

A ARTEMEDE ATÉ 2020

ARTEMEDE
juntos.mais fortes

REVISÃO INTERCALAR
DO PLANO ESTRATÉGICO
E OPERACIONAL

A ARTEMREDE é um projeto de cooperação cultural com 13 anos de atividade ininterrupta, agregando e fazendo interagir cidades com diferentes escalas. Trabalha a especificidade dos territórios através do apoio à criação artística, à programação cultural em rede, à qualificação e formação e às estratégias de mediação cultural.

Em 2018 a ARTEMREDE conta com 15 municípios associados: Abrantes, Alcanena, Alcobaça, Almada, Barreiro, Lisboa, Moita, Montijo, Oeiras, Palmela, Pombal, Santarém, Sesimbra, Sobral de Monte Agraço e Tomar.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	4
REVISÃO INTERCALAR DO PLANO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL 2015-2020:	9
9 PRIORIDADES PARA 2018 - 2020	
1. Inscrever a cultura no centro das políticas governativas	10
2. Promover estratégias de desenvolvimento territorial	12
3. Aprofundar as práticas de cooperação	13
4. Desenvolver uma programação em rede de qualidade e inscrita no território	17
5. Crescer em número de associados e parceiros	19
6. Alcançar a sustentabilidade económica	20
7. Comunicar de forma eficaz, acessível e abrangente	23
8. Implementar projetos de formação especializada	26
9. Internacionalizar a atividade	28
INDICADORES E METAS	30

INTRODUÇÃO

A ARTEMREDE é um projeto que acompanho desde a sua formação e que nasceu de uma necessidade muito concreta: assegurar o funcionamento e estimular uma programação de qualidade e em rede dos cineteatros nos municípios então aderentes, capacitando-os designadamente através de programas de formação especializada.

Desde então, o percurso desta Rede de Municípios tem sido marcado por transformações, ajustes e reposicionamentos, próprios de uma organização que, atentamente, observa, escuta, aprende e cresce, felizmente também em número de associados!

Um dos momentos mais emblemáticos deste processo foi a definição, em 2015, do Plano Estratégico e Operacional (PEO) que hoje se avalia e revê. Um plano inovador e ambicioso que, a partir de uma perspetiva de melhoria contínua, posicionou a Rede não só para o presente, mas sobretudo para o futuro.

Estávamos em plena crise económica e social, com cortes orçamentais significativos, em que a Cultura foi dos primeiros setores a sofrer impactos negativos. Estas circunstâncias não impediram que, de uma reflexão alargada e participada, se construísse um plano audaz e inovador, que alarga o âmbito de intervenção da ARTEMREDE para além dos cineteatros, que olha para a Cultura num sentido lato, fortemente ancorada no território e nas suas populações, desempenhando um papel decisivo e central nas políticas governativas.

Convém, no entanto, salientar que este PEO, apesar de concretizado em muitas das suas propostas, tem ainda um longo caminho de implementação a percorrer, com desafios que necessitam de um envolvimento ativo de todos os que integram e se relacionam com a ARTEMREDE, para que se alcance uma efetiva cooperação cultural intermunicipal, assente

em estratégias de desenvolvimento territorial sustentáveis, centradas nas populações, e que contribuam para atenuar as assimetrias territoriais em matéria de fruição e criação cultural.

Tratando-se de uma associação de municípios de geografias e características diversas, o que consubstancia simultaneamente um desafio e uma oportunidade, e ao manter como primeira prioridade estratégica a inscrição da Cultura no centro das políticas governativas, a ARTEMREDE continuará a ter como desafio, para os próximos anos, a promoção do diálogo entre a Cultura e as outras áreas de governação, em convergência com a *Agenda XXI para a Cultura e com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da ONU para 2030*, trabalhando para que a Cultura atue como catalisador do desenvolvimento sustentável e da coesão territorial. JUNTOS.MAIS FORTES

CATARINA VAZ PINTO

Presidente da Direção

O DESAFIO DO INVISÍVEL

Uma das razões para a existência desta brochura é tornar público o que está reiteradamente na sombra e que é a base da sustentabilidade de uma organização como a ARTEMREDE. O balanço, o planeamento, a audição, a reflexão e o debate são alicerces fundamentais de qualquer organização cultural, em especial de uma que assenta na cooperação entre muitos protagonistas e na conjugação de diferentes interesses e vontades. Em 2018 voltámos ao que projetámos em 2015, identificámos as conquistas e os insucessos, analisámos os obstáculos, debatemos e projetámos ideias, reajustámos metas. Concluimos que estamos no caminho certo, no qual nos continuamos a rever, mas que aquilo que conquistámos em três anos não nos pode deixar ficar descansados relativamente ao futuro. Temos que trabalhar mais e melhor: no plano interno - reforçando as práticas de cooperação, melhorando a comunicação interna, qualificando as equipas - e externo - construindo mais parcerias, garantindo as condições justas e necessárias para a nossa atividade, dando visibilidade ao que fazemos.

E este é talvez um dos maiores desafios: como mostrar que o processo é tão ou mais importante que o resultado? Os processos são lentos, invisíveis, por vezes desgastantes e aborrecidos. O processo de debate entre autarcas de diferentes cores políticas sobre matérias de política cultural autárquica. O processo de discussão e partilha entre programadores sobre dificuldades de trabalho, propostas artísticas, sucessos e desânimos. O processo de articulação entre equipas - intermunicipais, intersectoriais - para o desenvolvimento de projetos comuns. O processo de negociação e adaptação dos projetos artísticos a cada contexto, de acordo com as especificidades e necessidades. O processo de mútua aprendizagem entre técnicos, artistas, espectadores/participantes. O processo de envolvimento e partici-

pação das populações nos projetos comunitários, cujo impacto vai muito além do que é perceptível em palco.

Nada disto é visível nem atraente. E há diferentes velocidades, pequenas vitórias e grandes falhanços. Mas é exatamente esta insistência nos processos que tem permitido à ARTEMREDE avançar, transformar práticas, superar resistências, acompanhar as mudanças internas e externas. E é também o que tem permitido, ao longo destes treze anos, plantar raízes profundas que não serão fáceis de arrancar. Esperamos que um dia isso seja visível.

—

MARTA MARTINS

Diretora Executiva

"ACONTECEU ISTO, PORTANTO ACONTECEU AQUILO,
DEPOIS ACONTECEU ISTO, PORTANTO ACONTECEU AQUILO.
HÁ QUALQUER COISA DE INGRATO, DE INEXORÁVEL,
AO NARRAR ACONTECIMENTOS.
ACONTECEU ISTO PORTANTO ACONTECEU AQUILO,
DEPOIS ACONTECEU AQUILO PORTANTO ACONTECEU ISTO,
DEPOIS ACONTECEU AQUILO.
ACONTECEU AQUILO.
E ACONTECEU ISTO.

E ACONTECEU AQUILO.
E DEPOIS
CHEGAMOS AQUI."

