

# **ADRAT**

**ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO  
DA REGIÃO DO ALTO TÂMEGA**

## **Desenvolvimento Local de Base Comunitária**

**2ª Fase – Seleção das Estratégias de Desenvolvimento Local (ELD) e  
Reconhecimento dos Grupos de Ação Local (GAL)  
DLBC RURAL**

---

## Índice

1. Caracterização da DLBC.....	3
2. Caracterização do promotor.....	4
2.1. Experiencia da parceria na implementação de estratégias de desenvolvimento .	4
2.1. Situação atual do território – Caracterização das áreas temáticas / tipologias de ação a partir do território identificado .....	6
2.4. Análise swot que fundamente as intervenções a realizar.....	13
2.5. Desafios e fatores críticos de sucesso .....	14
3. Estratégia DLBC.....	16
3.1. Objetivos e vocação específica do DLBC .....	16
3.2. Articulação da EDL com a EIDT .....	20
3.3. Articulação com as orientações estratégicas nacionais, regionais e setoriais....	23
4. Programação de ação e Investimentos .....	29
4.1. Eixos, objetivos estratégicos específicos e principais resultados a atingir .....	29
4.2. Definição da EDL.....	32
4.3. Investimentos, ações e metas; .....	35
4.4. Plano financeiro .....	44
4.5. Pressupostos .....	45
4.6. Realização para áreas de cooperação .....	46
5. Modelo de Governança.....	51
5.1. Modelo de Gestão e Organização que assegure a prossecução da EDL com eficiência, incluindo descrição.....	51
5.2. Modelo de Participação ativa dos atores.....	55
5.4. Mecanismos de acompanhamento e avaliação, que garantam a monitorização e reajustamentos à EDL, tendo em vista os resultados contabilizados .....	58
5.5. Ações de animação e promoção do território - Plano de comunicação.....	63
5.6. Composição do órgão de gestão;.....	68
6. Anexos .....	75

## **1. Caracterização da DLBC**

Este documento refere-se á estratégia de desenvolvimento local de base comunitária (DLBC) realizada pela ADRAT, Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega, para os municípios de Boticas, Chaves, Montalegre, Valpaços e Vila Pouca de Aguiar.

Para a formulação desta estratégia e conseqüente implementação foi consolidada uma parceria nos moldes que adiante se apresentam.

## **2. Caracterização do promotor**

### ***2.1. Experiencia da parceria na implementação de estratégias de desenvolvimento***

A ADRAT é uma instituição privada sem fins lucrativos com intervenção no agrupamento de municípios do Alto Tâmega, cuja atividade começou em 1990 com as ações promovidas ao abrigo do Programa Comunitário LEDA e por um Gabinete de Apoio Empresarial, criado neste território no âmbito do PDRITM II. Os seus associados são as principais instituições da região, públicas e privadas, destacando-se os Municípios, Cooperativas, Associações de Produtores, Empresariais e Culturais e outras com intervenções em prol do desenvolvimento da região.

Tem como objetivo geral o de promover o desenvolvimento sustentável da região do Alto Tâmega, dando principal importância à criação de emprego e fixação de população. Para além destas duas temáticas também organiza e elabora projetos e atividades no âmbito da cultura, do ambiente, desenvolvimento rural, social, agricultura, etc.

A ADRAT é Certificada em Sistemas de Gestão da Qualidade, no âmbito da norma ISO 9001, o que confere um caráter de maior rigor na monitorização e controlo da gestão dos seus processos internos. É uma entidade formadora certificada pela DGERT o que lhe atribui reconhecimento e competências acrescidas nesta área de atuação.

A ADRAT pertence, na área social, a redes como: Rede CLAI – Centros de Apoio à Integração de Imigrantes e à EAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza; Rede Social dos Concelhos de intervenção e é protocolada com CLDS+ regionais.

Desde 1997 até à data atual a ADRAT participa no Programa de Formação PME e tem mantido formação para cerca de 200 empresas na região. A ligação desta instituição ao tecido empresarial regional manteve-se sempre presente, não só por intermédio dos trabalhos realizados com empresas no apoio às suas intenções de investimento, através da elaboração de projetos concorrentes aos sistemas de incentivos em vigor, como também através das atividades formativas levadas a cabo no âmbito dos Programas Formação PME, PRONACI, POEFDS, EQUAL, INOVJOVEM e outros.

A ADRAT dispõe também de um Departamento de Projetos, cuja missão é, por um lado, a de dinamizar iniciativas que, promovendo a instalação de empresas no meio rural, contribui para

a fixação das populações na região, através da gestão do programa LEADER (Leader I, Leader II, Leader + e Abordagem Leader), nas suas diferentes versões, desde que este Programa de Iniciativa Comunitária foi criado, envolvendo investimentos muito significativos nas zonas rurais. Por outro lado a intervenção da ADRAT no que respeita aos apoios provenientes do FEDER e FSE tem-se traduzido na implementação de um vasto número de projetos, em que tem sido notório o apoio aos Municípios do seu território de intervenção, aproveitando diversos programas que têm sido disponibilizados, de que se destacam a cooperação transfronteiriça (POCTEP), transnacional (INTERREG B Atlântico e Sudoeste, INTERREG C e LEONARDO DA VINCI e, recentemente Erasmus+ e Horizonte 2020) em temas variados, desde à instalação de infraestruturas (ninhos de empresas, mercado de gado, recuperação de edifícios para a formação e experimentação agrícola, etc.), eco inovação empresarial, formação e edição de guias formativos (meio rural, castanheiro, cogumelos, agricultura biológica, ambiente e natureza 2000, águas minerais, etc.).

Relativamente à igualdade de oportunidades, a ADRAT pretende promover o combate às discriminações, como fator transversal de competitividade, coesão social e desenvolvimento, através de uma abordagem comum, fazendo chegar a informação e as oportunidades de apoio ao abrigo do FSE e de outros instrumentos à população em geral e a públicos mais desfavorecidos. Por exemplo, a parceria criada com o Alto Comissariado das Migrações, IP, tem permitido uma maior integração de proximidade com a população imigrante da região, indo de encontro às suas necessidades e apoiando no encaminhamento para os órgãos competentes.

A ADRAT como principal entidade promotora de cooperação transnacional do território do Alto Tâmega, promove e coordena uma série importante de projetos em que parceiros deste DLBC assumem particular relevância e protagonismo.

Em termos de inclusão social e empregabilidade, a ADRAT e outras entidades colaboram na realização de ações conjuntas como por exemplo o CLDS+ facilitando o recrutamento de formandos e formadores para ações de formação realizadas em parceria com a ADRAT e articulando a oferta e procura de postos de trabalho. Neste campo merece especial realce o trabalho de coordenação desempenhado pela ADRAT no que concerne ao Plano de Empreendedorismo do Alto Tâmega promovido pela Comunidade Intermunicipal.

## ***2.1. Situação atual do território – Caracterização das áreas temáticas / tipologias de ação a partir do território identificado***

### ***Território***

A região do Alto Tâmega tem um posicionamento geográfico que, apesar de fortemente marcado pelo contexto de interioridade, é favorecido pela existência de bons acessos rodoviários, numa importante via de entrada/ saída do país, assim como uma excelente inserção no espaço regional e transfronteiriço.

A região detém ainda relevantes recursos naturais, desde os recursos hídricos – uma das marcas distintivas desta região -, aos recursos mineiros, fauna, flora e agropecuária. A existência e relevância dos recursos endógenos do Alto Tâmega demonstram um considerável potencial de crescimento na valorização, comercialização e distribuição de produtos locais, reconhecidos pela sua qualidade. Contudo, fatores como a elevada concorrência, os baixos níveis de qualificação dos recursos humanos e a ausência de iniciativas empreendedoras, entre outros, têm impossibilitado uma transformação eficiente destes recursos em produtos competitivos à escala necessária.

### ***Dinâmicas Populacionais***

Na área de intervenção residem cerca de 86 mil habitantes, tendo vindo a registar-se uma diminuição contínua nos últimos anos. Na década de 2000 a região perdeu mais de 10 mil habitantes, ou seja, acima de 10% do total (entre 1991 e 2001 essa perda tinha rondado os 7%). Esta diminuição deve-se a uma combinação das duas componentes (migrações e movimento natural) que, em 2013, representavam uma perda anual superior a 1000 habitantes.

No caso das migrações, os dados demonstram que houve um aprofundamento da perda anual – em 2001, o Alto Tâmega era uma região com saldo positivo e atualmente essa situação apenas se regista em Chaves, mesmo assim com valores anuais bastante inferiores ao do início da década anterior.

Já do ponto de vista do saldo natural (nascimentos – óbitos), aprofundou-se a situação regressiva. A diminuição da taxa de mortalidade não compensa a acelerada diminuição dos níveis de natalidade.

Esta evolução indicia outro fenómeno demográfico especialmente grave: o envelhecimento da pirâmide etária. O índice de envelhecimento médio no Alto Tâmega é de 282,9 (idosos por cada jovem), que compara com a média da Região Norte (114,1) e de Portugal (127,6).

Este envelhecimento etário resulta de dois fenómenos:

- A perda de jovens, não só pela baixa natalidade, mas também pela emigração (nacional e para o estrangeiro), que é seletiva e atinge as camadas etárias que menos horizontes de futuro encontram no Alto Tâmega.
- O prolongamento da esperança média de vida, implicando a presença de um maior número de idosos, que é um segmento populacional com necessidades específicas e, maioritariamente, já fora do sistema produtivo.

### **Educação**

O número de alunos matriculados nos diversos níveis de ensino tem vindo a diminuir, fruto das dinâmicas demográficas regressivas que já assinalámos. Vejam-se os dados referentes a dois anos recentes, 2009 e 2012: em praticamente todos os níveis e todos os municípios houve diminuição do número de alunos matriculados.

Também no Ensino Superior se verifica tendência semelhante. Em 2014 encerrou o polo da UTAD, mantendo-se em funcionamento apenas a Escola Superior de Enfermagem que tem atualmente 522 alunos, muitos deles oriundos da vizinha Galiza, que pela proximidade e pela qualidade do ensino completam a sua escolaridade no concelho de Chaves.

Nos anos recentes houve igualmente um profundo reordenamento da rede escolar, com diminuição do número total de estabelecimento, concentração dos alunos e modernização do parque escolar. Esta política provocou, em alguns casos, uma profunda alteração dos hábitos das famílias, em especial as das áreas rurais mais remotas, passando as crianças a deslocar-se em maiores distâncias e a inserir-se em meio urbano desde idades mais juvenis. Esta diminuição do número de pessoas a frequentar o ensino ocorre num contexto em que os

níveis gerais de escolaridade são já relativamente baixos, por comparação com as médias regional e nacional.

Os diversos fatores apresentados concorrem para o agravamento da trajetória regressiva que o território tem vindo a observar.

### ***Dinâmicas Económicas***

#### **Produto Interno Bruto (PIB)**

Os dados disponíveis relativos ao PIB referem-se apenas às NUT III – e no caso dos municípios do Alto Tâmega apenas há dados do período em que os municípios integravam a NUTS III Alto Trás-os-Montes. No entanto, é possível ter a noção de que a capitação do PIB desta NUT equivale a cerca de 70% do índice nacional e abaixo do índice da região norte.

#### **Poder de compra**

O índice de poder de compra, no Alto Tâmega é bastante inferior à média nacional, verificando-se, no entanto, o seu crescimento regular na última década. Essa evolução é relativa, não significando necessariamente um progresso ao nível das condições de vida. Note-se que, segundo o INE, em 2012 o ganho médio mensal no Alto Tâmega era de 752,99€, bastante inferior ao valor do ganho médio mensal da Região Norte (958,11€).

#### **Atividade empresarial**

Existem cerca de 8.000 empresas no Alto Tâmega, das quais menos de 2000 têm forma societária. Em anos recentes verifica-se uma diminuição deste número: entre 2011 e 2012 houve um decréscimo em todos os concelhos do Alto Tâmega, passando de 8.322 para 7.745 empresas. Isto representa uma diminuição de quase 500 empresas num ano, sendo a perda mais significativa no concelho de Chaves (219 empresas).

Os serviços e o comércio são os dois setores com mais representatividade no Alto Tâmega, seguidos do turismo e restauração, construção, agricultura e floresta e por fim a indústria transformadora.



**Emprego**

Entre 2001 e 2011 (INE) os setores primário e secundário diminuíram de importância relativa, e cerca de dois em cada três empregados trabalham atualmente no setor dos serviços. Em 2011 existiam no Alto Tâmega 3.364 empregados no setor primário, 5.990 no setor secundário e 18.397 no setor terciário. Esta distribuição tem algumas variações nos diversos concelhos, mas, globalmente, são as empresas dos setores do comércio, indústria transformadora e construção as maiores empregadoras.

**Investimento empresarial**

Os dados sobre a aplicação de sistemas de incentivos às empresas dão alguns sinais relativos à evolução do tecido económico no Alto Tâmega, sendo interessante registar a forte orientação para o investimento em valorização de recursos locais (turismo, exploração de granito e águas). Segundo dados da CCDR Norte, até 2014 foram aprovados projetos no ON2 e Compete com investimento de cerca de 35 M€ em Turismo e Restauração e de 11 M€ em Indústria Extrativa.

Para comparação, note-se que o padrão de investimento, no equilíbrio entre público e privado (medido através da aplicação de incentivos às empresas) é, nesta região, inverso da média da Região do Norte. No Alto Tâmega predomina ainda o investimento público, designadamente na prestação de serviços sociais e reabilitação territorial e urbana.

A situação inverte-se um pouco quando analisamos os dados relativamente ao investimento realizado com apoio FEADER – ou seja, no setor rural/ agro-florestal. No Programa PRODER, a ADRAT, como Grupo de Ação Local, aprovou 107 projetos, que confirmam a ideia de que o investimento incide muito significativamente na valorização de recursos endógenos: mais de metade dos projetos (58) tiveram como objetivo a valorização do Património e Cultura, seguidos pelo setor do Turismo e restauração, com 21 projetos aprovados.

**Desemprego**

Acompanhando a evolução do país, o desemprego no Alto Tâmega tem vindo a aumentar. Verifica-se que os dados de 2014 são superiores aos de 2011 (período correspondente aos censos) e de 2007 (período correspondente ao início do quadro comunitário de apoio 2007-2013). Este aumento do desemprego não é mais marcado porque o fenómeno da emigração

tem retirado um número significativo de pessoas ativas do Alto Tâmega. Veja-se que, entre 2001 e 2011, se registou uma diminuição, quer da população ativa, quer da população empregada – uma perda de 3.540 ativos e de 4.248 empregados em todo o Alto Tâmega.

O desemprego no Alto Tâmega pode ser analisado em função de alguns parâmetros. Vamos fazê-lo a partir dos dados do Centro de Emprego de janeiro de 2014, em que o total de inscritos era de 5342 desempregados. O grupo etário mais afetado é dos 35-54 anos, com 2.374 inscritos, seguido do grupo etário 25-34 com 1.140 inscritos. Do total de desempregados, mais de metade (2.798) são mulheres e quase metade (2.544) já se encontram inscritos no centro de emprego há mais de 1 ano. A maioria (4.414) são pessoas que procuram um novo emprego, e apenas 928 procuram o 1.º emprego. 1.271 dos inscritos têm como habilitações literárias o ensino secundário. Se compararmos estes dados de 2014 com igual período de 2007, houve um aumento para mais do dobro: em 2007 havia apenas 577 inscritos com este nível de ensino completo.

### **Síntese**

A região do Alto Tâmega é um território de características marcadamente rurais, na organização territorial e social, nas atividades produtivas predominantes e nas práticas culturais e tradições.

