

# ESTRATÉGIA DE EFICIÊNCIA COLETIVA PROVERE 2020

---



**ADRAT 2016**

# AQUANATUR

## TERRITÓRIO DA ÁGUA

## ÍNDICE

### 1. INTRODUÇÃO

### 2. PERTINÊNCIA DO FOCO TEMÁTICO E TERRITÓRIO-ALVO

- Diagnóstico do Território-alvo
- Análise da pertinência no atual contexto económico, social, territorial e institucional do foco temático e respetivo território alvo, tendo em consideração as EEC PROVERE anterior.
- Enquadramento estratégico dos recursos a apoiar e pertinência das necessidades de apoio público.

### 3. ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO

- Definição da visão e objetivos estratégicos tendo em consideração o foco temático;
- Identificação dos objetivos operacionais, resultados, metas e temas prioritários;
- Alinhamento e articulação entre os resultados a alcançar e a estratégia delineada;
- Contributo da EEC para os indicadores de realização e resultado do PO Norte 2020;
- Articulação da EEC PROVERE com as EIDT, PDCT e DLBC

### 4. MODELO DE GOVERNAÇÃO DO CONSÓRCIO

- Funcionamento do modelo de governação (dinamização dos agentes e cooperação no contexto de parcerias público-privadas, público-público e privadas-privadas, identificando os projetos e atividades desenvolvidas).
- Programação da atividade desenvolvida pela líder do Consórcio, identificando ações a implementar no contexto da ass. Técnica, reuniões e outras sessões de trabalho para dinamização da rede.

### 5. CONCLUSÃO

- Síntese conclusiva (identificação do foco para o território-alvo; articulação entre o foco e a estratégia e alinhamento entre projetos e resultados esperados)
- Identificação dos principais riscos e condicionantes na implementação da EEC e ações a desenvolver para os evitar e/ou superar.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente processo de candidatura enquadra-se no conteúdo do aviso de abertura de concurso PROVERE – Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos, 2ª Fase – Reconhecimento Formal das Estratégias de Eficiência Coletiva PROVERE na Região Norte, Aviso Nº Norte – 28 – 2015 – 17.

O projeto de intervenção que aqui se apresenta surge também no seguimento de todo um processo levado a cabo na região do Alto Tâmega, que remonta a 2010 com a aplicação de uma metodologia de intervenção específica para territórios de baixa densidade elaborada em torno do programa PROVERE. Estamos portanto a falar do projeto AQUANATUR que surge na continuidade de uma anterior intervenção homónima e que, atendendo ao contexto institucional local e ao histórico verificável, assumirá o território-alvo coincidente com o da Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega e da ADRAT, ou sejam, os municípios de Boticas, Chaves, Montalegre, Ribeira de Pena, Valpaços e Vila Pouca de Aguiar, municípios que a par dos associados da ADRAT e de outras empresas aderentes constituirão a principal fonte do presente consórcio da futura intervenção EEC PROVERE.

O desenvolvimento dos territórios caracterizados por uma forte ruralidade e de baixa densidade, como o Alto Tâmega, têm que assumir, definitivamente, estratégias de sustentabilidade que vão muito além das suas capacidades produtivas agrícolas e silvo pastorícias, mas que valorizem, também, outros importantes ativos como o património histórico-cultural, paisagístico ou natural, promovendo-os e dinamizando-os economicamente de forma a alcançar novos níveis de competitividade baseada na especificidade, na inovação e na procura de novos mercados através do seu caráter único e genuíno.

Para o desenvolvimento de todo este processo conducente à apresentação e posterior implementação de um plano de ação ao abrigo do um programa de valorização económica dos recursos endógenos em territórios de baixa densidade, foi aplicada uma metodologia baseada numa vasta participação dos atores locais com responsabilidade na gestão dos ativos passíveis de serem enquadráveis na estratégia AQUANATUR anteriormente definida.

Pretende-se desta forma conseguir promover uma mobilização ativa dos atores de todo o território em torno da valorização dos recursos com capacidade competitiva e de sustentabilidade do território sem nunca esquecer o foco temático, envolvendo as populações em atividades cada vez mais qualificadas, competentes e de maior rendimento, procurando, não só, estancar a desertificação e o despovoamento de todo o território mas, pelo contrário, contribuir para a fixação de uma população cada vez mais ativa e até aumentar a atratividade para novas camadas populacionais.

Pensamos que, igualmente, baseando-nos nos recursos endógenos competitivos, em que o setor da água assume papel preponderante, envolvendo e dinamizando todos os atores locais, publico e privados e a sociedade civil em geral, aumentando as competências e as valências da região e dessa forma o rendimento generalizado, se podem criar as condições para um novo círculo de desenvolvimento do território capaz de emanar uma nova imagem mais atrativa baseada na competitividade e na qualidade de vida.

O documento que agora se apresenta pretende demonstrar a forma como todo este processo EEC PROVERE AQUANATUR vai ser implementado, sendo dividido em capítulos específicos em que se realçam o referente à “Estratégia de Intervenção” em que se explicará a razão de ser desta intervenção, os pontos de partida como as potencialidades locais mais competitivas, os objetivos operacionais, metas, resultados esperados e os recursos prioritários e se explanará toda a metodologia a aplicar, o capítulo referente ao “Plano de Ação” onde se descreverá todos os projetos e atividades que se pretendem levar a cabo e o capítulo referente ao “Modelo de Governação” compreendendo todo o mecanismo de funcionamento do consórcio constituído em torno desta iniciativa.

## 2. PERTINÊNCIA DO FOCO TEMÁTICO E TERRITÓRIO-ALVO

No ponto anterior já ficou perfeitamente demonstrada a pertinência e validada a escolha do foco temático da água termal e da água na sua generalidade, não só por causa do carácter sofisticado e, portanto, diferenciador das primeiras, mas também pela riqueza que todo este recurso assume cada vez mais como ativo ambiental, económico e histórico-cultural.

Surgindo como uma continuidade do anterior projeto AQUANATUR, mantém-se a mesma lógica de intervenção em torno do foco temático da água como elemento aglutinador da capacidade de diferenciação de todo o território. Com efeito, no Alto Tâmega, a água acaba por ter impacto em toda a identidade do território, assumindo uma transversalidade tangível em questões tão díspares como a cultura e as produções locais, passando pela paisagem e pelo ambiente, indo até à capacidade de assumir todo o setor da água como uma externalidade positiva com grande capacidade de diferenciação.