Deborah Pearson, no espectáculo History, History, History (2016)

É um tempo simultaneamente curto e distendido, o tempo em que se implementa um plano estratégico. Em 2015, afirmávamos que não queríamos limitar-nos a 'planear o futuro possível', e essa atitude traduziu-se num plano que muitos confessariam depois terem considerado 'ambicioso' (demais?). Hoje, mais ou menos dois anos e meio depois, é para mim muito claro que não houve ambição a mais. Houve a ousadia necessária para relançar um projecto que tinha características singulares no panorama português, coragem para o fazer evoluir de rede de teatros para rede de cidades (assumindo a complexidade que dessa evolução adviria), determinação ao enquadrar duas mãos cheias de prioridades estratégicas no quadro do mandato democrático e da tradição de pluralidade que a ARTEMREDE representa(va).

Agora, sensivelmente a meio do caminho, paramos para reflectir, rever opções, indicadores e metas. Chamamos a rede a pronunciar-se, através de um inquérito extenso e alargado - a que responderam cerca de 58 pessoas - e de um conjunto de 14 entrevistas a uma amostra representativa de programadores, dirigentes e políticos. É desse processo de auscultação interna e reflexão estratégica que resulta este documento de reflexão.

É justo dizer que os primeiros anos de execução das linhas estratégicas que desenhámos revelaram a capacidade de a rede crescer (com a entrada de Pombal e de Lisboa), de se envolver em debates importantíssimos da agenda de política cultural nacional (com a organização de dois Fóruns Políticos dedicados à territorialização das políticas públicas de cultura); e até de provar que o foco na coesão territorial e nas descontinuidades da oferta cultural não eram incompatíveis com uma estratégia de cooperação internacional (com uma candidatura ganhadora ao programa Creative Europe e o lançamento da iniciativa Southern Coalition). Mas, tão importante quanto perceber o que correu bem é enfrentar com honestidade a lista de falências.

Apesar dos seus esforços em chamar a atenção para o "país cultural" para lá das capitais de distrito, a ARTEMREDE continua hoje a operar sem qualquer apoio estrutural por parte do Ministério da Cultura, ou de outra proveniência, destinado a robustecer os seus esforços de redução das assimetrias e a premiar o trabalho continuado nos territórios; ainda não viu superadas muitas das importantes deficiências na aplicação dos fundos comunitários que assinalou publicamente; ainda não logrou aumentar decisivamente o grau de envolvimento dos autarcas dos municípios associados no sentido de redigir e aprovar uma Carta de Compromisso que seja alavanca de qualificação dos equipamentos culturais em rede; ainda não conseguiu obter o necessário financiamento para a condução do estudo de impacto sobre a sua actividade - estudo que se afigura urgente, também no plano nacional, como contributo para a compreensão da importância efectiva da cooperação cultural intermunicipal. Sem a ARTEMREDE o país seria mais pobre e não é exercício de vaidade afirmá-lo, antes um lembrete do tamanho da nossa responsabilidade.

—
VÂNIA RODRIGUES

Assessora para o Planeamento Estratégico 2015-2020

REVISÃO INTERCALAR DO PLANO
ESTRATÉGICO E OPERACIONAL
2015 - 2020:

**9 PRIORIDADES
PARA 2018-2020**

1. INSCREVER A CULTURA
NO CENTRO DAS POLÍTICAS
GOVERNATIVAS

Honrando uma das suas características fundamentais – o histórico de cooperação entre executivos municipais de diferentes filiações político-partidárias – o Plano Estratégico e Operacional (PEO) da ARTEMREDE reserva um significativo destaque para esforços e iniciativas no campo político. Assumindo com desassombro que a relação entre a implementação de projetos de cooperação cultural e artística no terreno e a reflexão e debate sobre políticas culturais é difícil mas virtuosa, a ARTEMREDE desenvolve em permanência iniciativas que promovem o progressivo envolvimento dos autarcas no projeto. Uma das mais relevantes e exigentes iniciativas previstas no Plano Estratégico 2015-2020, que se mantém pertinente para o futuro, foi a ativação de um espaço de discussão entre vereadores da cultura, presidentes de câmara, entidades públicas e especialistas, o Fórum Político, aberto, igualmente, a municípios não integrantes da rede. Neste contexto, a edição de uma publicação, em parceria com a Direção-Geral das Artes, sobre territorialização de políticas públicas de cultura é particularmente indicativa do empenho da ARTEMREDE no plano da política local e nacional, e sinalizadora da quantidade de trabalho que permanece por fazer.

Os Associados revêem-se particularmente nesta orientação estratégica: 100% dos inquiridos (52 em 52 respostas) dizem que se deve 'manter' ou 'acentuar' a inscrição da cultura no centro das políticas governativas, e há consenso igualmente em torno da importância da realização do Fórum Político (40 em 40 respostas classificam a iniciativa de 'relevante' (16) ou 'muito relevante' (24).¹

Neste sentido, nos próximos dois anos e meio, a ARTEMREDE dá continuidade a esta linha de atuação, focando-se nas duas iniciativas-chave previstas: o Fórum Político e a Carta de Compromisso.

No caso do **Fórum Político**, não deverá existir uma periodicidade pré-estabelecida; mais do que o número de edi-

ções a realizar até 2020, pretende-se sobretudo progredir relativamente à substância da discussão, ao afinamento dos formatos de trabalho e debate, ao número de autarcas envolvidos, e à cooperação com entidades relevantes em matéria de política cultural e territorial.

A elaboração da **Carta de Compromisso** (detalhadamente descrita no PEO 2015-2020) deverá assentar, sobretudo, num processo de auto-avaliação e qualificação internas, e constituir mesmo um mecanismo de aprendizagem para cada município, com a mais-valia da coordenação técnica da ARTEMREDE que assegurará a necessária produção de instrumentos de recolha de informação e análise. Mantém-se o objetivo de fazer dialogar este processo com a Agenda 21 para a Cultura, e acrescenta-se a importante convergência com os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da ONU para 2030. Para a produção da referida Carta – que deverá ser um marco importante a atingir nos próximos anos – a ARTEMREDE mobilizará, em primeira instância, os vários atores da rede: políticos, dirigentes, programadores, técnicos, equipa executiva, assessoria estratégica e conselho consultivo.

¹ No total, 56 inquiridos responderam a este tópico, mas 16 deles assinalaram a opção 'não sei', dado o seu contacto recente com a rede (na maioria dos casos, tal explica-se pela constituição de novos executivos e equipas após as eleições autárquicas de Outubro de 2017).

2. PROMOVER ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

No PEO a ARTEMREDE assumiu que estava a operar um reposicionamento deliberado: a evoluir de uma rede de teatros para um projeto de cooperação cultural intermunicipal com uma fortíssima vinculação aos territórios concretos onde atua. Essa vinculação tem vindo a ser concretizada de múltiplas formas, e é de tal modo central na visão da rede, que continua a ser uma das prioridades mais exigentes no ciclo 2018- 2020 e objeto de grandes esforços que devem mobilizar todos os associados. Na projeção para os próximos dois anos, merece nota o trabalho que a ARTEMREDE desenvolveu no Fórum Político dedicado à territorialização das políticas públicas de cultura, já que nesse documento se concentra muito do pensamento que a rede tem dedicado a esta matéria, e muitas das transformações que defende e a favor das quais continuará a trabalhar. Nesse sentido, nos próximos dois anos, a ARTEMREDE:

- continuará a protagonizar um projeto federador de uma intervenção cultural descentralizada;
- continuará a promover e a participar em todos os debates públicos que relacionem criticamente as artes e a cultura com o desenvolvimento territorial;
- continuará a desenhar projetos artísticos que dialoguem com e contribuam para o desenvolvimento local, que estabeleçam relações duradouras com as populações;
- continuará a posicionar-se como favorável à colaboração virtuosa entre a cultura e outras áreas governativas;
- continuará a trabalhar com todos os interessados para que se diminuam as assimetrias regionais em matéria de acesso à cultura;
- continuará a trabalhar com todos os interessados para que as políticas públicas sejam ajustadas às especificidades dos territórios;
- intensificará as relações com os organismos intermédios como as CCDRs, CIMs e AML, procurando novas formas de cooperação multinível;
- promoverá a iniciativa "Laboratórios Artísticos para o Desenvolvimento Local";
- procurará viabilizar um estudo do impacto da ARTEMREDE nos territórios onde opera.

