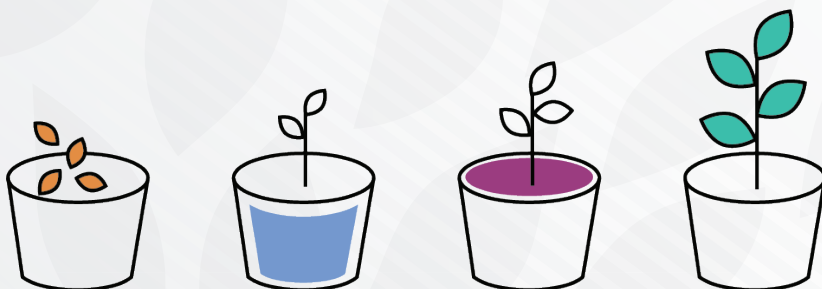


LEADER/CLLD

OUR COMMON FUTURE



Ficha Técnica

TÍTULO:

LEADER/CLLD – Our Common Future

COORDENAÇÃO DE CONTEÚDOS:

ADER-AL, Associação para o Desenvolvimento em espaço Rural do Norte Alentejo

DESIGN E PAGINAÇÃO:

Leadermaze, Unipessoal Lda

DATA DE EDIÇÃO:

2025

Esta publicação é resultado do projeto de cooperação **LEADER – Our Common Future** apoiado no âmbito da medida 10.3 - Cooperação interterritorial e transnacional dos Grupos de Ação Local do PDR2020 e pode ser descarregada gratuitamente em **www.ader-al.pt**



Índice

Introdução	4
Abordagens LEADER mais inovadoras na Europa (Stefan Kah)	7
Análise da cooperação em redes de GAL fora da União Europeia (EU) (Petri Rinne)	9
Elaboração de uma estratégia de comunicação comum	12
Análise dos temas europeus comuns (Magda Porta)	14
Concretização do <i>Our Common Future</i> (Nosso Futuro Comum) no LEADER (Robert Lukesh).....	16
Proposta de Perspetivas e Orientações para 2028-2034	19
<i>Laughing against the wind</i>	20

Introdução

O projeto **LEADER/CLLD – Our Common Future** é um projeto de cooperação transnacional aprovado na medida 10.3 - Cooperação interterritorial e transnacional dos Grupos de Ação Local do PDR2020. Teve como chefe de fila o LEADER-forum Áustria e como parceiros a ADER-AL (Portugal), o GAL LEADER Regionn Mëllerdall (Luxemburgo) e o GAL Kotel, Sungurlare and Varbitsa (Bulgaria).



Surge na sequência de um estudo realizado em 2020 pelo chefe de fila que concluiu pela existência de 3 papéis cumulativos que podem ser desempenhados pelos Grupos de Ação Local (GAL):

- Aconselhamento e gestão de financiamento;
- Trabalho em rede;
- Inovação social.



Figura 1: Os papéis dos GAL
(Fonte: Leader-forum Austria)

A função de centro de aconselhamento e gestão de financiamento é o patamar-base de um GAL, gerindo o orçamento que lhe foi confiado através da abertura de avisos de candidaturas, facilitando o acesso ao financiamento pelos potenciais beneficiários, selecionando projetos e assegurando depois a utilização correta das verbas com o acompanhamento da execução.

O segundo papel, um pouco mais abrangente, é o de unidade de ligação de uma rede local, assegurando a participação dos principais grupos de intervenientes (sociedade civil, mundo empresarial e instituições públicas) e participando ele próprio em redes fora do seu território.

O terceiro e mais ambicioso papel de um GAL é como empresa de inovação social, envolvendo-se em domínios estrategicamente relevantes através da conceção e execução de projetos como entidade beneficiária, o que exige competências adicionais em comparação com o desempenho dos papéis dos patamares 1 e 2.

