

Avaliação Intercalar do Programa Operacional Regional do Norte 2014–2020

Relatório Final

fevereiro 2024



Elaborado por:

FICHA TÉCNICA

Contrato: Aquisição de serviços com vista à realização da Avaliação Intercalar do Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020

Relatório: Relatório Final

Equipa Técnica:

Coordenação:
Sérgio Barroso

Especialistas:
Carla Figueiredo, Inês Andrade, Gonçalo Caetano, Luís Carvalho, Manuel Reis, Pedro Casimiro e Sandra Primitivo

Steering Committee:
Jorge Gaspar e Paulo Madruga

Data: 29 de Fevereiro 2024
Número de páginas: 256

CEDRU
Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano, Lda
Rua Fernando Namora 46A
1600-454 Lisboa
(+351) 217 121 240 9
www.cedru.com

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	9
2. ENQUADRAMENTO	13
2.1. ÂMBITO E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO	13
2.2. PONTO DE SITUAÇÃO DO PROGRAMA	13
3. METODOLOGIA	19
3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA GLOBAL	19
3.2. TEORIA DE MUDANÇA, RISCOS E PRESSUPOSTOS	23
4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO	29
4.1. QUESTÃO DE AVALIAÇÃO 1 – RELEVÂNCIA / COERÊNCIA INTERNA E EXTERNA.....	29
4.2. QUESTÃO DE AVALIAÇÃO 2 – EFICÁCIA.....	43
4.3. QUESTÃO DE AVALIAÇÃO 3 – EFICIÊNCIA	71
4.4. QUESTÃO DE AVALIAÇÃO 4 – IMPACTE / VALOR ACRESCENTADO EUROPEU	81
4.5. QUESTÃO DE AVALIAÇÃO 5 – ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	95
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	105
5.1. CONCLUSÕES.....	105
5.2. RECOMENDAÇÕES	113
5.2.1. <i>Recomendações para o período de execução 2021-2027</i>	113
5.2.2. <i>Recomendações para o período de execução post-2030</i>	126
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ELETRÓNICAS	131
7. ANEXOS	137
7.1. PONTO DE SITUAÇÃO	137
7.2. QUADROS DE APURAMENTOS DE INDICADORES DE CONTEXTO.....	149
7.3. TEORIA DE MUDANÇA.....	153
7.4. GUIÕES DAS ENTREVISTAS	164
7.5. SÍNTESE DE ENTREVISTAS.....	172
7.6. SINOPSE DOS FOCUS GROUP	175
7.7. FORMULÁRIOS DE INQUÉRITOS	180
7.7.1. <i>Inquérito a beneficiários não empresariais</i>	180
7.7.2. <i>Inquérito a beneficiários empresariais</i>	195
7.8. RESULTADOS DOS INQUÉRITOS	204
7.8.1. <i>Inquérito a beneficiários não empresariais</i>	204
7.8.2. <i>Inquérito a beneficiários empresariais</i>	220
7.9. ESTUDOS DE CASO	231
6.9.1. <i>EC 1. SAICT – Roteiro de infraestruturas</i>	231
7.9.2. <i>EC 2. SI Inovação (Empreendedorismo)</i>	235
7.9.3. <i>EC 3. Promoção do Espírito Empresarial</i>	237
7.9.4. <i>EC 4. Património natural e cultural</i>	241
7.9.5. <i>EC 5. Regeneração urbana</i>	244
6.9.6. <i>EC 6. Regeneração urbana</i>	246