3 · APROFUNDAR AS PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO

A cooperação é a pedra basilar da ARTEMREDE, estando naturalmente presente em todas as prioridades estratégicas. No entanto, é de tal forma indispensável para atingir os objetivos que a rede traçou no seu PEO, que se justifica conferir-lhe a visibilidade e o protagonismo que aqui se propõe.

Apesar de a cooperação ser um elemento natural do trabalho em rede, não é um ganho adquirido e deve assentar em estratégias de organização e participação que promovam essa mesma cooperação em diferentes níveis. Nesta nova prioridade apresentamos, de forma mais clara, determinadas dimensões da ARTEMREDE que promovem a cooperação interna; e integramos aqui propostas que já fazem parte do PEO mas que estavam associadas a outras prioridades. Assim, o reforço das práticas de cooperação até 2020 passará pelas seguintes estratégias:

- I. Consolidar o modelo de governança e funcionamento, através de uma estrutura organizativa equilibrada e representativa, na qual se integram os órgãos sociais da ARTEMREDE
- II. Promover a participação ativa e responsável em diferentes dimensões, níveis de decisão e áreas de trabalho, testando e fortalecendo formatos que estimulam essa participação
- III. Reforçar a governança e o planeamento estratégico, incorporando novos atores e promovendo a decisão partilhada

I. MODELO DE GOVERNANÇA E FUNCIONAMENTO

A estrutura organizativa da ARTEMREDE assenta nos seguintes pressupostos:

- Uma equipa executiva profissional, que integra as seguintes funções:

- ▶ Direção Executiva
- ▶ Direção de Produção
- ▶ Apoio Administrativo
- ▶ Apoio Contabilístico-Financeiro
- ▶ Apoio à Produção (Assessoria)
- ▶ Direção de comunicação (Assessoria)
- ▶ Gestão de Projetos (Assessoria)
- ▶ Planeamento Estratégico (Assessoria)
- ▶ Design Gráfico (Assessoria)
- ▶ Apoio Jurídico (Assessoria)
- ▶ Contabilidade (Assessoria)

A constituição da equipa executiva tem sido norteadada por preocupações como o equilíbrio entre uma equipa robusta e funcional e o seu peso no orçamento da rede. A equipa nuclear é reduzida e abarca as funções imprescindíveis à atividade da rede, sendo reforçada por assessorias que completam as dimensões necessárias à sua boa execução. O crescimento da estrutura está associada a dois fatores fundamentais: a natureza dos projetos e dos desafios em curso; e a capacidade orçamental da rede.

- Órgãos sociais participativos e representativos da diversidade da rede:
 - ▶ DIREÇÃO: constituída por 5 representantes políticos de 5 municípios associados. Reúne com a Direção Executiva com a regularidade de 4 a 6 semanas. Acompanha a atividade da rede, contribui e participa na tomada de decisões. Tem ainda uma responsabilidade acrescida de representação externa da rede.
 - ▶ ASSEMBLEIA GERAL: constituída pelos representantes políticos de todos os municípios

associados e gerida por uma mesa composta por 3 municípios. A Assembleia Geral reúne ordinariamente 2 vezes por ano. Nestas sessões são apresentadas, discutidas e decididas questões de fundo da atividade da rede. Não são apenas momentos formais, mas efetivas reuniões decisórias, pelo que é frequente acontecerem mais do que 2 vezes por ano.

- ▶ CONSELHO FISCAL: constituído por 2 representantes políticos de dois municípios associados e pelo revisor oficial de contas, tem uma função de acompanhamento e fiscalização 1 vez por ano, aquando da aprovação das contas do ano anterior.

- ▶ CONSELHO CONSULTIVO: ativado em 2015, é constituído por personalidades de reconhecido mérito e que incorporam conhecimento importante para a ARTEMREDE. Reúne 2 vezes por ano, acompanhado pela Direção Executiva e Assessoria Estratégica, contribuindo e opinando sobre decisões estratégicas da rede.

Os órgãos sociais (com exceção do Conselho Consultivo são eleitos de 2 em 2 anos e a sua constituição tem em conta fatores como a rotatividade, o capital histórico, o equilíbrio político partidário e regional.

Os membros do Conselho Consultivo são convidados pela Direção e cumprem mandatos de, no mínimo, 2 anos, podendo ser prorrogados. Nesta revisão reafirma-se a importância do Conselho Consultivo para o reforço das competências internas, pelo contributo especializado, mas também pela ligação ao exterior. A experiência do funcionamento do Conselho Consultivo demonstrou que, mais do que a multiplicidade e diversidade das áreas

representadas, é importante encontrar pessoas com as características adequadas à participação num órgão com poder consultivo mas de carácter estratégico. Na composição do Conselho Consultivo serão ainda tidos em conta critérios como os saberes específicos dos membros e a sua mais-valia para a atividade da ARTEMREDE, assim como a capacidade de construção de pontes com entidades relevantes na atuação da rede.

II. PARTICIPAÇÃO MULTINÍVEL

- Modelo de participação

A construção da atividade da ARTEMREDE faz-se através de um modelo participativo assente na partilha de informação e em momentos regulares de encontro com carácter informativo e deliberativo. Estes encontros acontecem rotativamente nos vários municípios da ARTEMREDE, permitindo um maior conhecimento do território por parte de todos os intervenientes. Normalmente as reuniões têm um foco político / estratégico ou técnico / artístico, pelo que têm âmbito sectorial – são convocados os eleitos ou os programadores. Estas reuniões, importantes do ponto de vista das competências necessárias para a discussão de determinados temas, não são tão eficazes quando os assuntos carecem de uma comunicação fluída entre diferentes níveis de decisão. A partir de 2016 foi proposto um formato complementar às reuniões sectoriais, para promover esta comunicação e reforçar a coesão interna: uma reunião geral da ARTEMREDE, para a qual são convocados todos os interlocutores da rede, independentemente do nível hierárquico e da área de intervenção. Nestas reuniões são discutidas questões do foro estratégico, ainda que possam ter um carácter político ou técnico.

Até 2020 pretende-se apostar nestes momentos de discussão alargada, permitindo assim também envolver no debate interno novos atores, que não se enquadram nos dois campos tradicionais da atividade da rede: político e artístico.