Em face das opções estratégicas assumidas pelas principais entidades envolvidas no processo de desenvolvimento do Alto Tâmega, não restam hoje dúvidas da importância crucial como elemento alavancador que é dado a este ativo transversal de todo território e da sua capacidade para se transformar num elemento de grande capacidade aglutinadora, pública e privada, com abrangência intersectorial, capaz de diferenciar positivamente a região e dotá-la de um nível superior de competitividade.

Efetivamente, a região do Alto Tâmega é um território fortemente moldado pela água, podendo-se observar este recurso ser potencializado nas suas diversas vertentes, abraçando os mais diversos setores de atividade, desde a agricultura até à produção industrial, moldando a paisagem, com um papel importante na afirmação de uma determinada identidade histórico-cultural e sendo preponderante na capacidade de atração turística de todo o território.

Por tudo isto, não restam dúvidas que é inquestionável o histórico da potencialidade água nas suas diversas vertentes como alicerce do desenvolvimento de todo o território, assim como o peso que o setor da água representa para a economia local, de uma forma direta ou indireta.

Assim sendo, torna-se natural que, em termos de contextualização estratégica, se pretenda, com este processo AQUANATUR, pegar neste ativo tão importante e em que o território tem tantas potencialidade, de forma a se conseguir dar um contributo importante para combater o processo de desertificação crónico desta região, nomeadamente através da sua apropriação e rentabilização efetiva como externalidade altamente positiva, como sendo um ativo com

grande capacidade identitária e diferenciadora e de grande e competitiva especificidade territorial.

No fundo, o que se obteve foi encontrar e consolidar um tema aglutinador com força e capacidade suficiente, que justificasse e garantisse uma ocupação integral e sustentável do território envolvendo toda a comunidade, todos os setores e, principalmente, oferecesse soluções para os problemas crónicos existentes, invertendo o processo descaracterizador existente, transformando-se num envolvente e assimilado sistema disseminador de uma nova e singular cultura de desenvolvimento baseada neste foco temático e conquistando uma nova identidade territorial mais moderna, competitiva e respirando mais qualidade.

Interessa mencionar que o diagnóstico realizado da região, de grande atualidade, foi realizado numa perspetiva realista mas extremamente ativa e positiva, pelo que se podem considerar como acertadas as opções tomadas, ou seja, que é possível verificar que a análise prospetiva realizada na preparação dos planos estratégicos territoriais levados a cabo pelos principais agentes de desenvolvimento, foi correta no que concerne à aposta na água como tema nuclear da maioria das intervenções, pelo que, o projeto AQUANATUR foi igualmente uma opção válida em termos de mais um contributo para um processo de desenvolvimento integrado, sustentável, equilibrado e duradouro.

Quando, na elaboração da estratégia EEC PROVERE - AQUANATUR se optou, com base num profundo conhecimento da região, nas dinâmicas existentes e do que seriam as próximas orientações na hora de definir uma abordagem de desenvolvimento, todo o consórcio tinha a noção da importância da aposta realizada, como sendo uma oportunidade de encetar um novo processo diferenciador, singular e impossível de ser replicado em qualquer outra região e, portanto, com grande potencial competitivo desde que implementado com eficiência, equilíbrio, inovação e qualidade.

Paralelamente, e porque um projeto ou um processo de desenvolvimento não passa só pela exploração e rentabilização de um ou vários recursos, mas sim por todo um processo envolvendo todos os ativos do território, incluindo os humanos e, conseqüentemente, os institucionais, torna-se necessário referir aqui o envolvimento e o processo de mobilização desses recursos humanos, empresariais e dos principais atores institucionais.

Por tudo o que foi dito pode-se afirmar que, para além da coerência da opção do foco temático assumido para este projeto AQUANATUR, também a assertividade do território do Alto Tâmega em termos estratégicos é recorrente, não só pela transversalidade do tema a todo o território, como também pela coerência natural, histórica, cultural e institucional que esta região apresenta de uma forma consolidada a diversos níveis.

Sem dúvida que existe uma evidente mudança de paradigma, em que, a abordagem do ponto de vista da importância e do potencial de um determinado ativo de um território passou a ser realizada, principalmente, segundo um ponto de vista de mercado, procurando-se, desta forma, promover e valorizar o crescimento da produção de bens e serviços com capacidade de criar riqueza efetiva.

Em primeiro lugar, mesmo neste contexto e mesmo tendo muito presente as alterações e as mudanças observáveis e aquelas que se sabe irão acabar por acontecer e que se pressentem, uma coisa continua certa: o recurso temático que orientou não só o projeto AQUANATUR, mas todo o quadro estratégico do Alto Tâmega continua presente e mais do que nunca, no futuro, será um elemento agregador de forte potencial, com grande capacidade diferenciadora e capaz de movimentar a região para níveis superiores de competitividade económica e de qualidade de vida.

Através do projeto AQUANATUR, pretende-se implementar uma estratégia de, não só promover a valorização também do ponto de vista comercial de um ativo tão importante como a água, com incidência na água termal, mas também de criar condições que possibilitem partir para uma etapa superior da estratégia do território, que passa por “vender” a região do Alto Tâmega como um todo e em torno deste tema.

Neste projeto AQUANATUR incidiu-se a atuação em intervenções e projetos cirurgicamente estruturantes, mas que no seu todo dotaram a região de um conjunto de equipamentos, que além de valorizarem substancialmente todo o potencial da água e tudo o que com ela está relacionado, e com especial incidência na água termal, irão permitir no futuro desenhar uma estratégia ainda mais envolvente de promoção de todo o território como um destino de diversas valências, mas fortemente atrativo porque tem coisas que não existem noutras regiões, coisas essas que, além disso, serão apresentadas com qualidade.

Essa competitividade ganha-se, também, na angariação de capacidades para valorizar ainda mais a diferença, introduzindo-se constantemente fatores de inovação e de criatividade, apostando fortemente em novas ideias, em novos métodos e em novos produtos, incrementando ofertas potentes mas únicas, recorrendo para isso a fatores de dissemelhança, a fontes de efetivo conhecimento e a empreendedores.

Para que tudo isto aconteça, temos que ter a consciência de que temos que ser muito seletivos com base numa recorrente procura de qualidade, qualidade das intervenções, das abordagens, dos métodos, dos parceiros....



