



**ANIMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO
LOCAL DE BASE COMUNITÁRIA – DLBC ALTO TÂMEGA**

**REPOSICIONAMENTO DA ADRAT NO
QUADRO REGIONAL**

RELATÓRIO FINAL

Junho de 2022

NORTE2020
PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO NORTE

**PORTUGAL
2020**



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu



ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	5
2.1. Atividade A1 – Ação 1.1. Sessões de Capacitação / informação	5
2.2. Atividade A1 – Ação 1.2. <i>Workshops</i>	5
2.3. Atividade A2 – Seminários	5
2.4. Divulgação e participação	6
3. CONTRIBUTOS PARA O REPOSICIONAMENTO DA ADRAT NO QUADRO REGIONAL	16
3.1. A pertinência da ADRAT - foco na animação do desenvolvimento local por um território resiliente	16
3.2. Áreas de intervenção prioritárias e principais funções - defender o território, acrescentar valor aos produtos locais; atrair iniciativa e investimento	18
3.3. O sistema de atores – ADRAT, uma organização pivot para o desenvolvimento do território	20
3.4. A articulação ADRAT x CIMAT - áreas de convergência e sinergias.....	20
3.5. Organização interna da ADRAT - reorganizar para reposicionar e assegurar sustentabilidade económica e financeira	24
4. ALGUMAS ORIENTAÇÕES PARA A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL 2030	26

Este relatório, que sintetiza os resultados do processo de **animação da estratégia de desenvolvimento local de base comunitária do Alto Tâmega** (operação NORTE-09-5864-FSE-000008), foi produzido por uma equipa da *Quaternaire Portugal, Consultoria para o Desenvolvimento SA*, incluindo também conteúdos elaborados pela equipa técnica da ADRAT.



Equipa técnica da QP: Artur Costa (coordenação), Rui Azevedo, Mariana Rodrigues, António Figueiredo, José Portugal e Marta Borges.

1. INTRODUÇÃO

O presente documento está estruturado em várias secções.

A primeira (capítulo 2) reporta as atividades realizadas no âmbito do projeto de animação da Estratégia de Desenvolvimento Local de Base Comunitária que foi conduzido pela ADRAT (operação financiada pelo Fundo Social Europeu – NORTE-09-5864-FSE-000008), que assumia como objetivos:

1. Aumentar as capacidades e competências da Equipa Técnica Local e da Parceria constituída na Estratégia DLBC do Alto Tâmega.
2. Promover a animação da Parceria através de uma participação ativa e permanente e dinamização de redes.
3. Implementar mecanismos de divulgação do DLBC de acordo com os objetivos definidos na Estratégia.

Estas atividades, realizadas entre 2019 e 2021, desdobraram-se em 25 ações estruturadas e devidamente documentadas e, também, de um conjunto de sessões de trabalho complementares. No total, estas atividades mobilizaram cerca de 500 participantes.

O projeto de animação tinha também um foco no futuro, pelo que os trabalhos (as atividades já referidas e outro conjunto de sessões de trabalho, internas na ADRAT ou externas, com parceiros no espaço regional – com destaque para a Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega) incluíram sempre uma dimensão prospetiva, refletindo sobre o posicionamento que a ADRAT pode assumir, em articulação com outros agentes no território, para cumprir a sua missão de agente de desenvolvimento. O capítulo 3 deste relatório sintetiza os resultados deste processo interativo.

Este reposicionamento no quadro regional constituirá uma das bases para a estratégia de desenvolvimento local para a próxima década que a ADRAT se propõe implementar. Algumas recomendações nesse sentido estão vertidas no capítulo 4 deste relatório.

A ADRAT completou 30 anos de atividade e a sua persistência ao longo de três décadas é um indicador da relevância do seu papel em favor da região. Foi pioneira na abordagem ao desenvolvimento local numa lógica de desenvolvimento integrado e participativo, agregando e mobilizando forças e organizações locais. A ADRAT foi uma entidade pioneira em matéria de conhecimento sobre políticas, instrumentos de financiamento e programas comunitários na região do Alto Tâmega, respondendo às necessidades dos associados, antecipando oportunidades e concebendo projetos inovadores.

O território e o contexto mudaram, mas ainda hoje se identificam algumas fragilidades de então, porventura agravadas, a que importa endereçar respostas. O xadrez de atores alterou-se, as orientações de política também, e o papel da ADRAT foi-se ajustando, ao longo dos tempos, a estas evoluções, nomeadamente através do desempenho de funções administrativas associadas aos Grupos de Ação Local (GAL) no último período de programação de FEEI. A condição de *entidade intermédia* na gestão de fundos obrigou-a a dotar-se de “máquina” para responder às novas exigências. Eventualmente, algumas das suas funções iniciais em favor da animação do desenvolvimento local, alinhadas com os princípios Leader, terão sido afetadas.

Hoje novos desafios se colocam ao território nas áreas da sustentabilidade, da digitalização, da coesão social e territorial, do desenvolvimento económico local.

A ADRAT, ciente da necessidade de se repensar como ator de desenvolvimento local e de repensar o próprio processo de desenvolvimento, promoveu, neste período, uma série de *workshops*, seminários e reuniões centradas nos temas do ambiente e ecossistemas, do artesanato, da inovação social, das novas tendências na agricultura, da formação, da floresta, do turismo, entre outros, abertos ao público e com a participação de associados e de alguns outros atores chave do território, que permitiram recolher contributos úteis para repensar a sua missão e os domínios estratégicos de intervenção para os próximos anos, no quadro de equilíbrios dinâmicos com outras instituições presentes no terreno e, especialmente, com a Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega (CIMAT).

Como pano de fundo para o processo de discussão destacavam-se algumas preocupações centrais:

- As relações institucionais no quadro regional.
- A participação dos associados e a relação entre estes no quadro da ADRAT.
- Os domínios de intervenção prioritários para a ADRAT.
- As questões organizativas e da própria estrutura operacional da ADRAT: a capacitação, animação e dimensão da equipa e a sustentabilidade da estrutura.

Deve notar-se que esta reflexão sobre o reposicionamento da ADRAT responde a uma das recomendações do *estudo de avaliação intercalar da Estratégia de Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC) do Alto Tâmega*, que propunha “realizar, com a CIM, uma reflexão sobre o posicionamento institucional na região, áreas complementares de intervenção, definição de estratégia e sua monitorização e articulação de capacidade para ganhos de eficiência na implementação de políticas e instrumentos”.

2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As tabelas seguintes sintetizam as atividades realizadas no âmbito deste projeto.

2.1. ATIVIDADE A1 – AÇÃO 1.1. SESSÕES DE CAPACITAÇÃO / INFORMAÇÃO

Data	Designação	N.º de participantes
05/06/2019	Cadeias Curtas	17
19/09/2019	Agricultura Novas Tendências	50
17/10/2019	Cadeias Curtas Mercados Locais	60
25/10/2019	Sessão capacitação (esclarecimento PDR incêndios)	5
30/10/2019	Sessão capacitação (esclarecimento PDR incêndios)	5
Nov. 2019	Acompanhamento da ideia ao negócio	11
Dez. 2019	Acompanhamento da ideia ao negócio	14
28/01/2020	Sessão capacitação (esclarecimentos PDR)	16
14/02/2020	Sessão capacitação (esclarecimentos PDR/assoc. ADRAT)	14
24/11/2020	Emprego e Formação Social	17
26/11/2020	Turismo	7
27/11/2020	Floresta	11