De salientar aqui que o princípio de ação da ARTEMREDE é sempre a complementaridade relativamente à ação do município e das equipas municipais. E isto reflete-se na organização e implementação da atividade da rede, assentes na partilha de responsabilidades, onde a intervenção local é assegurada pelas equipas municipais.

- Construção participada da programação

O PEO propôs um novo modelo de construção da programação da ARTEMREDE, assente numa maior participação dos programadores. Este modelo propunha a definição de conceitos temáticos anuais, os quais seriam propostos pelo Conselho Consultivo e incorporados pelos programadores nas suas propostas e escolhas de programação no âmbito da ARTEMREDE. Este modelo revelou-se inadequado, especialmente por duas razões: [1] a programação da ARTEMREDE está cada vez mais organizada em torno de projectos plurianuais, pelo que a restante programação em rede é residual; [2] o conceito temático deveria ser um ponto de chegada e não um ponto de partida.

A proposta dos conceitos temáticos desencadeou a organização de ciclos regulares de encontros de programadores, dos quais fazem parte idas a espetáculos, participação em festivais de artes performativas e conversas com outros programadores e artistas. Estes ciclos de encontros de programadores são assim, no período até 2020, a dimensão mais relevante da construção participada da programação

da ARTEMREDE e uma oportunidade contínua de aprendizagem informal e interpares.

III.

- Planeamento estratégico

Nos últimos anos, a ARTEMREDE criou instrumentos de planeamento e ativou órgãos de governança, incorporando uma cultura de reflexão estratégica de que não deve abdicar. Nesse sentido, irá em 2020 desencadear as ações necessárias à projeção de num novo ciclo de planeamento, 2021-2023, desejavelmente ancorado nas conclusões do estudo de impacto realizado entretanto e na avaliação da concretização do atual ciclo.

- Grupos de missão cultura e planeamento

No PEO propusemos dar um passo significativo no reforço da governança e sustentabilidade da ARTEMREDE recorrendo mais uma vez à cooperação e à partilha de responsabilidades entre a equipa executiva e as equipas municipais. Os Grupos de Missão Cultura e Planeamento foram uma proposta ousada de envolvimento de técnicos municipais na conceção de projetos intersectoriais e na elaboração de candidaturas a financiamento. A falta de hábitos de trabalho entre setores e entre municípios, as equipas municipais deficitárias, a incapacidade da equipa da ARTEMREDE de despoletar múltiplos processos em simultâneo e as reduzidas oportunidades de financiamento foram as razões principais para a ausência de resultados nesta área.

4. DESENVOLVER UMA PROGRAMAÇÃO EM REDE DE QUALIDADE E QUE PROMOVA A RELAÇÃO DAS ARTES E DA CULTURA COM O TERRITÓRIO E A POPULAÇÃO

A programação continua a ser a área central de atuação da ARTEMREDE, materializando a partir de 2015 o posicionamento da Associação enquanto rede de mediação cultural. O desenvolvimento de projetos artísticos plurianuais, integrados, com uma forte componente de trabalho com as comunidades e de inscrição nos territórios, assumiu tal preponderância na atividade da rede nos últimos três anos que atribuiu à circulação de espetáculos um papel complementar e, até, residual. Esse é um dos motivos pelos quais se decidiu, nesta revisão intercalar, unir as duas prioridades dedicadas à programação no PEO. Se até 2015 não era evidente que a vertente do território e da comunidade pudesse ser transversal à programação da ARTEMREDE, atualmente esse é um dado adquirido e inequívoco. Esta evolução rápida foi impulsionada pelo desenvolvimento de projetos cofinanciados com estas características e suportada por uma assunção clara do impacto destes projetos nos territórios. Não é, no entanto, isenta de preocupações e alertas. Assim, é importante ter em conta os seguintes aspetos:

- O desenvolvimento de projetos artísticos plurianuais, integrados e intermunicipais continuará a ser a área prioritária de programação em rede
- A inscrição no território e a participação da população nos processos artísticos – na fase de pesquisa, de criação, de apresentação ou de programação – são componentes transversais à atividade da ARTEMREDE
- As apostas na produção própria e nas coproduções estão integradas nos projetos plurianuais e são possíveis de replicação no universo da ARTEMREDE, beneficiando municípios para além dos envolvidos nos projetos
- Sempre que determinado cofinanciamento apenas beneficie diretamente alguns municípios, a ARTEMREDE e os seus associados tentarão maximizar o potencial de abrangência e replicação desses projetos, contrariando a tendência para

a compartimentação e assumindo-os como projetos da rede.

- A programação em rede ou catálogo de programação é uma dimensão complementar da atividade da rede que continua a ser um instrumento importante para o trabalho dos programadores, dentro e fora da ARTEMREDE. Para permitir acompanhar a evolução da programação da rede e adequar-se aos diferentes graus de capacidade de investimento dos municípios, o catálogo tem assumido uma progressiva flexibilidade
- Os projetos comunitários, intermunicipais e intersectoriais exigem das equipas envolvidas – ARTEMREDE e municípios – um maior envolvimento e uma alocação de recursos (humanos, financeiros, físicos) acrescida e que não pode ser subestimada

São ainda tomadas algumas decisões e apresentadas novas iniciativas neste campo até 2020:

- Promover o conhecimento e disseminação dos projetos em curso pela rede e aprofundar o cruzamento entre os mesmos
- Desenvolver estratégias de envolvimento dos diferentes responsáveis locais pela programação e/ou implementação dos projetos (programadores, dirigentes, técnicos de outras áreas) na definição e conceção dos mesmos, sempre que possível
- Considerar as residências artísticas numa dupla dimensão: por um lado, integradas nos projetos promovidos pela rede e não de forma avulsa; por outro, pensá-las no contexto da cidade ou do território, e não apenas dos teatros. Para isso, será realizado, numa primeira fase, um levantamento dos possíveis espaços de acolhimento de residências artísticas nos municípios associados. Face a este levantamento, serão definidos modelos de acolhimento de residências adequados a cada contexto local

- Cruzar as necessidades de competências, no campo da programação, com o investimento na formação e continuar a apostar na formação informal através de ciclos de encontros de programadores, participação em seminários e festivais e aprendizagem interpares
- Reconhecer a iniciativa Visionários e o Festival Manobras como dois projetos contínuos e transversais à rede
- Até 2020, realizar pelo menos uma coprodução de dimensões excepcionais, que abranja a totalidade da rede e contribua para a sua notoriedade.