Também é extremamente importante realçar o quadro institucional existente no Alto Tâmega e a sua relação com este setor. Como evidência desta situação temos o caso da EHATB, Empreendimentos Hidroelétricos do Alto Tâmega e Barroso, as termas de Chaves, Vidago e Pedras Salgadas, Carvalhelhos e mesmo as congéneres galegas que assumem um papel importante através da Eurocidade Chaves-Verin, as empresas de produção de água engarrafada donde sobressai a Unicer, cujo investimento foi alavanca do anterior projeto AQUANATUR, mas também Carvalhelhos e Campilho.

Esta é uma vertente extremamente relevante do recurso “água” e da sua importância como fator económico do território e da sua capacidade de promoção e de atratividade, mas são facilmente observáveis a influência deste recurso nas outras características de todo o Alto Tâmega, sejam na paisagem, na agricultura e seus produtos derivados, na produção de energia e na indústria extrativa e em muitas outras atividades capazes de construir e consolidar um destino turístico e empresarial bem diferenciado.

Efetivamente é facilmente descortinável a relação da água com a grande parte dos temas a apoiar na estratégia de desenvolvimento do Alto Tâmega e, especificamente no caso do projeto AQUANATUR essa relação assume ainda uma maior preponderância, pois, é por demais evidente a relação deste foco temático e das intervenções consequentes com a lógica de intervenção PROVERE e, portanto, o enquadramento de todos os investimentos abrangidos por este plano na sua regulamentação.

### 3. ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO

“Enquadrado numa região de montanha e, portanto, rural e periférica, mas contendo uma forte identidade a todos os níveis, o “Parque Termal do Alto Tâmega”, deve utilizar a sua capacidade aglutinadora e as competências e valências que deve adquirir, para se posicionar como o elemento despoletador de um verdadeiro e definitivo processo de desenvolvimento integrado, sustentado e inovador. É neste contexto que nos propomos trabalhar e realizar um plano estratégico que além de vir a ser uma ferramenta orientadora da atuação dos elementos envolvidos neste processo AQUANATUR deve também funcionar como fator proporcionador de novas dinâmicas de desenvolvimento deste território.”

No seguimento do que já foi mencionado, o que se pretende com este projeto é encontrar, suportar e consolidar um tema aglutinador com força e capacidade suficiente, que justifique e garanta uma ocupação integral e sustentável do território, abrangendo toda a comunidade, todos os setores e, principalmente, ofereça soluções para os problemas crónicos existentes, invertendo o processo descaracterizador existente e transformando-o num envolvente e assimilado sistema disseminador de uma nova e singular cultura de desenvolvimento baseada nas especificidades diferenciadoras territoriais e na identidade cultural, adquirindo a capacidade de assegurar um futuro mais rico, competitivo e com mais qualidade existencial.

Em termos de contextualização estratégica mais alargada, com este processo AQUANATUR, pretende-se dar um contributo importante para combater o processo de desertificação crónico deste território, principalmente através da apropriação e rentabilização efetiva das suas externalidades positivas e daqueles ativos considerados identitários e específicos do território.

Pensamos que, por tudo o que já foi dito, continua perfeitamente demonstrada a pertinência e validada a escolha do foco temático da água na sua generalidade, não só por causa do carácter diferenciador e da riqueza do recurso como ativo ambiental, económico e histórico-cultural no Alto Tâmega, mas também pela abrangência deste ativo sofisticado e a repercussão do seu desempenho em muitas outras atividades, assumindo a capacidade de estimular o surgimento de um conjunto integrado de iniciativas congregando diversos setores de intervenção na valorização e dinamização económica territorial e criando as condições necessárias para a afirmação de um novo modo de relacionamento dos territórios rurais com o contexto urbano, proporcionando uma maior exposição daqueles territórios promovendo e dinamizando o seu potencial competitivo.

Na verdade, existe globalmente na região a ideia de que em termos de foco temático e de território-alvo se afigura necessário afinar uma metodologia mais abrangente, integrada, sustentável e mais orientada para a criação de riqueza.

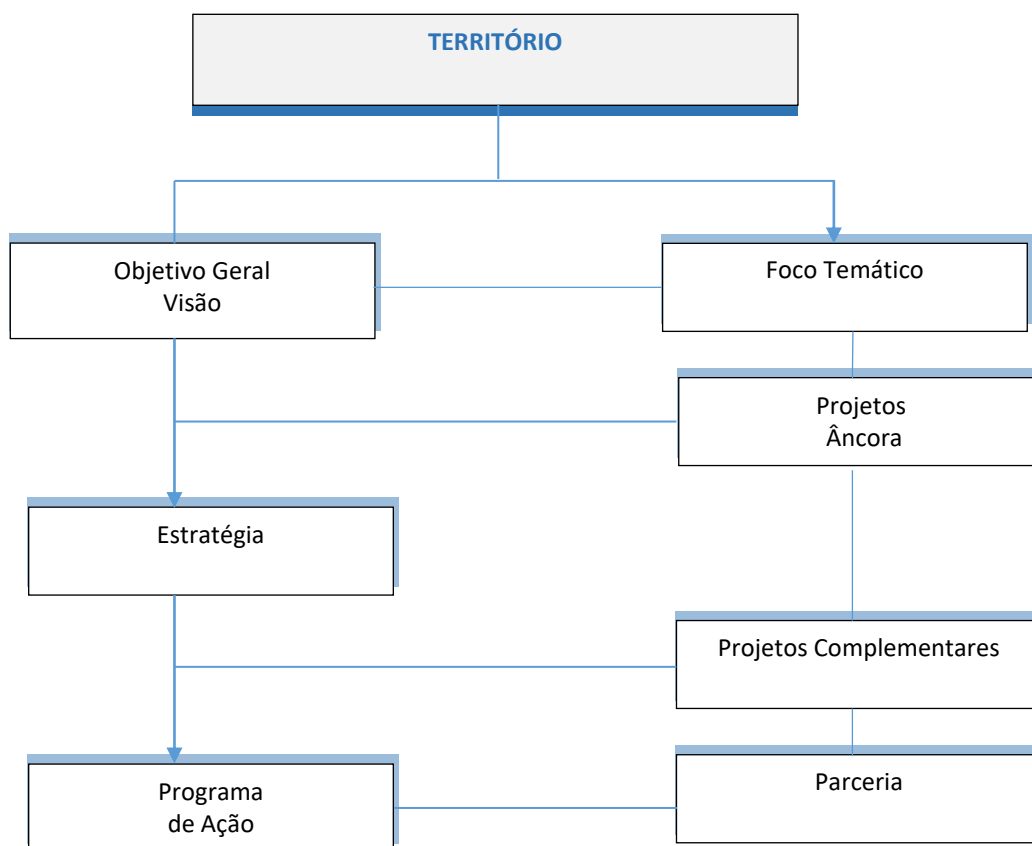
Outro ponto importante a considerar para o futuro e que faz parte deste novo paradigma, não só do desenvolvimento local mas de toda a sociedade, é a necessidade de promover até à exaustão o trabalho em rede, não só em termos de colaboração e de cooperação técnica e institucional, mas também em termos de rentabilização de ativos e da organização da oferta. A título de exemplo, neste campo, podemos indicar a constituição de rotas temáticas como essenciais para a organização do território e para ganhos evidentes de competitividade.