Este projeto de cooperação surge então com o objetivo geral de aprofundar e desenvolver os novos papéis para as tarefas dos territórios LEADER, identificando ainda o valor acrescentado da metodologia LEADER/DLBC¹. Este é um ponto chave, já reconhecido pelo relatório do Tribunal de Contas Europeu de 2020² que a par da relevância da abordagem LEADER e do seu contributo para a facilitação da participação local, considera que “os benefícios adicionais não estão suficientemente demonstrados”, reforçando-se assim a pertinência do projeto.

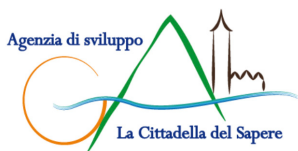


¹ Desenvolvimento Local de Base Comunitária.

² Relatório Especial: A abordagem do programa LEADER da UE ao desenvolvimento rural (TCE, 2020).

³ Pacotes de trabalho

Para além dos 4 parceiros formais, o projeto contou ainda com a participação de 11 parceiros associados: a Federação Minha Terra e o GAL A2S (Portugal), a Red Española de Desarrollo Rural (Espanha), o GAL La Cittadella del Sapere (Itália), a Rede LEADER da Croácia (Croácia), o GAL Joutsenten Reitti (Finlândia), o GAL Lativan Rural Forum (Letónia), o GAL Tartu County (Estónia), a Rede Georgiana de Grupos de Ação Local (Geórgia), a Rede LEADER da Suécia (Suécia), e o GAL Napoca Porolissum (Roménia).



No projeto foram definidos 5 temas (*Working Packages*)- WP distribuídos e desenvolvidos pelos parceiros com recurso a peritos internacionais:

- Abordagens LEADER mais inovadoras na Europa;
- Análise da cooperação em redes de GAL fora da União Europeia (UE);
- Elaboração de uma estratégia de comunicação comum;
- Análise dos temas europeus comuns;
- Concretização do *Our Common Future* no LEADER.



Abordagens LEADER mais inovadoras na Europa (Stefan Kah)

“A procura de inovação³ continua a ser uma das partes mais excitantes, inovadoras e, no entanto, mais difíceis da abordagem LEADER. Procurar e promover soluções novas e inovadoras para os problemas locais ou para tirar partido das oportunidades tem sido uma parte essencial do LEADER desde o seu início. A inovação aplica-se ao que é feito, aos tipos de atividade apoiados, aos produtos ou serviços desenvolvidos, mas também se aplica à forma como as coisas são feitas. De facto, no início, a própria abordagem LEADER era a principal inovação⁴.

Algumas abordagens inovadoras nos últimos anos:

- **Opções de Custos Simplificados** para os apoios aos beneficiários através de custos unitários, montantes fixos e taxas fixas.
- **Abordagem multifundos**, ou seja, a possibilidade de implementação do instrumento DLBC com diferentes combinações de fundos.
- Nas suas atividades de **Animação**, os GAL estão a alargar a rede de beneficiários para além dos “suspeitos do costume” (tradicionalmente, a comunidade agrícola).
- O trabalho em **Rede**, como por exemplo a Rede Rural Nacional ou a ELARD⁵ pode constituir uma boa fonte de inovação.
- A **Cooperação transnacional** é outra grande oportunidade para trazer inovação às regiões rurais.
- A construção de **Estratégias internacionais conjuntas de desenvolvimento local** pode ser muito útil para os GAL nas regiões fronteiriças, de que é exemplo um caso (único até agora) entre a Alemanha e Luxemburgo.
- A **Democracia participativa** (numa abordagem *bottom-up*), outro dos 7 princípios LEADER, é um ingrediente fundamental para a sustentabilidade e a apropriação local das políticas, pelo que se espera que o envolvimento das partes interessadas reforce a responsabilização da governança, alargue a influência dos cidadãos nos processos de tomada de decisão e reforce a capacidade cívica.

³ Um dos 7 princípios da abordagem LEADER.