Este contexto de ruralidade tem especificidades onde se distinguem aspetos positivos como os seguintes:

- a. Excelência dos recursos naturais e da paisagem, associados a saberes e elementos culturais e tradicionais de grande valor e a iniciativas de grande visibilidade neles baseadas, compondo uma região agrícola e rural com grande potencial de reconhecimento no exterior.
- b. Contexto institucional e político favorável ao desenvolvimento de iniciativas de base local com enquadramento em políticas mais alargadas no território, destacando-se as competências complementares da malha institucional e os processos já muito aprofundados de cooperação intermunicipal e intersectorial.

No entanto, como acontece em geral nas regiões rurais portuguesas, podem identificar-se elementos regressivos e de degradação das condições de vida, como os seguintes:

- c. Abandono populacional e envelhecimento demográfico, resultante dos efeitos combinados de fenómenos migratórios e da quebra acentuada da natalidade.
- d. Dinâmica empresarial, e económica em geral, muito incipiente, com lacunas ao nível das políticas de gestão de unidades empresariais e de atração e acolhimento de novas iniciativas, agravadas pela inexistência de redes de trabalho.
- e. Debilidade de ID+I e de processos de valorização e transformação dos produtos e subprodutos, com fraca visibilidade externa dos ativos da região e ausência de *clusterização*.
- f. Risco de degradação do património, associado à falta de consolidação de uma oferta turística desenvolvida com base nos recursos endógenos.
- g. Ausência de uma estratégia de promoção estruturada da região do Alto Tâmega como um todo.

#### Missão da DLBC

Contribuir para afirmar o Alto Tâmega como uma região viável, sustentada e com identidade própria, a partir da valorização dos seus recursos endógenos.

#### Eixo 1: Valorização territorial

- Qualificar espaços e elementos patrimoniais com capacidade de atração turística significativa.

#### Eixo 2: Promoção da competitividade

- Melhorar as condições de produção e transformação, inovando nos processos e nos produtos;
- Melhorar as condições de produtos locais no mercado (comercialização / promoção);
- Introduzir atividades complementares nas explorações.

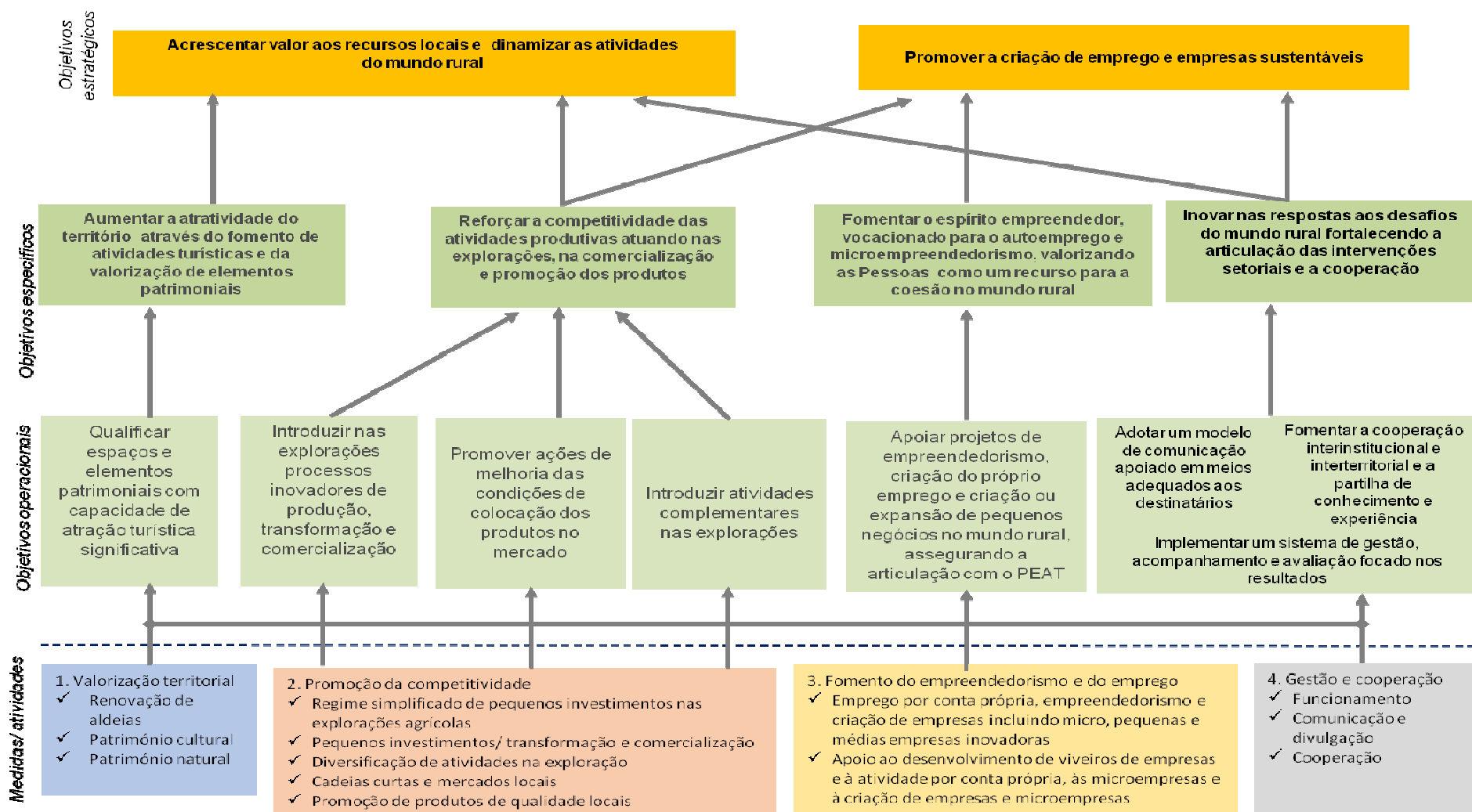
#### Eixo 3: Fomento do empreendedorismo e do emprego

- Apoiar projetos de empreendedorismo, criação do próprio emprego e criação ou a expansão de pequenos negócios no mundo rural assegurando a articulação com o PEAT;

#### Eixo 4: Gestão e Cooperação

- Implementar um sistema de gestão, acompanhamento e avaliação focado nos resultados;
- Desenvolver o modelo de cooperação institucional e interterritorial orientado para a partilha de conhecimento e experiência entre os parceiros;
- Adotar um modelo de comunicação e divulgação apoiado em meios adequados aos destinatários;

## Hierarquia de objetivos da EDL - GAL da ADRAT



## 2.4. Análise swot que fundamente as intervenções a realizar

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Recursos, produtos e valores culturais distintivos.</p> <p>Recursos de base e tradição para o desenvolvimento das fileiras dos recursos naturais e energéticos.</p> <p>Posicionamento geográfico e boa rede rodoviária, com excelente integração no espaço regional e transfronteiriço, reforçada por dinâmicas institucionais de cooperação.</p> <p>Riqueza e capacidade institucional (associações, cooperativas, etc.).</p> <p>Boas infraestruturas empresariais.</p>	<p>Diminuição da população, elevada taxa de emigração e envelhecimento, com abandono de terras.</p> <p>Ausência de ofertas de emprego significativas e baixo nível de qualificação dos RH.</p> <p>Dominância das microempresas pouco estruturadas, isolamento empresarial e fraco espírito empreendedor.</p> <p>Fraca articulação nas políticas de gestão das estruturas empresariais e de apoio ao investimento.</p> <p>Falta de inovação / valorização (transformação - produtos e subprodutos).</p>
Principais Oportunidades	Principais Ameaças
<p>Proximidade aos mercados espanhol e metropolitano.</p> <p>Novas políticas intermunicipais no AT para atração e instalação de empresas e fomento ao empreendedorismo.</p> <p>Nova geração de sistemas de incentivos às empresas e ao empreendedorismo.</p> <p>Proximidade relativa a aeroportos e portos internacionais e rede ferroviária de alta velocidade espanhola.</p> <p>Visibilidade externa dos produtos e eventos regionais.</p>	<p>Concorrência de regiões próximas mais potentes (para investimento e emprego) nos segmentos (mercados, produtos e recursos) em que o AT concorre.</p> <p>Conjuntura económica desfavorecedora do investimento, pouco geradora de emprego, e exigências burocráticas para acesso a incentivos pouco adequadas à dimensão e capacitação das empresas locais.</p> <p>Agravamento de custos de contexto: portagens nas AE e reorganização de serviços públicos, com perda em diversos domínios.</p>

Estes elementos de diagnóstico, lidos agora numa perspetiva de focagem a partir das dinâmicas de intervenção e da natureza dos apoios a mobilizar no âmbito desta iniciativa de DLBC (essencialmente, no PO Norte 2020 e no PDR 2020), permitem identificar alguns desafios centrais, que abordaremos na secção seguinte, referente à apresentação da estratégia de desenvolvimento local.

## **2.5. Desafios e fatores críticos de sucesso**

O DLBC foca-se na concertação entre parceiros com vista à promoção do empreendedorismo e criação de postos de trabalho, associando a valorização dos recursos locais e a dinamização das atividades do mundo rural. Os principais desafios a que a EDL responderá são 3:

- a) A inversão de dinâmicas regressivas: como fomentar o desenvolvimento de base local numa região em perda acentuada?
- b) A competitividade: como consolidar um modelo de desenvolvimento assente na dinamização da economia local?
- c) A persistência e a continuidade na intervenção: como cooperar melhor e aprofundar a interligação entre todos os agentes no território?

A disponibilização de serviços de natureza económica e social não inverteu as tendências, não induziu dinâmicas sociais nem gerou estímulo, especialmente para os jovens com mais qualificações. Mas os instrumentos de apoio ao setor produtivo também têm tido resultados limitados. Uma fragilidade está relacionada com a falta de iniciativas empresariais – escassez de ideias inovadoras e de gente empreendedora; insuficiência dos apoios que lhes são prestados; carência de qualificações, de organização e cooperação.

Pretende-se valorizar a atividade económica, aproveitando melhor os recursos (territoriais, produtivos e humanos) e melhorando o ciclo produtivo, sem perder de vista a escala do território, mas potenciando o seu posicionamento, através do estímulo ao empreendedorismo - uma forma sustentável de inovar, desenvolver e dar oportunidades. Isto exige ainda que se melhore a forma como se intervém, tendo presente que só a persistência conduz a resultados. Este é um desafio que sugere uma estratégia em que não se introduzem ruturas no modelo LEADER, valorizando o capital de conhecimento das instituições e das pessoas, mas se procura otimizar o potencial dos novos instrumentos de política pública para a concertação de intervenções no quadro de estratégias articuladas setorial e espacialmente.

Há um conjunto de fatores críticos que condicionam o sucesso na resposta a estes desafios. Alguns podem ser devidamente internalizados na EDL, preparando mecanismos de resposta, mas outros dependem de variáveis exógenas, principalmente de natureza institucional ou da evolução do contexto.

No primeiro caso está a **articulação com o Plano de Ação para o Empreendedorismo AT**, em termos estratégicos e operacionais, é condição relevante para a implementação das linhas de apoio ao emprego, nomeadamente em termos da promoção da adesão do público-alvo. Adicionalmente, é também essencial para trabalhar a sustentabilidade das iniciativas apoiadas e o risco de incumprimento por parte dos beneficiários.

Já dependem sobretudo de decisões externas a **orientação das políticas ativas de emprego** a nível nacional e a **capacidade de mobilização, informação e orientação dos desempregados para os apoios ao emprego**, tendo em consideração a necessidade de segmentar as diferentes políticas face às características e necessidades dos desempregados - pressupõe uma atendimento personalizado e de proximidade - e o **cenário de incerteza quanto à estruturação geral do sistema de apoios ao empreendedorismo** e à criação de emprego. Neste quadro, é crítico o risco de situações de indefinição dos diferentes papéis institucionais e de concorrência entre os diferentes apoios previstos.

Por último, a dimensão financeira modesta da linha de intervenção da EDL que se refere à valorização territorial exigirá complementaridade com outras ações, de forma a atingir resultados significativos.



### 3. Estratégia DLBC

#### 3.1. *Objetivos e vocação específica do DLBC*

De acordo com os seus pressupostos de base, o DLBC visa promover, em territórios específicos, a concertação estratégica e operacionalizada entre parceiros, focalizada no empreendedorismo e na criação de postos de trabalho (...) pretendendo dar resposta aos elevados níveis de desemprego e aos crescentes índices de pobreza, através da dinamização económica local, da revitalização dos mercados locais e da sua articulação com territórios mais amplos e, em geral, da diversificação das economias locais (...).

Como explicitado nas secções anteriores, a região do Alto Tâmega enfrenta alguns desafios dado que, apesar das intervenções realizadas, continua a evidenciar:

- Um défice de atração, apesar da existência de recursos e produtos locais de qualidade, dada a sua reduzida visibilidade externa e ineficiente penetração no mercado, quer pelas débeis condições para a sua transformação, comercialização e distribuição, quer pelo risco de abandono e desvalorização de alguns destes recursos;
- Uma trajetória de evolução regressiva, para a qual contribuem os problemas estruturais do meio rural, como a elevada taxa de emigração, o envelhecimento e diminuição da população, a escassa oferta de emprego e, em geral, a falta de perspetivas de futuro para os mais jovens e qualificados.

Assim, no DLBC Rural do Alto Tâmega, a EDL a implementar pretende contribuir para aprofundar o processo de afirmação do Alto Tâmega como uma região viável, sustentada e com identidade própria, a partir da valorização dos seus recursos endógenos, em estreita articulação com as restantes estratégias territoriais em curso/ previstas e através da prossecução de dois **objetivos estratégicos**:

- Acrescentar valor aos recursos locais e dinamizar as atividades do mundo rural.
- Promover a criação de emprego e empresas sustentáveis.

Em termos mais específicos, os objetivos para a EDL do Alto Tâmega são os seguintes:

- Aumentar a atratividade do território, através do fomento de atividades turísticas e da valorização de elementos patrimoniais.



Trata-se de intervir nos recursos e nas condições de acolhimento do território que potenciem a sua atratividade turística, contribuindo assim para a preservação e valorização dos seus recursos e património natural e cultural, material e imaterial, e para a afirmação de uma identidade diferenciadora do Alto Tâmega. Para a prossecução deste objetivo serão mobilizados os instrumentos disponibilizados no âmbito do PDR 2020 (FEADER) e do PO Norte 2020 (FEDER).

- Reforçar a competitividade das atividades produtivas atuando nas explorações, na comercialização e promoção dos produtos.

Visa essencialmente a dinamização económica e o estímulo à atividade empresarial na produção, transformação e comercialização dos produtos locais, contribuindo assim para a dinamização da economia local, para o aumento de rendimento das populações e da sua qualidade de vida. As ações integradas neste eixo serão concretizadas através da mobilização de instrumentos disponibilizados pelo PDR 2020 (FEADER).

- Fomentar o espírito empreendedor, vocacionado para o auto-emprego e microempendedorismo e valorizando as Pessoas como recurso para a coesão do mundo rural.

Pretende-se contribuir para a diminuição dos níveis de desemprego e pobreza/ exclusão social, promovendo a valorização das pessoas, que são em simultâneo recursos (que se querem qualificados e competitivos) e agentes de transformação (que se querem responsáveis) do território, mas são também os destinatários (que se querem incluídos e participativos) das intervenções aos mais variados níveis. O PO Norte 2020 disponibiliza instrumentos (FEDER + FSE) passíveis de contribuir para a concretização das ações integradas neste eixo de intervenção.