7.9.7. EC 7. Regeneração de comunidades desfavorecidas.....	249
7.9.7. EC 8. Equipamentos escolares.....	252

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Opções de aprofundamento analítico da avaliação.....	21
Quadro 2. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 6.....	48
Quadro 3. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 8.....	51
Quadro 4. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 1.....	56
Quadro 5. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 2.....	59
Quadro 6. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 3.....	62
Quadro 7. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 4.....	63
Quadro 8. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 5.....	66
Quadro 9. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 7.....	68
Quadro 10. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 9.....	70
Quadro 11. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 1.....	73
Quadro 12. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 2.....	74
Quadro 13. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 3.....	75
Quadro 16. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 6.....	76
Quadro 17. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 7.....	78
Quadro 18. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 8.....	79
Quadro 19. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 9.....	79
Quadro 21. Efeitos do NORTE 2020 na realização dos projetos.....	93
Quadro 22. Perda de investimento elegível num cenário de ausência de apoio aos projetos aprovados.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fundo programado (M€), taxa de realização e taxa de compromisso dos projetos aprovados por Eixo.....	14
Figura 2. Financiamento aprovado por Eixo.....	15
Figura 3. Teoria de mudança subjacente à intervenção.....	19
Figura 4. Teoria de mudança – racional da intervenção.....	25
Figura 5. Teoria de mudança – pressupostos e riscos.....	26
Figura 6. Evolução do PIB per capita (PPC) das NUTSII em percentagem da média nacional (2000-2020).....	83
Figura 7. Peso da população empregada com ensino superior no total da população empregada Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INE (2022).....	88

ACRÓNIMOS

AAC	Avisos para Apresentação de Candidaturas
ABT	Avaliação Baseada na Teoria
ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde, I.P.
AD&C	Agência para o Desenvolvimento e Coesão, IP
ADENE	ADENE - Agência para a Energia
AG	Autoridade de Gestão
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E.,
AM	Área Metropolitana
AMP	Área Metropolitana do Porto
ANI	Agência Nacional de Inovação S.A.
AP	Administração Pública
CCDR	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
CCDR Norte	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
CEDRU	Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano
CEI	Contratos Emprego Inserção
CIM	Comunidade Intermunicipal
COLABS	Laboratórios Colaborativos
CUE	Centros Urbanos Estruturantes
CUR	Centros Urbanos Regionais
DGAL	Direção Geral das Autarquias Locais
DGE	Direção Geral de Educação
DGEstE	Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares
DRC	Direção Regional de Cultura
DSR	Direção de Serviços da Região
EB	Escola Básica
EY	Ernst & Young
FAQ	Frequently Asked Questions
FCT	Fundação para a Ciência e Tecnologia
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FSE	Fundo Social Europeu
GAL	Grupo de Ação Local
I&D	Investigação e desenvolvimento
IAPMEI	Agência para a Competitividade e Inovação, IP
IDT	Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IF	Instrumento Financeiro
IFD	Instituição Financeira de Desenvolvimento S.A.

IFFRU	Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas
IHRU	Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, IP
IMT	Instituto da Mobilidade e dos Transportes, IP
INE	Instituto Nacional de Estatística
IP	Instituto Público
ME	Ministério da Educação
OE	Objetivo Específico
OI	Organismo Intermédio
PAICD	Plano de Ação Integrado para as Comunidades Desfavorecidas
PARU	Plano de Ação de Regeneração Urbana
PDCT	Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial
PEDU	Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano
PGA PT2020	Plano Global de Avaliação do Portugal 2020
PI	Prioridade de Investimento
PIB	Produto Interno Bruto
PIEF	Programa Integrado de Educação e Formação
PME	Pequenas e Médias Empresas
PO	Programas Operacionais
PO MAR	PO Mar 2020
POCH	PO do Capital Humano
POISE	PO Inclusão Social e Emprego
POR	PO Regional
POSEUR	PO Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
PRODER	Programa de Desenvolvimento Rural
QA	Questão de Avaliação
SCT	Sistema Científico e Tecnológico
SI	Sistema de Informação
TdM	Teoria de Mudança
TdP	Turismo de Portugal, IP
TEIP	Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária
TeSP	Titulares de Diploma de Técnico Superior Profissional
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TO	Tipologias de Operação