⁴ Rede Europeia para o Desenvolvimento Rural (ENRD)

⁵ Associação Europeia LEADER de Desenvolvimento Rural

- **Projetos *umbrella*/chapéu** apresentados pelo GAL como entidade beneficiária, que decide depois sobre candidaturas apresentadas pelos promotores dos “subprojetos”.
- **DLBC Urbano**, ou seja, a implementação da metodologia LEADER em territórios não rurais, introduzido pela Política de Coesão no período 2014-2020.

Para todas estas abordagens, é importante sublinhar que o grau de inovação é específico para cada contexto, pois o que é uma prática já estabelecida num território pode ser novo e, portanto, inovador noutro território. Além disso, algumas destas abordagens podem não ser necessariamente inteiramente novas, mas são com certeza subutilizadas.

Key findings:

1. Promover a **inovação social**: o LEADER apoia a inovação local, incentivando novas formas de envolvimento social e de tomada de decisão a nível local, e cria redes que ligam diferentes grupos como a sociedade civil, as empresas e as instituições públicas.
2. **DLBC multifundo**, integrando diferentes fontes de financiamento da UE: a abordagem multifundos permite o financiamento flexível de diferentes fontes como FEADER, FEDER ou FSE para o apoio a estratégias de desenvolvimento e projetos inovadores pensados para as necessidades locais e regionais.
3. Reforçar a **participação** e a **democracia**: o LEADER apoia os processos de participação da comunidade e reforça a democracia local. Os GAL proporcionam assim uma plataforma para a participação inclusiva, aumentando o envolvimento dos cidadãos.
4. Reduzir a burocracia com as opções de **custos simplificados**: a simplificação dos processos administrativos torna o financiamento mais acessível e reduz os custos de gestão, dando aos GAL maior flexibilidade para se concentrarem no que é realmente importante.
5. **Cooperação transnacional**: incentivando o intercâmbio de boas práticas entre regiões, o LEADER cria uma base para o desenvolvimento internacional e a inovação, o que é especialmente importante nas zonas rurais.



Análise da cooperação em redes de GAL fora da UE (Petri Rinne)

Este WP fez uma análise a projetos-piloto LEADER não financiados pela União Europeia em países dos Balcãs Ocidentais (Albânia, Bósnia e Herzegovina, Kosovo, Montenegro, Macedónia do Norte e Sérvia), do Cáucaso (Geórgia), da América Latina (Bolívia, México e Colômbia), de África (Moçambique), e ainda em 2 países da Europa (Escócia e Suécia).

• Macedónia do Norte:

Nos países candidatos à UE, as expectativas positivas são particularmente fortes, salientando-se a necessidade de sensibilização e inovação das atividades de animação na fase de introdução da metodologia.

• América Latina:

Em projetos-piloto mais “exóticos”, os financiadores permitiram uma maior liberdade na implementação do LEADER. Com o decorrer dos anos e os alargamentos da UE, a Política Agrícola Comum (PAC) foi incorporando uma carga burocrática crescente, tendo perdido grande parte dos seus elementos inovadores e inspiradores. Deve-se, portanto, regressar às raízes do LEADER do início dos anos 90 e ao verdadeiro espírito de desenvolvimento bottom-up.

• Geórgia:

A aprendizagem entre pares através de projetos de cooperação transnacional e visitas técnicas entre os GAL da UE e de países terceiros desempenham um papel crucial em muitos projetos-piloto. A natureza de parceria público-privada dos GAL enquanto organizações ajuda a difundir a mensagem junto dos governos locais/regionais/nacionais, bem como das empresas locais, das ONG e dos residentes.

• Sérvia:

Os elementos de cooperação interterritorial e rural-urbana do LEADER são bastante valorizados, trazendo novo capital social e pensamento de fora do território rural, bem como formação e reforço das capacidades dos recursos humanos locais.