- Inovar nas respostas aos desafios do mundo rural fortalecendo a articulação das intervenções setoriais e a cooperação.

Neste caso, trata-se de estimular as organizações públicas e privadas da região a articular intervenções, partilhar recursos e melhorar o seu desempenho individual e coletivo. Este objetivo específico contempla uma dimensão mais transversal, que permitirá maiores condições de sucesso a todas as operações que serão desenvolvidas no âmbito desta EDL e noutros instrumentos de política pública ou nas iniciativas da sociedade. Não estando prevista

a disponibilização, nesta fase, de instrumentos financeiros de apoio, considera-se que a prossecução das ações contempladas neste objetivo específico são relevantes para a implementação da EDL.

De referir ainda que apesar de enunciados individualmente, estes objetivos se cruzam entre si e que concorrem em simultâneo para a visão delineada para o território.

Os objetivos explicitados resultam da aferição, junto dos vários atores regionais e locais que têm vindo a participar no desenho da Estratégia, da melhor forma de enquadrar e identificar as ações a promover, no sentido de dar resposta aos desafios que se apresentam ao Alto Tâmega. Nesta segunda fase de candidatura foi possível focalizar um pouco mais os objetivos e eixos estratégicos anteriormente apresentados, para que melhor traduzam a intervenção preconizada.



### ***3.2. Articulação da EDL com a EIDT***

Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial do Alto Tâmega (EIDT - CIM Alto Tâmega) está, atualmente, em fase de aprovação, e foi desenvolvida através de um processo participativo, no qual a ADRAT participou muito ativamente, animando a sua rede de associados e parceiros.

A EIDT Alto Tâmega contempla um conjunto de Eixos Estratégicos para cujos objetivos se pode considerar que a EDL rural é um instrumento de concretização privilegiado. Referimo-nos aos seguintes:

Eixo Estratégico 1 - Dinamizar a base económica local num contexto de especialização inteligente, que tem os seguintes objetivos:

- Valorizar os produtos e recursos endógenos com base no conhecimento, na investigação e na inovação.
- Contribuir para a organização de setores específicos numa lógica de criação de fileiras e de reforço das relações de cluster.
- Promover o empreendedorismo tendo em vista a maximização do aproveitamento dos recursos locais.

No quadro deste EE, a EIDT propõe privilegiar a intervenção nas áreas do agrícola e florestal, da energia, e do turismo, como possíveis áreas de especialização.

Eixo Estratégico 2 - Fomentar a utilização eficiente e sustentável dos recursos

Este EE tem os seguintes objetivos relevantes para enquadramento da EDL rural:

- Proteger, promover e rentabilizar o património natural e cultural como elemento distintivo.
- Reforçar a proteção e o uso eficiente da água ao longo da sua cadeia de valor.

Trata-se de um EE relacionado com duas das ambições centrais desta EDL: a criação de uma imagem de marca distintiva para o Alto Tâmega e a valorização dos recursos naturais endógenos.

Eixo Estratégico 3- Promover a coesão e inclusão sociais através da valorização e fortalecimento da resiliência da população local

Através deste EE pretende desenvolver-se o trabalho em rede para contrariar os fenómenos de exclusão social que caracterizam o Alto Tâmega - em especial os idosos, diferentes categorias de desempregados, jovens e diferentes tipologias de famílias. Contempla os seguintes objetivos:

- Apoiar a qualificação dos recursos humanos, fomentando o ajustamento das ofertas formativas às características territoriais e demográficas.
- Fortalecer os serviços sociais de proximidade às comunidades locais, facilitando o seu acesso e o seu funcionamento em rede.
- Promover abordagens inovadoras na geração de emprego, nomeadamente emprego qualificado.

A intervenção de DLBC rural, como vimos, será fortemente contributiva para estes objetivos.

Eixo Estratégico 4 - Reforçar a integração, a identidade regional e a cidadania

Há, neste EE de matriz essencialmente institucional, um objetivo que se cruza de forma direta com a EDL rural (no seu Eixo 4 – Cooperação institucional e trabalho em rede), que é o seguinte:

- Fomentar a cooperação territorial estratégica e competitiva.

Note-se que, tal como a EDL rural, também aqui se regista um duplo ênfase, na cooperação interna à região e na cooperação com entidades e territórios externos, designadamente no espaço Alto Tâmega-Galiza.

Eixo Estratégico 5 - Consolidar a coesão territorial e o sistema urbano

O seguinte objetivo é aqui especialmente pertinente:

- Promover a qualidade ambiental, urbanística e paisagística do território.

Isso porque, “assumido o território como o principal fator de diferenciação e de afirmação regional e atendendo à prioridade atribuída a setores com uma forte relação com o território, como o turismo, a agricultura, ou a energia, importará ter em consideração de forma transversal a melhoria da qualidade ambiental, urbanística e paisagística do território, de uma forma integrada, sendo de destacar neste caso a importância da qualificação dos núcleos rurais”.

No que concerne à ligação com outros programas, para além dos programas em que é entidade gestora a nível regional, nomeadamente: PROVERE; PRODER/ABORDAGEM LEADER; PLANO de EMPREENDEDORISMO DO ALTO TÂMEGA e outros projetos de cooperação, sendo Parceira Estratégica da CIM\_AT, a ADRAT tem também desenvolvido ações na procura constante de novos conhecimentos e outras ferramentas de apoio territorial, sendo por isso membro de algumas das principais redes temáticas e de cooperação da União Europeia.

Por forma a possibilitar aos agentes locais, ferramentas que permitam efetivamente modernizar e capacitar a região para os desafios decorrentes da maior competitividade das regiões, pretende a ADRAT, candidatar-se, também, aos Programas Temáticos disponíveis no âmbito do Portugal 2020. Assim, no âmbito do Programa COMPETE – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, pretendemos candidatar-nos através do eixo I - realizar ações que visam a eficiência coletiva, contribuindo para o aumento de escala das empresas, que permitam a internacionalização de fileiras alvo, criando uma marca coletiva. No eixo II - iremos capacitar as empresas para a realização de projetos conjuntos de internacionalização e promoção, qualificando as pme's para o aumento da competitividade e capacidade de resposta para o mercado global, utilizando canais digitais, facilitadores de acesso a novos mercados. Para a prossecução destas iniciativas, pretendemos através do eixo III, desenvolver ações de formação e de capacitação para a inovação e gestão empresarial no modelo de negócio da empresa, intensificando a formação dos empresários, gestores e trabalhadores das empresas.

Através do POISE – Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego, pretendemos concorrer a várias medidas integradoras deste programa, nos seus variados eixos, nomeadamente ao programa de Estágios Profissionais, beneficiando por um lado do reconhecimento que o tecido empresarial e social da região nos confere em consequência da qualidade do trabalho desenvolvido ao longo de quase três décadas e, por outro lado, na competência técnica instalada na instituição, fruto da colocação e acompanhamento de jovens em contexto de trabalho com fortes indicadores de sucesso.

Dentro do PO Norte Programa Operacional Regional do Norte, temos ainda como pretensão realizar candidaturas aos vários objetivos temáticos, nomeadamente ao objetivo 03- Reforçar

a Competitividade das PME's, através do desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais, especialmente no que respeita à internacionalização, capacitando as empresas para a melhoria organizacional, a inovação e o marketing internacional.

No âmbito do PDR 2020 – Plano de Desenvolvimento Rural 2020, pretende a ADRAT promover candidaturas à Medida 01 – Inovação com a criação de grupos operacionais que estabelecerão ligações entre a investigação e os diversos agentes do sector. Complementando esta medida, pretendemos realizar candidaturas à Medida 02 deste programa – Conhecimento, que irá melhorar as competências das pessoas ativas nos setores agrícola, agroalimentar e florestal, através da promoção de ações de transferência, informação e de conhecimento e que contribuem para a melhoria de desempenho das explorações e empresas, concorrendo para os objetivos definidos no PDR.

### ***3.3. Articulação com as orientações estratégicas nacionais, regionais e setoriais***

Nesta secção procura demonstrar-se como a EDL que aqui se apresenta se inscreve nas orientações de política nacionais e europeias, bem como a sua articulação com alguns instrumentos dessa política com intervenção no território do Alto Tâmega.

#### ***Europa 2020 e Portugal 2020***

A estratégia Europa 2020 (e a sua equivalente para Portugal) visa criar um **crescimento inteligente**, mediante o investimento na educação, na investigação e na inovação, **sustentável**, dando prioridade à transição para uma economia de baixo teor de carbono, e **inclusivo**, prestando especial atenção à criação de emprego e à redução da pobreza.

Pode considerar-se que este processo de DLBC rural no Alto Tâmega contribui para todos estes eixos do crescimento:

#### **Crescimento *inteligente*:**

- Espírito inovador e criativo na esfera social do Alto Tâmega.
- Aumento de competências

- Inovação do tecido económico local.
- Incentivos ao setor empresarial / agrícola.

Crescimento **sustentável**:

- Diversificação de atividades na exploração local.
- Incentivos ao setor empresarial / agrícola.
- Produtos locais de qualidade.

Crescimento **inclusivo**:

- Espírito inovador e criativo na esfera social do Alto Tâmega.
- Aumento de competências.
- Planos de Aldeia.
- Incentivos ao setor empresarial / agrícola.
- Circuitos agroalimentares e mercados locais.
- Produtos locais de qualidade.
- Animação territorial e capacitação institucional

Espera-se, desta EDL, um contributo para:

- Geração de emprego (objetivo relevante do ponto de vista interno à região; no entanto, o contributo do Alto Tâmega é proporcional ao seu peso demográfico no quadro nacional, pelo que se pode considerar bastante moderado).
- Alterações climáticas e sustentabilidade energética (neste caso, o contributo do Alto Tâmega pode ser significativo no contexto nacional, quer pela diminuição de emissões – resultante da modernização energética e ambiental das explorações agrícolas – quer pelo aumento da capacidade de captação/eliminação de GEE, resultante da qualificação da extensa área florestada).
- Luta contra a pobreza e a exclusão social (o problema da pobreza agravou-se substancialmente em Portugal nos anos mais recentes; embora a dimensão populacional do Alto Tâmega seja moderada e o fenómeno da pobreza rural não seja, normalmente, apontado como o mais crítico, espera-se que a EDL contribua para as metas nacionais).



***Programa de Desenvolvimento Rural do Continente para 2014-2020***

A Medida 10 – LEADER – do PDR 2020 define duas prioridades de desenvolvimento rural de apoio às EDL:

- Reforçar a viabilidade das explorações agrícolas e a competitividade de todos os tipos de agricultura em todas as regiões e incentivar as tecnologias agrícolas inovadoras e a gestão sustentável das florestas, no seguinte domínio: (a) melhoria do desempenho económico de todas as explorações agrícolas e facilitação da reestruturação e modernização das explorações agrícolas, tendo em vista nomeadamente aumentar a participação no mercado e a orientação para esse mesmo mercado, assim como a diversificação agrícola.
- Promover a organização das cadeias alimentares, nomeadamente no que diz respeito à transformação e à comercialização de produtos agrícolas, o bem-estar animal e a gestão de riscos na agricultura, no seguinte domínio: (a) aumento da competitividade dos produtores primários mediante a sua melhor integração na cadeia agroalimentar através de sistemas de qualidade, do acrescento de valor aos produtos agrícolas, da promoção em mercados locais e circuitos de abastecimento curtos, dos agrupamentos e organizações de produtores e das organizações interpessoais.
- Promover a inclusão social, a redução da pobreza e o desenvolvimento económico das zonas rurais no seguinte domínio: (a) facilitação da diversificação, da criação e do desenvolvimento das pequenas empresas e da criação de empregos; (b) fomento do desenvolvimento local nas zonas rurais.

Considera-se que a EDL proposta para o Alto Tâmega traduz de forma inequívoca uma intervenção contributiva para os objetivos estabelecidos pelo PDR.

***Plano de Ação para o Empreendedorismo no Alto Tâmega***

Este Plano de Ação é um importante referencial para a implementação da EDL já que esta aposta no empreendedorismo como um instrumento essencial. O PAE-AT define como seu objetivo geral o fomento do espírito empresarial e empreendedor, apoiando-se numa atuação integrada e estruturada – potenciando a utilização articulada de recursos, a criação de uma rede colaborativa e a dinamização de sinergias empreendedoras na região. Tal modelo é perfeitamente reconhecível também na forma como a ADRAT (e a parceria), que propõe a

presente estratégia de DLBC, se organiza e encara os desafios, podendo assumir-se que a EDL é um instrumento específico de concretização deste Plano.

O PAE-AT tem como objetivos:

- Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região.
- Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia.

Em termos mais operativos, o PAE-AT integra as seguintes linhas de ação relevantes para a EDL rural no Alto Tâmega:

**Linha de Ação nº1. Promover uma cultura de empreendedorismo e capacitação organizacional**

Tem como objetivo promover uma cultura de empreendedorismo e capacitação organizacional, sustentada pelo trabalho em rede das entidades que prestam apoio ao empreendedor em todo o território regional, através da realização de ações de sensibilização (meta: 12 ações) e promoção (meta: 12 ações). Incide sobre distintas vertentes do empreendedorismo: jovem, feminino, tecnológico, rural/agrícola, criativo/cultural e social.

**Linha de Ação nº2. Apoio à criação de empresas**

Tem como objetivo a facilitação do acesso a instrumentos de apoio à criação de empresas de forma a estimular os empreendedores a criar empresas na região. Prevê a realização de ações de formação e informação (meta: 46), a criação de um *hub* de empreendedorismo social, o empreendedorismo nas escolas, consultoria individualizada a empreendedores e empresas (meta: 100 ações) e a facilitação do acesso a mecanismos de financiamento (microcrédito, sistemas de incentivos).

**Linha de Ação nº3. Promoção de uma lógica de proximidade**

Apostando na promoção de uma lógica de proximidade e contacto direto com o empreendedor, este Eixo integra a criação/adaptação de gabinetes locais de apoio ao empreendedor e a criação de condições para o acolhimento de empreendedores (meta: 6 gabinetes).

**Linha de Ação nº4. Apoiar o desenvolvimento de redes territoriais fortes**

A prioridade será a criação de Rede de Empreendedorismo e Inovação do Alto Tâmega, nesta fase através da criação de uma base de dados regional e de uma plataforma colaborativa on-line (visando empreendedores e agentes locais), com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de redes territoriais fortes e informais entre entidades locais e regionais que possam apoiar na construção de uma rede efetiva de apoio ao empreendedor.

**Linha de Ação nº5. Integração e disponibilização de serviços em rede**

Este eixo destina-se a dinamizar a Rede de Empreendedorismo e Inovação do Alto Tâmega, através da partilha de informação e recursos na plataforma colaborativa.

**Linha de Ação nº6. Apoiar o mapeamento das condições atuais e potenciais de apoio ao empreendedorismo.**

Tem como prioridade a Gestão de Espaços de Acolhimento de empreendedores, através da criação de um sistema de racionalização / otimização de (6) espaços já existentes;

***Estratégia Regional de Especialização Inteligente***

A EREI Norte visa definir, da forma mais concreta e precisa possível, as apostas estratégicas da região, assentes nos recursos e ativos existentes (tecnológicos e não tecnológicos) e na capacidade de desenvolvimento de uma base empresarial residente suficientemente competitiva à escala global. Define 8 domínios de especialização, os quais traduzem prioridades estratégicas para a região, sendo que os seguintes remetem para áreas também contempladas na EDL Alto Tâmega:

- **Sistemas Agroambientais e Alimentação**

Articulação do potencial agrícola regional em produtos de elevado valor acrescentado (vinho, azeite, castanha, etc) com competências científicas e tecnológicas (enologia, engenharia, biologia, biotecnologia, etc) e empresariais (leite e derivados, vitivinicultura, etc) para o desenvolvimento de produtos associados, nomeadamente à alimentação funcional e à gastronomia local, e destinados a segmentos de procura mais dinâmicos.