2.2. ATIVIDADE A1 – AÇÃO 1.2. WORKSHOPS

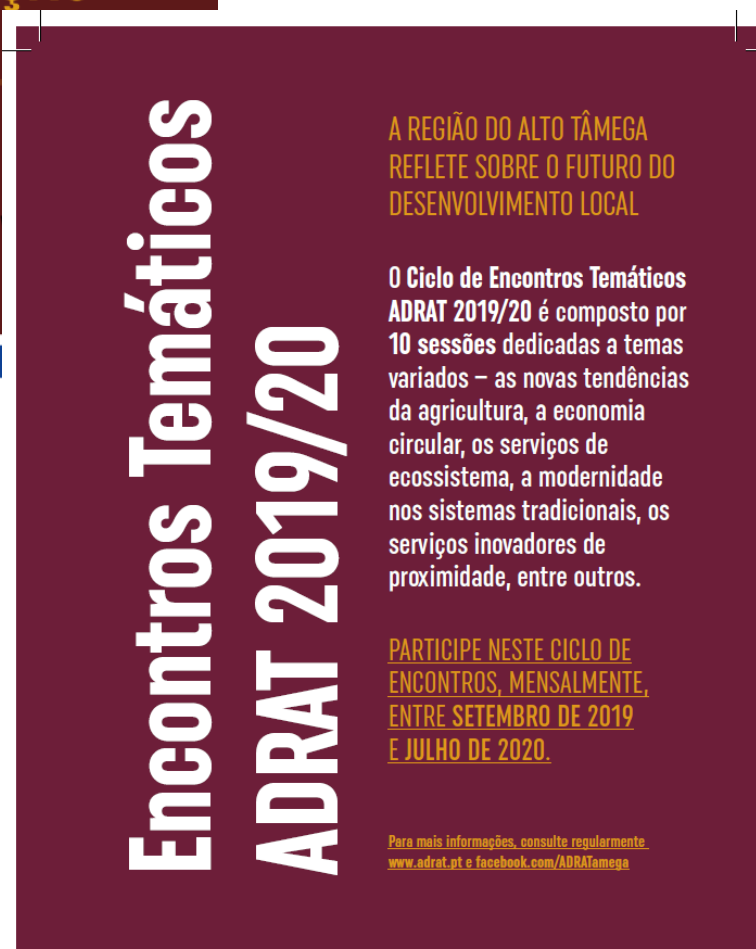
Data	Designação	N.º de participantes
Jan. 2020	Acompanhamento da ideia ao negócio	15
18/02/2020	Inovação social	45
Fev. 2020	Acompanhamento da ideia ao negócio	12
Mar. 2020	Acompanhamento da ideia ao negócio /sessão	2
Jun. 2020	Acompanhamento da ideia ao negócio /sessão	5
12/10/2021	Orientações para o cumprimento das condicionantes dos termos de aceitação DLBC	5
18/11/2021	Esclarecimentos avisos PDR2020	34
22/11/2021	Esclarecimentos avisos PDR2020	21
30/11/2021	Esclarecimentos avisos PDR2020	36
02/12/2021	Esclarecimentos avisos PDR2020	25
07/12/2021	Esclarecimentos avisos PDR2020	7

2.3. ATIVIDADE A2 – SEMINÁRIOS

Data	Designação	N.º de participantes
28/11/2019	Ambiente e Ecossistemas	36
17/10/2019	Artesanato	23
15/07/2022	Seminário final de balanço com associados ADRAT	23

2.4. DIVULGAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Estas atividades foram dinamizadas pela ETL da ADRAT, com apoio de uma assessoria externa e a participação de diversos especialistas. O ciclo de encontros foi acompanhado por uma linha de comunicação própria, com divulgação através de meios digitais, da imprensa e da colocação de cartazes em espaços públicos. Apresentam-se alguns exemplos:



Apresentação

A **Estratégia de Desenvolvimento Local de Base Comunitária do Alto Tâmega** (DLBC 2014-2020) pretende contribuir para aprofundar o processo de afirmação desta região como um território viável, sustentado e com identidade própria. A partir da valorização dos recursos endógenos do Alto Tâmega, e em estreita articulação com outras políticas e projetos em curso na região, a Estratégia aponta para os seguintes objetivos:

- **Promover a criação de emprego e empresas sustentáveis.**

- **Aumentar valor aos recursos locais e dinamizar as atividades do mundo rural.**

Aproxima-se, entretanto, um novo período de programação de políticas públicas nacionais e europeias, num processo correntemente designado por Portugal 2030, que exige a avaliação e atualização desta estratégia.

Nesse horizonte, os desafios que se colocam ao desenvolvimento local nos territórios rurais de baixa densidade continuam a ser muito significativos.

Apenas a adoção de objetivos partilhados por todos os agentes regionais e a articulação de estratégias e

intervenções aos diversos níveis – da população, dos empresários e empreendedores, das instituições públicas, do mundo associativo – permitirão antecipá-los e preparar processos inovadores e colaborativos que otimizem a valorização dos recursos e o aproveitamento das oportunidades que as dinâmicas institucionais, ambientais, sociais e económicas atuais colocam ao Alto Tâmega.

A ADRAT – Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega, entidade responsável pela estratégia DLBC, vai realizar, nos próximos meses, uma reflexão acerca desses desafios e das capacidades de resposta dos agentes e da sociedade em geral. Esta reflexão deve ser alargada e dar origem a uma dinâmica de cooperação enriquecedora da atuação de todos.

É esse o objetivo do Ciclo de Encontros Temáticos ADRAT 2019-2020, composto por dez sessões dedicadas a temas variados – as novas tendências da agricultura, a economia circular, os serviços de ecossistema, a modernidade nos sistemas tradicionais ou os serviços inovadores de proximidade, entre outros.

Programa

O Encontro Agricultura: Novas Tendências aborda temas como a agricultura familiar, o estatuto de jovem empresário rural, os apoios e incentivos ao jovem agricultor e a transformação digital.

19 Setembro, Sede ADRAT

14h00 RECEÇÃO AOS PARTICIPANTES

14h15 SESSÃO DE ABERTURA – Fernando Queiroga, Presidente da ADRAT

14h30 PONTO DE SITUAÇÃO DLBC – António Machado, Secretário-geral da ADRAT

14h50 NOVAS ESTATUTOS NO MEIO RURAL: JOVEM EMPRESÁRIO RURAL; AGRICULTURA FAMILIAR – José Viera, DRAPN

15h20 PAUSA PARA CAFÉ

15h40 DESAFIOS DA AGRICULTURA BIOLÓGICA – LUÍS FERRO CORREIA, CERTIS

16h00 EXPERIÊNCIA EM AGRICULTURA BIOLÓGICA – EDGAR MORAIS, SORESA

16h20 DEBATE

16h40 SESSÃO DE ENCERRAMENTO – Carla Alves Pereira, Diretora da DRAPN

Encontros Temáticos ADRAT 2019/20

Ciclo de Encontros Temáticas
ADRAT 2019/20

A REGIÃO DO ALTO TÂMEGA
REFLETE SOBRE O FUTURO DO
DESENVOLVIMENTO LOCAL

PARTICIPE NESTE CICLO DE
10 ENCONTROS, MENSALMENTE,
ENTRE SETEMBRO DE 2019
E JULHO DE 2020.