A continuidade do financiamento é talvez o maior problema de todos os projetos-piloto LEADER fora da UE. Os GAL e as Estratégias de Desenvolvimento Local são criados

e alguns projetos selecionados e executados, mas o que fazer quando o projeto-piloto termina? Os projetos-piloto devem estar mais ancorados nos regimes e políticas de financiamento nacionais para garantir a sua continuidade e o nível de motivação. Uma vez perdida a confiança, é muito difícil recuperá-la.

- **Moçambique:**

Numa zona com muitos dialetos locais e uma elevada percentagem de analfabetismo, a acessibilidade ao LEADER revelou-se um importante problema.

- **Escócia:**

É possível continuar com o LEADER sem os fundos da UE se o governo nacional estiver suficientemente empenhado no assunto, mas um orçamento anual leva-nos de novo à questão da continuidade - é difícil ser estratégico com um foco temporal muito curto.

- **Suécia:**

Nos Estados-Membros rurais e ricos do Norte, o LEADER poderia ser integrado no quadro e no orçamento da política rural nacional ou no orçamento do trabalho de desenvolvimento municipal, mas este caminho não parece ser fácil.

Todos estes projetos tiveram diferentes tipos de implementação e de financiamento, mas concluíram unanimemente por uma opinião positiva e encorajadora relativamente à metodologia LEADER: a sua flexibilidade permite que se adapte bem a diferentes tipos de contextos sócio-político-económicos, tendo sido considerado um instrumento político particularmente interessante em regimes que procuram os seus primeiros métodos de desenvolvimento participativos e ascendentes. Também foi transversal a identificação da questão da continuidade (apoio financeiro e institucional) como grande constrangimento a ultrapassar.

vaso

Key findings:

1. A abordagem LEADER é muito **adaptável e relevante**, mesmo em contextos para além da UE.
2. O **financiamento** é um grande desafio fora da UE e mesmo com financiamentos nacionais anuais é difícil planejar o futuro.
3. A **colaboração com os GAL da UE** ajuda à partilha de conhecimento e ao reforço das comunidades locais, constituindo um motor fundamental para a inovação.
4. Existem barreiras reais decorrentes da **burocracia** e das questões de **acessibilidade** como o acesso limitado a ferramentas digitais e encargos administrativos que dificultam a plena participação das comunidades.
5. As **diferenças culturais e estruturais** têm impacto, verificando-se que nas zonas com financiamento limitado da UE as comunidades são mais inovadoras e entusiastas, contrastando até com o que acontece atualmente na UE.



Elaboração de uma estratégia de comunicação comum

Afirma-se cada vez com maior convicção que o LEADER é essencial como método e organização, mas qual a melhor maneira de o demonstrar? Qual é o nosso valor acrescentado LEADER? É preciso

- encontrar melhores formas para comunicar LEADER,
- contar novas narrativas sobre o LEADER, e
- contar as histórias do LEADER de uma forma diferente.

Para a definição de uma estratégia de comunicação comum devem seguir-se os seguintes passos:

1. Definir os **públicos-alvo** (por exemplo, beneficiários, entidades regionais, políticos e administração), utilizando-se linguagens, temáticas e meios de comunicação diferenciados.

2. Caracterizar a **marca LEADER** utilizando arquétipos de modo a aumentar a identificação percebida pelos grupos-alvo (os arquétipos de marca envolvem a apresentação e representação da marca através de características de personalidade, valores, comportamentos e linguagem).

