



Plano de Ação

**Governança
e Capacitação**



Relatório Final

**Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -**

Índice

ELEMENTOS DE SÍNTESE	1
INTRODUÇÃO	3
1- RACIONAL DE INTERVENÇÃO	7
2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3 - TIPOLOGIA DE OPERAÇÕES.....	14



Plano de Ação Governança e Capacitação - Relatório Final -

ELEMENTOS DE SÍNTESE

🔗 *Conteúdos-chave*

- *Dimensões-chave para o reforço da Ação Coletiva Regional:*
 - Estruturação e implementação de um modelo regional de governança colaborativa em domínios agregadores da globalidade da intervenção dos atores regionais (provisão e acesso aos Serviços de Interesse Geral, património e atividades culturais, economia circular e mobilidade e transportes), nomeadamente na gestão e implementação de programas de ação intermunicipais;
 - Conceção e gestão de um instrumento integrado de Promoção externa e Captação de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), beneficiando das dinâmicas atingidas pelo *Invest in Alentejo* que a ADRAL promove no âmbito do projeto mais amplo *Alentejo Global Invest*;
 - Promoção da notoriedade do Alentejo através de instrumentos de comunicação e marketing que integrem a diferenciação sub-regional numa imagem global;
 - Conceção de um instrumento integrado de Cooperação (económica, cultural, social e ambiental) inter-regiões, nacionais e externas, que se constitua como fator de competitividade regional;
 - Conceção e implementação de um modelo permanente de formação/capacitação dos atores regionais para modelos de governança inovadores e colaborativos, integrando plataformas já em funcionamento como a *Alentejo Smart Region* e novas ofertas de carácter integrado, entre os operadores regionais do sistema de ensino/educação/formação, para ampla difusão da oferta formativa e benefício de creditação transferível e valorizável entre os operadores.
- *Capacitação técnica das instituições e pessoas:*
 - Qualificar a prestação do serviço público (Administração Central desconcentrada e Administração Local), concertando e simplificando procedimentos, capacitando pessoas e instituições regionais para lidar com: (i) o novo quadro de descentralização de competências; (ii) uma maior concertação e partilha de serviços ao nível intermunicipal; e (iii) a nova arquitetura do financiamento europeu aproveitando as oportunidades criadas pelos avisos de candidatura;
 - Capacitação e modernização do Estado para responder a vários desafios - Estratégia Portugal 2030 aponta quatro dimensões-chave que remetem para a Governança e a Capacitação:
 - Melhoria da articulação entre a atuação do Serviço Público de Emprego (SPE) e dos serviços da Segurança Social (SS) e entre outros organismos com presença ativa nas áreas da saúde e da proteção social - procura de soluções partilhadas (p. ex. entre a proteção social, a saúde pública e a saúde domiciliária);
 - Reforço da capacitação do SPE e restantes agentes do mercado de trabalho;
 - Capacitação do Estado para desempenhar os seus múltiplos papéis, corrigindo o envelhecimento das estruturas do Estado e as carências de capacidade técnica, financeira e organizativa, impulsionando sistemas de governação proativa geradores de informação e conhecimento;
 - Transformação digital integrando as soluções do progresso tecnológico na estratégia de modernização da Administração Pública Central, Regional e Local, com preocupações de assegurar maior presença no território.
- *Requalificação, Reconversão de Competências e rejuvenescimento.*

Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -

↳ Articulação com outros PA e Instrumentos regionais

- Articulação coerente com a Agenda temática Digitalização, Inovação e Qualificações.
- Integração de medidas previstas no âmbito da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023.
- Ajustamento das prioridades de fixação de competências aos Domínios de intervenção que preenchem as respostas aos principais desafios estratégicos regionais (identificadas em diversos PA).

**Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -**

INTRODUÇÃO

A Estratégia Regional Alentejo 2030 no âmbito do Desafio Estratégico *Reforço das Condições de Governança e da Ação Coletiva*, refere as problemáticas da Governança multinível e multi-escalar e da capacitação das instituições e dos seus recursos técnicos e humanos, enquanto matérias recorrentes na abordagem de sucessivos ciclos de programação do desenvolvimento regional, fruto das insuficiências dos mecanismos existentes e da eficácia de desempenho das atribuições e competências revelada por parte de entidades territoriais e de interface.

A importância da Governança Territorial é destacada pelo PNPOT como “motor de articulação institucional e reforço da subsidiariedade, através da cooperação vertical entre diferentes níveis governamentais, da cooperação horizontal entre distintos atores, e de uma maior coerência entre políticas setoriais e políticas de base territorial, promovendo uma maior eficiência e eficácia, assim como a transparência e a prestação de contas.”, podendo o Alentejo beneficiar nesta dimensão da experiência de organismos flexíveis (p. ex. da ADRAL) e vocacionados para a dinamização de proximidade dos agentes do território, agregando, aproximando e fomentando a cooperação de atores e interesses regionais.

O *Plano de Ação Governança e Capacitação*, ao abordar as dimensões operacionais do desafio regional *Reforço das Condições de governança e da Ação Coletiva*, tem presente os elementos de contexto seguintes:

- (i) a Estratégia Regional Alentejo 2030, aprovada pelo Conselho Regional em setembro de 2020 expõe o Modelo de Governança ao nível institucional e de coordenação técnica compreendendo a Estratégia Alentejo 2030, a EREI Alentejo 2030, e o futuro POR Alentejo 2021-2027 e identificando as instâncias, parceiros e funções consideradas no Modelo.