Essa competitividade ganha-se, também, na angariação de capacidades para valorizar ainda mais a diferença, introduzindo-se constantemente fatores de inovação e de criatividade, apostando fortemente em novas ideias, em novos métodos e em novos produtos, incrementando ofertas potentes mas únicas, recorrendo para isso a fatores de dissemelhança, a fontes de massa crítica e conhecimento e a efetivos empreendedores.

Em relação à estratégia assumida, a proposta apoiada pelos diversos níveis de parcerias institucionais e pelo consórcio constituído, determina que o plano de ação a implementar mantenha um conteúdo focado na fileira da água nas suas diversas componentes e abrangências, mas também, como elemento agregador de uma estratégia de promoção territorial do ponto de vista de rentabilização económica sustentável de todos os ativos associados, direta e indiretamente, a essa fileira.

Esta metodologia estratégica que vai de encontro à missão do programa EEC PROVERE, está centrada no estabelecimento de uma parceria público-privada para a implementação de um plano de ação integrado, definido, direta e indiretamente, em torno do foco temático da água e subordinado a uma visão para a valorização económica de todo o território do Alto Tâmega sustentada num recurso emblemático

Desenvolveu-se, assim, uma abordagem estratégica multi-funcional e interinstitucional, evidenciada em intervenções estruturantes complementadas com outras intervenções empresariais, das mais variadas escalas e sempre tendo a fileira da água como foco temático e como elemento aglutinador, podendo-se distinguir entre os projetos âncora, que assumem carácter nuclear e motor na implementação de todo o programa AQUANATUR, e os projetos complementares que assumem um papel essencial para o sucesso dos primeiros e, portanto, de toda a estratégia.

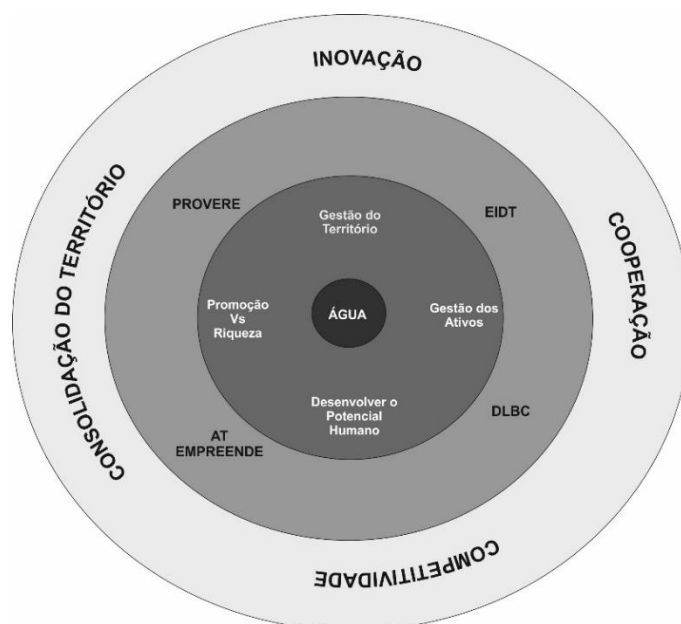


No momento da programação efetiva desta intervenção PROVERE AQUANATUR, foram definidas as orientações e os contributos que esta operação deveria dar para todo o processo de desenvolvimento do Alto Tâmega, assumindo-se, então, os seguintes objetivos estratégicos:

- Especialização do território através do foco temático da água, assumido como um ativo consensual mas diferenciador, sustentável mas explorável;
- Aposta, com carácter demonstrativo, nas capacidades de uma abordagem assumida na inovação, na qualidade e na competitividade;
- Promoção do empreendedorismo endógeno, dos mais variados quadrantes, alargando as competências e as valências do território;
- Criação de mecanismos direcionados para a fixação de população e para o aumento da qualidade de vida generalizada das comunidades locais através da rentabilização dos ativos do território;
- Aumento da atratividade de todo o território, quer em termos profissionais, quer em termos de possibilidade de práticas de lazer, turismo e bem-estar;
- Apoio à melhoria transversal do ordenamento territorial.

Assim, a partir da opção indiscutível do foco temático da água, como ativo sustentável, sofisticado, de grande capacidade diferenciadora e de grande potencial económico direto e indireto, foi ainda possível definir um quadro dos seguintes objetivos operacionais:

- Gestão do recurso “água” e dos ativos com ele relacionado, através da disseminação e promoção de uma prática de intervenção integrada e sustentada em parcerias, como fator de aproveitamento de todas as sinergias locais;
- Promoção e consequente aumento global de rendimentos fomentando um exaustivo trabalho e projetos em parceria e desenvolvimento de redes de atuação;
- Gestão global do território com a dinamização de planos de apoio, monitorização, avaliação e promoção, eficientes e transparentes;
- Desenvolvimento do potencial humano com a captação e consolidação de fatores de inovação e atores do conhecimento;



Toda esta estratégia será implementada através da definição de uma intervenção consubstanciada em três áreas de atuação ou três temáticas, às quais se acrescentará o próprio modelo de governação de todo o processo, e onde serão enquadradas as várias medidas de alojamento das ações a promover pelos promotores de projetos:

Preservação das características ambientais do território;

Valorização e promoção dos produtos territoriais;

Consolidação de uma cultura histórica territorial;

Governação eficiente.