5. CRESCER EM NÚMERO DE ASSOCIADOS E PARCEIROS

As mais significativas decisões assumidas no PEO, em 2015, relativamente ao crescimento da rede diziam respeito à densificação da rede (isto é, uma estratégia de crescimento que privilegiava a adesão de municípios dentro da mancha territorial ocupada atualmente) e à nova modalidade de Membros Associados. Mantêm-se, para os próximos dois anos e meio, estas duas linhas de atuação, reforçadas através da auscultação recente realizada à rede, que revelou uma defesa moderada do crescimento (51 respostas indicam que a ARTEMREDE deve persistir nos contactos para adesão de novos membros; desses, 31 indicam que essa estratégia deve ser mantida, e 20 acentuada;). Concretamente, prevê-se que a ARTEMREDE dê prioridade:

- à intensificação dos contactos para futura adesão, estabelecendo uma meta concreta de reuniões bilaterais a realizar até ao final de 2018 e no 1º semestre de 2019
- à diversificação dos contactos para futura adesão, por um lado, mobilizando todos os associados para a identificação de municípios potencialmente interessados com quem estabeleçam um diálogo franco entre pares, por outro, convocando outros elementos, eventualmente não oriundos da Direcção, para contactos com municípios. Destaca-se aqui o papel de 'embaixadores' que algumas pessoas com ligação histórica à rede podem vir a fazer
- ao aumento, dentro das capacidades da equipa, do diálogo com entidades externas cuja missão tenha pontos de contacto com a da ARTEMREDE e com cujas iniciativas importe convergir; no mesmo sentido, estudar a possibilidade de algumas iniciativas organizadas pela ARTEMREDE serem mais participadas por essas estruturas com as quais existam afinidades de propósito
- ao estabelecimento de parcerias estratégicas para a implementação de projetos específicos ou cooperação em iniciativas

- à avaliação das parcerias estabelecidas, no sentido de ponderar a evolução desses parceiros para 'membros associados', sempre que a cooperação tenha um alcance de longo-prazo.

Esta estratégia de crescimento deverá ter em conta:

- a manutenção da diversidade político-partidária;
- a manutenção da pluralidade de escalas dentro da rede (municípios com diferentes dimensões em termos populacionais);
- a origem territorial das novas adesões, que não deverá privilegiar o crescimento numa região em detrimento de outra, antes estabelecer contactos no Centro, AML e Alentejo em função das oportunidades reais de adesão.

6. ALCANÇAR A SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA

Esta é uma preocupação permanente da rede e, portanto, por mais que se tenha conquistado neste campo, ficará sempre aquém do necessário e expectável. Nestes três anos de execução do PEO foram dados alguns passos significativos no caminho da sustentabilidade económica da ARTEMREDE:

- ▶ Três candidaturas bem-sucedidas
- ▶ Novo regulamento de quotas aprovado
- ▶ Reforço equilibrado da equipa executiva

No entanto, esperar-se-ia que em 2018 estivéssemos num lugar mais confortável no que respeita à diversificação e estabilidade das fontes de financiamento. Se é verdade que, comparando com 2015, há uma evolução muito positiva no campo da diversificação do financiamento – de duas fontes preponderantes em 2015 (quotas e fundos estruturais) passamos para quatro em 2018 (quotas, fundos estruturais, programa PARTIS e programa Europa Criativa), também é verdade que apenas uma das três (quotas) é estável, na medida em que as outras fontes financiam projetos determinados, circunscritos física e temporalmente. Não existe, ao tempo desta revisão intercalar, uma linha de cofinanciamento estável e que abranja toda a rede (em termos geográficos e/ou na atividade). O cofinanciamento ancorado em projetos delimitados acarreta alguns problemas como:

- ▶ A criação permanente de novos projetos e atividades, em detrimento de consolidar os já existentes
- ▶ O desequilíbrio entre municípios, de acordo com as oportunidades de acesso (no caso dos fundos estruturais, por exemplo, há regiões com diferentes níveis de acesso a cofinanciamento)
- ▶ A dependência do crescimento da estrutura do cofinanciamento de projetos específicos, que na maioria das vezes não abrangem despesas relativas à estrutura permanente

- ▶ A continuação do recurso aos fundos próprios para colmatar a ausência de uma fonte de cofinanciamento estável e abrangente de toda a atividade da rede, nomeadamente da vertente de circulação

Apesar de parte das condições que garantem a sustentabilidade económica da rede não depender diretamente da ARTEMREDE, são ainda assim definidas algumas estratégias até 2020:

1. DIVERSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE FINANCIAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO

- Equilíbrio entre uma estrutura robusta e qualificada e a evolução orçamental da rede: o crescimento dos projetos cofinanciados tem que ser acompanhado pelo reforço, ainda que ancorado nos projetos, da equipa. (Ver na prioridade 3 a constituição da estrutura da ARTEMREDE.)
- O novo modelo de quotas deve ser encarado com a flexibilidade necessária para acompanhar a evolução orçamental e a dimensão e características dos projetos especiais (ex.: de âmbito internacional, continuados), através da conjugação de módulos ou reforço dos mesmos, ou da criação de um módulo para projetos especiais, com um valor a definir consoante o projeto específico
- O recurso aos fundos próprios deve ser reduzido anualmente, até chegar ao valor entre 0 a 5% no orçamento de 2020

2. CANDIDATURAS PARCIALMENTE SUPORTADAS NOS GRUPOS DE MISSÃO CULTURA E PLANEAMENTO

- As oportunidades de cofinanciamento devem ser analisadas numa lógica de investimento-retorno e de alinhamento com a estratégia da rede

- A identificação das oportunidades de cofinanciamento não deve ser encarada como responsabilidade exclusiva da Direção Executiva, mas sim deve ser assumida pelos Associados, tanto pelos decisores políticos como pelos técnicos, de acordo com as respetivas áreas de conhecimento e de influência
- A elaboração de candidaturas ancoradas nos Grupos de Missão Cultura e Planeamento (ver prioridade 3) dependerá do contexto específico (características do financiamento, calendário, municípios envolvidos e respetiva equipa técnica) e da vontade política e técnica de alocação de recursos. Se o envolvimento das equipas na elaboração dos projetos deve ser o princípio, este deve ser ponderado de acordo com as circunstâncias de cada candidatura e numa perspetiva de captação de saberes específicos de outras áreas (ex.: turismo, património, intervenção social, educação).

3. ESTRATÉGIA DE MECENATO

- Nos últimos três anos foram promovidas algumas ações no sentido da captação de mecenato, tema que foi ainda amplamente discutido em diversos momentos de encontro da rede. No entanto, os resultados destas ações foram nulos, devido a, entre outras justificações:
 - ▶ Por se tratar de uma estratégia ancorada na Direção Executiva, com reduzida disponibilidade para investimento numa tarefa que consome muito tempo
 - ▶ Pelo excessivo otimismo que o discurso sobre mecenato normalmente encerra (e que o PEO acompanhou) face à escassez de casos bem-sucedidos neste campo
 - ▶ Pelas características particulares da ARTEMREDE, que não se circunscreve a um

território específico e cuja implantação local não consegue concorrer com outros projetos

- Face aos resultados alcançados, é importante que a estratégia de mecenato da ARTEMREDE sofra os seguintes ajustes:
 - ▶ Diminuição da expectativa de financiamento em 2020 para 5% do orçamento até 2020
 - ▶ Construção de parcerias neste campo, com partilha de responsabilidades e de retorno

4. ESTUDO DE IMPACTO DA AÇÃO DA ARTEMREDE

- Numa primeira fase, a ARTEMREDE avançará com a análise económica do investimento vs. retorno para os associados
- Com recurso a cofinanciamento, será levado a cabo um estudo mais alargado sobre o impacto da atividade da ARTEMREDE nos territórios onde atua, que abranja várias dimensões no que respeita ao investimento e ao retorno

7. COMUNICAR DE FORMA EFICAZ, ACESSÍVEL E ABRANGENTE

No que respeita à comunicação, dever-se-á aprofundar e ampliar a estratégia desenvolvida ao longo dos últimos três anos com o objetivo de:

- 1) aumentar a visibilidade da “marca” ARTEMREDE a nível local, nacional e internacional - veiculando a imagem, a missão e os projetos da rede através de uma divulgação ampla, visualmente apelativa e portadora de um conteúdo editorial claro, acessível e tendencialmente bilingue (Português/Inglês), de forma a acompanhar a estratégia de internacionalização;
- 2) alargar e diversificar públicos - colocando-os no centro de várias atividades e projetos, envolvendo-os em processos cocriativos e codecisórios e facilitando o seu acesso a meios de divulgação impressos e digitais;

I - A MARCA ARTEMREDE

A marca ARTEMREDE está sobretudo associada à programação que circula pelos municípios associados, já que essa foi, até há pouco tempo, a atividade mais visível da associação. No seguimento do PEO, porém, urge ampliar a ressonância da marca ARTEMREDE, para que esta passe a incluir outros aspetos da sua atividade (produção, estratégias de mediação cultural e lobby político, projetos plurianuais de alcance regional e internacional, projetos inovadores de desenvolvimento de públicos) e possa vir a constituir-se como um exemplo reconhecido no que respeita à cooperação intermunicipal e à territorialização de políticas culturais.

II - UM FOCO NOS PÚBLICOS

Até 2010, o objetivo da ARTEMREDE é aumentar e diversificar públicos, em particular aqueles que não têm práticas de fruição cultural regular.

A estratégia de comunicação terá de ser capaz de comunicar forma eficaz e abrangente com públicos muito diferentes. Globalmente, esses públicos são:

- populações locais dos 15 municípios associados
- artistas e instituições artísticas nacionais e internacionais
- públicos políticos/institucionais
- potenciais novos associados (efetivos e aderentes);
- outros municípios do país que não são potenciais membros;
- agentes decisores de políticas culturais e territoriais (Ministério da Cultura, Direção-Geral das Artes, Associação Nacional de Municípios Portugueses, entre outros);
- potenciais parceiros de projetos ou financiadores (i.e., instituições culturais, de ensino e da área social);
- potenciais mecenas e patrocinadores (i.e., instituições financeiras e tecido empresarial)

III - COMPLEMENTARIDADE ENTRE MEIOS IMPRESSOS E DIGITAIS

Pretende-se alcançar estes públicos através da produção de diversos materiais de divulgação, que se complementem a nível impresso e digital:

- Jornal da ARTEMREDE: continuará a ter duas edições impressas por ano, a distribuir pelos municípios associados. Uma versão digital estará também disponível no site.
- site www.artemrede.pt e redes sociais: o site continuará a ser atualizado numa lógica de "agência de notícias"; manter-se-á o desenvolvimento da presença nas redes sociais, através do "perfil mãe"

da ARTEMREDE no facebook, mas também do perfil próprio de alguns projetos específicos e do perfil Instagram, criado no início de 2018;

- a newsletter continuará a ser mensal.
- a programação e as coproduções continuarão a beneficiar de postais (impressos), ecards, cartazes e folhas de sala (formato digital) disponibilizados para os municípios. A produção de flyers será também contemplada sempre que oportuno, em função das características específicas de cada projeto e a necessidade de tocar de forma mais imediata um público mais específico. Neste sentido, a articulação com as equipas locais de comunicação e produção permitirá determinar os meios e as estratégias mais adequados para promover os diversos projetos.
- O MANOBRAS – Festival Internacional de Marionetas e Formas Animadas terá um programa próprio, que será também disponibilizado no site do festival, associado ao site da ARTEMREDE: <http://www.artemrede.pt/FestivalManobras/>. No âmbito do MANOBRAS estão previstas também diversas parcerias com vários agentes locais, o que permitirá uma maior visibilidade do festival e, conseqüentemente, da marca ARTEMREDE.

IV – ASSESSORIA DE IMPRENSA

A assessoria de imprensa será reforçada junto dos órgãos de comunicação locais e regionais – principais divulgadores da atividade da rede nos seus territórios. Pretende-se ainda aumentar a visibilidade da rede, através dos meios de comunicação nacionais e internacionais. Esta internacionalização da estratégia de imprensa começou em 2017, sempre associada ao projeto europeu A Manual on Work and Happiness, e é expectável que continue nos próximos anos, ancorada noutros projetos de âmbito transnacional.

V – COMUNICAÇÃO INTERNA: ARTICULAR, DIVULGAR, ENVOLVER

A eficácia da comunicação externa alcança-se também através de uma comunicação interna fluida e construtiva, baseada numa articulação permanente e transversal entre a equipa nuclear da ARTEMREDE e as equipas dos vários departamentos dos municípios associados – departamentos de comunicação, cultura, educação, ação social, etc. O envolvimento destes agentes no processo de comunicação é essencial para uma boa divulgação tendo em conta a sua experiência no terreno e o seu contacto direto com os públicos que se pretende alcançar e com os agentes locais que podem eventualmente associar-se ou tornar-se parceiros dos projetos e da sua divulgação.

Para que estes agentes internos estejam a par da evolução dos projetos e das prioridades da rede que não sejam necessariamente objeto de divulgação pública, a atual plataforma 2b2 será convertida numa plataforma estruturada que compile os diversos materiais de comunicação e dossiês de produção, como até agora, mas também todos os restantes documentos internos considerados relevantes.

Esta reestruturação da 2b2 surge também na sequência da reestruturação da plataforma de candidaturas para a programação em rede, que aconteceu em julho de 2017.

Para além deste contexto digital, serão convocadas reuniões com as várias equipas municipais com o intuito de partilhar e discutir conteúdos e articular ações concretas que possam convergir para o aumento da visibilidade da rede e dos seus projetos e para a amplificação dos públicos.

8. IMPLEMENTAR PROJETOS DE FORMAÇÃO ESPECIALIZADA

Em matéria de formação, deverá manter-se o que ficou planeado em 2015:

- a assunção da formação como um eixo de intervenção estratégico e permanente da ARTEMREDE, com um histórico significativo e resultados importantes
- a procura de formas diferenciadas e complementares de financiamento das iniciativas de formação;
- a aposta no estabelecimento de parcerias qualificadas para o desenvolvimento de projetos formativos, sempre que esse seja o modelo mais eficiente de organização
- a valorização do investimento interno nas atividades formativas, pelos reconhecidos impactos na atividade da rede e dos seus associados
- a valorização das iniciativas de aprendizagem de natureza informal, traduzidas em Ciclos de Encontros, Conferências, ou iniciativas análogas

Há, efetivamente, um reconhecimento consensual do papel que a formação tem tido na ARTEMREDE. Entre outros aspetos, os associados referem que a formação promove uma cultura de rede e a coesão interna, proporciona a aquisição e diversificação de conhecimentos e competências, contribui para valorizar e reconhecer as funções inerentes à atividade cultural, em cada município e qualifica os atores da rede, nos diferentes níveis de intervenção: político, artístico, técnico. Na auscultação realizada em janeiro e fevereiro de 2018 para a revisão do Plano Estratégico, 92% dos inquiridos afirmaram esta área como aposta inequívoca para a ARTEMREDE e 100% concordam que essa aposta é, nos próximos dois anos, para ser mantida ou mesmo acentuada (53 em 53 respostas).