- **Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços de Turismo**

Valorização de recursos culturais e intensivos em território, aproveitando as capacidades científicas e tecnológicas, nomeadamente nas áreas da gestão, marketing e TIC, e a oferta turística relevante, promovendo percursos e itinerâncias como forma de aproveitamento das principais infraestruturas de entrada de visitantes.

## 4. Programação de ação e Investimentos

### ***4.1. Eixos, objetivos estratégicos específicos e principais resultados a atingir***

A EDL propõe mobilizar os principais instrumentos de apoio colocados à disposição no quadro do PDR 2020 e PO Norte 2020, em função da sua pertinência para os objetivos estratégicos e contributos visados nos domínios da valorização dos recursos locais, da dinamização da economia rural e do emprego.

Esses instrumentos estão organizados em 4 Eixos de intervenção, que estruturam o programa de ação:

1. Valorização territorial
2. Promoção da competitividade
3. Fomento do empreendedorismo e do emprego
4. Gestão e cooperação.

Os diferentes Eixos têm um grau de autonomia que decorre das medidas que mobilizam, mas simultaneamente constituem peças de uma estratégia integrada que considera os seus contributos para os objetivos estratégicos. Os três primeiros mobilizam medidas previstas no convite para cada PO financiador, o quarto – Gestão e cooperação - não está associado a essas medidas, mas a sua referência é indispensável para uma perspetiva integrada do programa de ação.

A explicitação das medidas, PO, objetivos e resultados a alcançar pela EDL organiza-se segundo os eixos referidos (para uma perspetiva sistemática destes elementos consultar em anexo o esquema “Hierarquia de objetivos da EDL”).

- **Eixo 1 da EDL: Valorização territorial**

PDR 2020/ FEADER: Renovação de aldeias.

PO Norte 2020/ FEDER: Património Cultural: Proteção, valorização, conservação e promoção do património histórico e cultural com elevado interesse turístico... Património Natural:

Criação e requalificação de infraestruturas de apoio à valorização e visitação de áreas classificadas ...

A mobilização destas medidas materializa a intervenção nos domínios da preservação e valorização do ambiente e património natural e cultural, e o seu resultado é *“Qualificar espaços e elementos patrimoniais com capacidade de atração turística significativa”*. Por esta via, pretende-se *“Aumentar a atratividade do território através do fomento de atividades turísticas e da valorização de elementos patrimoniais”*, que corresponde ao objetivo específico associado. Na relação com os objetivos estratégicos, esperam-se contributos centrados sobretudo na valorização dos recursos locais e dinamização das atividades, mas face ao nível de investimento e metas associadas estes efeitos são, naturalmente, limitados.

▪ **Eixo 2 da EDL: Promoção da competitividade**

PDR 2020/ FEADER: Pequenos investimentos nas explorações agrícolas e na transformação e comercialização; Regime simplificado de pequenos investimentos nas explorações agrícolas; Diversificação de atividades na exploração; Cadeias curtas e mercados locais; Promoção de produtos de qualidade locais.

As medidas associadas a este Eixo assumem relevância no quadro da EDL, dado que correspondem ao núcleo central da intervenção dirigido ao sector agrícola. À implementação destas medidas estão associados os seguintes objetivos operacionais: *“Introduzir nas explorações processos inovadores de produção, transformação e comercialização”*, *“Promover ações de melhoria das condições de colocação dos produtos no mercado”* e *“Introduzir atividades complementares nas explorações”*.

À concretização destes resultados está associado um objetivo específico que é fundamental para a estratégia global da DLBC: *“Reforçar a competitividade das atividades produtivas atuando nas explorações, na comercialização e promoção dos produtos”*. As metas definidas e respetivo investimento (cerca de 50% do plano de investimento), refletem a centralidade deste Eixo para o objetivo estratégico associado à valorização dos recursos locais, nomeadamente os produtivos, e dinamização da atividade económica. Por esta via são expetáveis contributos para o objetivo estratégico relacionado com o emprego, estando em causa a manutenção dos empregos no setor, mas também a criação de condições para o fomento de novos empregos.

▪ **Eixo 3 da EDL: Fomento do empreendedorismo e do emprego**

PO Norte 2020/ FSE: Projetos de criação do próprio emprego ou empresa por desempregados ou inativos que pretendam voltar ao mercado de trabalho.

PO Norte 2020/ FEDER: Apoio ao desenvolvimento de viveiros de empresas e à atividade por conta própria, às microempresas e à criação de empresas e microempresas.

Como é evidente pela tipologia de medidas, este Eixo concentra medidas de apoio direto ao emprego, essencialmente o autoemprego e a criação e expansão de pequenos negócios. O objetivo operacional correspondente é o seguinte: *“Apoiar projetos de empreendedorismo, criação do próprio emprego e criação ou expansão de pequenos negócios no mundo rural, assegurando a articulação com o PEAT”*.

Em termos estratégicos estas medidas são da máxima relevância para a EDL, dado que a dinamização do espírito de iniciativa e do empreendedorismo, a empregabilidade e a inserção constituem dimensões-chave da matriz de objetivos e resultados que se esperam em matéria de criação de postos de trabalho, que é bem ilustrada pelo objetivo específico correspondente *“Fomentar o espírito empreendedor, vocacionado para o autoemprego e microempreendedorismo, valorizando as Pessoas como um recurso para a coesão no mundo rural”*.

Esta pretensão não deixa de considerar a complexidade de atuação neste domínio, não só devido à multiplicidade de fatores de contexto que condicionam a evolução do emprego e ultrapassam o espaço de intervenção da EDL, mas também pelas características dos destinatários das medidas em causa e pela dimensão de inclusão social dado a abrangência de população vulnerável do ponto de vista social e económico. Por estas razões, a articulação com o Plano de Empreendedorismo do Alto Tâmega é considerada crucial pelo complemento das medidas com o apoio ao nível da informação, aconselhamento e capacitação. Esta articulação deverá, também, assegurar condições de sustentabilidade do emprego e criar, uma dimensão crítica do histórico de medidas similares, que a DLBC não ignora, conforme é expresso no objetivo estratégico com que se relaciona de forma mais direta *“Promover a criação de emprego e empresas sustentáveis”*.

▪ **Eixo 4 da EDL: Gestão e cooperação**

O teor dos objetivos operacionais associados a este Eixo de Gestão e Cooperação denotam a intencionalidade da ação nesta matéria, que está para além das questões gerais de organização e funcionamento e abrange a implementação de sistemas, modelos e práticas essenciais à concertação estratégica e operacional entre parceiros: *“Adotar um modelo de comunicação apoiado em meios adequados aos destinatários; Fomentar a cooperação interinstitucional e interterritorial e a partilha de conhecimento e experiência; Implementar um sistema de gestão, acompanhamento e avaliação focado nos resultados”*.

O cumprimento destes objetivos é essencial á prossecução do objetivo específico associado *“Inovar nas respostas aos desafios do mundo rural fortalecendo a articulação das intervenções setoriais e a cooperação”*, e constitui-se como condição essencial para que a EDL gere contributos com relevo para os objetivos estratégicos visados.

## **4.2. Definição da EDL**

O trabalho coletivo entre a ADRAT e os parceiros regionais foi desenvolvido nas diferentes fases de conceção da DLBC. Inicialmente foi desenvolvida uma proposta de arquitetura da EDL, na presente fase essa proposta foi aprofundada. Os agentes da parceria (34 entidades) garantem uma cobertura expressiva do espaço territorial e das áreas socioeconómicas de atuação. Protocolos da ADRAT com outras organizações reforçam a representatividade temática e institucional em favor da EDL.

Esta abordagem *bottom up*, a partir do território e dos seus agentes, favoreceu o centramento da EDL na valorização dos recursos locais. Os recursos produtivos do sector agrícola, tendo em vista a melhoria das condições de transformação, comercialização e distribuição e o estímulo à inovação. Os recursos territoriais associados à qualificação dos valores naturais e patrimoniais, como meio de atratividade do território. Os recursos humanos, a população da área de influência da DLBC e, em geral, toda a população do Alto Tâmega, independentemente da idade e da situação, por via da criação de condições que estimulem o empreendedorismo, a inovação e o emprego em meio rural.

Estes elementos sustentam uma proposta de EDL capaz de contribuir para enfrentar os complexos desafios que se colocam ao mundo rural no Alto Tâmega, nomeadamente o desafio da competitividade. As dinâmicas do sector produtivo ainda estão aquém das necessidades de



geração de rendimento e de emprego, e as fileiras da agricultura e agroindústria são exemplos desta realidade. À necessidade de reforço da competitividade das atividades produtivas existentes, acresce a importância da geração de iniciativas de natureza empresarial. Consequentemente, estimular a inovação e o empreendedorismo em todos os segmentos é um desígnio central da EDL.

Quanto à coerência da EDL com as orientações estratégicas e complementaridade entre os instrumentos de política, considera-se que esta condição está assegurada. No que se refere à EE 2020 e Portugal 2020, os resultados visados contribuem para os eixos de ação previstos, embora com contributos distintos e ponderados face à demografia do território. No que respeita à articulação com a estratégia de desenvolvimento rural, orientada pelos programas de desenvolvimento da UE e nacionais, é evidente a relação da EDL e o seu contributo para alcançar os objetivos definidos.

Relativamente aos instrumentos de âmbito regional e local, destaca-se a relação com a Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial do Alto Tâmega. A participação ativa da ADRAT na sua elaboração facilitou a ligação com a EDL, que é clara na dinamização da base económica local num contexto de especialização inteligente, mas também noutras áreas, nomeadamente a valorização dos recursos naturais endógenos, a promoção de abordagens inovadoras na geração de emprego e a cooperação interna e externa.

Outro instrumento que assume centralidade é o Plano de Ação para o Empreendedorismo no Alto Tâmega. Por um lado, constitui um referencial estratégico e metodológico de suporte à aplicação dos instrumentos de apoio ao empreendedorismo e ao emprego. Por outro, potenciará a utilização articulada de recursos, a criação de uma rede colaborativa e a dinamização de sinergias na região, que promovam todos os segmentos de empreendedorismo.

Neste enquadramento geral, a EDL apresenta um programa de ação que mobiliza as medidas previstas nos diferentes programas operacionais, de forma integrada e coerente face aos objetivos estratégicos visados e à visão que norteou a conceção da EDL. No caso do PO Norte 2020 são mobilizadas as medidas associadas à criação de emprego (FSE e FEDER). O apoio aos indivíduos e às empresas na criação de emprego e o fomento do microempreendedorismo e pequenos negócios no mundo rural são os objetivos visados.

No mesmo PO são acionadas medidas relativas à valorização do património natural e cultural, que em articulação com a medida do PDR 2020/FEADER (Renovação de Aldeias), materializa a

---

intervenção na valorização territorial, apontando para a qualificação de espaços e elementos patrimoniais, o aumento da atratividade do território e o fomento do turismo.

É também no âmbito do PDR 2020/ FEADER que são convocadas as medidas que dão corpo à intervenção relacionada com a fileira agrícola (Pequenos investimentos nas explorações agrícolas e na transformação e comercialização; Diversificação de atividades na exploração; Cadeias curtas e mercados locais; Promoção de produtos locais ...), com o objetivo de reforçar a competitividade das atividades produtivas – comercialização, promoção e processo produtivo.

A mobilização destas medidas e a matriz de objetivos da EDL está também ancorada no princípio metodológico da orientação para resultados, que condicionou a estruturação da intervenção. Da aplicação deste princípio decorre a definição de resultados esperados por fundo financiador; os indicadores usados e metas definidas são elemento essencial desta abordagem.

### 4.3. Investimentos, ações e metas;

Matriz de Enquadramento Estratégico											
Prioridade de Investimento a mobilizar	Fundo	Eixo/Medida do Programa	Indicador de realização				Indicador de resultado				Proposta de Dotação Fundo (€)
			Indicador	Custo Unitário / Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	Indicador	Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	
9.06 - Estratégias de desenvolvimento local de base comunitária;	FSE	8 iii B) Projetos de criação do próprio emprego ou empresa por desempregados ou inativos que pretendam voltar ao mercado de trabalho.	Pessoas apoiadas no âmbito da criação de emprego, incluindo autoemprego	22.100€	39	65	Pessoas apoiadas no âmbito da criação de emprego, incluindo autoemprego, que permanecem 12 meses após o fim do apoio		40%	50%	1.437.000,00 €
09.10 - Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária;	FEDER	8a B) Projetos de criação do próprio emprego ou empresa por desempregados ou inativos que pretendam voltar ao mercado de trabalho	Empresas que beneficiam de apoio	20.000 €	2	10	Postos de trabalho criados	Uma empresa cria em média 1,4 postos de trabalho	3	14	193.995,00 €
09.10 - Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária;	FEDER	8a g) Proj. de investimento para expansão de pequenas e microempresas existentes de base local ou para criação de novas empresas e pequenos negócios, designadamente na área da valorização e exploração de recursos endógenos, do artesanato e da economia verde, incluindo o desenvolv. de empresas em viveiros de empresas.	Empresas que beneficiam de apoio	20.000 €	6	29	Postos de trabalho criados	Uma empresa cria em média 1,4 postos de trabalho	8	41	581.985,00 €

Prioridade de Investimento a mobilizar	Fundo	Eixo/Medida do Programa	Indicador de realização				Indicador de resultado				Proposta de Dotação Fundo (€)
			Indicador	Custo Unitário / Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	Indicador	Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	
09.10 – Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária;	FEDER	6c* a) Património Cultural: ii) Proteção, valorização, conservação e promoção do património histórico cultural com elevado interesse turístico, incluindo em particular aquele que já é Património da Humanidade reconhecido pela UNESCO.	Aumento do número esperado de visitantes a sítios de património cultural e natural e atrações beneficiários de apoio	Por cada 1M€ há um aumento de 10.000 visitantes	108	431	Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros	-	0,032 mil	0,13 mil	43.110,00 €
09.10 – Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária;	FEDER	6c* b) Património Natural: i) Criação e requalificação de infraestruturas de apoio à valorização e visitação de Áreas classificadas, bem como outras áreas associadas a conservação de recursos naturais, incluindo sinalética, trilhos, estruturas de observação e de relação com a natureza, unidades de visitação e de apoio ao visitante, rotas temáticas, estruturas de informação, suportes de comunicação e divulgação.	Aumento do número esperado de visitantes a sítios de património cultural e natural e atrações beneficiários de apoio	Por cada 1M€ há um aumento de 10.000 visitantes	108	431	Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros		0,032 mil	0,13 mil	43.110,00 €

Prioridade de Investimento a mobilizar	Fundo	Eixo/Medida do Programa	Indicador de realização				Indicador de resultado				Proposta de Dotação Fundo (€)
			Indicador	Custo Unitário / Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	Indicador	Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	
9.M10 - LEADER	FEADER	Regime simplificado de pequenos investimentos nas explorações agrícolas	Projetos apoiados	11.250,00€	38	50	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	562.500,00 €
			Despesa Publica		427.500,00€	562.500,00€	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	
			Projetos/ Beneficiários apoiados		38	50	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	
			Projetos apoiados		38	50	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		100%	100%	
			Despesa Publica		427.500,00€	562.500,00€	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		100%	100%	
			Projetos/ Beneficiários apoiados		38	50	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		100%	100%	
			Projetos apoiados		0	0	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		0%	0%	
			Despesa Publica		0€	0€	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		0%	0%	
			Projetos/ Beneficiários apoiados		0	0	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		0%	0%	