01

Nota Introdutória

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

1. INTRODUÇÃO

1. O **Relatório Final Preliminar da “Avaliação Intercalar do Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020”**, foi desenvolvido pela equipa de avaliação do Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano, Lda (CEDRU, Lda), com a assistência técnica da EY-Parthenon Lisbon, para a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional Norte (CCDR Norte).
2. Nos termos do disposto no Regulamento (CE) n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro e dos Planos de Avaliação dos Programas Operacionais (PO) e do Plano Global de Avaliação do Portugal 2020 (PGA PT2020), o presente exercício assume-se como uma avaliação de impacto, estando orientado para determinar a eficácia, a eficiência e o impacto dos apoios dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), ou seja, determinar o contributo dos fundos veiculados pelo Norte 2020 para os Objetivos Específicos (OE) de cada Prioridade de Investimento (PI), seguindo a lógica de intervenção definida na programação. Complementarmente, a avaliação deverá também considerar as dimensões de operacionalização do Programa que permitam, designadamente, explicar níveis de progresso diferenciados entre tipologias ou prioridades de investimento.
3. **A avaliação apresenta diferentes níveis de aprofundamento, em consonância com o Caderno de Encargos (CE), que previu uma análise mais completa (mobilizando todos os métodos de recolha e análise de informação e Abordagens Baseadas na Teoria) para os domínios enquadrados nas PI: 1.1; 3.1; 6.3; 6.5; 9.1; 9.8 e 10.5 e nas PI 1.2; 3.2 e 3.3 (no caso das 1.3).** Nos restantes, para além da mobilização dos inquéritos e das entrevistas, que cobriram a generalidade dos eixos, a avaliação encontra como suporte essencial, de acordo com o CE, as conclusões das avaliações temáticas já realizadas no âmbito do Portugal 2020. .
4. Os resultados apresentados baseiam-se nas evidências recolhidas a partir da triangulação da informação obtida nos diversos métodos. Foram realizadas 9 entrevistas, 2 inquéritos, 8 estudos de caso e 6 *focus group* temáticos.
5. O presente documento respeita, por isso, a estrutura estabelecida no Anexo I – Estrutura tipo do Relatório Final Preliminar da Avaliação, estando organizado, para além deste capítulo, da seguinte forma:
 - **Capítulo 1. Enquadramento**, onde se efetua uma apresentação sintética do âmbito e objetivos da avaliação e se apresenta de forma sintética o objeto;
 - **Capítulo 2. Metodologia**, no qual se apresenta uma descrição da abordagem metodológica adotada e a Teoria de Mudança (TdM) que sustenta o processo;
 - **Capítulo 3. Resposta às questões de avaliação**, onde se apresentam os resultados de resposta a cada questão;
 - **Capítulo 4. Conclusões e Recomendações**, onde se apresentam as principais conclusões e um quadro recomendativo em função do exercício realizado;
 - **Capítulo 5. Referências bibliográficas e eletrónicas**, no qual se apresentam as fontes de informação documental utilizadas na realização do estudo.
6. Finalmente, este relatório é complementado por um **capítulo de Anexos**, que contém informação de base ao processo de análise relacionada com a análise de informação estatística de contexto e os resultados da aplicação dos instrumentos de recolha e de análise de informação mais relevantes (e.g. entrevistas semiestruturadas, inquéritos, *focus groups* e estudos de caso).

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

2. ENQUADRAMENTO

2.1. Âmbito e objetivos da Avaliação

7. A “Avaliação Intercalar do PO Regional do Norte 2014-2020” dá seguimento ao estabelecido no Regulamento (CE) n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro, onde se refere que **“devem ser efetuadas avaliações com o objetivo de melhorar a qualidade da elaboração e execução dos programas, e avaliar a sua eficácia e impacte”** (cf. n.º 1 do artigo 54.º). A presente avaliação encontra-se prevista no Plano Global de Avaliação do Portugal 2020, atualizado em dezembro de 2019.
8. Como expresso no caderno de encargos do presente estudo, **“a Avaliação Intercalar do Norte 2020 assume-se essencialmente como uma avaliação de impacte, sendo orientada para determinar a eficácia, a eficiência e o impacte dos apoios dos Fundos, ou seja, determinar o contributo dos Fundos veiculados pelo PO para os Objetivos Específicos (OE) de cada Prioridade de Investimento (PI), seguindo a lógica de intervenção definida na programação. Sempre que relevante, a avaliação poderá também considerar as dimensões de operacionalização do PO que permitam explicar níveis de progresso diferenciados**
9. Este exercício avaliativo constitui, assim, uma avaliação de impacte das intervenções do Norte 2020 no contexto dos respetivos eixos prioritários. **Centra-se no contributo das ações apoiadas para a prossecução dos OE, tendo designadamente em vista o alcance das metas de realização física e financeira definidas para 2023.** Neste sentido, importa compreender o impacte dos apoios direcionados para a multiplicidade de áreas de intervenção do Programa na melhoria das condições económicas, sociais e ambientais do Norte, por via da promoção das condições de competitividade nas empresas, do estímulo à I&D e inovação, da educação e formação, da modernização e capacitação administrativa, da qualificação dos trabalhadores, da qualidade do emprego e mobilidade dos trabalhadores, da proteção do ambiente e da utilização eficiente dos recursos, da sustentabilidade dos transportes, da inclusão social e do combate à pobreza, etc.