É a partir da força desta convicção que a ARTEMREDE deverá, até 2020, desenvolver esforços no sentido de concretizar as linhas estratégicas definidas, tendo em atenção os seguintes aspetos:

- as eventuais parcerias com outras entidades terão como critérios o conhecimento especializado, a eficiência do ponto de vista organizativo/executivo e a possibilidade de certificação das acções de formação
- serão privilegiadas as acções formativas que incidam em áreas de intervenção estratégica da rede e de confluência com necessidades de aprendizagem dos associados, nomeadamente: mediação cultural e artística/projetos de envolvimento local / gestão de projetos / programação / política cultural/ línguas estrangeiras, complementadas com intervenções pontuais em áreas técnicas (luz, som, frente de casa)
- a importância da promoção de encontros e sessões de reflexão dirigidas ou abertas também aos autarcas;
- a possibilidade de integração de oportunidades de formação em projetos artísticos em curso e, por princípio, a articulação das iniciativas de formação com projetos concretos
- a exploração de oportunidades de formação e intercâmbio no plano europeu
- a manutenção do Ciclo de Encontros de Programadores, promovendo e aprofundando a aprendizagem informal e interpares, como uma das características matriciais da rede
- promover o trabalho conjunto entre núcleos de municípios (numa lógica sub-rede), aprofundando práticas colaborativas que contribuam para a desejada densificação da rede

9. INTERNACIONALIZAR A ATIVIDADE

No essencial, a estratégia de internacionalização da ARTEMREDE deve manter-se fiel aos pressupostos elencados no PEO: estão elencadas as áreas prioritárias em que a associação a projetos internacionais é relevante (a programação artística, a formação dos profissionais, a cooperação com outras redes de cidades ou regiões); está também dito que os esforços de internacionalização deverão ser feitos de forma progressiva, e que são os impactos diretos e indiretos das iniciativas em que se envolve - e não uma lógica de 'posicionamento internacional' - que determinam a importância da cooperação com países e entidades estrangeiras. Assim, em 2018-2020 a ARTEMREDE estará interessada em envolver-se em projetos internacionais na medida em que estes se articularem com as prioridades do seu plano estratégico e trouxerem aos associados possibilidades concretas de apetrechamento profissional, alargamento de mundividades e dinâmicas de trabalho e práticas de cooperação aprofundadas.

É, no entanto, importante referir alguns aspetos que decorrem da experiência dos últimos anos:

- É importante compreender as implicações e oportunidades que se abrem pelo facto de ARTEMREDE ter conseguido muito mais em dois anos do que era razoável esperar, considerando a incipiência do entrosamento internacional da rede em 2015;
- O facto de o processo de internacionalização se ter dado a um ritmo porventura mais rápido do que o que se previa (em parte devido à candidatura vitoriosa ao programa Creative Europe com o projeto 'A Manual on Work and Happiness') trouxe à ARTEMREDE um reconhecimento externo e um conjunto de contactos que convém não desperdiçar;
- A esmagadora maioria dos associados inquiridos no quadro desta revisão defende que a ARTEMREDE deve manter (27) ou acentuar (15) o seu processo de

internacionalização, tendo apenas 6 colocado a hipótese de o mesmo ser interrompido;

- Pese embora esta área ter arrancado de forma muito positiva e concentrar neste momento um potencial relevante a explorar, é importante encontrar, no futuro, formas de alargar o impacto dos projetos internacionais a toda a rede, uma vez que, num universo de 48 inquiridos, 16 não sabiam classificar a relevância de um dos projetos internacionais em curso;
- a ARTEMREDE deve melhorar a prestação de contas interna relativamente ao impacto dos projetos internacionais, demonstrando a sua relevância económica (na perspetiva do cofinanciamento que pressupõem) e o seu significado qualitativo (em termos da qualificação dos técnicos envolvidos e da qualidade dos processos artísticos implementados)
- a ARTEMREDE deve desencadear o processo de formalização e implementação da Southern Coalition, rede de organizações culturais de países do Sul da Europa que partilham valores e necessidades decorrentes da sua situação multi-periférica.
- o facto de os projetos internacionais constituírem oportunidades valiosas de qualificação e desenvolvimento profissional dos técnicos dos municípios associados e plataformas para a ampliação do seu perfil de cooperação internacional deve ser tido em conta nos próximos passos de internacionalização da rede;
- deverá manter-se a atenção às áreas de colaboração privilegiada (formação, cruzamentos entre projetos artísticos e processos de desenvolvimento social/territorial)
- assegurar a coerência interna do processo de internacionalização, através do cruzamento com a participação em festivais e outras iniciativas do

Ciclo de Programadores e com a programação de espetáculos estrangeiros no Festival Manobras;

- explorar as potencialidades de articulação entre o processo de internacionalização da ARTEMREDE e as práticas de cooperação externa dos municípios, designadamente no capítulo das geminações entre cidades;

Em suma, a ARTEMREDE continuará a defender a complementaridade da atuação territorializada e da cooperação internacional, convicta do reforço mútuo destes processos para as dinâmicas culturais locais.

INDICADORES E METAS

A ARTEMREDE está sobretudo apostada em operar mudanças concretas nos territórios onde opera: isso significa que estamos focados nos processos, efeitos e impactos – muito mais complexos e difíceis de reportar - do que, necessariamente, no cumprimento de indicadores de execução. Mas não nos furtamos a um exercício de exigência de prestação de contas, pelo que se faz nesta revisão do Plano Estratégico e Operacional um esforço de sistematização das metas a que nos propomos até 2020.

INDICADORES	METAS ATÉ 2020
<p>Evolução das práticas de programação em rede</p>	<p>Percentagem do orçamento global investido em programação: 50%</p> <p>Percentagem do orçamento de programação investido em projetos de território: 50%</p> <p>Nível de participação dos programadores nas decisões de programação: indicador de avaliação qualitativa</p> <p>Produção de um objeto artístico distintivo e mobilizador: indicador de realização</p> <p>Nº de municípios envolvidos na iniciativa Visionários: 20</p> <p>Nº de espetáculos programados pelos Visionários: entre 20 e 40</p> <p>Consolidação da iniciativa Visionários: indicador de avaliação qualitativa</p> <p>Nº de municípios envolvidos no Festival Manobras: 20</p> <p>Nº de residências artísticas promovidas pela ARTEMREDE: 8</p>
<p>Evolução da reflexão interna e da capacidade de influência sobre as políticas culturais</p>	<p>Nº de edições do Fórum Político: 2</p> <p>Nº de participantes no Fórum Político: 200</p> <p>Nº de autarcas de municípios associados participantes no Fórum Político: 60</p> <p>Nº de autarcas de municípios não-associados participantes no Fórum Político: entre 15 e 25</p> <p>Nº de entidades externas participantes no Fórum Político: entre 15 e 25</p> <p>Nº de documentos de trabalho produzidos: 2</p> <p>Conclusão da Carta de Compromisso: indicador de realização</p>
<p>Evolução da capacidade de articulação com as políticas territoriais</p>	<p>Criação de mecanismos de articulação com entidades relevantes no plano territorial: indicador de avaliação qualitativa</p> <p>Nº de Laboratórios Artísticos para o Desenvolvimento Local implementados: 12</p> <p>Realização do estudo do impacto da ARTEMREDE nos territórios onde opera: indicador de realização</p>