3. Definir um conjunto de conceitos de **terminologia LEADER** com base no qual se constrói uma matriz que os relaciona com cada grupo-alvo. Por exemplo:

- Programa de financiamento LEADER: Ferramenta de financiamento, financiamento multifundos
- Metodologia LEADER: Metodologia LEADER, inovação social, grupo multi-atores, LEADER, CLLD, rede, soluções à medida
- Organização do GAL: democracia, governança, GAL

Um exemplo da matriz:

Programa de financiamento LEADER		Coordenação do GAL	Potencial beneficiário	Região/Município	Políticos
	Ferramenta de financiamento	Consulta, Apoio, Entusiasmo, Verificação, Justificação	Assistência, apoio financeiro, aconselhamento, orientações, trabalho em rede, plataforma	Trabalho em rede, coesão, cooperação, motivação, Fundos	Fundos, apoio financeiro
	Financiamento multifundos				

4. Criar **histórias-LEADER**, uma para cada grupo-alvo, com conteúdos e focos temas diferentes.
5. Realizar um **vídeo** com duração de 45-60 segundos, em que são realçadas algumas ideias/conceitos individuais das histórias.

Key Findings:

1. O mundo dos media mudou e o LEADER deve adaptar-se e cumprir as suas próprias tarefas: dar passos inovadores, percorrer novos caminhos e elaborar uma visão e uma estratégia de comunicação adaptadas ao espírito dos **novos tempos**.
2. É essencial uma **forte aposta na comunicação** do LEADER, dos seus princípios e do seu valor acrescentado para:
 - Explicar o LEADER aos diferentes públicos-alvo;
 - Criar uma marca com a qual as pessoas se identifiquem, associada a alguns valores e que espelhe as vantagens desta metodologia.
3. A identificação de arquétipos é uma boa abordagem à marca, ajudando a construir uma **identidade LEADER** clara e forte.
4. Diferentes grupos-alvo precisam de **histórias diferentes**. Nem toda a gente entende o LEADER da mesma forma, pelo que a mensagem deve ser adaptada a cada grupo.
5. É essencial uma **estratégia de comunicação comum**. Explicar simplesmente os 7 princípios do LEADER não é suficiente. É preciso apresentar uma abordagem única para alcançar e estabelecer uma ligação efetiva com os vários públicos.



Análise dos temas europeus comuns (Magda Porta)

No âmbito deste WP, foi realizado um questionário que deu origem ao relatório *Analysis of Common European Themes*⁶. O principal objetivo foi explorar e definir os Temas Europeus Comuns para a abordagem LEADER com base nas respostas recolhidas junto dos GAL de toda a Europa. O questionário com 81 perguntas obteve um total de 444 respostas de GAL e está estruturado da seguinte forma:

- **Visão geral do período de programação 2014-2020.** Este capítulo analisa as prioridades, as atividades e os desafios enfrentados pelos GAL durante o último período de programação. Inclui uma avaliação da participação dos membros dos GAL e das comunidades rurais nos processos de desenvolvimento e examina a eficácia com que os GAL abordam os principais desafios do desenvolvimento rural.

- **Capacitar a transformação rural.** A abordagem LEADER como catalisador para a implementação da visão a longo prazo para as zonas rurais. Esta secção explora o potencial alinhamento da abordagem LEADER e da futura Estratégia de Desenvolvimento Local com as prioridades mais amplas da União Europeia, em especial a Visão a Longo-Prazo para as Zonas Rurais (VLPZR). Destaca temas comuns que podem moldar as futuras políticas de desenvolvimento rural, bem como a forma como os GAL se podem posicionar como intervenientes-chave na implementação da VLPZR.

- **Conclusões.** O capítulo final sintetiza as principais conclusões do relatório, salientando o papel fundamental dos GAL na promoção do desenvolvimento rural. Reflete sobre o alinhamento entre as estratégias de desenvolvimento local e os objetivos mais amplos da UE, apresentando recomendações para reforçar a eficácia da abordagem LEADER e das estratégias de desenvolvimento local em futuros períodos de programação.

Os resultados do questionário são um forte contributo para a compreensão das prioridades coletivas dos GAL e para a orientação de futuros debates políticos e processos de tomada de decisões.

⁶ Disponível em www.ader-al.pt.