Órgãos de governação regional - Áreas de competência e intervenção

Alentejo 2030	EREI 2030	POR Alentejo 2021-2027
Conselho Regional		
CCDR_Direção		
<i>Conselho de Coordenação Intersectorial</i>	<i>Conselho Regional de Inovação</i>	<i>Comité de Acompanhamento</i>
- Coordenação Técnica - Serviços de Desenvolvimento Regional e de Ordenamento do Território (DSDR/DSOT)	- Coordenação Técnica - Órgão de Acompanhamento das Dinâmicas Regionais (OADR)	- Coordenação Técnica - Unidade de Coordenação e Controle (UCC)
- Rede de Parceiros - Rede regional para a monitorização da Estratégia Regional e dos PROT	- Rede de Parceiros - Sistema Regional de Transferência de Tecnologia (SRTT)	- Rede de Parceiros - Rede regional de articulação para a monitorização regular do POR Alentejo 2021-2027

- (ii) A Estratégia Regional de Especialização Inteligente (EREI Alentejo 2030) refere o carácter absolutamente central da governação para a mobilização dos objetivos estratégicos e apresenta uma estrutura de governação que combina uma lógica de planeamento e de coordenação, com uma lógica de coordenação operacional e uma lógica operacional mais ligada ao “processo de descoberta empreendedora e de variedade relacionada. Nesta última lógica/vertente, o modelo na constituição de plataformas regionais de inovação ligadas aos objetivos estruturais da EREI.

O esquema seguinte, extraído da EREI Alentejo 2030, ilustra a combinação referenciada.

**Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -**

Espaço Operacional (Espaço de Descoberta Empreendedora)	Espaço de Coordenação Operacional	Espaço de Planeamento e Coordenação
Plataforma para a promoção da Sustentabilidade e Coesão Territorial (PlaSuCT)	OADR	Conselho Regional de Inovação (CRI)
Plataforma para o reforço das Cadeias Produtivas Regionais (PlaCaPRE)		
Plataforma para a promoção das Qualificação dos Recursos Humanos Regionais (PlaQuaR)		

(iii) Os planos de Ação temáticos elaborados na sequência da Estratégia Regional Alentejo 2030 contemplam uma entrada comum denominada “Necessidades de Governança” que contextualizam a problemática nas diferentes temáticas setoriais e avançam com propostas de natureza mais específica atendendo às atribuições e competências do sistema de atores e as experiências de governança desenvolvidas, no passado e vigentes atualmente.

A tabela seguinte sistematiza as principais propostas constantes dos sete Planos de Ação Temáticos em matéria de Governança, estimulando a governança colaborativa em domínios estruturantes das políticas públicas de desenvolvimento regional.

Plano de Ação	Elementos de Governança
PA1 - Serviços de Interesse Geral	<ul style="list-style-type: none"> Definição do âmbito, escala e tipologias das abordagens territoriais com impacto na esfera municipal, nomeadamente as ITI CIM, ITI instrumento urbano e Parcerias para a Coesão. Articulação da esfera de intervenção das CIM e Municípios no âmbito das ITI CIM e do PRR (territorialização das intervenções), no âmbito da consolidação da descentralização de novas competências. Reforço da coordenação das CCDR nas suas competências de articulação sub-regional e de consolidação do modelo territorial.
PA2 - Sustentabilidade Territorial, Património Natural e Ação Climática	<ul style="list-style-type: none"> Proposta de criação de um Conselho Regional de Alimentação (interface Agricultura/Ambiente/ Alimentação). Proposta de criação de um Núcleo /Colégio da Sustentabilidade Territorial no Conselho de Coordenação Inter sectorial (CCI). Proposta de Monitorização do OADR na interface com Observatório Água-Clima e outros Observatórios identificados (Observatório das Alterações Climáticas - CIMAC; Observatório de Luta contra a Desertificação - CIMBAL). Centro de Inteligência da Água e Clima - Unidade de racionalidade técnica como Centro de Operações gerador de conhecimento e mobilizador de Competências. Perspetiva multifundos com alicerces no Alentejo 2030 e no futuro POR 2021-2027
PA3 - Conhecimento e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Dinamização do Conselho Regional de Inovação e das Plataformas agregando Domínios de Especialização e Transversais da EREI Alentejo 2030 Mobilização de peritos internacionais nos processos de apreciação de projetos com impacto regional Acompanhamento técnico por parte do OADR (CCDR Alentejo), para monitorização exigente e divulgação de boas práticas.
PA4 - Infraestruturas Económicas e de Suporte Logístico e Empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> Envolvimento dos NER e CIM, tendo por base abordagens sub-regionais vinculadas às orientações estratégicas constantes das EIDT. Efetivação de competências das CIM em matéria de captação de investimento e de promoção externa (DL nº 102/2018).

**Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -**

Plano de Ação	Elementos de Governança
	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorização pelo OADR dos investimentos nas AAE e nas várias tipologias de apoio ao empreendedorismo.
PA5 - Qualificação, Emprego e Inclusão Social	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamização do Conselho Consultivo da Delegação Regional do Serviço Público de Emprego (IEFP); • Relançamento dos Conselhos Consultivos dos Centros de Emprego e Formação Profissional.
PA6 - Cooperação Territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação das organizações regionais já existentes (nomeadamente, Euroregiões e Eurocidades); • Constituição de plataformas colaborativas transfronteiriças.
PA8 - Água	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na criação de um Centro de Inteligência da Água- Clima, uma Unidade de operação geradora de conhecimento e mobilização de competências • Estabelecimento de ligações regionais e inter-regionais com capacitação técnica que combine competências de I&D+I e de engenharia de processos, de financiamento e de execução.