Prioridade de Investimento a mobilizar	Fundo	Eixo/Medida do Programa	Indicador de realização				Indicador de resultado				Proposta de Dotação Fundo (€)
			Indicador	Custo Unitário / Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	Indicador	Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	
99.M10 LEADER	FEADER	Pequenos investimentos na transformação e comercialização	Projetos apoiados	61.205,23€	9	19	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados	Um projeto cria em média 1,4 postos de trabalho	13	27	1.162.899,42€
			Despesa Publica		550.847,09€	1.162.899,42€	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados	Um projeto cria em média 1,4 postos de	13	27	
			Projetos/Beneficiários apoiados		9	19	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados	Um projeto cria em média 1,4 postos de	13	27	
			Projetos apoiados		7	14	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		78%	74%	
			Despesa Publica		428.436,63€	856.873,26€	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		78%	74%	
			Projetos/Beneficiários apoiados		7	14	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		78%	74%	
			Projetos apoiados		2	5	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		22%	26%	
			Despesa Publica		122.410,47€	206.026,16€	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		22%	26%	
			Projetos/Beneficiários apoiados		2	5	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		22%	26%	

Prioridade de Investimento a mobilizar	Fundo	Eixo/Medida do Programa	Indicador de realização				Indicador de resultado				Proposta de Dotação Fundo (€)
			Indicador	Custo Unitário / Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	Indicador	Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	
99.M10 LEADER	FEADER	Diversificação de atividades na exploração	Projetos apoiados	87.116,33€	3	9	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados	Um projeto cria em média 1,4 postos de trabalho	4	13	784.047,01€
			Despesa Publica		261.349,00€	784.047,01€	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados	Um projeto cria em média 1,4 postos de trabalho	4	13	
			Projetos/Beneficiários apoiados		3	9	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados	Um projeto cria em média 1,4 postos de trabalho	4	13	
			Projetos apoiados		2	6	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		67%	67%	
			Despesa Publica		174.232,67€	522.698,01€	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		67%	67%	
			Projetos/Beneficiários apoiados		2	6	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		67%	67%	
			Projetos apoiados		1	3	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		33%	33€	
			Despesa Publica		87.116,33€	261.349,00€	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		33%	33€	
			Projetos/Beneficiários apoiados		1	3	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		33%	33€	

Prioridade de Investimento a mobilizar	Fundo	Eixo/Medida do Programa	Indicador de realização				Indicador de resultado				Proposta de Dotação Fundo (€)
			Indicador	Custo Unitário / Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	Indicador	Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	
99.M10 LEADER	FEADER	Cadeias curtas e mercados locais	Projetos apoiados	71.283,44€	2	5	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	356.417,21€
			Despesa Publica		142.566,88€	356.417,21€	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	
			Projetos/Beneficiários apoiados		2	5	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	
			Projetos apoiados		0	0	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		0%	0%	
			Despesa Publica		0€	0€	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		0%	0%	
			Projetos/Beneficiários apoiados		0	0	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		0%	0%	
			Projetos apoiados		2	5	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		100%	100%	
			Despesa Publica		142.566,88€	356.417,21€	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		100%	100%	
			Projetos/Beneficiários apoiados		2	5	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		100%	100%	



Prioridade de Investimento a mobilizar	Fundo	Eixo/Medida do Programa	Indicador de realização				Indicador de resultado				Proposta de Dotação Fundo (€)
			Indicador	Custo Unitário / Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	Indicador	Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	
99.M10 LEADER	FEADER	Promoção de produtos de qualidade locais	Projetos apoiados	71.283,44€	2	5	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	356.417,21€
			Despesa Publica		142.566,88€	356.417,21€	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	
			Projetos/Beneficiários apoiados		2	5	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	
			Projetos apoiados		0	0	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		0%	0%	
			Despesa Publica		0€	0€	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		0%	0%	
			Projetos/Beneficiários apoiados		0	0	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		0%	0%	
			Projetos apoiados		2	5	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		100%	100%	
			Despesa Publica		142.566,88€	356.417,21€	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		100%	100%	
			Projetos/Beneficiários apoiados		2	5	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		100%	100%	

Prioridade de Investimento a mobilizar	Fundo	Eixo/Medida do Programa	Indicador de realização				Indicador de resultado				Proposta de Dotação Fundo (€)
			Indicador	Custo Unitário / Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	Indicador	Pressupostos	Meta 2018	Meta 2023	
99.M10 LEADER	FEADER	Renovação de aldeias	Projetos apoiados	64.126,75€	2	5	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	320.633,77€
			Despesa Publica		128.253,51€	320.633,77€	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	
			Projetos/Beneficiários apoiados		2	5	Empregos criados através de projetos LEADER apoiados		0	0	
			Projetos apoiados		2	5	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		100%	100%	
			Despesa Publica		128.253,51€	320.633,77€	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		100%	100%	
			Projetos/Beneficiários apoiados		2	5	Explorações ou Beneficiários apoiados, na reestruturação ou modernização		100%	100%	
			Projetos apoiados		0	0	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		0%	0%	
			Despesa Publica		0€	0€	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		0%	0%	
			Projetos/Beneficiários apoiados		0	0	Explorações ou Beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade		0%	0%	
Matriz de enquadramento estratégico								5.842.114,62€			

Outros Indicadores (Indicador base de PI e Indicadores complementares)									
Prioridade de Investimento mobilizar	de a Fundo	Eixo/Medida do Programa	Indicador de realização			Indicador de resultado			Proposta de Dotação Fundo (€)
			Indicador	Meta 2018	Meta 2023	Indicador	Meta 2018	Meta 2023	
09.10 - Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária;	FEDER	Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária;	Nº de Estratégias	1	1	Efeito multiplicador do investimento público no investimento privado	0,8	1,4	862.000,00€

Matriz de enquadramento estratégico outros indicadores

#### 4.4. Plano financeiro

Proposta de Orçamento DLBC GAL ADRAT						
Eixo	Descrição	Medida/Ação	FUNDO	Pl's	Orçamento	Observações
1	Valorização Territorial	Renovação de aldeias	FEADER	M10	320.633,77 €	Corresponde ao máximo de 10% do FEADER
		a) Património Cultural: ii) Proteção, valorização, conservação e promoção do património histórico cultural com elevado interesse turístico, incluindo em particular aquele que já é Património da Humanidade reconhecido pela UNESCO.	FEDER	6c	43.110,00 €	Corresponde ao máximo de 10% do FEDER
		b) Património Natural: i) Criação e requalificação de infraestruturas de apoio à valorização e visitação de Áreas classificadas, bem como outras áreas associadas a conservação de recursos naturais, incluindo sinalética, trilhos, estruturas de observação e de relação com a natureza, unidades de visitação e de apoio ao visitante, rotas temáticas, estruturas de informação, suportes de comunicação e divulgação.	FEDER	6c	43.110,00 €	
2	Promoção da Competitividade de	Regime simplificado de pequenos investimentos nas explorações agrícolas	FEADER	M10	562.500,00 €	Mínimo de 40 % do FEADER
		Pequenos investimentos na transformação e comercialização	FEADER	M10	1.162.899,42 €	
		Diversificação de atividades na exploração	FEADER	M10	784.047,01 €	
		Cadeias curtas e mercados locais	FEADER	M10	356.417,21 €	
		Promoção de produtos de qualidade locais	FEADER	M10	356.417,21 €	
3	Fomento do empreendedorismo e do emprego	B) Projetos de criação do próprio emprego ou empresa por desempregados ou inativos que pretendam voltar ao mercado de trabalho	FEDER	8a	193.995,00 €	
		g) Projetos de investimento para expansão de pequenas e microempresas existentes de base local ou para criação de novas empresas e pequenos negócios, designadamente na área da valorização e exploração de recursos endógenos, do artesanato e da economia verde, incluindo o desenvolvimento de empresas em viveiros de empresas.	FEDER	8a	581.985,00€	
		B) Projetos de criação do próprio emprego ou empresa por desempregados ou inativos que pretendam voltar ao mercado de trabalho.	FSE	8iii	1.437.000,00 €	
<b>Total</b>					<b>5.842.114,62 €</b>	

\*- Foram retiradas as verbas previsionais referentes ao eixo 4, as quais serão alvo de uma candidatura autónoma.

Valor de Referência DP FEADER	3.542.914,62 €
Valor de Referência DP FEDER	862.200,00 €
Valor de Referência DP FSE	1.437.000,00 €
	<b>3.542.914,62 €</b>

#### **4.5. Pressupostos**

Confiando totalmente no sucesso da implementação desta EDL, assentamos que os pressupostos existentes serão perfeitamente controlados como forma de garantir esse sucesso.

Como ponto de partida podemos reconhecer os seguintes tipos de pressupostos, com origem, tratamento impacto bem diferenciados: Os pressupostos internos com origem na instituição e/ou parceria; externos, relacionados com o funcionamento de atores e instrumentos de apoio que nós não conseguimos controlar diretamente; territoriais, que têm a ver com as modificações das características da região e comunidades locais; e, por fim, aqueles pressupostos totalmente externos a este processo, mas com impacto direto no seu desenvolvimento.

Em relação aos primeiros importa referir ser absolutamente necessário que se consiga manter o funcionamento saudável de toda a parceria, obter os apoios essenciais para o funcionamento e subsistência de uma equipe técnica de qualidade e pluridisciplinar, garantir a manutenção de uma representatividade e reconhecimento territorial inquestionável e alcançar elevados níveis de comunicação e disseminação de planos e projetos, competências e valências, informações e conhecimentos de forma a se obter uma partilha de recursos na conceção, programação e implementação de toda a EDL e um compromisso mútuo de contribuição para o cumprimento dos objetivos da iniciativa.

Em relação aos pressupostos externos é vital que se garanta o acesso a alguns dos instrumentos de apoio indispensáveis e inseparáveis da ELD da ADRAT, mas é igualmente

importante que esses mecanismos de apoio funcionem de uma forma eficiente. É assim importante que todo o quadro institucional e programático comunitário, nacional e regional que consiga garantir, durante todo o período de duração desta EDL, uma estabilidade regulamentar mínima que não comprometa o trabalho feito localmente.

Em termos territoriais existe uma larga série de pressupostos que é preciso garantir não serem adulterados, nomeadamente a conservação de algum dinamismo por parte das comunidades locais, da qualidade intrínseca das potencialidades específicas, a existência de dinâmica empresarial, a manutenção de algum sentido empreendedor e a observação de uma nova cultura de desenvolvimento. Neste campo, assume igual importância a manutenção de um especial envolvimento das principais instituições da região em todo este processo, nomeadamente das autarquias locais, como elementos agregadores, dinamizadores e disseminadores de muitos projetos. No fundo, é essencial que todo o diagnóstico do território e consequente avaliação SWOT se mantenha, e se mantenha com as mesmas dinâmicas socioculturais e institucionais

Por fim, existem toda uma série de pressupostos incontroláveis que poderão sempre por em causa a implementação de toda esta estratégia, pressupostos que fogem à nossa esfera de ação, que não se enquadram nas tipologias acima descritas, mas que, muitas vezes são implacáveis e deformam inexoravelmente qualquer atuação.

Para terminar este capítulo afirmar que trabalhar todos estes pressupostos implica o desenvolvimento de uma atuação feita com muita objetividade, bom senso, realismo, flexibilidade, com grande unidade e uma monitorização muito precisa.

#### ***4.6. Realização para áreas de cooperação***

##### **Estratégia de cooperação**

A ADRAT tem assumido um papel de liderança regional na procura e execução de projetos de cooperação em áreas temáticas de relevo para a economia e para a sociedade regional. Esses

projetos com resultados de grande interesse carecem, ainda assim, de aprofundamento e reforço, o que solidifica a necessidade de uma estratégia de cooperação para o futuro.

No início de um novo quadro comunitário existe a necessidade de delinear novas estratégias e novos desafios para a região, nomeadamente em áreas até ao momento pouco abordadas, tais como as novas tecnologias, investigação, pesquisa e inovação. Igualmente importante nesta estratégia, é a identificação e inclusão de outras organizações em parcerias de cooperação, que tradicionalmente estão ausentes destas metodologias de trabalho.

A cooperação pretende valorizar os territórios rurais e consolidar o seu tecido económico e social, tendo como principais objetivos:

- Promover o desenvolvimento de projetos de cooperação entre territórios rurais, situados no espaço nacional com criação de mais-valia para os territórios cooperantes (cooperação interterritorial).
- Promover o desenvolvimento de projetos de cooperação entre territórios rurais Europeus e de países terceiros (cooperação transnacional).

O facto de o território ter uma posição fronteiriça atribui-nos capacidades e responsabilidades acrescidas em matéria de cooperação, que têm vindo a ser devidamente aproveitadas e aprofundadas em quadros anteriores.

A estratégia de cooperação DLBC para o Alto Tâmega articula-se com o previsto em matéria de cooperação, com o proposto para o território no âmbito da Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial do Alto Tâmega, apresentada pela Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega (CIM Alto Tâmega). Também complementa os projetos de cooperação desenvolvidos no anterior Quadro Comunitário e os projetos de cooperação já em curso no âmbito de outros Programas Europeus.

### **Áreas temáticas**

Dadas as características económicas, ambientais e sociológicas do Alto Tâmega e considerando também o histórico acumulado da ADRAT nesta matéria, as áreas consideradas de maior interesse para a cooperação no âmbito do DLBC são:

### Cooperação Interterritorial

- ▶ **Património e cultura**, sobretudo atendendo a questões relacionadas com a sua conservação e promoção;
- ▶ **Produtos e serviços das regiões de montanha**, nomeadamente associados a investimentos inovadores no meio rural e à promoção dos produtos locais.

### Cooperação Transnacional

- ▶ **Ambiente e recursos naturais**, com destaque para a gestão e valorização das áreas protegidas e classificadas e atividades aí implementadas;
- ▶ **Empreendedorismo em meio rural**, atendendo às boas práticas existentes em cada território quer na promoção de espaços de localização empresarial quer em iniciativas de promoção do autoemprego e inovação;
- ▶ **Igualdade e Inclusão Social**, aprofundando as experiências de promoção da igualdade de género nas iniciativas empresariais e sociais dos territórios rurais, bem como a promoção de projeto dirigidos a públicos-alvo específicos.

### **Objetivos**

De acordo com as áreas temáticas apontadas, os objetivos gerais a alcançar são os seguintes:

- Estabelecer parcerias com novas regiões e entidades nacionais e europeias;
- Reforçar o papel do Alto Tâmega como interlocutor no desenvolvimento do Norte de Portugal;
- Introduzir novas metodologias de trabalho em sectores-chave com vista à sua modernização;
- Criar canais de comunicação e intercâmbio institucional que favoreçam a promoção e valorização dos recursos endógenos, de uma perspetiva de expansão supra regional e internacional;
- Promover o intercâmbio técnico-profissional dos recursos humanos das entidades cooperantes e suas parceiras;
- Implementar processos e conhecimentos inovadores para a região;
- Promover o debate e a partilha de ideias procurando ultrapassar os problemas socioeconómicos.



**Metas**

Através da Cooperação DLBC a ADRAT pretende alcançar uma série de metas de forma a conseguir concretizar os objetivos indicados anteriormente.