Para mais informações, consulte regularmente www.adrat.pt e www.facebook.com/ADRATamega

Encontros Temáticos ADRAT 2019/20

A REGIÃO DO ALTO TÂMEGA
REFLETE SOBRE O FUTURO DO
DESENVOLVIMENTO LOCAL

2019

Setembro AGRICULTURA NOVAS TENDÊNCIAS
Outubro CADEIAS CURTAS E MERCADOS LOCAIS
Novembro AMBIENTE E SERVIÇOS DE ECOSISTEMAS
Dezembro MODERNIDADE NA TRADIÇÃO

2020

Janeiro CONVERSAS IN 2020 "GESTÃO DA PAISAGEM"
Fevereiro ECONOMIA CIRCULAR NO ALTO TÂMEGA
Março PATRIMÓNIO NO DESENVOLVIMENTO RURAL
Abril SERVIÇOS INOVADORES DE PROXIMIDADE
Maio TERRITÓRIO SIPAM DO BARROSO
Junho LICENCIAMENTOS TURÍSTICOS E AGROALIMENTARES
Julho GOVERNANÇA MULTINÍVEL

Programa sujeito a alterações

Para mais informações, consulte regularmente: www.adrat.pt e www.facebook.com/ADRATamega

Cadeias Curtas e Mercados Locais

Encontros Temáticos DLBC ADRAT 2019/20

PROGRAMA

14H30 RECEÇÃO AO PARTICIPANTES

14H40 SESSÃO DE ABERTURA

14H50 CADEIAS CURTAS E MERCADOS LOCAIS,
ENQUADRAMENTO NO PDR2020

15H00 APRESENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS
DE CADEIAS CURTAS:

- THIERRY & MATHIEU BONNEFILLE:
KUNAYALA PRODUCTION.
- GLÓRIA AREIAS SANTOS, LOLABIO.
- CÂMARA MUNICIPAL DE CHAVES:
MERCADO DE PRODUTOS DE CHAVES.

15H40 APRESENTAÇÃO DO PORTAL DO
ALTO TÂMEGA - EMARKETPLACE.

16H20 DEBATE

16H45 SESSÃO DE ENCERRAMENTO

PARTICIPE DIA 17 DE OUTUBRO
ÀS 14:30 HORAS, NA SEDE DA ADRAT

Para mais informações, consulte regularmente www.adrat.pt e www.facebook.com/ADRATamega





"Ambiente e Serviços de Ecossistemas"

Encontros Temáticos DLBC ADRAT 2019/20

PROGRAMA

- 14H30** RECEÇÃO AO PARTICIPANTES
- 14H45** ABERTURA
- 15H00** HELENA FREITAS | PROFESSORA CATEDRÁTICA
Universidade de Coimbra, "Que ação climática para o futuro?"
- 15H20** JOAQUIM ALONSO | PROFESSOR ADJUNTO
Escola Superior Agrária do IP Viana do Castelo, "Efeitos da mudança climática no Alto Tâmega - riscos e oportunidades"
- 15H40** TELMO COSTA | ENGENHEIRO AGRÓNOMO E TÉCNICO AGRÍCOLA
Associação de Desenvolvimento Rural de Lafões, "A agricultura familiar como resposta à alteração climática"
- 16H00** DEBATE
- 16H30** ENCERRAMENTO

PARTICIPE DIA 28 DE NOVEMBRO ÀS 14:30 HORAS, NA SEDE DA ADRAT

Para mais informações, consulte regularmente www.adrat.pt e www.facebook.com/ADRATamega



ARTESANATO: MODERNIDADE NA TRADIÇÃO PROGRAMA

Encontros Temáticos DLBC ADRAT 2019/20

14H30 RECEÇÃO AO PARTICIPANTES

14H45 ABERTURA

15H00 JOÃO PEDRO AMARAL | Centro de Formação Profissional

para o Artesanato e Património CEARTE

"Artesanato ontem e hoje. E amanhã"

15H20 RUI SIMÃO | Agência para o Desenvolvimento Turístico das

Aldeias do Xisto – ADXTUR "Craft+Design+Identidade Uma trilogia
virtuosa nas Aldeias do Xisto"

15H40 FERNANDO TOMAS | Centro de Formação Profissional para o

Artesanato e Património – CEARTE

"Carta de Artesão e Unidade Produtiva Artesanal"

16H00 DEBATE COM ARTESÃOS LOCAIS

16H30 ENCERRAMENTO

**PARTICIPE DIA 17 DE DEZEMBRO ÀS 14:30 HORAS,
NA BIBLIOTECA MUNICIPAL DE CHAVES**

Para mais informações, consulte regularmente www.adrat.pt e www.facebook.com/ADRATamega



ELEMENTOS PARA O REPOSICIONAMENTO DA ADRAT (Face aos desafios de desenvolvimento do Alto Tâmega e na antecâmara do novo período de programação)

ANTÓNIO MANUEL FIGUEIREDO, ARTUR COSTA, MARIANA RODRIGUES, RUI AZEVEDO
CHAVES, ADRAT, 28 de janeiro de 2020



Janeiro de 2020

ADRAT
ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO
DA REGIÃO DO ALTO TÂMEGA

Quaternaire
Portugal

Sessão de capacitação em **INOVAÇÃO SOCIAL**

BOAS PRÁTICAS & DESAFIOS: COMO IDENTIFICAR?

Chaves, 18 de fevereiro de 2020

RAT
DESENVOLVIMENTO
DO ALTO TÂMEGA

ENQUADRAMENTO

a citação foi preparada e realizada por **Joana** línica e da Saúde, especialista em social e Voluntariado e Diretora de Programas e da *IES Social Business School*.

es resumem-se os elementos apresentados e os da sessão. O conteúdo deste memorandoabilidade da *IES/Joana Moreira*.



JOANA MOREIRA
Diretora de Programas e Gestão de Formação
joana@ies-sbs.org
joana.moreira



Inovação Social – 18 fevereiro 2020



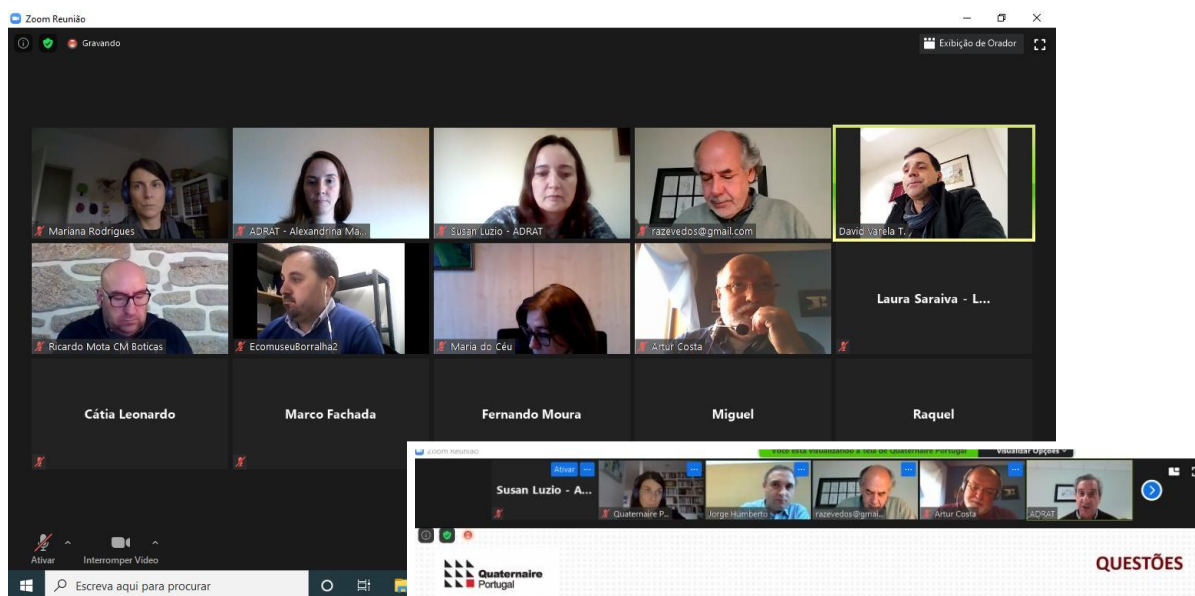
Esclarecimentos PDR 2020 – 14 fevereiro 2020

Deve referir-se que este programa de atividades decorreu, em grande parte, ao longo do período pandémico de Covid 19, com as conhecidas restrições à realização de eventos públicos. Ainda assim, combinando medidas preventivas para os encontros presenciais realizados a partir da primavera de 2020 com o recurso a plataformas de videoconferência, foi possível manter um ritmo relativamente intenso de eventos, embora com a necessária adaptação do programa inicialmente previsto.