Tendo presente os elementos de contexto referenciados, o Plano de Ação da Governança e Capacitação apresentado nos seus pontos seguintes centra-se no objetivo estratégico da Capacitação técnica das instituições e das pessoas para a gestão de projetos e parcerias, de prioridades de investimento e domínios de intervenção e elegibilidade da Assistência Técnica do futuro POR Alentejo 2021-2027.

Entre as dimensões operacionais, que poderão contribuir para a criação de organizações qualificantes, devem figurar, entre outras:

- o desenvolvimento de serviços partilhados, beneficiando da experiência existente na Região (ADRAL e CIM);
- o reforço da capacidade técnica das CIM e Municípios, orientada para a coordenação de intervenções intermunicipais;
- o desenvolvimento de novas competências ajustadas à gestão e acompanhamento de novas tipologias de projeto a promover pelos municípios;
- a capacitação de agentes de desenvolvimento local e animação económica dos territórios (GAL e outras ADL).

Em idêntico sentido, o racional de intervenção deste Plano deve contemplar também as necessidades de capacitação das juntas de freguesia e das ONG tendo em vista um melhor aproveitamento das condições de proximidade aos cidadãos, em termos de serviços públicos e de fortalecimento do capital social local.

O Plano de Ação deverá acolher também medidas previstas no âmbito da *Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023* e iniciativas europeias prioritárias.

Plano de Ação Governança e Capacitação - Relatório Final -

1- RACIONAL DE INTERVENÇÃO

A *Agenda temática Digitalização, Inovação e Qualificações como motores de Desenvolvimento*, a Estratégia Portugal 2030 destaca a importância de “garantir a capacitação e modernização do Estado para responder aos vários Desafios”. Nesta perspetiva, a Estratégia Portugal 2030, quadro de referência para a programação dos Fundos Estruturais, sinaliza dimensões-chave de atuação que remetem explicitamente para a Governança e a Capacitação, designadamente, Modernizar, capacitar institucionalmente e formar a administração pública, explorando em particular as vantagens associadas aos serviços públicos digitais e ao acesso às TIC e promovendo ganhos de eficiência, a inovação nos modelos de gestão e a promoção da ética. Estão previstas intervenções que envolvem a melhoria da eficiência da Administração Pública, fomentando a interoperabilidade entre serviços, incentivando a partilha e a reutilização da informação e promovendo a transformação digital; a capacitação dos dirigentes com competências de liderança, de gestão do talento e de inovação; o desenvolvimento de competências para o futuro; o reforço das atividades de planeamento, acompanhamento e avaliação das políticas públicas, articulando políticas, atores e escalas territoriais, nomeadamente em áreas particularmente relevantes para o reforço da resiliência económica e social.

A programação regional de um novo ciclo da Política de Coesão é contemporânea de processos em curso de transferência de competências para as CIM e os Municípios, na sequência da publicação da Lei n.º 50/2018 e dos diplomas de concretização das transferências, bem como de um novo enquadramento da missão e âmbito de atuação das CCDR.

O processo aberto pela Lei n.º 50/2018 estabelece o quadro de transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, preconizando a crescente legitimação das autarquias afirmada numa “lógica de descentralização e subsidiariedade, tendo em conta o melhor interesse dos cidadãos e das empresas que procuram da parte da administração pública numa resposta ágil e adequada” (*Domínios de descentralização de competências prevista na Lei n.º 50/2018*, Direção de Serviços de Apoio Jurídico e à Administração Local, CCDR Alentejo, novembro de 2018).

Este conjunto de competências situa-se em domínios de intervenção específicos no âmbito dos quais as CIM possuem já alguma experiência acumulada, podendo proporcionar coerência de intervenção à escala das respetivas sub-regiões em dimensões de atuação que convergem para a competitividade territorial. Trata-se de domínios de atuação em que as incidências da governança multinível de base territorial, com forte componente colaborativa, tendem a colocar-se com acuidade dada a potencial intervenção de outras entidades, nomeadamente, na atração de investimentos e na promoção externa (nacional e internacional) do potencial económico das sub-regiões. Nestes domínios têm desenvolvido atividade: a AICEP, a ADRAL, a EDIA, a ERT, alguns NER’s e Municípios, sendo frequente a constituição de parcerias de projeto, p. ex., no quadro de projetos e ações com financiamento de programas de cooperação territorial, e na plataforma *Alentejo Smart Region*.

Do balanço possível, constata-se que a publicação da Lei n.º 50/2018 desencadeou processos, ainda em curso, de transferência de competências para as CIM e os Municípios que acentuam a necessidade de reorganizar atribuições e funções de várias entidades com área de influência

Plano de Ação Governança e Capacitação - Relatório Final -

regional e local, mas também necessidades de capacitação técnica e de gestão que contribua para assegurar, entre outros objetivos operacionais, maior eficácia e eficiência institucional:

- simplificação, transparência e desburocratização de processos, promovendo uma maior proximidade entre os utentes e os serviços públicos;
- visão e capacidade técnica e administrativa orientada para a conceção e coordenação de projetos intermunicipais;
- aposta em soluções intermunicipais de novos serviços “online”, promovendo o reforço da digitalização orientada para a eficácia de acesso e eficiência no uso de recursos proporcionados pelo avanço das TIC;
- desenvolvimento de novas competências por parte dos técnicos das organizações (reciclagem, requalificação, ...) mais ajustadas a uma nova e mais exigente geração de intervenções e engenharia de projetos e ao fomento de parcerias.