- Aumentar a visibilidade regional e Europeia do Alto Tâmega, verificada pelos seguintes indicadores:
  - Aumento do número de entidades com quem se estabelecem parcerias formais de cooperação, comparativamente ao período 2007-2013 (10 entidades).
  - Número de projetos de cooperação elaborados (5 projetos).
  - Número de visitas de estudo realizadas na região (2 visitas).
  
- Melhorar a promoção dos produtos locais, verificada pelos indicadores seguintes:
  - Número de produtos locais promovidos no âmbito das atividades de cooperação (10 produtos).
  - Número de eventos de cooperação associados à promoção dos produtos (5 eventos).
  
- Melhorar a capacitação institucional e técnica, avaliada através de:
  - Número de pessoal técnico participante nas ações de cooperação (4 pessoas da ADRAT + 20 pessoas dos associados da ADRAT).
  - Número de redes temáticas criadas e/ou participadas (criação e/ou adesão) em resultado dos projetos de cooperação (5 redes).
  - Número de outras organizações locais e regionais beneficiadas pelas atividades de cooperação (30 organizações).

**Mais-valias da cooperação**

A região de intervenção carece de uma cultura generalizada de cooperação, pelo que a atuação da ADRAT assume particular destaque com vista à criação de oportunidades de intercâmbio e contacto com outras entidades e regiões. Este intercâmbio permitirá troca de experiências, aquisição de conhecimentos e estabelecimentos de parcerias que fortalecerão a capacidade de ação, quer da ADRAT, quer das entidades associadas e colaboradoras da região.

A cooperação, tanto nacional como transnacional constitui já de si uma mais-valia para o território. A colaboração entre parceiros de diferentes países e até mesmo do mesmo país é um fator enriquecedor no que se refere à aquisição de novos conhecimentos e trocas de experiência, bem como relativamente à formação profissional e difusão de conhecimentos.

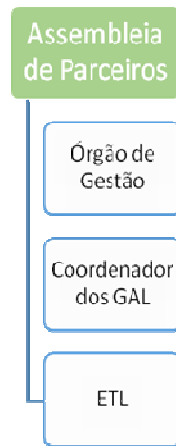
O estabelecimento de novas parcerias poderá determinar novas metodologias de trabalho e impulsionar a modernização nos sectores de maior importância para as regiões intervenientes. A implementação de projetos de cooperação e estratégias comuns influenciam de um modo positivo o desenvolvimento da região e promove o intercâmbio institucional. Deste modo, há um aumento do *know-how* dos recursos humanos afetos às instituições intervenientes. As parcerias criadas permitirão o estabelecimento de novas redes de trabalho, o que intensificará a cooperação e o desenvolvimento a nível do empreendedorismo, da qualificação dos recursos humanos e do trabalho em rede.

A promoção da região noutros países ou regiões nacionais parceiras torna-se, também, numa mais-valia a ter em conta, que pode beneficiar diretamente o desenvolvimento turístico da região, bem como o dinamismo sociocultural e económico das populações. O desenvolvimento sustentável, a valorização patrimonial, cultural e dos recursos naturais são alguns dos fatores também beneficiados pela troca de experiências realizada através da cooperação.

Igualmente importante é a identificação de novos produtos e/ou serviços já testados noutros territórios com sucesso, mas inexistentes ou incipientes na área de intervenção da ADRAT. A inovação não passa apenas por questões tecnológicas, mas também por questões organizacionais, de metodologias e de formação dos recursos humanos. A cooperação é uma janela aberta à inovação, associada a um baixo custo na aquisição de conhecimentos e partilha de experiências, sendo claramente uma oportunidade de expansão e inovação.

## 5. Modelo de Governação

### 5.1. Modelo de Gestão e Organização que assegure a prossecução da EDL com eficiência, incluindo descrição



Importa descrever a organização interna do Gal ADRAT decorrente do que vier a ser contratualizado, os dispositivos de gestão e os princípios e regras de funcionamento dos órgãos responsáveis pela gestão, a segregação de funções e mecanismos de prevenção de conflitos de interesse e de redução do risco de fraude, bem como os procedimentos gerais e transversais aplicáveis no que se refere à diferente tipologia de ações que a DLBC venha a abranger e procedimentos específicos aplicáveis, bem como os circuitos de abertura de concurso, receção, análise, decisão e contratação dos Pedidos de Apoio (PA) e à receção, análise e validação dos Pedidos de Pagamento (PP).

A implementação da EDL competirá a um órgão deliberativo – a **Assembleia de Parceiros** – e a um órgão executivo – **Órgão de Gestão (OG)**, cuja nomeação para a implementação da DLBC é feita pela Assembleia de Parceiros.

A Assembleia de Parceiros é um órgão colegial constituído por todos os parceiros do GAL cujas principais funções são o acompanhamento e avaliação da estratégia.

Desta Assembleia de Parceiros fazem parte todos os membros que constituem a Assembleia Geral da ADRAT.

A Assembleia de parceiros do GAL ADRAT onde todos os associados da ADRAT e demais parceiros têm assento, constitui-se como Assembleia de Parceiros. O seu funcionamento é regulado pelos Estatutos da Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega cujo conteúdo se anexa (Anexo I) e pela legislação nacional aplicável.

Em sede de acompanhamento, à Assembleia de Parceiros compete-lhe verificar a execução da EDL, bem como:

- a) Avaliar periodicamente os progressos verificados no sentido da realização dos objetivos específicos da EDL, com base nos documentos apresentados pelo Órgão de Gestão;
- b) Analisar e aprovar os relatórios de execução anual e o último relatório de execução da EDL, antes do seu envio à AG dos diferentes programas.
- c) Deliberar sobre a programação física e financeira anual da EDL;
- d) Propor eventuais ajustamentos à EDL ou mesmo a sua revisão com vista a atingir os seus objetivos ou a melhorar a sua gestão, incluindo a financeira;
- e) Eleger e destituir os membros do órgão de gestão do GAL;

O Órgão de Gestão é o órgão executivo da EDL, mandatado pela Assembleia de Parceiros, competindo-lhe executar a EDL e informar os parceiros do GAL e a população regional do impacto da implementação da EDL no território de intervenção e aprovar as decisões das diferentes operações.

Este órgão de gestão é constituído pelos membros da Direção da ADRAT.

Os projetos, as medidas/ações e a EDL serão objeto, durante e após a sua concretização, de ações de controlo de acordo com os procedimentos especificados no Sistema de Gestão de Qualidade o qual se fundamenta na observância do desempenho dos processos da Associação e dos requisitos da Qualidade tendo como referência o modelo de gestão NP EN ISO 9001 da Associação, na legislação comunitária, na legislação nacional aplicável, e nos diferentes programas.

### **Dispositivo técnico administrativo para análise e seleção de projetos;**

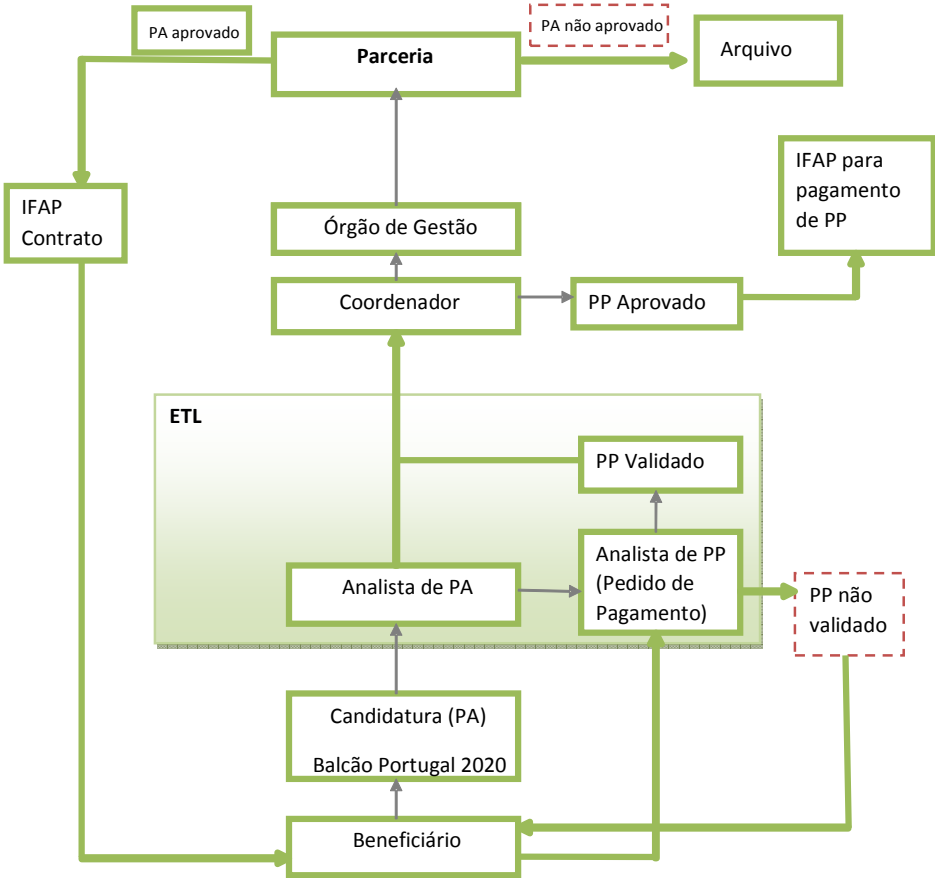
#### Circuitos de análise, parecer e decisão/proposta de decisão das operações

De forma a analisar e selecionar os projetos candidatos, a ETL criará um Manual de Procedimentos para implementação da EDL de acordo com os diferentes programas, através do qual se estabelecem as regras que vão orientar os processos de candidatura. Aquando da abertura de candidaturas, a ETL/ADRAT publicitará no seu website, redes sociais e na imprensa regional os períodos em que estas poderão ser feitas, disponibilizando também o respetivo Manual. Serão igualmente aproveitadas as diferentes redes promovidas e em que a ADRAT está envolvida, como por exemplo “AT Empreende” que contribuirão para que a abrangência da intervenção seja bastante alargada.

As intenções de candidatura seguirão uma metodologia de acompanhamento, realizada em 4 momentos:

**Formalização de processo**, quando o promotor faz os 1.ºs contactos serão realizadas visitas ao terreno com um técnico da ETL e posteriormente a formalização da candidatura que, depois de formalizada, o técnico analista responsável emitirá parecer da mesma. Após emissão de parecer vai ao órgão de **gestão** para análise e aprovação. Aquando da aprovação o projeto segue com o **acompanhamento** de outro técnico da ETL, responsável por instaurar os canais administrativos e financeiros, ou seja, o técnico da ETL/ADRAT ou entidades externas quando necessário, fazem a verificação no local da execução das ações constantes no pedido de pagamento e respetiva verificação documental, nomeadamente a elegibilidade das despesas. Após esta verificação, a ETL faz a validação, procedendo a uma autorização de pagamento e envia o pedido de pagamento devidamente validado para o IFAP. A par de todo este processo existe um técnico responsável pela **informação** constante dos projetos, nomeadamente sobre a execução de cada uma das medidas.

Em todo este ponto referente ao modelo de governação por diversas vezes se farão referências a mecanismos e metodologias conducentes ao total garante da existência de processos de segregação de funções entre todos os intervenientes nesta EDL.



## **5.2. Modelo de Participação ativa dos atores**

A preparação e desenvolvimento de uma intervenção DLBC no território do Alto Tâmega é, por definição, um processo marcado pela sua natureza participativa, e pelo elevado grau de envolvimento (e compromisso) assumido pelos agentes locais e regionais, ao longo das diversas fases.

A proximidade ao território e aos seus agentes é igualmente um dos marcos da atuação da ADRAT e da aplicação da metodologia LEADER a que o processo agora em curso pretende dar continuidade.

A participação ativa dos atores territoriais é de relevante importância nos processos de desenvolvimento, mais ainda quando se trata de territórios rurais, no âmbito de uma estratégia que se pretende fortemente incentivadora de uma cultura local de empreendedorismo, sendo que essa participação está fortemente ligada/ dependente das ações de comunicação e animação que venham a ser implementadas no decorrer da implementação da estratégia.

Sendo a ADRAT uma Associação de parceiros com uma larga representatividade e abrangência, em que os seus associados intervêm de forma estatutariamente ativa, constituem deveres dos parceiros, assistir e participar na Assembleia Geral de Parceiros, colaborar na execução das decisões e atividades aí aprovadas, bem como em todas as ações necessárias à prossecução dos seus objetivos. Além destas participações, serão também realizadas reuniões periódicas de prestação de informações gerais e outras reuniões pontuais e/ou setoriais de trabalho, no sentido de abordar temas específicos e resolver questões concretas, sendo estas sessões momentos de monitorização e avaliação da EDL. Serão ainda criados mecanismos que permitam aos parceiros despoletar processos autónomos de dinamização sectorial como por exemplo a prestação de apoio técnico à realização de atividades de animação específicas.

De referir que a parceria é representativa da diversidade económica, social e cultural do Alto Tâmega dispondo de relações diretas com as populações locais, podendo, por isso, considerar-se que eles refletem as suas preocupações e anseios, sendo, por isso, excelentes veículos de ligação entre as populações locais e o GAL.

Contudo, apesar desta representatividade, não pretende a ETL deixar de ter em conta as preocupações e anseios das populações que vivem no seu território. Para este efeito, está prevista a realização de sessões de divulgação da EDL sobre os apoios que elas poderão obter, possibilitando-se, assim, o contacto direto com as comunidades locais, criando as necessárias relações de confiança que contribuam para tornar mais fluidos todos os trabalhos inerentes à implementação dos projetos.

A presença da equipa técnica no terreno, com profunda experiência e boa conhecedora do território, em permanente ligação com os parceiros, promotores de projetos e eventuais investidores será também um fator de divulgação e de dinamização da EDL e de uma intervenção participada, garantindo o envolvimento permanente dos interessados, possibilitando uma intervenção que vá de encontro aos objetivos estabelecidos.

Como forma de garantir uma excelente execução de todos os pontos previstos para a implementação da EDL do Alto Tâmega serão rentabilizados todos os pólos existentes resultantes da rede de parceiros estabelecida na região, de que são exemplo as autarquias, as cooperativas agrícolas e associações de produtores e outras instituições que irão potenciar a capacidade de disseminação da Estratégia de Desenvolvimento Local.

Como já referido, as Assembleias-Gerais de parceiros, reunirão várias vezes para aferir como a EDL se encontra a ser implementada, bem como para propor medidas para corrigir eventuais aspetos que possam ser considerados menos positivos na forma como se verifica, em cada momento, a atuação no terreno.

