta exponencialmente o seu acompanhamento e avaliação e exige de todos os agentes envolvidos uma constante “dedicação à causa”. No caso deste Plano em concreto assume-se como vital o envolvimento da população com o Projecto, a cooperação entre os vários agentes institucionais da Região e o relacionamento “a uma só voz” entre estes e o aparelho central do Estado.

O envolvimento da população com um Plano Estratégico que é a si dirigido é condição necessária em qualquer processo de planeamento territorial. Nesta óptica toma um papel primordial o Projecto Bandeira definido aqui (“Coimbra do Choupal até à Lapa”). A constituição de uma marca territorial (e arquitectonicamente consolidada) forte, criará um efeito catalisador na consciência colectiva da população relativamente a um processo evolutivo entretanto em curso²¹. Por outro lado o Projecto Estruturante foi desenvolvido com base na concepção de uma intervenção que partisse de uma área de excelência da Região e que gerasse por si só impacte em todas as áreas sobre as quais o Plano procura intervir. Nesse sentido, a constituição de um Cluster da Saúde em Coimbra surgiu quase como uma escolha óbvia.

²¹ A este propósito refira-se o exemplo de Bilbao e a forma como o museu Guggenheim funcionou como “bandeira” de um processo mais vasto de transformação da cidade e modificou o quadro conceptual de associações imediatas: modernidade, arrojo, cultura, tecnologia...

A cooperação entre os vários agentes institucionais da Região adquire especial relevância em Coimbra, onde o forte peso do sector público origina a presença de um número significativo de *players* cuja actuação gera efeitos impactantes sobre a implementação do Plano Estratégico. Em particular, do nível de inter-relacionamento no conjunto Câmara Municipal de Coimbra – Universidade de Coimbra – Hospitais da Universidade de Coimbra resultará grande parte do sucesso e insucesso da implementação deste Plano Estratégico.

A relação com o aparelho central do Estado deverá ser feita de forma coordenada e agregada por parte de todos os agentes da Região. É essencial para a Região (mas também para o País) sensibilizar os vários órgãos e entidades de soberania central da importância do surgimento e fortalecimento de espaços metropolitanos alternativos a Lisboa e Porto, como forma de reequilíbrio territorial do País, sob pena de se prolongar um processo de desertificação, iniciado com um movimento (excessivo) de litoralização e continuado com o actual crescimento bicéfalo do tecido urbano nacional.

Finalmente uma nota para a percepção global relativamente a Coimbra, que decorre da leitura do Diagnóstico Estratégico e do posterior Plano Estratégico, e passível de ser concentrada numa só palavra: **potencial**. Coimbra apresenta hoje um potencial quase ilimitado para se afirmar na Europa como uma região tecnologicamente avançada, dotada de recursos únicos na Saúde e na Ciência, com um tecido social rico e solidário e com um cosmopolitismo cultural que não abdica da sua História.

Nessa óptica pretende-se que o presente Plano Estratégico se assuma como um auxiliar de referência no processo evolutivo que necessariamente terá de ser levado a cabo.

O desafio é imenso, os obstáculos serão inúmeros e o percurso longo mas Coimbra depende hoje apenas de si própria para ter sucesso no grande quadro competitivo do século XXI.

O Futuro escreve-se Hoje.