Além destas sessões mais formais, foram realizadas reuniões com o 1.º Secretário da CIMAT e com o Conselho Intermunicipal do Alto Tâmega (esta em fevereiro de 2021), com o objetivo de analisar, de forma específica, a articulação entre a ação de ambas as organizações para evitar situações indesejáveis de sobreposição de atividades e para promover a geração de sinergias.

Foi ainda abordada a questão da sustentabilidade económica e financeira da ADRAT, dimensão que importa salvaguardar no contexto do reposicionamento estratégico para os próximos anos de forma a assegurar a necessária autonomia financeira indispensável ao exercício da sua missão.

A situação relativa à organização interna da ADRAT mereceu também atenção em reuniões realizadas com o Secretário-Geral e em reunião realizada com a Equipa Técnica (realizada a 6 de outubro de 2020). Foram abordados aspetos de organização e funcionamento e sinalização de eventuais ajustamentos no contexto da resposta aos novos desafios e ao reposicionamento estratégico da ADRAT, nomeadamente quanto à coexistência de funções de gestão de financiamentos (na condição de GAL) e de animadora de dinâmicas de desenvolvimento do território.

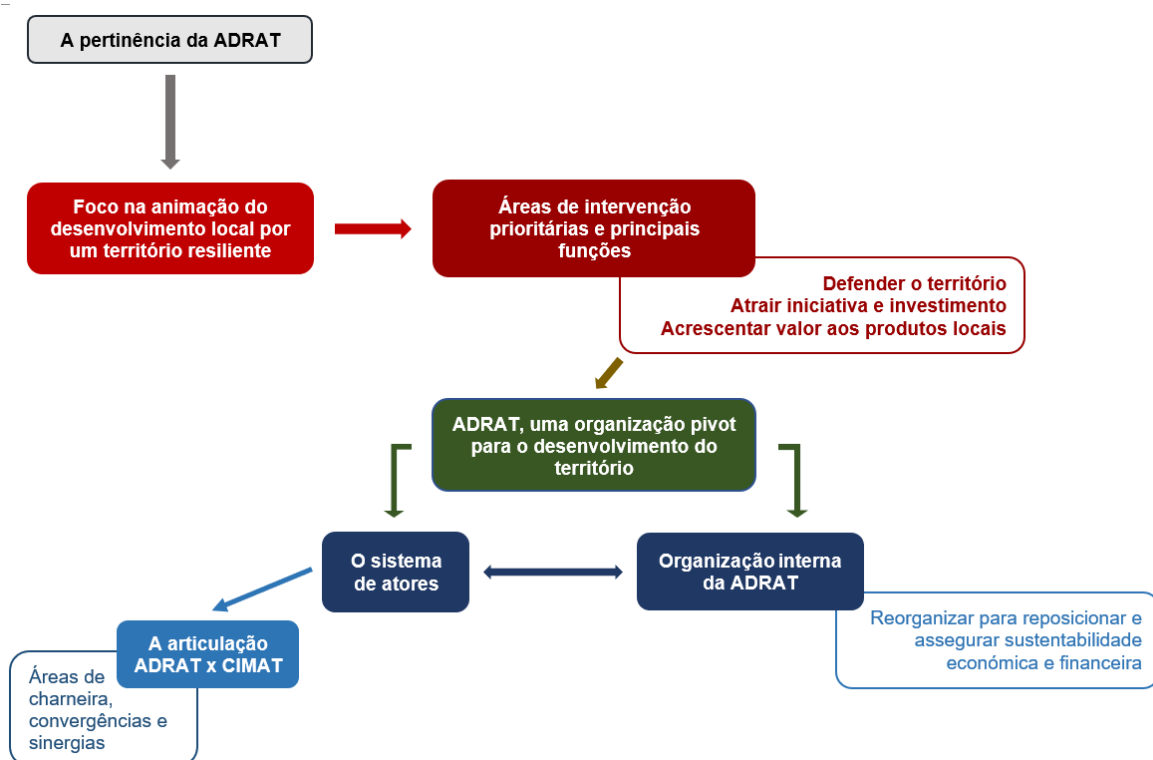


Novembro de 2020

- QUESTÕES**
- Quais são os principais desafios que a ADRAT enfrenta nos próximos 10 anos nas áreas do Emprego e da Formação?
 - Qual o papel que deve assumir na resposta a esses desafios, e que ações e projetos estruturantes deve desenvolver nestas áreas, tanto na ótica dos serviços aos associados como na do valor acrescentado para a região?
 - Qual o relacionamento a estabelecer com outros *stakeholders* locais, nomeadamente com a CIM Alto Tâmega, com associações empresariais, com o IEFP, com instituições de formação da região?
 - Numa perspetiva mais geral, como assegurar a sustentabilidade económica e financeira da ADRAT?

3. CONTRIBUTOS PARA O REPOSICIONAMENTO DA ADRAT NO QUADRO REGIONAL

Os resultados do processo de auscultação e as reflexões subsequentes permitem avançar um conjunto de conclusões que se apresentam, em síntese, nesta secção. Estas conclusões disponibilizam à ADRAT uma base de trabalho para alimentar o processo de reflexão estratégica e para fundamentar opções de futuro que melhor sirvam os interesses da organização e da região. As linhas condutoras da reflexão representam-se no esquema seguinte:



3.1. A PERTINÊNCIA DA ADRAT - FOCO NA ANIMAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL POR UM TERRITÓRIO RESILIENTE

A relevância da ação da ADRAT foi unanimemente reconhecida por todos os atores intervenientes nas sessões realizadas. A ADRAT foi criada no seguimento de um Programa de Formação de Jovens Agentes de Desenvolvimento (Programa JADE), promovido pelo BIT (Secretariado Executivo da Organização Internacional do Trabalho) com o apoio financeiro do programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e executado pela CCDRN, sendo a sua atividade impulsionada pela Iniciativa Comunitária LEADER a partir do início da década de 90 do século passado. A criação da ADRAT constituiu um fator de inovação institucional à época, não só pelo objeto do seu trabalho – promoção do desenvolvimento local integrando as dimensões económica e sociocultural, assente na mobilização dos recursos locais e dos atores da região –, mas também pela solução organizativa subjacente à sua constituição – associação de desenvolvimento envolvendo atores públicos e privados, representativos dos principais interesses e setores, em torno de um projeto comum de desenvolvimento do território.

A sua criação permitiu criar um conjunto de competências técnicas e organizativas em favor do desenvolvimento local. A ADRAT foi uma entidade pioneira em matéria de informação e apoio a agentes locais nos domínios dos programas e dos instrumentos financeiros de apoio ao desenvolvimento, na promoção e realização de projetos inovadores e na resposta de proximidade a necessidades dos associados do mundo rural, tendo atraído para a região um conjunto de investimentos e de financiamentos que alimentaram dinâmicas de desenvolvimento local.

Não está feito um inventário exaustivo dos projetos realizados, nem a avaliação dos resultados da ação da ADRAT ao fim dos seus cerca de 30 anos de existência, mas os depoimentos recolhidos e uma breve referência aos resultados alcançados durante a última década são claros quanto à relevância da sua atuação. Nos dois últimos períodos de programação (2007-2014 e 2014-2020) a ADRAT conseguiu captar para o território apoios comunitários num montante superior a 52 milhões de euros, principalmente através das intervenções relacionadas com a abordagem LEADER, agora enquadrada na estratégia de desenvolvimento local DLBC, mas também através da Estratégia de Eficiência Coletiva PROVERE AQUANATUR, bem como da participação em muitos outros programas e projetos de apoio ao setor económico, à qualificação profissional e à cooperação transnacional. Para além da abordagem LEADER, exercida no âmbito da função de organismo intermédio, a ADRAT esteve envolvida em cerca de 100 projetos que beneficiaram diretamente 500 promotores individuais e coletivos, com realce para ações nos domínios agroflorestal - que permitiu a recuperação para fins produtivos de centenas de hectares de terrenos abandonados, o apoio a associações de produtores, o apoio à transformação de produtos agrícolas - do turismo rural, do apoio a micro e pequenas empresas, da formação para o desenvolvimento, da cooperação transfronteiriça e inter-regional.