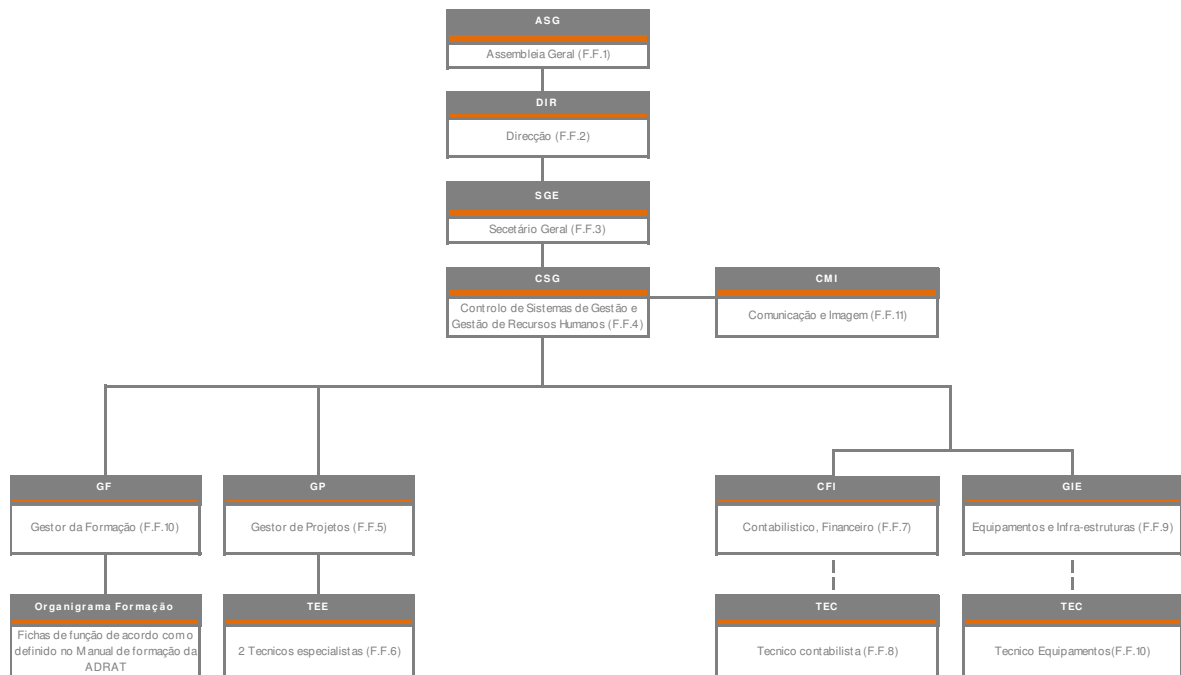
Em face do exposto, não deverá deixar de se referir que não só a EDL será estabelecida através de uma vasta colaboração de toda a parceria que constitui a ADRAT, como também a sua implementação no terreno contará com essa mesma colaboração, consubstanciada em momentos formais e informais que irão propiciar a correta execução das ações previstas, de forma que os objetivos propostos sejam plenamente alcançados.

Para assegurar a participação dos parceiros, a ADRAT possui uma equipa técnica constituída por 7 técnicos, com capacidade de reflexão e de trabalho, já testada em trabalhos conjuntos e

---



com grande conhecimento da intervenção, esta equipa conta com a prestação de outros departamentos da ADRAT, nomeadamente o departamento de controlo de sistemas de gestão e avaliação, comunicação e imagem, gestão da formação, gestão de projetos e os departamentos de apoio contabilístico – financeiro e de equipamentos e infra-estruturas.



#### **5.4. Mecanismos de acompanhamento e avaliação, que garantam a monitorização e reajustamentos à EDL, tendo em vista os resultados contabilizados**

A centralidade da dimensão dos resultados no atual período de programação, a lógica da contratualização dos resultados esperados e a opção de focagem das DLBC na criação de emprego, colocam ao GAL novos desafios que enfatizam a importância do acompanhamento e da avaliação.

Neste enquadramento, os objetivos do sistema de monitorização e avaliação da DLBC são os seguintes:

- Monitorizar a execução da EDL, as operações apoiadas e as realizações alcançadas e supervisionar os fatores definidos como pré-requisitos para o sucesso da intervenção;
- Avaliar o nível de concretização dos resultados definidos pela EDL, por referência aos critérios padrão, nomeadamente a relevância, a eficácia e a eficiência;
- Suportar a gestão, apoiar a introdução de ajustamentos em função das dinâmicas do projeto e do contexto, tendo em vista os resultados contratualizados, e promover a transparência e a prestação de contas - parceria, autoridades de gestão e comunidade em geral.

Uma primeira e fundadora dimensão a considerar na definição dos mecanismos a acionar relaciona-se com as exigências em termos da estruturação da própria EDL. A lógica de intervenção desenhada (objetivos, indicadores e metas) constitui um elemento central da proposta apresentada, mas é também a referência essencial para a monitorização e a avaliação do desempenho do GAL. Por isso, foi dada atenção especial à definição e clarificação da hierarquia de objetivos, porque esta é uma condição essencial para a escolha dos indicadores, que por sua vez assumem centralidade no princípio da avaliação da *performance* das intervenções baseada nos resultados.

Uma outra questão relevante refere-se à distinção entre acompanhamento e avaliação. Integradas na estrutura geral de gestão da DLBC, trata-se de componentes distintas mas complementares.

A monitorização será baseada na recolha e análise sistemáticas de informação relativa às realizações, afetação de recursos, processo de implementação e evolução dos indicadores-

chave. Deverá fornecer um *feedback* contínuo do desenvolvimento da EDL, permitir uma intervenção rápida face a eventuais desvios ao previsto e constitui uma base essencial para a avaliação. Por seu lado, a avaliação visa uma análise mais aprofundada do grau de concretização dos objetivos e resultados da DLBC, será acionada em momentos-chave e supõe uma abordagem conceptual e operacional mais complexa, segundo critérios de comprovação do sucesso da intervenção.

Para uma melhor compreensão destas componentes e suas articulações atente-se nas características específicas que se apresentam no quadro seguinte:

#### Características gerais do sistema de monitorização e avaliação da EDL

	<b>Monitorização da EDL</b>	<b>Avaliação da EDL</b>
Objeto	Execução das atividades, recursos e cronograma; Apuramento periódico da bateria de indicadores – comuns e específicos;	Relevância, eficiência, eficácia e sustentabilidade da intervenção, segundo matriz de questões de avaliação, em momentos-chave da implementação da EDL.
Fontes de informação	Sistema interno de informação, em articulação com sistema de Gestão de Qualidade; Mobilização de informação produzida no âmbito do Plano de Empreendedorismo; Mobilização de informação relativa à evolução do contexto de intervenção; Contacto direto com amostra de beneficiários/ visitas de monitorização;	Informação recolhida no âmbito da monitorização; Entrevistas e estudos de caso.
Responsáveis	Equipa do GAL	Equipa do Gal/ avaliação interna <i>on going</i> Avaliador externo.

Ainda no que respeita à avaliação, são considerados dois tipos de avaliação, e em ambos os casos está prevista a definição de questões orientadoras:

- A avaliação interna *on going*, que complementa o trabalho de monitorização, com uma abordagem mais sistemática da EDL a partir da apreciação dos critérios de (a) pertinência e relevância (confrontam a estratégia definida e a sua concretização com o contexto regional e

com a evolução das políticas públicas), (b) Eficiência e eficácia (os resultados alcançados estão em linha com o previsto, e foram concretizados com uma afetação adequada de recursos técnicos e financeiros) e (c) a dimensão de Operacionalização (o modelo de gestão e acompanhamento é o mais adequado, ou justifica algumas alterações?

- A avaliação externa, que para além dos critérios de avaliação referidos em (a) e (b), faz uma abordagem aos seguintes critérios adicionais: Coerência externa, ou seja, como se está a articular a intervenção no âmbito da EDL com outras intervenções e estratégias (ITI/Pacto para a Coesão e Desenvolvimento Territorial, Pacto Regional para o Emprego, etc.) e Resultados e impactos – que transformações no processo de desenvolvimento se estão a registar, e em que medida se podem imputar à intervenção de DLBC rural no Alto Tâmega?

Considera-se que a monitorização e a avaliação deverão produzir informação de apoio à gestão com uma regularidade que assegure acompanhamento efetivo da evolução dos resultados e permita antecipar e projetar o seu grau de prossecução e respetivas metas. Em particular, julga-se essencial reforçar os mecanismos de monitorização e avaliação nos primeiros anos de implementação da DLBC, ou seja até à avaliação intermédia prevista para 2018, assumindo-se que nessa fase o calendário poderá ser revisto, em função da dinâmica e dos resultados alcançados, e em articulação com o Sistema de Gestão de Qualidade da atividade da ADRAT.

#### Calendário do sistema de monitorização e avaliação

Monitorização da EDL	Avaliação da EDL
Ação contínua, ao longo da implementação da EDL, com sistematização mensal de reporte de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1ª Avaliação intermédia da EDL (2017/1º trimestre)</li> <li>- 2ª Avaliação intermédia II da EDL (2018/ 4º trimestre)</li> <li>- 3ª Avaliação intermédia da EDL (2021)</li> <li>- Avaliação final da EDL / 2023</li> </ul>

O acompanhamento e regulação das condições necessárias à prossecução do carácter inovador da intervenção e do alcance das metas estabelecidas, de que é exemplo paradigmático a área da criação do emprego e a forte articulação com o Plano de

Empreendedorismo do Programa Alto Tâmega Empreende, bem como a importância estratégica do momento de avaliação previsto para 2018, justificam as exigências acrescidas na monitorização dos resultados no período inicial de implementação da DLBC.

O apuramento do painel de indicadores de realização e de resultado, de curto, médio e longo prazo, em alguns casos com metas quantificadas associadas, constitui um elemento fulcral do sistema de acompanhamento e avaliação. A utilização deste painel de indicadores permitirá monitorizar o projeto ao longo do tempo, e por via da análise da sua evolução será possível aferir com regularidade os resultados obtidos e a relação com os objetivos definidos.

Dada a sua centralidade para o acompanhamento e avaliação, numa perspetiva mais operacional, mas também em termos da transparência e prestação de contas, a definição dos indicadores mereceu atenção especial, como é visível na apresentação da estratégia da EDL. Para além dos indicadores de realização e resultado definidos para cada PO e PDR2020, são também considerados indicadores.

Para os mecanismos de recolha e análise de dados associados ao painel de indicadores será operacionalizado um sistema simples e eficaz, que rentabiliza o historial das práticas do GAL e os recursos da ADRAT, nomeadamente:

- O sistema geral de recolha e armazenamento de informação relativa às realizações e projetos apoiados, que contemplará campos de informação associados aos indicadores definidos;
- A utilização de outros sistemas de informação no âmbito da atividade geral da ADRAT, em particular o Sistema de Gestão de Qualidade, nomeadamente os registos relativos à monitorização do desempenho dos processos, reclamações e avaliação da satisfação dos clientes;
- A recolha e tratamento de informação estatística de âmbito sectorial e regional produzida pelas entidades oficiais, nomeadamente o INE e o IEFP.

Refira-se, ainda, que se o apuramento dos indicadores quantificados é essencial para alimentar o acompanhamento e avaliação, em alguns casos este tipo de informação é insuficiente para apreender a complexidade das intervenções. Por isso, considera-se indispensável combinar estes indicadores com uma informação de carácter qualitativo, especialmente nas dimensões que estão para além das áreas tradicionais de intervenção da DLBC, nomeadamente o empreendedorismo e a criação de emprego. O reforço das metodologias de carácter

quantitativo com uma abordagem qualitativa realizar-se-á através das entrevistas e dos estudos de caso, metodologias que favorecem a apreensão da complexidade das condições de implementação e dos fatores que potenciam ou condicionam o alcance dos resultados.

Finalmente, uma referência para o esforço a realizar para a comunicação dos resultados dos mecanismos de acompanhamento e avaliação, para além da publicitação dos relatórios regulares referidos anteriormente.

### **5.5. Ações de animação e promoção do território - Plano de comunicação**

Como referido anteriormente, a implementação da EDL no território deverá ser um processo pautado pela participação ativa dos diferentes atores locais/regionais, sendo essa participação fulcral para o bom desenvolvimento dessa estratégia e estando fortemente ligada/dependente das ações de comunicação e animação que venham a ser implementadas no decorrer da implementação da estratégia.

Na primeira fase (pré-qualificação) foram promovidos onze momentos específicos para a participação ativa dos atores locais e regionais, a partir dos quais foi possível realizar o diagnóstico do território e definir as linhas gerais da macro estratégia.

Na segunda fase, que agora se apresenta, foram igualmente promovidos encontros e sessões de trabalho orientados para a aferição dos objetivos e das linhas estratégicas da intervenção proposta para o território. Como resultado da participação ativa dos atores territoriais, e no decorrer do processo de desenvolvimento da EDL para o Alto Tâmega, procedeu-se à revisão dos objetivos propostos na primeira fase, no sentido de melhor acolher e responder às necessidades e expectativas dos atores e do próprio território. Como é natural neste tipo de processos, há em cada uma das fases um crescendo grau de especificação e focagem, que traduzem a crescente consensualização em torno da visão e dos objetivos que se definem para o território em questão, e que consubstanciam posteriormente a identificação das ações específicas a implementar.

As ações de animação e promoção do território propostas para a terceira fase assumem como **princípios orientadores** que:

- O conhecimento e a participação alargada dos atores territoriais na implementação de uma estratégia de desenvolvimento é crucial para o sucesso da estratégia, para a sua monitorização e acompanhamento e para avaliação e posterior divulgação dos resultados obtidos.
- As ações a dinamizar e promover devem ser delineadas de acordo com os objetivos e públicos específicos a que pretendem dar resposta/ atingir.
- Sempre que possível, devem procurar sinergias com ações de animação promovidas no âmbito de outras estratégias regionais/ locais, no sentido de se contribuir para uma visão do

território coesa e articulada e mais facilmente se avaliar das complementaridades entre os diversos instrumentos disponíveis. No caso específico da DLBC para o Alto Tâmega, reveste-se de particular importância a articulação com as ações de animação desenvolvidas no âmbito da implementação da EIDT e do Plano de Empreendedorismo para o Alto Tâmega.

- As ações devem privilegiar o contacto direto, em particular as destinadas aos potenciais beneficiários dos apoios/ promotores de projetos, e mobilizar meios e canais adequados à realidade do território e dos seus agentes.
- Deve privilegiar-se a divulgação e a mobilização de canais existentes e com histórico de proximidade com os potenciais beneficiários dos apoios, nomeadamente as Câmaras Municipais e os Gabinetes de Promoção de Investimento (criados no âmbito do Alto Tâmega Empreende).

E pretendem responder aos seguintes **objetivos** (internos e externos):

- Dar a conhecer a EDL interna e externamente, e a evolução da sua implementação ao longo das diversas fases;
- Aumentar os níveis de participação ativa de todos os agentes territoriais ao longo das diversas fases de implementação da EDL;
- Otimizar o fluxo de informação e organizar uma comunicação eficiente;
- Promover a visibilidade interna e externa do território do Alto Tâmega;

No que concerne aos principais **públicos-alvo** das ações de animação e comunicação, podem distinguir-se os públicos internos e os externos, sendo possível identificar desde já os seguintes:

- Públicos Internos: (Ações de informação e formação dirigidas aos técnicos da ETL e dirigentes do GAL diretamente ligados à gestão da EDL.)
  - Câmaras Municipais e outros agentes da Parceria



- Técnicos envolvidos na implementação da Estratégia,
- Órgão gestor da Parceria
- Públicos Externos: (Ações de divulgação e informação dirigidas aos beneficiários/potenciais destinatários das ações da EDL)
  - População ativa que reside ou frequenta a área de intervenção;
  - Potenciais beneficiários dos apoios e promotores de projetos;
  - Órgãos de Comunicação Social;
  - Líderes de opinião individuais;
  - Comunidade / sociedade civil.

As ações propostas para a fase de implementação da EDL do Alto Tâmega podem enquadrar-se em três momentos principais, de acordo com as fases previstas e às quais correspondem diferentes objetivos e instrumentos: a fase de lançamento da estratégia, a fase de desenvolvimento e acompanhamento e a fase de encerramento. São ainda propostas ações de natureza transversal.