INDICADORES	METAS ATÉ 2020
Nível de crescimento	<p>Nº de novos membros efectivos >> até 2020: 5</p> <p>Nº de novos membros associados >> até 2020: 2</p> <p>Nº de parcerias estabelecidas >> até 2020: 5</p>
Nível de concretização de iniciativas de formação	<p>Nº de oportunidades de qualificação propostas pela ARTEMREDE: 10</p> <p>Nº de municípios participantes em acções de formação: 20</p>
Nível de internacionalização da atividade	<p>Implementar 1 projeto de cooperação internacional</p> <p>Obter cofinanciamento para 1 projeto de cooperação internacional</p> <p>Estabelecer 3 parcerias internacionais</p> <p>Participar em 2 conferências e cursos de âmbito internacional</p> <p>Participar em 2 festivais de artes performativas no estrangeiro</p> <p>Aumentar em 50% os conteúdos disponibilizados em inglês</p>
Nível de eficácia e de notoriedade da comunicação da ARTEMREDE	<p>Nº de artigos/referência na imprensa (nacional e internacional) / por ano: 200</p> <p>Nº de subscritores da newsletter: 7.000</p> <p>Nº de seguidores nas redes sociais: 10.000</p> <p>Nº de edições do Jornal da ARTEMREDE: 6</p> <p>Nº Parcerias de divulgação: 15</p> <p>Nível de notoriedade da marca ARTEMREDE: indicador de avaliação qualitativa</p>

INDICADORES	METAS ATÉ 2020
<p>Nível das práticas de cooperação internas</p>	<p>Nº de reuniões internas (Assembleia-Geral, Reuniões de Direcção, Reuniões Gerais, Plenários de Programadores e outros): 50</p> <p>Evolução do Conselho Consultivo: indicador de avaliação qualitativa</p> <p>Regularidade dos Ciclos de Encontros de Programadores: participação em, pelo menos, 1 festival por ano e em 6 iniciativas;</p> <p>Nº de Municípios participantes dos Ciclos de Encontros de Programadores: 20</p> <p>Nº de reuniões dos Grupos de Missão: 3</p>
<p>Nível de sustentabilidade económica</p>	<p>Percentagem dos custos de funcionamento no orçamento global: 25%</p> <p>Nº de fontes: 7</p> <p>Percentagem dos fundos comunitários no orçamento global: 35%</p> <p>Percentagem de financiamento da Administração Central no orçamento global: > 20%</p> <p>Recurso aos fundos próprios: entre 0% e 5%</p> <p>Percentagem do mecenato no orçamento global: 5%</p> <p>Percentagem das quotas no orçamento global: < 40%</p> <p>Crescimento do orçamento global: entre 40% a 50%</p>
<p>Evolução da cultura de avaliação e planeamento estratégico</p>	<p>Nº de processos de avaliação implementados: 5</p> <p>Nº de reuniões dedicadas a temas estratégicos, de auto-avaliação e discussão crítica: 10</p> <p>Preparação do ciclo 2021-2023 <i>indicador de avaliação qualitativa</i></p>

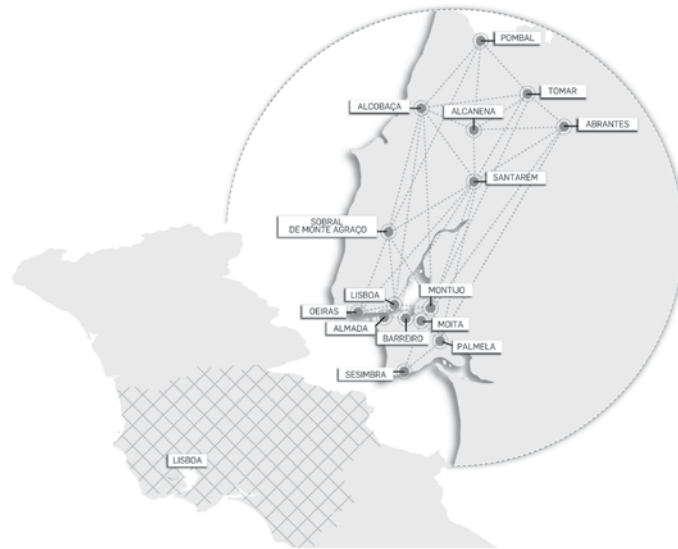
FICHA TÉCNICA

Coordenação: Vânia Rodrigues

Redação: Marta Martins e Vânia Rodrigues
(prioridade 7/comunicação por Vítor Pinto)

Os adjetivos que surgem na composição da capa desta brochura foram os utilizados pelos associados da ARTEMREDE para qualificar a associação, no âmbito do processo de auscultação interna realizado no contexto da revisão intercalar do Plano Estratégico 2015-2020. Agradecemos a todos os que contribuíram com as suas opiniões e sugestões durante este processo de reflexão estratégica.

abril 2018



ARTEMIS

juntos.mais fortes



ARTEMREDE
juntos.mais fortes

Palácio João Afonso
Rua Miguel Bombarda, 4 R/C
2000-080 Santarém // Portugal

www.artemrede.pt

PARTICIPATIVA
PERSISTENTE
DETERMINADA
RESILIENTE
CRIATIVA INOVADORA
PARTICIPATIVA
RELEVANTE PERSISTENTE
RESILIENTE DETERMINADA
DIALOGANTE RESILIENTE
PERTINENTE DINÂMICA CRIATIVA
MOBILIZADORA DESAFIANTE POTENCIADORA
CRIATIVA INOVADORA AGREGADORA
POTENCIADORA INCLUSIVA
PLURAL DESAFIANTE PERSISTENTE RESISTENTE DINÂMICA
CONSTRUTIVA DETERMINADA PLURAL PERTINENTE DESAFIANTE
DESAFIANTE RESILIENTE MOBILIZADORA RELEVANTE RESISTENTE
CRIATIVA INOVADORA AGREGADORA RELEVANTE RESISTENTE
PARTICIPATIVA INCLUSIVA CONSTRUTIVA DETERMINADA
PERSISTENTE **RESISTENTE** DIALOGANTE RESILIENTE
CONSTRUTIVA DETERMINADA PLURAL PERTINENTE DINÂMICA
PLURAL **PERSISTENTE** MOBILIZADORA DESAFIANTE POTENCIADORA
MOBILIZADORA DESAFIANTE POTENCIADORA PARTICIPATIVA INCLUSIVA COOPERATIVA
CRIATIVA INOVADORA AGREGADORA RELEVANTE PERSISTENTE RESISTENTE
POTENCIADORA PARTICIPATIVA INCLUSIVA CONSTRUTIVA DETERMINADA PLURAL
RELEVANTE PERSISTENTE **MOBILIZADORA** DIALOGANTE MOBILIZADORA
CONSTRUTIVA DETERMINADA PLURAL PERTINENTE DINÂMICA CRIATIVA INOVADORA
PLURAL RESILIENTE MOBILIZADORA DESAFIANTE POTENCIADORA PARTICIPATIVA