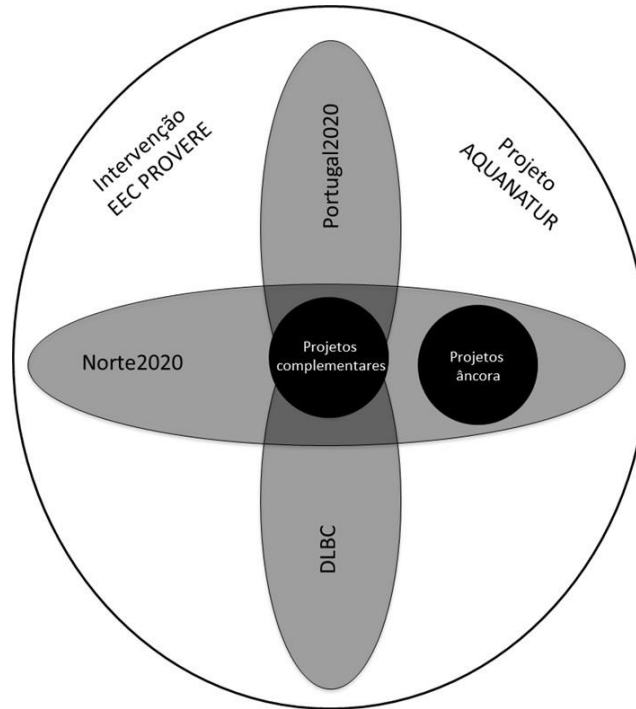
Os temas acima referidos orientarão a forma do plano de ação onde serão enquadrados os projetos âncora e complementares deste programa AQUANATUR devendo ser devidamente cruzados e enquadrados na própria tipologia de projetos definidos pela regulamentação constante no aviso de abertura de concurso EEC PROVERE, como sejam a qualificação e dinamização de espaços rurais emblemáticos, o incentivo a projetos turísticos, atividades tradicionais e produtos locais, a promoção e comercialização de produtos e a implementação de estruturas e serviços de apoio técnico.

Esta intervenção, tendo como grupo-alvo a população em geral de todo o território abrangido, terá como beneficiários dos projetos âncora as entidades públicas traduzidas essencialmente nas autarquias de Boticas, Chaves, Montalegre, Ribeira de Pena, Valpaços e Vila Pouca de Aguiar, a Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega e a Universidade de Trás-os-Montes, em entidades privadas sem fins lucrativas como a ADRAT, Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega e outras como a EHATB, Empreendimentos Hidroelétricos do Alto Tâmega e Barroso, VidagusTermas, Clube de golfe de Vidago e a Rede de Tabernas do Alto Tâmega. A estes deverão ser acrescentados como atores de todo o processo AQUANATUR os signatários do consórcio representantes das intervenções classificadas como projetos complementares e que deverão ver esses projetos devidamente encaminhados para os diversos sistemas de incentivos existentes.

O conjunto de beneficiários acima referidos será consubstanciado na existência de uma parceria local, signatária em conjunto de um acordo de parceria em que serão instalados mecanismos que garantam constantemente a sua manutenção como corpo consolidado e robusto, capaz de garantir a prossecução dos objetivos, projetos e indicadores estabelecidos no plano de ação.

A listagem de projetos considerados complementares foi elaborada após a receção das diversas intenções de investimento apresentadas, as quais foram devidamente analisadas e selecionadas em função de pressupostos como a sua identificação com a estratégia e os objetivos AQUANATUR, a possibilidade de enquadramento nos diversos sistemas de incentivos vigentes e a própria viabilidade física e financeira.

Assim sendo, ganha aqui uma especial importância o desenvolvimento de uma profunda capacidade de conhecimento e articulação entre os diversos instrumentos de apoio passíveis de serem aplicados no território, com especial incidência os que constam no NORTE 2020, todos os programas de apoio ao investimento do PORTUGAL 2020 e as DLBCs promovidas pelas associações de desenvolvimento local.



Importa reforçar que em todo o processo de construção deste projeto EEC PROVERE AQUANATUR se procurou estabelecer mecanismos integradores de todas as intenções de investimento que se identificassem com o foco temático deste projeto ou com as áreas de atuação definidas estrategicamente e ainda, que aceitassem cumprir as obrigações regulamentares estipuladas superiormente.

Em termos definitivos, devemos sempre afirmar que a finalidade última da intervenção AQUANATUR será sempre a de promover a competitividade regional a um nível de excelência, através da exploração e rentabilização de um recurso transversal ao território do Alto Tâmega com base na inovação e na cooperação a todos os níveis, contribuindo, desta forma, para a consolidação da região como destino de qualidade.

No fundo, é ir de encontro à prioridade de investimento enquadrador das intervenções EEC PROVERE, promovendo o desenvolvimento económico de um território de baixa densidade colocando-o na agenda da competitividade, através da valorização de um ativo não transferível e não replicável suscetível de rentabilização económica em mercados cada vez mais exigentes.

Nesta intervenção também se verificará o cumprimento de uma das prioridades previstas na medida do Programa Operacional da Região do Norte referente à criação de emprego, pois o envolvimento neste processo de uma série importante de parceiros empresariais, está alavancado em investimentos acompanhados de uma efetiva criação líquida de postos de trabalho.

De forma a garantir a boa prossecução deste e todos os outros objetivos definidos para este projeto EEC PROVERE AQUANATUR, foi ainda implementada uma estratégia de monitorização das intervenções a efetuar, sustentada numa grelha de indicadores de resultados e de realização.

Pretende-se igualmente que esta estratégia de eficiência coletiva promova a cada vez mais necessária articulação entre os setores público e privados, estimulando o setor empresarial. O efeito multiplicador do investimento público no investimento privado da intervenção EEC PROVERE AQUANATUR.

É sempre importante referir que a prossecução destes objetivos deverá ser sempre assumida num contexto global de desenvolvimento de todo o Alto Tâmega pelo que se deverá, igualmente, promover a inserção desta intervenção AQUANATUR PROVERE na estratégia regional e fomentar a total articulação com os instrumentos de apoio ao desenvolvimento mais determinantes para a região, nomeadamente o ITI, Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial da Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega, a Estratégia Local de Desenvolvimento Local de Base Comunitária DLBC-Alto Tâmega e Alto Tâmega Empreende, Plano de Empreendedorismo do Alto Tâmega. Neste contexto será também, essencial promover uma necessária articulação com outros instrumentos de Apoio ao desenvolvimento como sejam o Programa Operacional do Norte e outros programas de abrangência nacional.