2.2. Ponto de situação do Programa

10. Considerando a procura que, após admissão, cumpre também os critérios de mérito (procura qualificada), **verifica-se que cerca de um terço dos Avisos para Apresentação de Candidaturas (AAC) esgotaram a dotação colocada a concurso.** A maioria dos AAC revelam índices de procura qualificada acima dos 75%, não registando elevados problemas de adesão, em linha com o verificado na globalidade dos AAC lançados pelo Programa (57%).
11. No entanto, o **Eixo 3 (Economia de baixo teor de carbono) e o Eixo 5 (Sistema Urbano) registam os níveis de adesão mais baixos** (apenas 33% e 30% dos AAC apresentam níveis de procura qualificada superiores a 75%). Não obstante, em ambos os casos, a seletividade observada não aparenta ser a razão que justifique os reduzidos níveis de procura qualificada, dado que nos Eixos 3 e 5, as taxas de aprovação bruta fixaram-se, respetivamente em 85% e 91% das candidaturas.
12. Para além das Prioridades de Investimento incluídas nos Eixos mencionados, as **PI 3.1 (Promoção do espírito empresarial, Eixo 2), 8.3 (Criação de emprego, Eixo 6) e 8.5 (Adaptação dos trabalhadores, Eixo 6) revelam também dificuldades de mobilização.** No primeiro caso, os níveis reduzidos de procura qualificada poderão ser justificados pela elevada seletividade observada (apenas 26% dos projetos admitidos foram selecionados). Estes níveis de seletividade foram sobretudo influenciados pelo peso da tipologias de operação (TO) Sistema de Incentivo Inovação (Empreendedorismo) (que representa 96% dos projetos selecionados nesta PI). O mesmo se verifica ao nível das PI 8.3 e 8.5, as quais evidenciaram níveis elevados de seletividade, sendo que 41% e 65% dos projetos admitidos, respetivamente, foram selecionados.
13. Uma análise comparativa das taxas de compromisso e de realização do Programa revela algumas diferenças entre os Eixos Prioritários (Figura 1). Os valores globais do Programa nestes indicadores (106% e 58%, respetivamente) são em parte influenciados pelo desempenho dos Eixos 2, 5 e 8 (Competitividade PME, Sistema urbano, Educação e Formação) que, em conjunto, agregam 55% da programação total.

14. Não obstante, o **Eixo 4 (Qualidade ambiental)** apresenta a taxa de realização mais elevada do Programa (superado apenas pela Assistência Técnica), enquanto os Eixos 7, 1 e 9 (Inclusão social, I&D&I, Capacitação institucional) registam níveis de execução inferiores à média do PO. Adicionalmente, todos os Eixos revelam níveis de compromisso elevados (com exceção do Eixo 6 – Emprego), refletindo uma elevada procura pela generalidade das tipologias de operação neles enquadradas, o que indicia que os Eixos podem eventualmente acomodar a quebra de alguma execução sem comprometer a execução financeira do PO.