O **Reforço das Condições de Governança e da Ação Coletiva Regional**, deverá traduzir-se no objetivo geral de incrementar a cooperação institucional e a colaboração interorganizacional e no reforço do trabalho em domínios agregadores da Estratégia Regional, integrando componentes como a construção de espaços formais e informais de colaboração, que deverão estar no centro daquele novo posicionamento e a formação/qualificação de recursos técnicos e humanos. Esta focagem na preparação dos atores regionais para um modelo de governança colaborativa e/ou ação coletiva, pretende também criar melhores condições para o sucesso das abordagens territoriais integradas que vierem a ser aprovadas (com base em territórios administrativos ou em territórios funcionais), na linha conceitual do “território partilhado” entre os diversos intervenientes.

Entre as dimensões de **Reforço da Ação Coletiva Regional**, salientam-se as seguintes:

- Estruturação e implementação de um modelo regional de governança colaborativa em domínios agregadores da globalidade da intervenção dos atores regionais (provisão e acesso aos Serviços de Interesse Geral, património e atividades culturais, economia circular e mobilidade e transportes), nomeadamente na gestão e implementação de programas de ação intermunicipais;
- Conceção e gestão de um instrumento integrado de Promoção externa e Captação de Investimento Direto Estrangeiro (IDE);
- Promoção da notoriedade do Alentejo através de instrumentos de comunicação e marketing que integrem a diferenciação sub-regional numa imagem global;
- Conceção de um instrumento integrado de Cooperação (económica, cultural, social e ambiental) inter-regiões, sejam nacionais sejam externas, que se constitua como fator de competitividade regional;
- Conceção e implementação de um modelo permanente de formação/capacitação dos atores regionais para modelos de governança inovadores e colaborativos.

Plano de Ação Governança e Capacitação - Relatório Final -

2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A Estratégia Portugal 2030 na sua *Agenda temática Digitalização, Inovação e Qualificações como motores de Desenvolvimento* destaca a importância de “garantir a capacitação e modernização do Estado para responder aos vários Desafios”. Nesta perspetiva, a *Estratégia Portugal 2030*, quadro de referência da programação dos Fundos Estruturais, sinaliza quatro objetivos/dimensões-chave que remetem explicitamente para a Governança e a Capacitação:

- Melhoria da articulação entre a atuação do Serviço Público de Emprego (SPE) e dos serviços da Segurança Social (SS) e outros organismos com presença ativa nas áreas da saúde e da proteção social, promovendo o estreitamento da colaboração na procura de soluções partilhadas para problemas comuns ou complementares (p. ex. proteção social, saúde pública e saúde domiciliária);
- Reforço da capacitação do SPE e restantes agentes do mercado de trabalho, valendo aqui enquadrar os parceiros sociais, as ADL's e entidades da economia social, enquanto conjunto mais abrangente de organizações merecedoras de iniciativas de capacitação institucional, para além da estrutura governamental/administrativa;
- Capacitação do Estado para desempenhar os seus múltiplos papéis (...) as estruturas do Estado estão envelhecidas (...) e carentes de capacidade técnica, financeira e organizativa. A reorganização da estrutura da AP numa direção menos hierárquica e mais participativa e integradora, para que os seus agentes se apropriem mais dos processos e das ferramentas disponíveis (ex. das digitais), a par da (re)qualificação destes, deixando as suas competências técnicas serem influenciadas e invadidas por uma “fluência digital”, contribuindo para a melhoria do serviço público prestado, para a customização do mesmo às necessidades dos atores dos territórios e, por essa via, para uma mais ativa e qualificada participação destes atores nas políticas de desenvolvimento regional;
- Estado deve estar atento às mudanças que resultam do processo de transformação digital integrando as soluções do progresso tecnológico na estratégia de modernização da Administração Pública Central, Regional e Local¹, com preocupações de assegurar maior presença no território, proximidade aos cidadãos e maior transparência nos processos de decisão, incluindo o acesso e acompanhamento dos fundos comunitários. O incremento da digitalização dos serviços públicos, simplificando e flexibilizando processos de trabalho que os tornem mais eficientes e conectados, estendendo a conectividade e integração das redes e dos equipamentos a todo o território, potenciará a digitalização das outras organizações e de todos os setores do mesmo território.

As dimensões operacionais do *Desafio regional Reforço das Condições de governação e da Ação Coletiva* visam dar resposta aos seguintes principais Objetivos específicos:

- (i) Conceção e implementação de um modelo regional de governança colaborativa em domínios estruturantes das políticas públicas de desenvolvimento regional; e

¹ O que exigirá outras intervenções integradas e complementares, resultado da verificação de que, na dimensão da digitalização dos Serviços Públicos, as aparentemente boas infraestruturas de *e-government* encontram obstáculos nas debilidades do perfil de competências digitais da população portuguesa (que se refletem numa fraca adesão e utilização daquelas estruturas), decorrente de 18% da mão-de-obra ativa portuguesa com competências digitais inferiores ao nível básico, face a uma média de 10% desse valor na União Europeia, de acordo com o estudo de 2019: *O Sector das TIC em Portugal (Século XXI)*, GEE Ministério da Economia.