Fases	Público	Objetivo	Descrição
Ações Transversais	Interno + Externo	Comunicação interna e externa da EDL	Página Web
	Externo	Comunicação externa da EDL	Comunicação aos Meios de Comunicação Social
Fase de Lançamento	Interno + Externo	Identificar a Estratégia Local de Desenvolvimento e assegurar uma publicidade de qualidade, permitindo ao público em geral identificar claramente a contribuição da ELD para o desenvolvimento e uniformizar toda a intervenção da Associação.	Criação de Imagem Corporativa - será criado um logo da estratégia bem como respetivo manual de identidade corporativo, para uso em todas as atividades de comunicação interna e externa.
	Interno + Externo	Assegurar a divulgação da estratégia e o fornecimento de informação relativa às atividades desenvolvidas, disseminação de documentos de interesse, nomeadamente programas; formulários de candidatura; guiões; manuais; propostas de parceria, bolsa de projetos, bolsa de sócios, bem como links diretos com programas europeus, nacionais, associados e parceiros.	Remodelação, adaptação do site da Associação – o site será remodelado no sentido de o tornar mais dinâmico e acessível a qualquer usuário.
	Externo	Assegurar a melhor difusão possível da estratégia nos diferentes meios de comunicação social.	Sessão Pública de Apresentação da EDL
Fase de Desenvolvimento e Acompanhamento	Interno + Externo	Comunicar os primeiros resultados e realizações da estratégia aos meios de comunicação, associados, parceiros, atores locais e público em geral, garantindo uma difusão da informação o mais ampla possível. Promover a participação ativa dos atores territoriais.	Organização de Seminários Intermédios – Prevê-se a realização de 4 seminários intermédios.
	Externo	Garantir um fluxo contínuo de informação atualizada sobre o trabalho desenvolvido no âmbito da ELD, estimulando o envolvimento da comunidade.	Newsletter Digital - a newsletter incluirá aspetos de informação e comunicação, devendo assumir uma periodicidade trimestral, e permitindo o download diretamente do site ou o envio por correio eletrónico em formato pdf, aos associados, parceiros e sócios de projetos.
	Externo	Dar a conhecer ao público em geral todo o processo de implementação da ELD, projetos e atividades	Catálogo de Projetos e Atividades da ELD 2014/2020 - este catálogo irá ser

		desenvolvidas e respetiva localização geográfica.	elaborado ao longo de todo o processo de desenvolvimento da estratégia.
	Externo	Divulgar informação relativa à região e à EDL AT 2020, num suporte móvel e adaptável, passível de ser utilizado em eventos diversos.	Stand de Informação ELD Alto Tâmega 2020 – o stand deverá suportar a divulgação de informação da região e da EDL AT 2020 a utilizar em todo o tipo de eventos em que se considere ser pertinente a divulgação da referida informação.
	Interno		Acompanhamento Interno do Plano
<b>Fase de Encerramento</b>	Interno + Externo	Apresentar os principais resultados alcançados ao longo do processo de implementação da EDL AT 2020.	Organização de Seminário Final -
	Interno + Externo		Avaliação

Ações de Animação e Comunicação da EDL Alto Tâmega 2020

## 5.6. Composição do órgão de gestão;

### Órgão de Gestão – OG

O OG é constituído por sete entidades, nomeadamente:

**Presidente:** Representante da AMAT – Associação de Municípios do Alto Tâmega

**Vice-Presidente:** Representante da CAPOLIB – Cooperativa Agrícola de Boticas

#### Vogais:

- Associação Promotora do Ensino Profissional para o Alto Tâmega;
- Ecomuseu de Barroso;
- Aguiar Floresta;
- Cooperativa de Olivicultores de Valpaços;
- Associação Cultural Desportiva e Recreativa de Balteiro.

Entidade	Representante	Função
AMAT	António Cabeleira	Presidente
CAPOLIB	Albano Fernandes Alvares	Vice-presidente
Associação promotora do Ensino Profissional para Alto Tâmega	Jorge Paulo Santos	Vogal
Aguiar Floresta	Duarte Marques	Vogal
Cooperativa de Olivicultores de Valpaços	Paulo Ribeiro	Vogal
Associação Cultural Desportiva e Recreativa de Balteiro	José Manuel Lopes	Vogal
Ecomuseu	David Teixeira	Vogal

A este Órgão compete:

- a) Garantir, de forma eficiente e eficaz, a dinamização e gestão da EDL;
- b) Cumprir com as recomendações relativas à garantia da participação dos parceiros locais na implementação, acompanhamento e avaliação da ELD definida e, se necessário, proceder a alterações na ELD, de forma a alcançar os objetivos propostos
- c) Representar o GAL junto das autoridades nacionais e comunitárias;
- d) Aprovar o “Manual de Procedimentos” proposto pela ETL, garantindo que o mesmo incorpora as orientações técnicas da autoridade de gestão;
- e) Definir os critérios de seleção a aplicar, em conformidade com os respetivos regulamentos de aplicação, e em coerência com os objetivos definidos na ELDL;
- f) Coordenar e assegurar a gestão técnica, administrativa e financeira do orçamento da EDL e dos fundos públicos colocados à sua disposição,
- g) Apresentar à autoridade de gestão do PRODER os pedidos de apoio e pedidos de pagamento.
- h) Decidir sobre os pedidos de apoio, após a verificação dos critérios de elegibilidade e de seleção, quando aplicáveis, da verificação das condicionantes pré-contratuais e da verificação dos demais requisitos exigidos pela legislação comunitária e nacional aplicável, de acordo com as normas de procedimento;
- i) Decidir sobre os pedidos de pagamento apresentados pelos beneficiários, enviando a informação ao IFAP para posterior emissão da Autorização de Despesa, podendo delegar essa atribuição no coordenador da ETL.
- j) Analisar as propostas dos avisos de abertura de concursos de diferentes medidas, apresentadas pela ETL, definindo as tipologias de investimento ou ações a financiar em função da execução da EDL, e submetê-las à aprovação da AG
- k) Assegurar a organização do processo de validação dos documentos de suporte à tomada de decisões;
- l) Exercer funções de acompanhamento e controlo das diferentes operações financiadas;
- m) Exercer quaisquer outras competências que sejam acordadas;
- n) Aprovar os relatórios de execução anual e final da EDL;

- o) Decidir sobre alteração, extinção, prorrogação, transmissão, redução e exclusão dos apoios;
- p) O órgão de Gestão pode delegar no coordenador o processo de Audiência Previa dos Candidatos.

### **Competências do Presidente do Órgão de Gestão**

- a) Representar institucionalmente o GAL ADRAT, junto das autoridades nacionais e comunitárias, podendo delegar essa representação;
- b) Coordenar e assegurar a gestão técnica, administrativa e financeira da ELD;
- c) Assegurar a articulação e a coordenação entre as entidades envolvidas nas ações da competência do Órgão de Gestão;
- d) Convocar, presidir e dirigir as reuniões do Órgão de Gestão;
- e) Garantir o funcionamento do Órgão de Gestão de modo a assegurar a satisfação dos objetivos que lhe são cometidos;
- f) Assegurar o cumprimento do regulamento interno do Órgão de Gestão;
- g) O presidente é substituído nas suas faltas e impedimentos pelo Vice-Presidente, e estes por um dos vogais, seguindo a ordem da respetiva lista.

### **Estrutura Técnica Local – ETL**

Nome do técnico	Função	Categoria
<b>António M. Machado</b>	Coordenador	Secretario Geral
<b>Ricardo Jerónimo</b>	Técnico	Economista
<b>Marli Granja</b>	Técnica	TOC
<b>Susana Machado</b>	Técnica	Técnica Superior de Gestão de Marketing
<b>Manuela Lima</b>	Administrativa	Técnica Auxiliar de contas
<b>José Carlos Chaves</b>	Avaliador	Economista
<b>Susan Luzio</b>	Técnica	Técnica Superior de Estudos Europeus
<b>Mário Rodrigues</b>	Estafeta	Estafeta

**Atribuições**

Sem prejuízo de outras funções que o órgão de gestão delibere atribuir à ETL, as principais competências da ETL são as seguintes:

- a) Elaborar o «Manual de Procedimentos» relativo ao processo de apresentação e análise dos pedidos de apoio, dos pedidos de pagamento, acompanhamento e execução das operações;
- b) Elaborar as propostas dos avisos de abertura, definindo as tipologias de investimento ou ações a financiar em função da execução da EDL, e submetê-las à aprovação do Órgão de Gestão;
- c) Emitir pareceres técnicos sobre a admissibilidade e o mérito dos pedidos de apoio apresentados, assegurando que as operações sejam hierarquizadas em conformidade com os critérios de elegibilidade definidos nas portarias regulamentadoras e os critérios de seleção definidos para cada concurso;
- d) Análise dos pedidos de pagamento em função da verificação da elegibilidade e regularidade das despesas, dos controlos administrativos adequados, em conformidade com a legislação comunitária e nacional aplicável, e de acordo com o definido no contrato de atribuição de ajudas;
- e) Proceder à recolha e tratamento de dados estatísticos, físicos, financeiros e outros, relativos às medidas e ações, bem como sobre a execução da EDL, para a elaboração dos respetivos indicadores de acompanhamento e para os estudos de avaliação estratégica e operacional;
- f) Assegurar os procedimentos necessários à realização da avaliação contínua da EDL e elaboração dos relatórios de execução.

**Competências do Coordenador**

1. Compete ao Coordenador da ETL:

- a) Participar nas reuniões do Órgão de Gestão;
- b) Garantir o desenvolvimento de todas as atividades inerentes à gestão na sua componente técnica e operacional, a gestão da equipa de forma eficaz e eficiente, de forma a dar cumprimento às orientações e decisões emitidas pelo Órgão de Gestão;

- c) Garantir cumprimento de todos os procedimentos técnico – administrativos necessários à divulgação, análise e acompanhamento e controlo dos pedidos de apoio;
- d) Assegurar o princípio da segregação de funções;
- e) Validar os Pareceres Técnicos e respetiva apresentação ao Órgão de Gestão;

2. O princípio da segregação de funções será devidamente assegurado na medida em que haverá a separação entre a análise dos pedidos de apoio e o respetivo acompanhamento e controlo. Assim, o técnico responsável pela análise de um pedido de apoio nunca fará o acompanhamento e controlo, ficando essa função atribuída a outro técnico da ETL.

### **Áreas Funcionais**

A ETL tem como áreas funcionais as seguintes:

#### Área Administrativa e Financeira - (Marli Granja/Manuela Lima)

- a) Verificar para cada pedido de pagamento:
  - 1. A receção, por parte do beneficiário dos pedidos de apoio, dos produtos e serviços co-financiados;
  - 2. A realidade e veracidade das despesas declaradas;
  - 3. A elegibilidade dos documentos justificativos da despesa declarada;
- b) Tratamento dos dados estatísticos, físicos, financeiros e outros relativos à execução das operações.

#### Área de Análise de Projetos da ETL – (José Carlos Chaves)

- a) Emitir os pareceres técnicos sobre a admissibilidade e o mérito dos pedidos de apoio apresentados no âmbito das diferentes ações:
  - 1. A elegibilidade da operação para a qual foi apresentado o pedido de apoio;
  - 2. O respeito dos pedidos de apoio pelos critérios de seleção definidos pelo órgão de gestão e aprovados pela AG para cada concurso;



3. A conformidade da operação para a qual foi apresentado o pedido de apoio com as normas e regras nacionais e comunitárias que lhe digam respeito;
  4. O carácter razoável dos custos apresentados (devendo os respetivos custos ser avaliados através de um sistema de avaliação adequado, tais como custos de referência, comparação de diferentes propostas ou um comité de avaliação);
  5. A fiabilidade do candidato ao pedido de apoio, por referência a quaisquer operações co-financiadas.
- b) Proceder à hierarquização dos pedidos de apoio, com base nas valias globais de operação.

Área de Acompanhamento e Controlo de Projetos da ETL – (Ricardo Jerónimo/Marli Granja)

- a) Proceder à recolha dos dados estatísticos, físicos, financeiros e outros relativos à execução das operações apoiadas no âmbito das diferentes ações, bem como relativos à execução de outras operações apoiadas no âmbito de outras medidas;
- b) Proceder à organização, gestão e controlo documental dos projetos;
- c) Proceder a pelo menos uma visita a cada local de operação objeto de apoio ao investimento, a fim de verificar a realização do mesmo;
- d) Verificar para cada pedido de pagamento:
  1. Quando a operação for dada como concluída, que foi cumprindo com os termos e objetivos para o qual o pedido de apoio tinha sido apresentado e concedido.

Área de animação e divulgação – (Susana Machado)

- a) Criar dispositivos de informação da população local com ações de abrangência territorial;
- b) Criar dispositivos de participação dos parceiros locais na implementação, acompanhamento e avaliação da EDL;
- c) Promover a aplicação e articulação coerente dos instrumentos de política incidentes no território;
- d) Promover o encontro e o diálogo entre as pessoas, a aproximação entre os sectores, o intercâmbio do saber e a complementaridade entre as competências;
- e) Promover os recursos endógenos do Território de Intervenção.

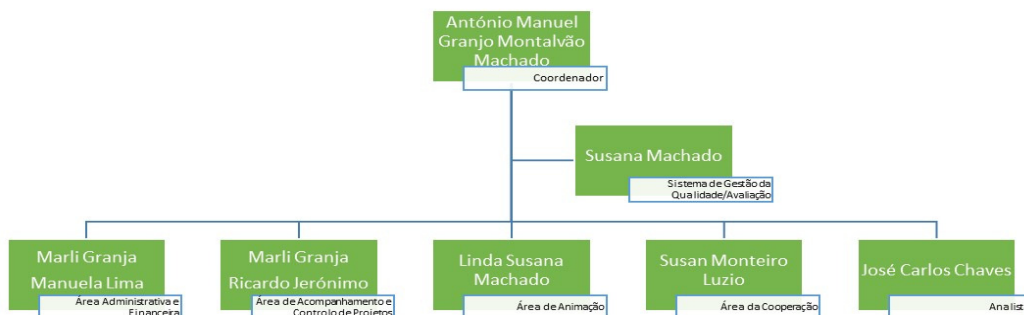
### Área da cooperação – (Susan Luzio)

Estabelecer contactos com outros GAL outros grupos locais ativos no desenvolvimento rural no sentido de desenvolver ações comuns para:

- a) Promover a qualificação dos territórios rurais;
- b) Viabilizar a abertura de novas oportunidades de mercado e desenvolvimento do tecido económico e social;
- c) Reunir massa crítica ou mobilizar recursos para a transferência de conhecimentos e resolução de problemáticas locais de importância regional, nacional ou transnacional;
- d) Promover redes regionais, nacionais ou transnacionais de empreendedorismo, inovação e desenvolvimento do território
- e) Gerar valor acrescentado e potenciar a complementaridade entre ações da EDL.

A descrição das funções de todos os elementos a envolver neste processo é extremamente importante no contexto de definição e conseqüente garantia da existência de mecanismos de segregação de funções.

### **Organigrama Funcional da ETL /ADRAT**



# ANEXOS

Este Plano Estratégico de Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC) realizado pela ADRAT, foi aprovado em reunião de direção realizada a 21 de Julho de 2015

**A Direção da ADRAT,**

**AMAT** (António Cabeleira)

---

**CAPOLIB** (Albano Fernandes Alvares)

---

**Associação promotora do Ensino Profissional para Alto Tâmega** (Jorge Paulo Santos)

---

**Aguiar Floresta** (Duarte Marques)

---

**Cooperativa de Olivicultores de Valpaços** (Paulo Ribeiro)

---

**Associação Cultural Desportiva e Recreativa de Balteiro** (José Manuel Lopes)

---

**Ecomuseu** (David Teixeira)

---

**O Coordenador do GAL/ADRAT** (António Montalvão Machado)

---