O sistema de atores local registou algumas alterações ao longo do tempo, com relevo para a fragilização do tecido associativo e cooperativo, o enfraquecimento dos serviços do Ministério da Agricultura no terreno e a criação da Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega. Estas alterações colocam a necessidade de repensar as redes de relação e de cooperação da ADRAT no sistema de atores, em particular no que respeita à articulação com a CIMAT.

Apesar do reconhecimento do legado da ADRAT anteriormente referido, foi também reconhecido que o acolhimento do GAL trouxe alterações profundas na organização e funcionamento da ADRAT, nomeadamente nas seguintes dimensões: foco estratégico; organização e perfil da equipa para fazer face às necessidades colocadas pela gestão; relacionamento com *stakeholders* (compatibilização das funções de animador e de financiador). Estas alterações introduziram alguma tensão no sentido da desvalorização de funções tradicionais da ADRAT, nomeadamente em matéria de animação do desenvolvimento local – abordagem estratégica, identificação de ideias de projeto, montagem de projetos, mobilização de atores, ...- em favor da valorização de atividades de gestão, com uma forte carga de procedimentos administrativos e burocráticos.

O perfil da organização alterou-se, os perfis dos elementos da equipa técnica também e a função de animação do território ficou prejudicada. A forma como foram formatadas as EDL/ DLBC agravou a situação, ao ser imposto um modelo de estratégia *top-down* que condicionou decisivamente a capacidade de propositura das estruturas locais (cf. *Avaliação Intercalar da Estratégia DLBC Rural do Alto Tâmega*, ADRAT-Quaternaire Portugal, 2019 e *Relatório de Avaliação Intercalar das EDL*, Federação Minha Terra, outubro de 2020).

Esta mudança vinha associada à concessão de meios financeiros que permitiram o financiamento da estrutura.

Em síntese, embora seja reconhecida a relevância da ADRAT e do seu contributo para o desenvolvimento da região, há um claro desafio **em favor de um reposicionamento estratégico com foco na animação do desenvolvimento, no trabalho de proximidade com os atores, na valorização dos recursos locais, no reforço das cadeias de valor do território, na atração de investimento e de recursos humanos qualificados e no combate à fragilidade e atomização institucional**. A função de animação do desenvolvimento local é estratégica e crucial, tem um valor social e público que deve ser reconhecido, e é fundamental para aumentar **a resiliência do território** no sentido do desenvolvimento de capacidades para enfrentar adversidades, para mobilizar recursos, para formular respostas e para superar problemas.

A questão é como compatibilizar esta função *core* com as outras funções, nomeadamente a de entidade intermédia de gestão programas. A resposta deverá considerar, entre outros aspetos, a introdução de ajustamentos à organização interna da ADRAT que permita acomodar estas funções.

3.2. ÁREAS DE INTERVENÇÃO PRIORITÁRIAS E PRINCIPAIS FUNÇÕES - DEFENDER O TERRITÓRIO, ACRESCENTAR VALOR AOS PRODUTOS LOCAIS; ATRAIR INICIATIVA E INVESTIMENTO

De acordo com os seus estatutos a ADRAT é uma associação privada, sem fins lucrativos, que tem por finalidade promover o “desenvolvimento integrado da região do Alto Tâmega” e, particularmente, a criação de emprego e a fixação de população na região. **A ADRAT, ao reunir no seu corpo societário organizações dos setores público, privado e associativo está em posição favorável para desempenhar um papel importante no alinhamento de interesses entre as partes, em favor do desenvolvimento da região, no quadro dos grandes objetivos estabelecidos** a nível europeu (Pacto Ecológico Europeu) e nacional (Programa de Recuperação e Resiliência e Estratégia Portugal 2030) para o próximo período de programação de Fundos Europeus.

A ADRAT não pode deixar de ter em conta que o **mundo rural** (atividades agroflorestais, economia rural, cultura e património tradicionais, paisagem, recursos endógenos...) **é o seu meio natural de intervenção** e que as suas ações devem privilegiar o **trabalho em proximidade com os atores**, funcionando como **elemento agregador e catalisador** de vontades e de energias a partir do terreno, em favor da construção de um território mais resiliente em termos ambientais, sociais e económicos.

Neste enquadramento, os resultados das sessões realizadas permitem avançar como **áreas de intervenção prioritária** da ADRAT as seguintes:

- **Valorização dos ecossistemas locais** (mapeamento, caracterização, avaliação, divulgação) e dos serviços de ecossistema (identificação e disseminação) e contribuir para o reconhecimento social do seu valor (literacia dos ecossistemas locais);
- **Dinamização do setor agroflorestal**, suprimindo o recuo dos organismos do Ministério da Agricultura, através, nomeadamente, da dinamização de projetos de valorização e transformação de produtos locais - em particular de produtos com denominação de origem controlada (DOC), do apoio à exploração de atividades complementares – micologia, cinegética, resina, da organização de circuitos curtos

de distribuição e comercialização, especialmente de produtos originários da pequena agricultura, da promoção do associativismo e do cooperativismo, do apoio à criação de novas empresas;

- **Promoção do empreendedorismo e atração de investimento externo** através de programas de incubação e aceleração de pequenas empresas e negócios e de acolhimento e acompanhamento de potenciais investidores, especialmente em áreas que contribuam para o crescimento das cadeias de valor presentes no território. Nesta linha fará sentido a orientação de instrumentos de apoio ao desenvolvimento local para ações de apoio à criação (e manutenção) de emprego retomando, eventualmente, o modelo das ILE adaptado às atuais condições e circunstâncias;
- **Enriquecimento e qualificação de produtos turísticos locais** segundo modelos que privilegiem a abordagem turismo ecológico, turismo saudável e turismo seguro, valorizando os ativos ambientais e culturais que a região apresenta;
- **Produção de competências e formação para o desenvolvimento**, área transversal de apoio às restantes áreas de intervenção da ADRAT. O papel a privilegiar pela ADRAT será o de prescritor de formação (identificação das necessidades e das formações a realizar) e, nalguns casos, de promotor de formação, especialmente nas áreas do desenvolvimento, da cultura, do turismo, do empreendedorismo, etc.
- **Transformação digital do território** no sentido da capacitação da ADRAT e dos seus associados para a digitalização com benefícios ao nível da gestão das respetivas organizações, do seu inter-relacionamento e da criação de novos produtos e serviços e sua comercialização;
- **Cooperação transfronteiriça e inter-regional**, transversal às áreas que correspondem aos domínios de intervenção da ADRAT;
- **Organismo intermédio de gestão de programas e incentivos**, nomeadamente da EDL/DLBC rural do Alto Tâmega e de outros sistemas que eventualmente venham a ser colocados sobre gestão da ADRAT;

A ação nas áreas de intervenção anteriormente assinaladas concretiza-se através de um conjunto de **funções**, nomeadamente as seguintes:

- Estudos de natureza estratégica, estudos de mercado, planos de negócio e outros estudos e planos com o objetivo da promoção do desenvolvimento socio económico da região;
- Informação e aconselhamento técnico a promotores de projetos quanto aos instrumentos de apoio ao investimento disponíveis e respetivos trâmites;
- Apoio ao lançamento e aceleração de empresas vocacionadas para a valorização de recursos endógenos;
- Conceção e montagem de projetos de desenvolvimento;
- Gestão de Estratégias e de Programas de desenvolvimento local;
- Diagnóstico de necessidades de formação e organização de programas de formação na área do desenvolvimento local;
- Promoção da cooperação e do associativismo local;

- Promoção de produtos regionais e acesso a novos mercados;
- Monitorização e avaliação de programas e de projetos;
- Organização de eventos, colóquios e de conferências.