Plano de Ação Governança e Capacitação - Relatório Final -

(ii) Capacitação técnica das instituições e das pessoas para a gestão de projetos e parcerias. Entre essas dimensões operacionais, que deverão contribuir para a qualificação dos agentes/organizações do território a envolver em processos de cooperação ativa dos quais beneficiarão coletivamente da aprendizagem interorganizacional, em direção à construção de uma região qualificante², devem figurar:

- o desenvolvimento de serviços partilhados, soluções de digitalização, integração e interoperabilidade, de modernização administrativa, que melhorem a acessibilidade e promovam mais qualidade na resposta dos serviços públicos, a eficiência processual e do uso dos recursos existentes, para melhor servir os cidadãos e os agentes dos territórios, beneficiando da experiência pré-existente em algumas sub-regiões a qual deverá ser potenciada dentro das prioridades de política da Transição Digital (cf. Estratégia Portugal 2030);
- o reforço da capacidade técnica das CIM e Municípios, orientada para a coordenação de intervenções intermunicipais, bem como para a implementação e monitorização de programas de captação de investimento produtivo empresarial;
- o desenvolvimento de novas competências ajustadas às funções de conceção, gestão, dinamização e acompanhamento de novas tipologias de projeto a promover pelos municípios, qualificando as pessoas e as organizações para responderem aos novos desafios da governança colaborativa nos territórios, no contexto da sociedade e da economia digital;
- a capacitação de agentes de desenvolvimento local e animação económica e social dos territórios (GAL e outras ADL, entidades da economia social, parceiros sociais, ADRAL), mediante um maior envolvimento e participação (em liderança partilhada) na conceção, nas redes de parceria para a execução e na avaliação de programas e medidas de intervenção territorial;
- a simplificação, agilização e flexibilização dos procedimentos administrativos (candidatura e circuitos de decisão) para a operacionalização de projetos regionais financiados no âmbito do PO Regional, estimulando uma maior participação dos agentes económicos, sociais, culturais, dos cidadãos e da sociedade civil, na resposta aos desafios da Estratégia Regional 2030;
- a eficiência da ação coletiva das operações a implementar no território no quadro do próximo PO Regional: valorização da inovação na abordagem, da qualificação na liderança/gestão e da capacitação dos consórcios/parcerias promotoras;
- a transparência da governança colaborativa e participada dos Fundos Europeus, pela auscultação e contributo dos diversos agentes do território, ampla partilha de informação atualizada e conectividade permanente em redes e plataformas regionais de cooperação.

Em idêntico sentido, este racional de intervenção reflete também as necessidades de capacitação das Juntas de Freguesia e das ONG tendo em vista um melhor aproveitamento das condições de proximidade aos cidadãos, ao território e aos seus agentes, suas necessidades, oportunidades e expectativas, quer em termos de provisão de serviços públicos, quer de fortalecimento do capital social local. Um desejável maior envolvimento em redes colaborativas e dinâmicas coletivas e concertadas, ancoradas no território, reforçará a missão e fortalecerá a

² Cf. CEDEFOP, *AGORA XI: As Regiões em Aprendizagem*, Luxemburgo, 2003.

Plano de Ação Governança e Capacitação - Relatório Final -

capacitação dos mesmos em direção a uma maior pro-atividade na mediação e ativação dos atores e comunidades locais, em torno dos objetivos da Estratégia Regional Alentejo 2030.

O Plano de Ação acolhe também medidas previstas no âmbito da *Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023* a qual aponta quatro linhas/eixos orientadores da intervenção sobre a Administração Pública, que para: (i) capacitar as pessoas de que necessita; (ii) fortalecer a capacidade de gestão; (iii) explorar o potencial transformador da tecnologia nos processos e serviços; e (iv) reforçar a proximidade aos cidadãos e atores, desdobra-se em vários objetivos estratégicos.

Reconhecendo a necessidade de mudar formas de atuação do Estado e da AP para responder a um novo contexto, fazer emergir novas ideias, atribuir mais poder de decisão às entidades em níveis mais próximos da transformação das mesmas em valor, a Estratégia assume a ambição de constituir instituições públicas fortes, que sejam inovadoras, abertas à mudança e capazes de ajustar em permanência as suas respostas às necessidades das pessoas e da sociedade.

Assumindo o propósito de renovação contínua da capacidade do Estado e da AP para criar valor, através de uma cultura de inovação, participação e colaboração, alguns dos objetivos e medidas de concretização assumem relevância do ponto de vista da governança e capacitação, cuja seleção destacamos:

- ❖ *Mobilizar e capacitar os trabalhadores*: aprofundar as medidas de conciliação da vida pessoal, profissional e familiar; desenvolver as competências dos trabalhadores através de formação inicial e contínua, para enfrentar desafios do futuro.
- ❖ *Envolver os trabalhadores na mudança cultural*: promover formas de trabalho interdepartamentais para concretizar projetos de serviço público;
- ❖ *Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos*: desenvolver sistemas de gestão que garantam resposta rápida; incorporar a dimensão do impacto ambiental nos modelos de gestão pública;
- ❖ *Planear os recursos humanos de forma integrada*: promover o planeamento plurianual de admissões, tendo em atenção a evolução das missões e as alterações aos modelos de trabalho; consolidar, ampliar e diversificar os centros de competências e modelos de trabalho em rede;
- ❖ *Investir na simplificação administrativa*: disponibilizar o acesso e acompanhamento dos procedimentos através de balcão único e online, simplificando os respetivos trâmites processuais.
- ❖ *Melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços*: fortalecer e expandir sistemas de informação colaborativos entre diversas entidades da AP, incluindo entre a administração central e local;
- ❖ *Promover a integração e a inclusão no atendimento*: abrir novas lojas de cidadão e espaços cidadão e desenvolver soluções itinerantes em proximidade (multisserviços), em parceria com as autarquias locais, e apostar no modelo de serviços públicos móveis em territórios de baixa densidade, com as autarquias e CIM; contratação de mediadores interculturais em serviços públicos (ou agrupamentos de serviços) de atendimento direto com maior afluência de populações migrantes e ciganas.
- ❖ *Incentivar a participação informada dos cidadãos*: articular, a título voluntário, os orçamentos participativos regionais e locais com o OPP, em benefício da participação dos cidadãos;

Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -

- ❖ *Aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais:* capacitação das autarquias para apoiar o processo de descentralização de competências, em colaboração com agentes de valorização do território local, designadamente as IES;
- ❖ *Fortalecer serviços públicos de proximidade:* desconcentração de serviços públicos, numa lógica de proximidade, determinando a sua integração gradual as CCDR; oferta de serviços públicos digitais através da disponibilização de ferramentas comuns.