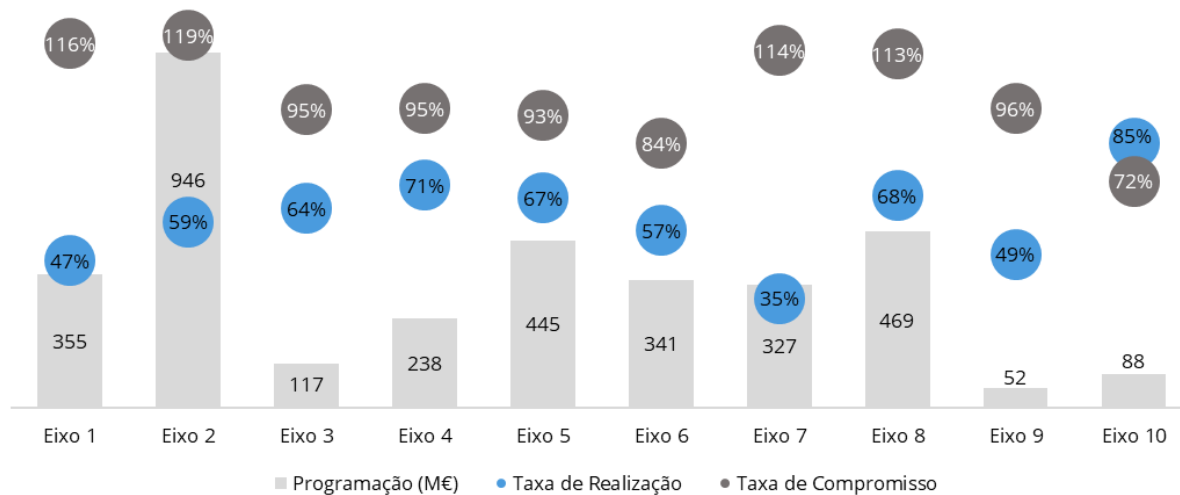


Figura 1. Fundo programado (M€), taxa de realização e taxa de compromisso dos projetos aprovados por Eixo

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

Nota: Taxa de Compromisso = Valor Aprovado / Valor Programado

Taxa de Realização = Valor Certificado / Valor Aprovado

15. O Programa apresenta, em termos gerais, uma elevada taxa de seletividade, tendo aprovado apenas 55% das candidaturas submetidas pelos promotores, determinado pelas reduzidas taxas de aprovação bruta nas operações enquadradas nos Eixos 2 e 6 (49% e 52%, respetivamente), que representam cerca de 67% dos projetos candidatados. **As taxas de aprovação mais reduzidas registam-se nas candidaturas submetidas no âmbito dos Eixos 1 e 2, nos quais se destacam as tipologias de operação de Projetos de I&DT (Eixo 1, 18%), SI Inovação – Empreendedorismo (Eixo 2, 24%) e SI Qualificação (Eixo 2, 29%).** Em contrapartida, os Eixos 5, 8 e 9 revelam as maiores taxas de aprovação (91%, 95% e 88%, respetivamente), destacando-se as tipologias de operação de Instrumentos Financeiros (Eixo 5), Combate ao insucesso escolar, Cursos TESP, Escola Digital, Programa + Superior e TEIP (Eixo 8) e Processos de modernização da AP, Qualificar a prestação do serviço público e Reforço da capacidade de atores e redes para promoção desenvolvimento territorial (Eixo 9), nos quais a seletividade foi nula.
16. Na globalidade do Programa, 14% dos projetos foram rescindidos ou anulados após a sua aprovação, dificultando a execução do Programa. Mais uma vez, destacam-se as operações aprovadas no âmbito dos Eixos 2 e 6 (em particular os promotores empresariais) que apresentam as taxas de rescisão/ anulação mais elevadas (29% e 27%), sendo de realçar as tipologias de operação de SI Inovação – Empreendedorismo, SI Internacionalização e SI Qualificação (Eixo 2) e Formação para a inovação empresarial (Eixo 6). Não englobados nestes Eixos, também os projetos selecionados enquadrados nas tipologias de operação de SI Inovação – Não PME (Eixo 1) e Doutoramentos e Pós-Doutoramentos (Eixo 8) apresentam taxas de rescisão/ anulação acima dos 20%.
17. O financiamento via FSE recai apenas sobre os Eixos 6, 7 e 8 (Emprego, Inclusão social e Educação), enquanto o FEDER abrange todos os eixos do Programa, sendo que o Eixo 2 (Competitividade das PME) assume maior destaque, dado que representa cerca de 40% do incentivo aprovado. A Tipologia de Operação SI Inovação - Produtiva PME (Eixo 2) destaca-se claramente por representar cerca de 22% do apoio aprovado via FEDER, enquanto as tipologias de operação de Incentivo Extraordinário à normalização da atividade artística e empresarial (Eixo 6), +COESO EMPREGO (Eixo 7) e Doutoramentos e Pós-Doutoramentos (Eixo 8) constituem cerca de 42% do financiamento aprovado via FSE.