#### 4. MODELO DE GOVERNAÇÃO DO CONSÓRCIO

A passagem da região do Alto Tâmega ao nível NUTIII e conseqüentemente a criação da Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega, veio provocar profundas alterações no quadro de funções institucionais do território, que, embora, nada tenham a ver com a prossecução dos objetivos da EEC PROVERE, poderão facilitar de forma importante futuras intervenções.

De facto, a existência da CIM AT, atendendo às competências que lhe estão atribuídas, permite que a região passe a dispor de determinadas capacidades que, se aumentam a responsabilidade da própria região, também irão permitir um maior entrosamento institucional na hora de avançar com novos projetos.

Este ponto ganha ainda maior importância atendendo ao excelente nível de relação estabelecido entre a CIM AT e a ADRAT, o que à imagem do já verificável noutras intervenções, poderá trazer muitas mais-valias na realização e implementação do próximo EEC PROVERE AQUANATUR II.

Efetivamente, o nível de colaboração estabelecido entre a CIM AT e a ADRAT é bastante alto, tendo-se celebrado entre ambas um quadro de funções e respetiva articulação que, certamente, permitirá uma maior e efetiva rentabilização dos recursos existentes através dos diversos instrumentos de apoio ao desenvolvimento local.

Esse nível de colaboração está patente no Plano Estratégico do ALTO TÂMEGA e no Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial do Alto Tâmega da responsabilidade da CIM mas no qual a ADRAT teve uma participação ativa, no Plano de Empreendedorismo do Alto Tâmega “Alto Tâmega Empreende” tutelado pela CIM mas implementado pela ADRAT conforme acordo estabelecido entre ambas, pela estratégia DLBC da responsabilidade da ADRAT mas com fortíssima participação da CIM e, agora, com este novo período EEC PROVERE em que ficou já acordada a continuação da ADRAT como líder do consórcio a estabelecer, mas em que a realização do plano de ação será totalmente feito em conjunto.

Na verdade, existe unanimemente na região a ideia de que em termos de foco temático e de território-alvo nada há a mudar, devendo somente afinar-se uma metodologia mais abrangente, integrada, sustentável e mais orientada para a criação de riqueza.

Certamente que o novo mapa institucional e, sobretudo o quadro funcional e operacional agora estabelecido, irá permitir uma maior articulação entre todos os envolvidos, quer sectorialmente, quer institucionalmente, fomentando-se, assim uma maior colaboração público-privada.

Por outro lado, também esta nova situação irá, certamente permitir uma maior e mais forte determinação e concentração definitiva no foco de intervenção, mesmo sendo verificável o seu alargamento em termos de conceito.

Outro ponto importante a considerar para o futuro e que faz parte deste novo paradigma, não só do desenvolvimento local mas de toda a sociedade, a necessidade de promover até à exaustão o trabalho em rede, não só em termos de colaboração e de cooperação técnica e institucional, mas também em termos de rentabilização de ativos e da organização da oferta. A título de exemplo, neste campo, podemos indicar a constituição de rotas temáticas como essenciais para a organização do território e para ganhos evidentes de competitividade.

A base de todo o sistema de governação deste projeto será o consórcio de parceiros que, consubstanciada numa carta de intenções assinada por todos aqueles que pretendam realizar investimentos debaixo desta “umbrela” EEC PROVERE, AQUANATUR e que, depois, a colmatar este processo, proceder-se-á à formalização de um acordo de consórcio intitulado “AQUANATUR”.

Neste consórcio estarão vertidos os compromissos de todas as partes envolvidas, incluindo os investidores e a entidade promotora deste projeto AQUANATUR e incidirá, essencialmente, em dois pontos: por um lado a forma como este processo irá ser implementado no que concerne à gestão global e acompanhamento e, por outro lado, a assunção do compromisso de executar todos os projetos constantes do plano de ação a ser aprovado.

Este tipo de abordagem como se pretende seja o EEC PROVERE, baseada nos recursos e potencialidades de um território, que lhe permitam diferenciar-se e, portanto, ganhar competitividade pela singularidade, tornou-se hoje evidente como ponto de partida básico para qualquer modelo de desenvolvimento, sendo igualmente importante a forma como se faz esta abordagem, a qual merece muita dedicação e a aquisição de muito conhecimento, sendo aqui, exatamente que programas com o AQUANATUR, ganham mais capacidade ao serem promovidas de uma forma integrada e assente em parcerias alargadas e competentes

Com efeito, programas e abordagens como a que é possível realizar com o programa AQUANATUR, permitem que as regiões passem a dispor de uma capacidade endógena interessante para incrementar uma dose extra de criatividade, originalidade e exclusividade às diversas intervenções, dotando-as, assim, de uma muito maior competitividade.

Estas intervenções têm, também, que ganhar uma capacidade de envolvimento e de contágio que lhes permita serem disseminadoras naturais de uma nova, eficiente e singular cultura de desenvolvimento e na EEC PROVERE AQUANATUR devem ser, envolventes e envolvidas, isto é, devem deixar de ser de alguns para passar a incluir todos, e nunca devem estar a intervir isoladamente mas, pelo contrário, devem estar devidamente articuladas com todos os processos, ferramentas e atores do desenvolvimento local a atuar num determinado território bem definido.