Key Findings:

1. Os GAL têm um elevado nível de **envolvimento** e **participação** da comunidade sendo os seus processos de tomada de decisão considerados como altamente **transparentes**.
2. As principais **prioridades** definidas para o desenvolvimento rural incluem a diversificação económica e a criação de emprego, a preservação cultural e as práticas de desenvolvimento sustentável.
3. Os GAL enfrentam **desafios** significativos como obstáculos administrativos, acesso limitado à Internet de alta velocidade e financiamento insuficiente que impedem a implementação efetiva das suas Estratégias de Desenvolvimento Local.
4. O **valor acrescentado da abordagem LEADER** está na melhoria do capital social, na melhoria dos sistemas de governação e nas parcerias locais, características fundamentais para a promoção de uma democracia mais participativa a nível local e o reforço das estruturas de governação.
5. Embora muitos GAL estejam familiarizados com a **VLPZR**, poucos têm um conhecimento aprofundado dos seus objectivos. É necessária uma maior partilha de conhecimento e apoio político-político para que os seus objetivos sejam plenamente integrados nas políticas públicas nacionais e nas estratégias dos GAL.
6. Como **áreas prioritárias de intervenção futura**, foram identificadas a capacitação das comunidades rurais, a diversificação das atividades económicas, a melhoria da conectividade digital e a implementação de iniciativas para enfrentar os desafios climáticos. Há também um forte interesse em reforçar o apoio às práticas sustentáveis, ao turismo rural e à transição digital.





Concretização do Our Common Future (Nosso Futuro Comum) no LEADER (Robert Lukesh⁷)

No período 2023-2027,

- o FEADER foi separado dos FEEI⁸ e voltou a ser integrado apenas na Política Agrícola Comum (PAC),
- o DLBC urbano continua a estar em desvantagem em termos de apoio consultivo e de ligação em rede,
- as políticas locais e regionais como alavancas para a coesão territorial foram relegadas para segundo plano devido às prioridades emergentes, como o aumento da imigração, a segurança das fronteiras, a agressão russa contra a Ucrânia, a digitalização, a recessão económica ou as alterações climáticas.

Assim, o que se observa é:

- a continuação da renacionalização e da re-sectorização,
- a perda de força a nível macroeconómico das abordagens territoriais e de base local;
- o aumento das desigualdades dentro do Estado-membro,
- a concertação europeia cada vez mais limitada pelas agendas nacionalistas,
- o aumento dos populistas e extremistas de direita, sobretudo nas zonas rurais, com as disparidades territoriais a conduzirem depois a uma “vingança nas urnas”.

E ao mesmo tempo,

- ao contrário do que acontecia nos primórdios do LEADER, as zonas rurais e as populações têm de facto uma voz representada por redes sociais e institucionais,
- há uma multidão inabalável de cidadãos, profissionais, peritos e académicos que acreditam no potencial de sistemas de economia circular de pequena dimensão, diversificados e resilientes, em sintonia com a capacidade regenerativa do ambiente natural, numa sociedade regida pelos princípios da justiça, equidade e solidariedade.

⁷LEADER: Where it came from and what's still in it

⁸ Fundos Europeus Estruturais e de Investimento que concretizam o objetivo de coesão económica, social e territorial da União Europeia.)

Podem assim ser formuladas algumas teorias relativamente ao futuro do LEADER⁹:

1. De uma forma geral, a abordagem LEADER já não é experimental, com os GAL a desempenharem funções importantes na **coordenação do desenvolvimento local**. No entanto, deve haver uma constante análise e melhoria para reduzir as barreiras ainda existentes, com foco em 3 questões:

- Democratizar as finanças locais através de um valor de reserva mínima obrigatória para o DLBC e inovação em todos os fundos relevantes;
- Reforçar a capacidade e confiança horizontal (a nível local) e vertical (noutros níveis de governação);
- Repensar as regras de compromisso para parcerias criativas entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil, passando do conceito de equilíbrio e proporcionalidade para um conceito de alcance, empenho, mobilização e capacitação.