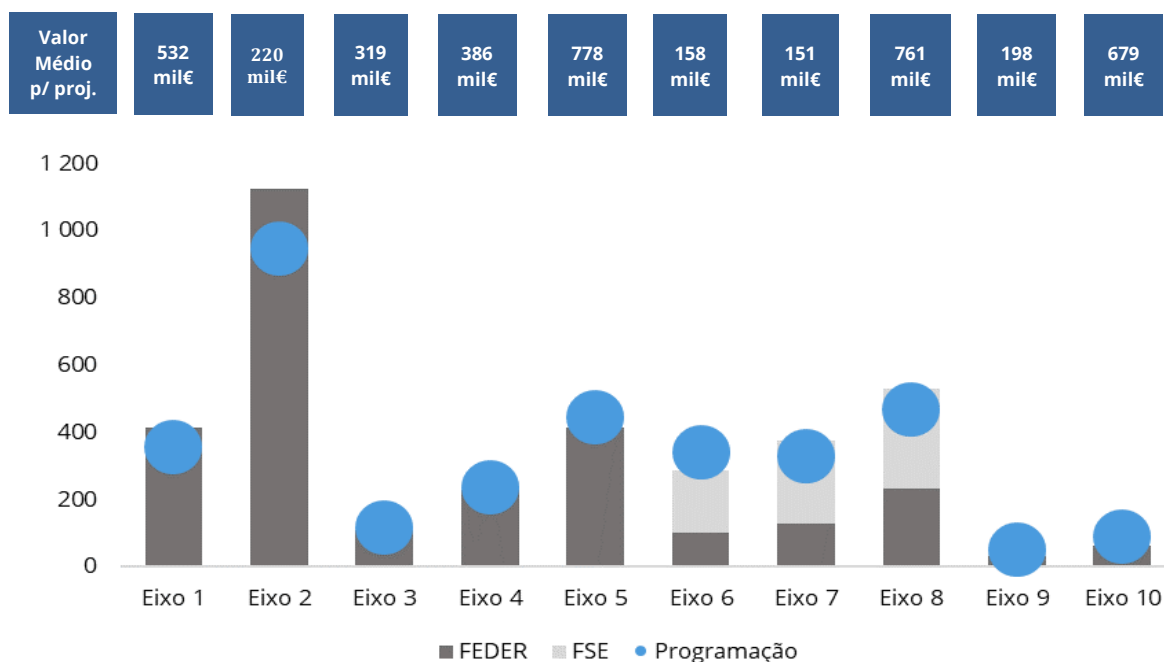


Figura 2. Financiamento aprovado por Eixo

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

20. **Os projetos aprovados no Programa contemplam um total de 6.612 beneficiários, dos quais 5.781 são empresariais e 829 não empresariais, sendo que os restantes correspondem ao Banco Português de Fomento e à Estrutura de Gestão do IFRRU,** ambos responsáveis pela implementação de Instrumentos Financeiros. No primeiro grupo, 67% dos promotores apresentam apenas um projeto financiado pelo Programa, 24% dois projetos e os restantes 10% três ou mais projetos. No que respeita ao grupo dos beneficiários não empresariais, 58% regista apenas uma operação selecionadas, 20% duas operações e os restantes 23% apresenta três ou mais operações selecionadas.
21. Uma análise por tipologia de beneficiário revela que a maior parte do apoio global foi direcionado para empresas (44% do apoio aprovado). Ao nível do FEDER, quer as empresas, quer os municípios assumiram um peso significativamente elevado (cerca de 39% e 35%, respetivamente). No caso do incentivo aprovado via FSE, a maioria do apoio foi atribuído aos Organismos da Administração Pública e Agências Públicas (43%) e aos estabelecimentos de ensino e formação (21%) (ver Figura A4 e Figura A5).