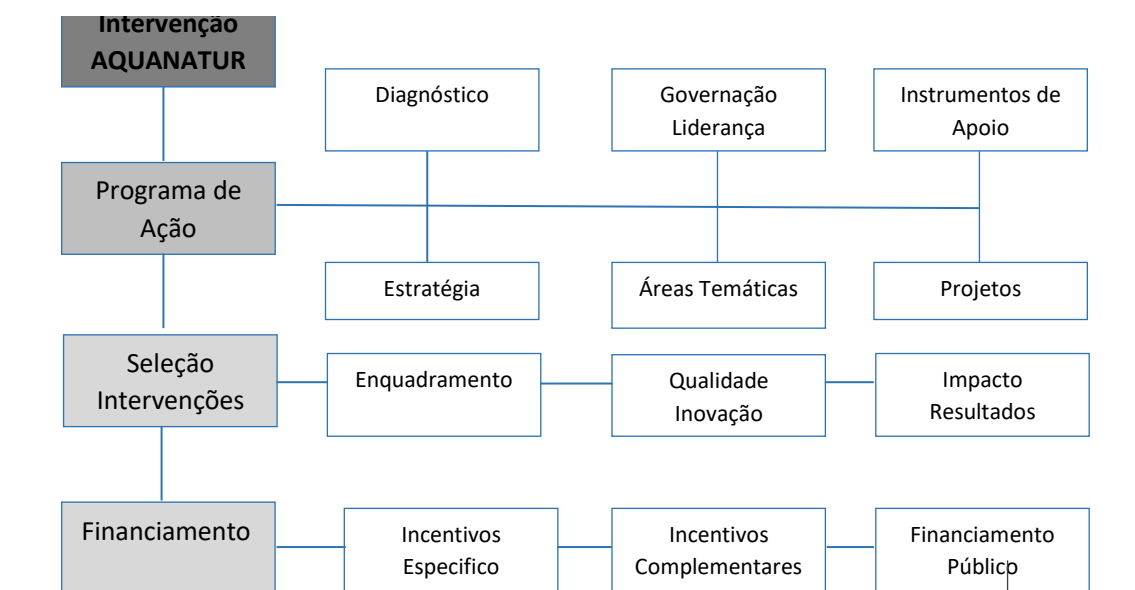
Talvez seja por isso que faz todo o sentido que processos como o AQUANATUR sejam desenrolados no seio de organizações como a ADRAT, como as associações de desenvolvimento local, que, em perfeita articulação com as Comunidades Intermunicipais, reúnem em si próprias tudo aquilo que faz mexer e sentir o desenvolvimento de um território sem estarem presas a um ou outro setor.

O PROVERE- AQUANATUR – Complexo Termal do Alto Tâmega será um plano estratégico, em termos de participação ativa, sob a forma de consórcio entre os parceiros, liderado pela ADRAT, em que, de uma forma explícita ou implícita, está garantida a definição de atribuições no âmbito dos processos de coordenação e implementação dos diferentes projetos incluídos no plano de ação EEC PROVERE-AQUANATUR de acordo com os objetivos previstos. Deste consórcio, em que cada parceiro pode, de alguma forma, ser ou sentir-se envolvido, poderá resultar um desenvolvimento participativo e sustentável. Para tal deverá seguir-se uma estratégia de comunicação ativa sobre as tarefas e decisões, sendo certo que a qualidade, pertinência e eficácia da estratégia dependerão de uma ampla participação através de toda a cadeia de decisão. Funções e responsabilidades serão claramente definidas, e uma estrutura eficaz de gestão e controlo será implementada para garantir uma divisão das responsabilidades, a cobertura completa dos projetos dos parceiros envolvidos e um controlo das funções.

O Modelo de governação irá assegurar que a estratégia PROVERE esteja alinhada com as suas prioridades. Este basear-se-á na clara divisão das responsabilidades entre as partes interessadas. Para esse fim, divide-se em três áreas de responsabilidade:

- Conselho de Orientação e Fiscalização, liderado pela ADRAT, líder do consórcio e constituído por todos os membros do consórcio. O Conselho de Orientação e Fiscalização reunirá, ordinariamente duas vezes por ano, para analisar a forma como estão a decorrer os projetos incluídos no Plano de Ação elaborado para o efeito, verificando os eventuais desvios existentes, bem como a forma de os corrigir.
- Comité Operacional, constituído por um coordenador e pela equipa técnica – Coordenar, acompanhar e desenvolver os projetos do plano de ação em articulação com os diferentes parceiros. Esta equipa tem como objetivo assegurar a participação ativa de todos os parceiros; dar suporte às necessidades dos parceiros; coordenar e acompanhar o plano de ação. Reportará mensalmente ao comité executivo o desenvolvimento dos diferentes projetos que fazem parte da parceria, realizando relatórios concisos e baseados em factos fornecidos pelos parceiros do consórcio.

Esta estrutura organizacional e de gestão permitirá uma interação contínua entre as partes, de modo a garantir o alinhamento contínuo entre as necessidades dos parceiros e a evolução dos seus projetos.



## 5. CONCLUSÃO

Este processo de candidatura surge na continuidade do anterior programa AQUANATUR implementado ao abrigo do EEC PROVERE durante os anos 2010 até 2015, promovido pela Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega, envolvendo ativamente os municípios do Alto Tâmega.

A zona de intervenção delimitada para este novo processo AQUANATUR continua a coincidir com a área de atuação da Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega e da Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega e compreende os municípios de Boticas, Chaves, Montalegre, Ribeira de Pena, Valpaços e Vila Pouca de Aguiar.

Este território é caracterizado por uma grande ruralidade, assente numa grande variedade orográfica e numa interessante diversidade de potencialidades endógenas muito específicas e quase sempre impossíveis de replicar, donde resultam produtos agro-florestais de superior qualidade e com as maiores possibilidades de desenvolvimento em termos de mercado.

Com efeito, constata-se facilmente, a observação de ativos territoriais ambientais, produtivos e patrimoniais, que são únicos, grandemente identitários e, portanto, com grande potencial de diferenciação territorial e de alavancar um processo de desenvolvimento contagiante a toda a região, sempre baseado na sustentabilidade, na inovação e na competitividade.

Entre todas as potencialidades da região do Alto Tâmega, confirma-se a existência de um recurso que tem vindo a moldar todo este território, quer em termos de atratividade paisagística e de identidade cultural, quer em termos produtivos e de capacidade económica: a água.

Com efeito a água tem uma relação de causa-efeito transversal a todo o território do Alto Tâmega, com influência em todos os setores que constituem a vivência de uma comunidade e ainda com a aptidão de proporcionar à região capacidades diferenciadoras em relação a outras, nomeadamente através de todo o potencial termal.

A água assume-se assim, com naturalidade, como o foco temático de toda esta intervenção AQUANATUR, sendo constatável a sua importância e influência histórica no desenvolvimento secular de todo o território do Alto Tâmega, moldando e caracterizando a paisagem, as tradições e a identidade cultural, as produções endógenas e a economia local.