3.3. O SISTEMA DE ATORES – ADRAT, UMA ORGANIZAÇÃO PIVOT PARA O DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO

O reposicionamento da ADRAT no contexto institucional regional deve ser encarado no quadro de equilíbrios dinâmicos com outras instituições, sendo especialmente relevantes:

- As associações locais, as organizações de produtores e comercializadores, e outras, distinguindo as que constituem o quadro geral de *stakeholders* associados da própria ADRAT daqueles que, não sendo associados, também é necessário cativar, dinamizar, organizar coletivamente.
- Outras entidades representativas da região, destacando-se a necessidade de articulação com a CIMAT, ou entidades com as quais podem fazer-se alianças estratégicas, principalmente no campo do desenvolvimento rural e da cooperação transfronteiriça (associações empresariais, universidades-politécnicos, parceiros da Galiza).
- As parcerias a montante da atividade, como por exemplo as entidades responsáveis pelas políticas públicas de agricultura e desenvolvimento rural (MAA/DRAPN), do ambiente e do desenvolvimento regional e local (MAAC/MCT/CCDRN) e do emprego-formação (MTSSS/IEFP).
- A federação de associações de desenvolvimento (Minha Terra), representativa das entidades congéneres da ADRAT em todo o país, no quadro da qual devem ser discutidas questões transversais e de posicionamento comum, ganhando escala em processos de afirmação da autonomia e especificidade de ação das ADL.

3.4. A ARTICULAÇÃO ADRAT X CIMAT - ÁREAS DE CONVERGÊNCIA E SINERGIAS

No contexto do sistema local de atores, a articulação entre a CIMAT e a ADRAT é particularmente relevante pela representatividade das duas organizações, pelo âmbito dos respetivos objetos de intervenção e pelas áreas sensíveis de contacto que convém esclarecer e ordenar de forma a explorar complementaridades e sinergias. Os municípios do Alto Tâmega integram simultaneamente os corpos diretivos das duas organizações, pelo que o seu papel na gestão dinâmica das articulações a promover é de primordial importância.

No que respeita à **CIMAT**, e de acordo com o estabelecido na Lei nº 75/2013, é uma associação pública de autarquias locais e a sua Missão centra-se na promoção do planeamento e do ordenamento do território a nível sub-regional, na execução de estratégias de desenvolvimento local, na articulação de investimentos municipais de interesse intermunicipal, na gestão de programas de desenvolvimento, na articulação da ação dos municípios e de serviços da Administração Central num conjunto diverso de áreas, nomeadamente na gestão de redes de infraestruturas básicas, redes de equipamentos de âmbito sociocultural, redes de transportes e mobilidade e ainda da segurança e da proteção civil. À semelhança da ADRAT a CIMAT desempenha também um papel na gestão de programas na qualidade de organismo intermédio. O mesmo

enquadramento legal estabelece ainda que as CIM se poderão associar a outras entidades públicas e a entidades privadas ou do setor cooperativo para a realização das suas atribuições e competências.

As principais áreas de intervenção da **CIMAT**, de acordo com as indicações do respetivo website, são as seguintes:

- **Educação**, nomeadamente no que diz respeito ao planeamento e concertação da rede de ofertas profissionalizantes no território do AT e de dinamização supramunicipal dos projetos municipais de combate ao insucesso escolar;
- **Empreendedorismo**, no que respeita à atração de investimento e de capital humano qualificado e de projetos e iniciativas para a dinamização económica e social da região e à disponibilização de estruturas e de serviços especializados de apoio ao empreendedorismo;
- **Floresta**, nomeadamente através do aumento de conhecimento, da gestão sustentável, da proteção e da promoção que visem a criação de valor na fileira;
- **Produtos endógenos** no sentido da sua caracterização, organização das redes de produtores e apoio à sua promoção e internacionalização;
- **Turismo**, especialmente a promoção do turismo termal e do turismo rural;
- **Alterações climáticas** nomeadamente em matéria de determinação, avaliação e prevenção dos impactos na região;
- **Transportes** funcionando como autoridade de transportes no Alto Tâmega com competências em matéria de gestão e fiscalização dos serviços de transportes públicos regulares na região;
- **Organismo intermédio** nomeadamente na gestão do SI2E/+Coeso (apoio a iniciativas empresariais e à criação de emprego) no âmbito dos Pactos para o Desenvolvimento e Gestão Territorial, por delegação de competências da Autoridade de Gestão do Norte 2020.

Além das atribuições e competências anteriores e no contexto do processo de **transferência de competências para a AL** no quadro da Lei 50/2018, antecipam-se algumas novas competências a nível local nomeadamente nas áreas do Turismo, dos Fundos Europeus e Captação de Investimentos, da Educação, da Cultura e das Áreas Protegidas.

A **ADRAT**, pela sua natureza privada e base associativa, representativa da sociedade civil local, tem sobretudo atuado como dinamizadora do desenvolvimento socioeconómico local, com especial incidência no mundo rural, segundo abordagens que privilegiam o trabalho de proximidade com os atores. Desempenha também funções de organismo intermédio na gestão da EDL/DLBC Rural do Alto Tâmega e do PROVERE.

As áreas tradicionais de intervenção da ADRAT são as seguintes:

- **Promoção e gestão de projetos de desenvolvimento**, nomeadamente através de candidaturas a diferentes instrumentos de financiamento nacionais e europeus;
- **Estudos** de desenvolvimento socioeconómico da região;
- **Organismo intermédio** para a gestão da EDL /DLBC do Alto Tâmega, nomeadamente das suas componentes FEADER (PDR) e FSE e FEDER (Norte 2020);

- **Promoção de estratégias** de eficiência coletiva - PROVERE;
- Promoção de ações de **formação**, especialmente nas áreas do apoio ao empreendedorismo;
- Apoio à **incubação de empresas** (a ADRAT integra a Rede Nacional de Incubadoras);
- **Apoios ao emprego** no âmbito de protocolo estabelecido entre a ADRAT e o IEFP;
- Organização de **eventos**.

O quadro seguinte apresenta, em síntese, as principais áreas de intervenção das duas organizações.

Áreas de Intervenção	ADRAT	CIMAT
Planeamento	Planeamento Estratégico	Planeamento Estratégico; Ordenamento do território
Desenvolvimento Económico	Estudos; Conceção de projetos de valorização dos recursos locais; Apoio a promotores e projetos; Apoio de proximidade a organizações do mundo rural; Organização de circuitos curtos de comercialização	Estudos; Projetos Atração de investimento Acolhimento empresarial Condições de contexto para as empresas e o emprego
Emprego e Formação Profissional	Apoios ao emprego e formação profissional; Ligação ao tecido económico local; Cooperação com IEFP	
Empreendedorismo	Incubadora que integra a RNI Incentivos e apoio à fixação de empreendedores	Incentivos e apoio à fixação de empreendedores
Valorização Recursos Locais e Ambiente	Valorização dos recursos endógenos Valorização da paisagem rural	Valorização dos recursos endógenos e internacionalização dos produtos locais; Áreas protegidas; Gestão sustentável da Floresta
Organismo Intermédio	SI2E (FEDER e FSE) micro investimentos; +Coeso PROVERE DLBC – FSE/FEDER/FEADER (LEADER)	SI2E (FEDER e FSE) pequenos investimentos; +Coeso EIDT e Pacto para Coesão e Desenvolvimento Territorial
Educação		Planeamento da oferta de formação profissionalizante; PIICIE

Áreas de intervenção	ADRAT	CIMAT
Turismo	Organização de produto turístico local	Organização de produto turístico; Turismo rural e termal; Promoção
Gestão de infraestruturas e de redes		Compatibilização infraestruturas e redes de equipamentos locais
Alterações climáticas	Adaptação dos sistemas produtivos	Avaliação e prevenção; proteção civil
Transportes		Autoridade Local de Transportes

A leitura cruzada das atribuições e competências da ADRAT e da CIMAT apresentadas nos pontos anteriores evidencia algumas áreas de contacto e outras de intervenção específica de cada uma das organizações.