Da resenha feita e incorporando as principais dimensões das Estratégias referenciadas aos **Objetivos Específicos do Plano de Ação da Governança e Capacitação**, pode ensaiar-se uma matriz de cruzamento destes com os Desafios e Objetivos da Estratégia Regional Alentejo 2030, traduzida num conjunto de **Objetivos Operacionais**, tendo por pano de fundo as competências residentes na Administração Pública Central desconcentrada e dos organismos públicos autónomos, a par das novas competências transferidas para as CIM e os Municípios através da Lei nº 50/2018.

**Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Alentejo 2030)			
	Reforço das Condições de Governação	Reforço da Ação Coletiva	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Modelo regional de governança colaborativa	<p>↪ (1) <i>Assegurar elevada eficácia e eficiência ao PO Regional, por simplificação, reengenharia dos processos, flexibilização e territorialização dos mecanismos e regras de acesso e execução, estimulando uma maior participação dos agentes do território na resposta aos desafios da Estratégia Regional 2030;</i></p> <p>↪ (2) <i>Garantir elevada qualificação na liderança e gestão das intervenções a financiar pelo PO Regional, através da inovação nas abordagens, da composição das parcerias de projeto e da racionalidade das intervenções.</i></p>	<p>↪ (3) <i>Aprofundar a intervenção coletiva articulada na cooperação intersectorial, na coordenação institucional e na integração intermunicipal, regularmente dinamizada em espaços formais e informais, através da partilha de serviços/soluções e da interoperabilidade, que valorize ativos e recursos regionais e digitais disponíveis, sustentando maior proatividade e uma governança pública mais qualificada no território;</i></p> <p>↪ (4) <i>Promover a participação e a transparência da governança colaborativa, através de contributos para opções de investimento regional, de informação partilhada sobre o fluxo dos projetos financiados pelos fundos comunitários e de execução do POR.</i></p>
	Capacitação técnica das instituições e pessoas	<p>↪ (5) <i>Qualificar a prestação do Serviço Público da AC desconcentrada e AL, através da descentralização de competências, do reforço técnico e da modernização administrativa (simplificação, capacidade de gestão, integração do acesso, proximidade, e-government), que o aproxime do território e melhore a qualidade da resposta às necessidades de agentes e cidadãos;</i></p> <p>↪ (6) <i>Reciclar/(Re)Qualificar/Reconverter e rejuvenescer os RH da AC e da AL (AC desconcentrada, CIM, CM, JF) no contexto dos desafios da Estratégia Regional e das novas competências autárquicas, capacitando-os para o envolvimento na mudança, em direção ao ajustamento da missão e melhoria da qualidade do SP, mais acessível, próximo e transparente.</i></p>	<p>↪ (7) <i>Estimular e apoiar a participação ativa e colaborativa dos agentes de desenvolvimento do território (ADL, GAL, ADRAL entidades da economia social, parceiros sociais, agrupamentos de produtores, associações recreativas e culturais) na dinamização do potencial económico e na animação do território, no quadro dos desafios da Estratégia Regional, bem como a sociedade regional na capacitação para a cidadania ativa no âmbito da transição digital, energética e ambiental.</i></p>

**Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -**

3 - TIPOLOGIA DE OPERAÇÕES

A identificação de oportunidades para Qualificar/Capacitar a Governança e Ação Coletiva Regional procura combinar atuações de capacitação (conhecimento e competências) orientadas para a melhoria da eficácia e eficiência das funções técnicas e de gestão em diversas esferas de atribuições e competências das organizações do território (CIM, Municípios, ADL, Organizações de Produtores, ONGA's, ...) mas também dos Organismos desconcentrados da Administração Central.

(1) Assegurar eficácia e eficiência ao PO Regional	Tipologia de operações e intervenções
<p><i>Assegurar eficácia e eficiência ao PO Regional, por via da simplificação, reengenharia dos processos, flexibilização e territorialização dos mecanismos e regras de acesso e execução, estimulando uma maior participação dos agentes do território na resposta aos desafios da Estratégia Regional 2030.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação de regras de discriminação positiva, adaptando os regulamentos gerais e nacionais, permitindo melhorar o acesso, execução e financiamento das operações no âmbito do PO Regional, pelos agentes do território; ✓ Simplificação dos procedimentos administrativos e financeiros, dos acessos de candidatura, circuitos de decisão e operacionalização das intervenções a promover pelos agentes do território no âmbito do PO Regional, aprofundando o <i>e-government</i>; ✓ Celebração de Contratos de Promoção/Gestão para as intervenções dos Planos de Ação da Estratégia Regional, com parcerias qualificadas que operacionalizem as modalidades de cooperação territorial entre múltiplos atores.
(2) Garantir lideranças regionais qualificadas	Tipologia de operações e intervenções
<p><i>Garantir qualificação na liderança e gestão das intervenções a financiar pelo PO Regional, através da inovação nas abordagens, da composição das parcerias de projeto e da racionalidade das intervenções.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vinculação das entidades do Sistema Regional de Ciência e Tecnologia às parcerias a constituir no âmbito das intervenções a financiar e aos projetos de investimento, por via regulamentar; ✓ Associação do financiamento de intervenções regionais à constituição de parcerias/consórcios entre entidades públicas e privadas, alargadas e complementares, em novas formas de cooperação territorial multinível e pluri-atores, dotadas de lideranças regionais qualificadas; ✓ Valorização e reforço da inovação e integração, proximidade, abrangência e coerência inter-regional, articulação intermunicipal e plurisectorial, nas abordagens e metodologias (de experimentação colaborativa) de suporte às iniciativas a financiar para valorização dos ativos do território; ✓ Inscrição da transição digital, energética e da sustentabilidade ambiental como contributos transversais a incorporar nas intervenções a financiar pelo POR.

**Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -**

(3) Articular a intervenção coletiva regional	Tipologia de operações e intervenções
<p><i>Aprofundar a intervenção coletiva articulada na cooperação intersectorial, na coordenação institucional e na integração intermunicipal, regularmente dinamizada em espaços formais e informais, através da partilha de serviços/soluções e da interoperabilidade, que valorize ativos e recursos regionais e digitais disponíveis, sustentando maior proatividade e uma governança pública mais qualificada no território.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento de <i>e-governance</i> (serviços eletrónicos <i>online</i> integrados e interoperáveis), através de redes de partilha de plataformas/infraestruturas/polos multisserviços transversais e integrados de oferta de serviços (balcão digital único <i>online</i> de acesso) e de suporte técnico, de soluções colaborativas de apoio à decisão, de conhecimento, dados e informação sobre utentes e processos, ao nível intermunicipal, no âmbito das novas competências descentralizadas para a Administração Local e entre esta e os vários níveis verticais da Administração Central; ✓ Capacitação institucional das CIM com reforço das estruturas técnicas de governança territorial na animação, qualificação e consolidação da eficiência coletiva de intervenções dos atores regionais; ✓ Estabelecimento de responsabilidades de gestão, promoção e coordenação de cada um dos Planos de Ação da Estratégia Regional 2030; ✓ Ações de reforço da conectividade do território que facilitem a sua inserção em espaços alargados e a cooperação com o exterior; ✓ Conção e gestão regional de um instrumento de promoção institucional externa, integrada, para a atração de investimentos qualificantes e de população nova ou em diáspora pela AM de Lisboa e estrangeiro (talentos e competências).

Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -

(4) Promover governança transparente e participada	Tipologia de operações e intervenções
<p><i>Promover a participação e a transparência da governança colaborativa, através de contributos para opções de investimento regional, de informação partilhada sobre o fluxo dos projetos financiados pelos fundos comunitários e de execução do PO Regional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Criação de instrumentos de monitorização de resultados e efeitos focados em dimensões-problema da Região e intervenções das principais políticas públicas, investindo em processos e mecanismos de transparência da governança regional, incluindo a dos financiamentos comunitários: seguimento <i>online</i> das reuniões públicas das autarquias locais e órgãos regionais (Câmaras Municipais, Assembleias Municipais, CIM, Conselho Regional, Conselho de Coordenação Intersectorial, Conselho Regional de Inovação...), monitorização e avaliação das políticas públicas da atividade desenvolvida no âmbito dos PA, balcão digital único <i>online</i> de acesso e acompanhamento do fluxo e circuito das candidaturas a intervenções financiáveis pelo PO Regional e sua execução;✓ Lançamento de novos modelos de Orçamento Participativo regional no âmbito dos desafios da Estratégia Regional 2030, estimulando a iniciativa espontânea de comunidades locais na resolução de problemas concretos localizados, que não cabem nas linhas de intervenção formal do PO Regional;✓ Criação de um Observatório das Implicações das Alterações Climáticas nos sistemas produtivos da Região (produções tradicionais e novas agriculturas). [Exemplo da estruturação de instrumentos de suporte da governança territorial ligada ao desenvolvimento de desafios estratégicos para a Região]

**Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -**

(5) Qualificar a prestação do Serviço Público	Tipologia de operações e intervenções
<p><i>Qualificar a prestação do Serviço Público da AC desconcentrada e AL, através da descentralização de competências, do reforço técnico e da modernização administrativa (simplificação, capacidade de gestão, integração do acesso, proximidade, e-government), que o aproxime do território e melhore a qualidade da resposta às necessidades de agentes e cidadãos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Simplificação administrativa, desmaterialização e reengenharia de processos internos, de modalidades de gestão e de inovação em modelos da prestação do SP e de relacionamento com o utilizador; ✓ Capacitação digital e modernização da AC desconcentrada e AL, melhorando a utilização eficiente das NTIC e aumentando a taxa de utilização dos SP digitais por empresas e cidadãos, nomeadamente os grupos sociais mais vulneráveis; ✓ Melhoria da qualidade da resposta da AP, por incentivo ao desenvolvimento e a experimentação de práticas inovadoras na prestação do SP: serviços municipais em formato de balcão único, desenvolvimento e qualificação dos portais autárquicos, uniformização de procedimentos administrativos e de regulamentos municipais; ✓ Revisão e simplificação de regulamentos municipais e normativos (uniformização, concertação e adaptação, à luz do novo quadro de competências), concertação e partilha intermunicipal de procedimentos e serviços técnico/jurídicos); ✓ Adoção de modelos de (re)organização da AL numa direção menos hierárquica, mais participativa e integradora de agentes e beneficiários de um SP customizado mais próximo e presente no território, bem como de trabalhadores mais envolvidos e mobilizados; ✓ Ajustamento da organização da prestação do SP, à generalização das novas modalidades de trabalho e ensino/educação à distância e remotas: disponibilização de informação via digital, monitorização <i>online</i> de decisões e circuito dos processos pelos promotores, ...
(6) Reforçar Recursos Humanos e Técnicos	Tipologia de operações e intervenções
<p><i>Reciclar/(Re)Qualificar/ Reconverter e rejuvenescer os RH da AC e das AL (AC desconcentrada, CIM, CM e JF) no contexto dos desafios da Estratégia Regional e das novas competências autárquicas, capacitando-os para o envolvimento na mudança, em direção ao ajustamento da missão e melhoria da qualidade do Serviço Público, mais acessível, próximo e transparente.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reforço técnico e humano das estruturas de acompanhamento estratégico e de assistência técnica aos promotores de intervenções e à implementação dos Planos de Ação da Estratégia Regional; ✓ Robustecimento e rejuvenescimento dos Recursos Humanos e das estruturas técnicas das CIM e Municípios para a gestão de intervenções públicas no âmbito das novas competências municipais e intermunicipais e da operacionalização do PO Regional: implementação e monitorização de iniciativas de captação de investimento produtivo no quadro da governança colaborativa dos territórios e da sociedade e da economia digital; ✓ Identificação de necessidades de qualificação e capacitação em competências técnicas, relacionais e digitais para as diversas organizações (técnicos e dirigentes) relevantes na animação económica e social territorial, formais e informais, públicos, privados, sociais e associativos, que participam nos diferentes níveis e planos da governança territorial colaborativa; ✓ Valorização da AC/AL (qualificação/aperfeiçoamento/ reconversão contínua de funcionários), com competências de suporte aos processos de modernização e digitalização dos SP, às novas modalidades de trabalho e formação à distância, às funções de conceção, gestão/coordenação e dinamização de projetos intermunicipais, redes locais e regionais, acompanhamento de intervenções do PO Regional; ✓ Planeamento e gestão integrados de competências técnicas a promover e de RH a admitir pela AL, no quadro previsional de ajustamento da missão do SP autárquico, das alterações em cursos aos modelos de trabalho (à distância, em rede...) e da descentralização de competências para as AL nas áreas da educação, saúde, ação social, proteção civil, cultura, habitação, ...

**Plano de Ação Governança e Capacitação
- Relatório Final -**

(7) Ampliar a participação ativa e colaborativa	Tipologia de operações e intervenções
<p><i>Estimular e apoiar a participação ativa e colaborativa dos agentes de desenvolvimento do território (ADL, GAL, entidades da economia social, parceiros sociais, agrupamentos de produtores, associações recreativas e culturais) na dinamização do potencial económico e na animação do território, no quadro dos desafios da Estratégia Regional, bem como a sociedade regional na capacitação para a cidadania ativa no âmbito da transição digital, energética e ambiental.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação e dinamização de plataformas digitais agregadoras, estimuladoras de uma nova inteligência coletiva dos territórios, uma cultura organizacional de colaboração e partilha, de cocriação e consolidação de espaços de descoberta empreendedora, de difusão de investigação na interface do SRI com a iniciativa empresarial e o empreendedorismo de base tecnológica, de inovação na abordagem aos desafios territoriais e organizacionais associados à Estratégia Regional 2030; ✓ Fortalecimento de instituições, organizações e comunidades locais com recursos que estimulem o partenariado em redes coletivas colaborativas e dinâmicas ancoradas e concertadas territorialmente e, que ativem o seu envolvimento e participação na abordagem aos desafios da Estratégia Regional 2030, na construção e concretização de soluções, facilitando a sua apropriação e identificação; ✓ Criação de um ecossistema de empreendedorismo e inovação, incentivando a colaboração entre os atores regionais, a participação dos cidadãos e comunidades locais, a capacitação da literacia digital (ciberinclusão) para uma sociedade mais informada sobre a oferta disponível, mais qualificada para a conectividade e o potencial da digitalização e, mais colaborativa na dinâmica comunitária em redes e parcerias estratégicas; ✓ Aprofundamento de processos em curso de capacitação institucional e técnica de entidades locais e regionais para a prossecução das novas competências, alargando-os a instituições de diversa natureza, incluindo organizações de base local, designadamente do setor da economia social com papel relevante nas políticas sociais e em experiências de inovação social e cidadania; ✓ Fomento de uma rede municipal de estruturas técnicas de animação territorial, mediação e promoção da concertação institucional local, coordenada a partir das CIM, enquanto especialistas de animação económica e do desenvolvimento dos territórios de base e das estruturas de acolhimento empresarial, na dinamização e afirmação empresarial de pequena escala; ✓ Apoio a projetos de parcerias de agentes da sociedade civil para o aprofundamento e sensibilização da cidadania, para a aprendizagem permanente e contínua, para uma nova cultura colaborativa de território, em ambiente escolar, associativo, recreativo e cultural, em voluntariado, em redes sociais e noutros espaços da sociedade civil, à luz da transição digital, energética e ambiental em curso; ✓ Ativação e maximização das competências coletivas e institucionais dos agentes do território através da inovação na mobilização das competências dos seus colaboradores, da circulação e partilha das mesmas entre eles e da implementação de estratégias conjuntas de atração e fixação de competências que sejam qualificantes do território; ✓ Fomento de cooperação empresarial trabalhando a responsabilidade social no patamar do tecido de micro e pequenas empresas dispersas pelo território.