Através da água é possível encontrar e consolidar um tema aglutinador com força e capacidade suficiente, que justificasse e garantisse uma ocupação integral e sustentável do território, envolvendo toda a comunidade, todos os setores e, principalmente, oferecesse soluções inovadoras para os problemas crónicos existentes, invertendo o processo descaracterizador atual, transformando-o num fator capaz de disseminar uma nova cultura de desenvolvimento, baseada num ativo aglutinador,

dinâmico e disseminador de uma nova identidade territorial mais moderna, competitiva e com mais qualidade.

Todo o planeamento estratégico e conseqüente processo AQUANATUR foi, portanto, desenvolvido, direta ou indiretamente, em torno do foco temático da água e todos os projetos, ações e iniciativas nele inseridas, estão relacionadas com este tema, na certeza de que ele poderá ter a capacidade de alavancar um processo de desenvolvimento diferenciador do Alto Tâmega em relação a outros territórios.

Este projeto AQUANATUR incidiu a atuação em intervenções e projetos cirurgicamente estruturantes, mas que, na continuidade do verificado na anterior intervenção PROVERE, pretendem dotar a região de um conjunto de equipamentos que, além de valorizarem substancialmente todo o potencial da água e tudo o que com ela está relacionado e com especial incidência na água termal, permitem, principalmente, desenhar uma estratégia ainda mais envolvente de promoção de todo o território como um destino de diversas valências, além de fortemente atrativo porque tem coisas que não existem noutras regiões, coisas essas que, além disso, são inovadoras e apresentadas com qualidade.

Assumindo claramente o que foi dito, nomeadamente sobre o potencial do recurso água, também é verdade que existe globalmente na região a ideia de que, assumido o foco temático e o território-alvo, se afigura necessário afinar uma metodologia mais abrangente, integrada, sustentável e mais orientada para o fomento da inovação e para a criação de riqueza.

O presente processo de candidatura AQUANATUR enquadra-se no conteúdo do aviso de abertura de concurso PROVERE – Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos, 2ª Fase – Reconhecimento Formal das Estratégias de eficiência Coletiva PROVERE na Região Norte, Aviso Nº Norte – 28 – 2015 – 17, tendo todo o dossiê sido constituído e organizado segundo as instruções daí em emanadas, de encontro á regulamentação de suporte.

A constituição global do plano de ação encontra-se dividida entre os projeto âncora que assumem o carácter central e motor de todo o processo e que são oriundo de instituições públicas e privadas sem fins lucrativos e os projetos complementares que são todos os outros mas cuja origem deve ser essencialmente privada.

O plano de intervenção AQUANATUR foi definido em função do cruzamento das áreas temáticas previstas pela EEC PROVERE e por aquelas que constituem o plano estratégico definido em conjunto pela Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega e a Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega.

No final ficou definido que os chamados projetos âncora deveriam ser enquadrados dentro das seguintes medidas temáticas: Preservação das características ambientais do território, valorização e promoção dos produtos territoriais, consolidação de uma cultura histórica territorial e implementação de mecanismos necessários para a verificação de uma governação eficiente de todo este processo.

Por outro lado, os projetos complementares foram organizados segundo três grandes áreas temáticas: turismo, ambiente e produtos endógenos, devendo-se cumprir e mesmo superar o indicador referente ao efeito multiplicador do investimento público no investimento privado, conforme o previsto para o objetivo específico da prioridade de investimento enquadradora desta iniciativa no Programa Operacional Regional do Norte.

No final, a derradeira cruzada desta metodologia de intervenção é a obtenção de um conjunto integrado de projetos, visando o crescimento económico, a melhoria da qualidade de vida e a atratividade deste território do Alto Tâmega, através da valorização dos recursos endógenos com potencial verdadeiramente competitivo, alavancados num foco temático tão diferenciador e sofisticado como pode ser atualmente a água.

Importa referir que em todo o processo de construção do plano de ação desta intervenção EEC PROVERE AQUANATUR, se procurou estabelecer mecanismos integradores de todas as intenções de investimento, públicas e privadas, que se identificassem com o foco temático deste projeto e com as áreas de atuação definidas estrategicamente e ainda, que conseguissem cumprir todas as obrigações regulamentares estipuladas superiormente.

Esta participação e o envolvimento de todos os parceiros encontra-se consolidado num documento de consórcio redigido e assinado por todas entidades executoras dos projetos que integram o plano de ação e que, neste documento se encontra descrito o grau de envolvimento de todos, bem como as articulações funcionais e operacionais a implementar institucionalmente.

A liderança do consórcio é da responsabilidade da ADRAT, Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega, atendendo ao histórico que esta organização possui na implementação de programas e outras iniciativas, à sua capacidade de articulação entre instituições e entre setores e à sua competência e capacidade técnica.

Neste sentido, importa reforçar que esta metodologia de implementação e posterior dinamização de um processo de desenvolvimento delineado a partir do tema da água vai de encontro e está profundamente articulado com a estratégia definida pela Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega para a região, despoletando desta forma uma permanente procura de construção e consolidação de pontes de trabalho entre esta intervenção da EEC PROVERE e todas as outras em curso na região.

Desta forma, pretende-se que esta intervenção AQUANATUR promovida no âmbito das EEC PROVERE, deia um contributo significativo para a prossecução dos objetivos definidos pela CIM AT no seu Pacto Territorial, pela ADRAT na sua estratégia DLBC e por todos os outros projetos e programas e curso na região, que, devendo continuar a ser objetivamente articulados como está a acontecer, devem conseguir inverter o processo de desertificação e empobrecimento que se verifica atualmente no território.

Certamente que existem riscos que devem ser levados em linha de conta e poderão por em causa o sucesso desta iniciativa e o bom desenrolar de todo o processo AQUANATUR, bem como pressupostos

que estão devidamente identificados e serão constantemente levados em linha de conta. Tendo isto em conta, quer individualmente, quer na parceria, serão introduzidos através da liderança e da direção executiva do consórcio de parceiros, mecanismos de monitorização constante capazes de corrigir atempadamente desvios que eventualmente se venham a verificar, bem como sistemas de avaliação permanente de toda a intervenção.

Finalizando, não existem dúvidas, nem em relação ao realizado no passado nem no que diz respeito à futura intervenção EEC PROVERE, AQUANATUR, da assertividade do território, do foco temático, do consórcio institucional, nem, também, da necessidade de realizar uma implementação do plano de ação muito exigente em termos de seletividade e qualidade das intervenções e muito articulada em termos público-privado.