São áreas de intervenção específica da CIMAT as seguintes:

- Autoridade local de transportes;
- Proteção civil;
- Gestão de infraestruturas e de redes de equipamentos;
- Educação;
- Planeamento e ordenamento do território.

São áreas de intervenção específica da ADRAT as seguintes:

- Animação do desenvolvimento económico, privilegiando abordagens de acordo com os princípios Leader;
- Formação para o desenvolvimento.

São áreas de intervenção que exigem concertação entre as duas organizações as seguintes:

- Atração de iniciativas e investimento;
- Empreendedorismo e aceleração de empresas e negócios;
- Valorização dos recursos endógenos;
- Valorização de ativos turísticos;
- Organismos Intermédios de gestão de Programas;
- Cooperação territorial.

A articulação de atividades nestas áreas de interesse comum merecerá uma **abordagem área a área** no sentido de clarificar o tipo de intervenções de uma e outra organização. Por exemplo, no caso do turismo a ADRAT pode fazer incidir a sua ação sobretudo em matéria de desenvolvimento de produtos de turismo rural e a CIMAT ocupar-se sobretudo do turismo termal e da promoção turística. Na valorização de recursos endógenos a ADRAT pode incidir a sua ação sobretudo em matéria de desenvolvimento de produtos e de reforço das respetivas cadeias de valor cabendo sobretudo à CIMAT ações em matéria de proteção dos recursos. No caso da atração de iniciativas e investimentos a ADRAT poderá

focar-se na promoção de empreendedorismo de base endógena e a CIMAT incidir sobretudo na atração e acolhimento de investimento externo. No que respeita à gestão de programas na qualidade de organismos intermédios de gestão a ADRAT estará mais vocacionada para a gestão da EDL/ DLBC acolhendo o GAL, ambas as organizações poderão gerir apoios ao micro e pequenos investimentos.

Naturalmente, para além da concertação ao nível das áreas em que há intervenção partilhada, convém realçar a realidade institucional de cada uma, que se traduzirá em modelos de trabalho distintos: a CIMAT é um organismo de natureza político-administrativa, que exerce competências atribuídas pela Lei, enquanto a ADRAT é uma parceria territorial-intersetorial, que se rege por uma abordagem flexível e consensualizada entre os seus associados.

A reunião efetuada com o Conselho Intermunicipal da CIMAT permitiu clarificar o quadro geral de articulação entre as duas organizações, nomeadamente quanto aos seguintes aspetos:

- Reconhecimento do papel da ADRAT na animação do desenvolvimento local e da gestão da EDL/DLBC rural do Alto Tâmega no próximo período de fundos comunitários;
- A necessidade de estabelecer as articulações necessárias para evitar sobreposição de intervenções nas áreas charneira, de interesse comum;
- A repartição de competências na gestão dos sistemas de apoio ao investimento e emprego deverá enquadrar-se no esquema global que vier a ser superiormente estabelecido pela CCDRN. Há o reconhecimento de que fará sentido a concentração da gestão dos apoios numa única organização, sejam eles dirigidos às micro ou às pequenas empresas. O modelo a seguir deverá considerar o enquadramento regulamentar que vier a ser definido e garantir as melhores condições de eficácia do ponto de vista dos interesses dos utilizadores.

Reitera-se **o papel fundamental de charneira que os municípios**, enquanto elementos integrantes das direções das duas estruturas, poderão ter na eficácia das articulações entre a CIMAT e a ADRAT. O relacionamento regular entre o Secretário-geral da ADRAT e o 1º Secretário da CIMAT assegurará a operacionalização dessas articulações no terreno.

3.5. ORGANIZAÇÃO INTERNA DA ADRAT - REORGANIZAR PARA REPOSICIONAR E ASSEGURAR SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

O reposicionamento estratégico a ADRAT no sentido do reforço da função de animação do desenvolvimento local e a compatibilização dessa função com funções de gestão de Programas de financiamento coloca questões a três níveis, os seguintes:

- Organizativo, para garantir, sempre que necessário, a segregação de funções que os regulamentos de gestão de financiamento público exigem.
- De capacitação técnica, para responder a distintas funções e atividades com as necessárias competências individuais e coletivas.
- De gestão e acompanhamento dos programas e de intervenções através da criação de um dispositivo de monitorização;

- De sustentabilidade financeira, assegurando um modelo equilibrado entre os recursos técnicos-humanos e as atividades a desempenhar.

No que respeita à primeira dimensão, poderá ser vantajosa a segregação interna das funções de coordenação de gestão de programas e de animação do desenvolvimento, que a *Avaliação Intercalar da Estratégia DLBC Rural do Alto Tâmega* (2019) já recomendava.

No que respeita à segunda dimensão considera-se importante a realização de um programa de formação interna para quadros da ADRAT (nalguns casos poderá ser aberto a quadros de organizações associadas) em temáticas emergentes e prementes nomeadamente alterações climáticas, transição digital, descarbonização da economia, economia circular, novos instrumentos de apoio ao desenvolvimento, etc.

Finalmente, no que diz respeito à sustentabilidade financeira, importa assegurar fontes de financiamento para as atividades de animação do desenvolvimento local uma vez que a função de gestão de instrumentos e programas de financiamento trará, em princípio, os meios necessários a essa gestão.

De facto, a função de animação do desenvolvimento não se paga necessariamente a si mesmo, pois as quotas suportadas pelos associados são manifestamente insuficientes para o efeito. Há, por isso, que recorrer a soluções alternativas que garantam os meios financeiros necessários ao seu funcionamento. Elencam-se, de seguida, as fontes que poderão contribuir para o financiamento sustentável da ADRAT:

- Quotizações dos associados, que atualmente se podem considerar insuficientes para garantir uma atividade de animação do território com alguma visibilidade.
- O financiamento atribuído à função animação das estratégias de desenvolvimento local e de gestão dos instrumentos financeiros.
- A celebração de um contrato-programa para animação e capacitação dos agentes do território, eventualmente enquadrável na própria EDL / DLBC rural do Alto Tâmega.
- A execução de alguns projetos financiados, desde que se inscrevam nos objetivos da organização e tragam valor acrescentado inequívoco para a região (evitar o projeto pelo projeto, apenas para ir buscar algum financiamento).
- Prestação de serviços à comunidade (associações, empresas e empresários, etc.), assumindo condições preferenciais para os associados, de acordo com uma proposta de valor da ADRAT.

4. ALGUMAS ORIENTAÇÕES PARA A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL 2030

O modelo de territorialização das políticas de desenvolvimento local-rural, no quadro europeu, vai manter-se no período de programação 2021-2027, mas a definição dos instrumentos de programação para Portugal, no período 2021-2027 permite antecipar algumas diferenças face ao atual, com o desaparecimento do modelo de DLBC rural multifundos.

O fundamental da atividade da ADRAT, enquanto agência de desenvolvimento local – GAL, será desenvolvido a partir de uma estratégia de desenvolvimento local (DLBC) financiada exclusivamente pelo FEADER, no âmbito do Plano Estratégico da PAC 2023-27.

Quanto ao Portugal 2030 (FSE e FEDER), embora esteja prevista a mobilização de um instrumento designado como *Parcerias para a Coesão não urbanas* (no âmbito do Objetivo Estratégico 5.2. do Portugal 2030 - *Fomentar o desenvolvimento social, económico e ambiental local, integrado e inclusivo, a cultura, o património cultural, o turismo sustentável e a segurança em áreas não urbanas*), não se perspetiva uma dotação financeira robusta nem se prevê uma participação de entidades como a ADRAT na sua gestão-implementação. Este instrumento está focado em intervenções transversais da esfera municipal para a densificação de intervenções e reforço de redes de atores sub-regionais que reforcem a articulação rural/urbano, sendo referidas, entre outras entidades, as potenciais parcerias de municípios com ADL/GAL (reconhecidos no âmbito da mobilização do instrumento DLBC pelo FEADER).