2. Há espaço - e necessidade - para criar uma **componente experimental do programa**, acessível aos GAL que tenham a determinação e capacidade de ir mais longe.

3. As ações-piloto incubariam soluções para os desafios globais. A missão dos GAL poderia ser a de se tornarem **laboratórios de transformação**, através do desenvolvimento de estratégias orientadas por uma visão, da implementação de estruturas de participação e de direção adaptáveis, do envolvimento das partes interessadas e da vivência de uma cultura de respeito e curiosidade.

⁹ Lukesh, inspirado em Paul Soto e José Manuel Henriques

Key Findings:

1. O papel futuro e posicionamento do LEADER é o de continuar a fornecer a sua experiência em desenvolvimento local endógeno e de base local nas zonas rurais, urbanas e costeiras europeias, e de se tornar um **laboratório de transformação** para sociedades sustentáveis.

2. O duplo-papel (experimental e não experimental) do LEADER será melhor assegurado se for tornada obrigatória a uma **taxa mínima** de 5 a 10%, em todos os Fundos (FEADER, FEAMPA, FEDER e FSE) para a sua implementação.

3. Com o propósito de melhorar e aperfeiçoar os mecanismos de execução, as comunidades LEADER nos Estados-Membros são convidadas a estabelecer plataformas de **diálogo contínuo** e a **desenhar medidas** para:

- melhorar as capacidades financeiras, a posição organizacional e a sustentabilidade dos GAL e, assim, a sua autossuficiência a longo prazo;
- melhorar as relações com outros intervenientes dentro do seu território de intervenção, bem como com as autoridades e instituições que têm influência nos quadros de intervenção;
- reconfigurar as estruturas de direção e gestão e a natureza participativa dos GAL, garantindo que tanto as ações não experimentais como as experimentais possam ser adequadamente coordenadas e geridas.





Proposta de Perspetivas e Orientações para 2028-2034

O LEADER tem nos GAL uma estrutura organizacional única donde se realça: a AÇÃO, o GRUPO e a sua característica LOCAL.

GRUPO	AÇÃO	LOCAL
2	1	3

- O GAL como “parceria público-privada” (PPP), intermediário entre as comunidades locais, o setor privado e a sociedade civil.
- O GAL com uma “Agência da Mudança Tripla”, como promotor de empreendedorismo inovador e institucional, e como liderança baseada no local.
- O GAL como uma “Comunidade de Prática”, ou seja, um intermediário para uma comunidade que partilha uma preocupação comum, um conjunto de problemas ou um dado interesse e que se junta para cumprir objetivos individuais e de grupo.

Key Findings:

O Valor Acrescentado do LEADER é:

1. **A Europa das regiões, a Europa próxima dos cidadãos:** os GAL operam numa rede de regiões europeias, estabelecem perspetivas europeias a nível regional e experiências de cooperação transnacionais.
2. **Promover a democracia participativa:** o GAL como um fórum para a troca de opiniões e participação.
3. **Orientação para a inovação e a transformação:** os GAL têm um conjunto de ferramentas para promover a inovação social através do desenvolvimento de competências especiais na gestão do GAL.



Laughing against the wind

Imagine that Local Action Groups will become or incubate laboratories of transformation,

Creating safe spaces (agorás) where people come together and discuss their individual and controversial views,

Thinking up and pioneering new ways of economic, social, cultural and environmental practices on the basis of locally/regionally negotiated multi-actor agreements,

Combining professionalism with commitment,

Questioning themselves and the status quo,

Meeting serious challenges with tenacity and perseverance,

Tirelessly involving new people and perspectives to experiment solutions for after-tomorrow,

Being provocative and empathic, and yet

Feeling the lightness of being when sitting together and laughing beyond reason.

(Robert Lukesh)



Let's start creating **OUR COMMON FUTURE**