No quadro do mesmo objetivo será mantido o financiamento de estratégias de eficiência coletiva PROVERE.

Independentemente de aspetos regulamentares ou operacionais (que irão configurar as tipologias de projetos a apoiar e o papel específico dos GAL, devendo ter-se em conta os aspetos referenciados na secção anterior), é fundamental assegurar que esse modelo de intervenção seja um verdadeiro instrumento ao serviço da missão da ADRAT, designadamente nas que são as suas áreas centrais:

- Desenvolvimento económico.
- Valorização da paisagem e dos ecossistemas.
- Promoção da qualidade de vida e inovação social.

Atendendo aos elementos de balanço existentes, seja das avaliações estruturadas (realizadas ao modelo de territorialização dos instrumentos do Portugal 2020 e dos DLBC a nível nacional e, especificamente, no Alto Tâmega), seja da auscultação dos agentes envolvidos no presente trabalho, sugere-se que a preparação e a implementação de estratégia DLBC para 2021-2027 tenha em consideração as seguintes orientações de natureza estratégica:

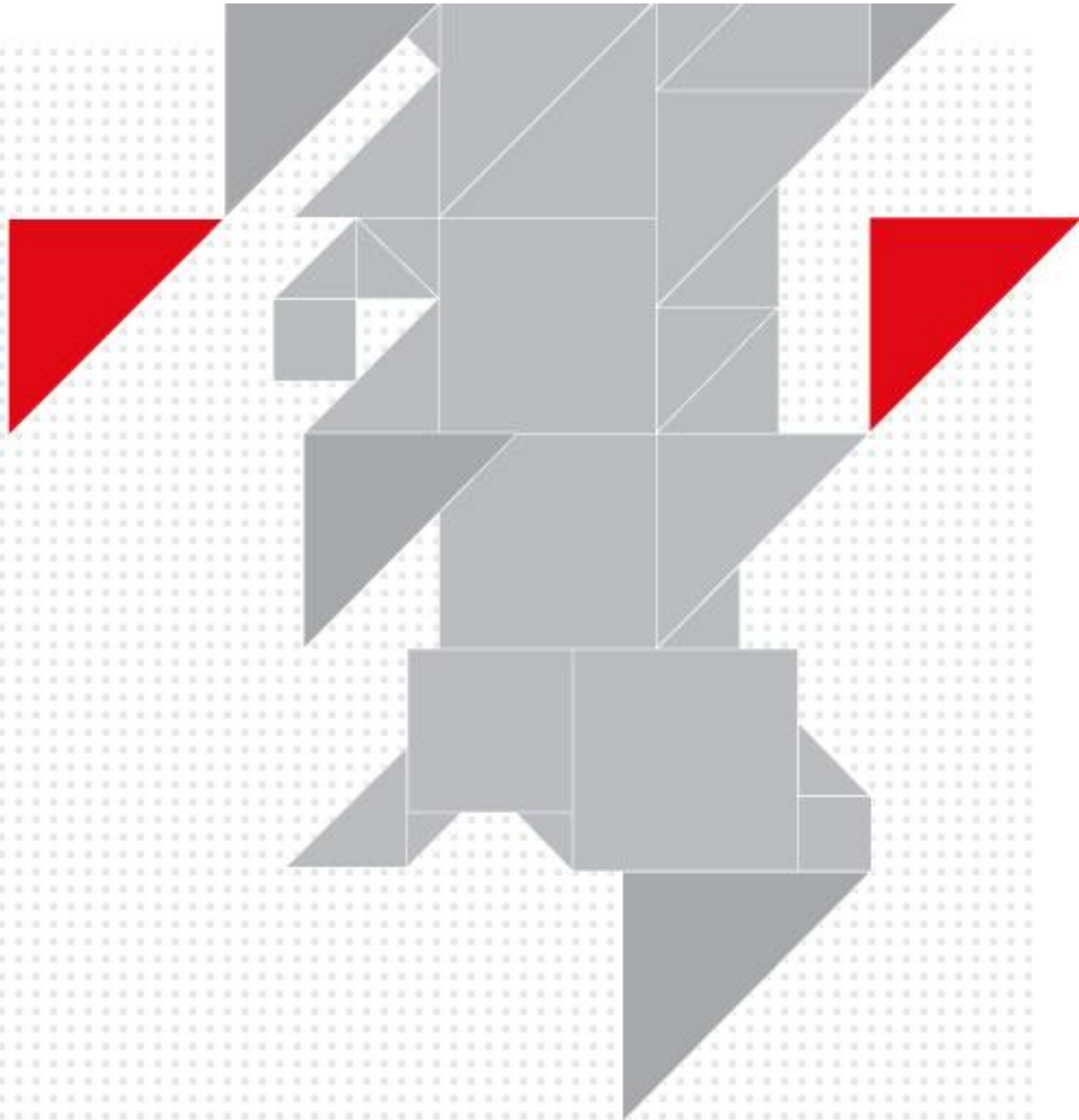
- Adoção de um plano de animação e comunicação do DLBC sólido e dotado de meios técnico-financeiros adequados, incluindo uma componente de capacitação e reforço dos processos colaborativos entre entidades parceiras.
- Ajustar a arquitetura geral do DLBC e as condições de aplicação de cada uma das suas medidas à realidade regional no Alto Tâmega, abandonando o modelo atualmente vigente de uma estrutura rígida destinada a todos os territórios (ou seja, revalorizar a abordagem LEADER). Algumas propostas para as posições a assumir

pela ADRAT no processo negocial que se seguirá à aprovação do Acordo de Parceria 2021-27 e do PEPAC 2023-27:

- Alargar a margem de liberdade na escolha das prioridades, tipologias de instrumento e distribuição financeira.
- Flexibilizar a lógica territorial, permitindo intervir num território mais coerente com a estratégia (por exemplo, para medidas relacionadas com a comercialização e mercados, admitir investimentos em territórios exteriores aos limites da área de intervenção).
- Regulamentar menos a nível nacional e permitir um maior controlo e autonomia local dos critérios, do calendário de avisos e outras questões operativas.
- Incorporar na programação uma lógica de estratégia de eficiência coletiva, permitindo apoiar projetos integrados.
- Articular com a CIM Alto Tâmega uma Parceria para a Coesão não urbana, no quadro do Programa Operacional Regional do Norte, incorporando-a como instrumento da Estratégia de Desenvolvimento Local, mobilizando financiamento FEDER e FSE para algumas atividades como:
 - Valorização de recursos endógenos (estruturação de atores e cadeias de valor).
 - Dimensões de experimentação social e de inclusão em contexto não urbano.
 - Capacitação de redes e atores de animação social e cultural.
 - Reforço de respostas e capacitação de entidades para dinamização do território.
 - Estruturação de redes para reforço da atração do território.

Estas recomendações deverão ser aplicadas, naturalmente, dentro das margens de liberdade deixadas pelos instrumentos de programação da PEPAC e da capacidade de, em articulação com a CIMAT, mobilizar FEDER e FSE para o processo.

Além desta lógica de intervenção como gestora-parceira na implementação dos instrumentos, a ADRAT deverá manter-se como um promotor e dinamizador de projetos de qualidade no âmbito de todos os instrumentos de financiamento nacionais e europeus. Neste quadro, volta a referir-se a importância da organização e capacitação interna, da garantia de sustentabilidade económica e financeira e da focagem nas áreas de intervenção próprias da ADRAT, otimizando o potencial de cooperação com outros parceiros na região.



30 AD RAT

Anos a Criar Lugares