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

03

Metodologia

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

3. METODOLOGIA

3.1. Abordagem metodológica global

22. O Caderno de Encargos assumiu como referencial metodológico de análise de impactos o método de Avaliação Baseada na Teoria (ABT) e definiu diferentes opções de aprofundamento da avaliação em função das Tipologias de Intervenção (TI). **No caso dos objetivos específicos cobertos por avaliações temáticas já realizadas no âmbito do Portugal 2020 (opções 1.1. e 1.2) a avaliação baseia-se nos resultados dessas avaliações e recorre a técnicas simples de recolha de informação.** Nos objetivos específicos não cobertos por essas avaliações, assumiu-se uma menor exigência (centrada apenas na análise da eficácia e eficiência) nas TI abrangidas pela opção 2.1 e, pelo contrário, **uma maior profundidade – mobilizando todos os métodos de recolha e análise de informação e a mobilização da ABT – para as TI da opção 2.2.**
23. Na presente avaliação, a Teoria de Mudança (TdM) definida deveria estar subjacente às prioridades de investimento cobertas pela opção de aprofundamento 2.2. (a que exige um processo de avaliação completo e não dependente do que existe em avaliações temáticas), incluindo o racional da TdM e a sua representação gráfica, com a devida sinalização dos pressupostos e riscos associados a cada elo da cadeia de causalidade. **Contudo, não foram consideradas em condições de aprofundamento para avaliação de impacto as Prioridades de Investimento com um volume de operações com execução <49%, superior a 60% do total de operações aprovadas.**
24. A elaboração da TdM foi suportada num processo de revisão de literatura e análise documental e teve em consideração, no que respeita aos pressupostos e riscos, um foco nos critérios de avaliação que regem as questões de avaliação colocadas no Caderno de Encargos e, por conseguinte, um foco nos resultados e não tanto no processo de operacionalização das tipologias. Conforme previsto no Caderno de Encargos, face ao enfoque diferenciado da TdM nas opções de aprofundamento 2.2 (envolvendo uma análise completa de toda a cadeia de intervenção e respetivo teste de pressupostos e riscos) e 1.3 (envolvendo uma análise circunscrita até à verificação dos resultados das intervenções), mas que se encontravam à data de corte da avaliação (31.12.2021) com taxa de execução superior a 50%, em pelo menos 40% das operações, esta incide nas seguintes PI: 1.1; 3.1; 6.3; 6.5; 9.1; 9.8 e 10.5 (no caso das opções de aprofundamento 2.2) e 1.2; 3.2 e 3.3 (no caso das 1.3).
25. **A Teoria da Mudança (TdM) é uma representação gráfica e sistematizada do que é preciso que aconteça para que os resultados desejados se concretizem.** Isto é, o encadeamento das várias realizações e resultados intermédios que ocorrem em cada etapa da política ou programa, que espoletam a mudança e conduzem ao resultado de longo prazo e aos impactos (Figura 1). Estabelece-se assim um quadro lógico testável, nomeadamente no que respeita aos pressupostos, riscos e mecanismos que lhe estão associados.



Figura 3. Teoria de mudança subjacente à intervenção

Fonte: Elaboração própria

26. A elaboração da TdM (7.3. Teoria de Mudança **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**) – para as TI que integram a opção de aprofundamento 2.2. – foi suportada na revisão de literatura e na análise documental e teve em consideração, no que respeita aos pressupostos e riscos, um foco nos critérios de avaliação que regem as

questões de avaliação e, por conseguinte, um foco nos resultados e não tanto no processo de operacionalização das tipologias. A validação final da TdM foi efetuada numa sessão de *focus group* com atores estratégicos relevantes envolvidos na elaboração do Programa.

27. **Esta abordagem tem subjacente o conceito de “causalidade” que implica a compreensão de como um fator leva ou influencia (e não apenas “correlaciona com”) um comportamento observado.** Ou seja, a abordagem metodológica prosseguida na presente avaliação preocupa-se não tanto com o conceito de “atribuição” (relação causa-efeito entre variáveis discretas), mas sim com a análise da “contribuição” das intervenções para os resultados através de mecanismos de causalidade: as situações, eventos, motivações e expectativas que influenciam as ações dos atores e implicam a produção dos resultados das intervenções.

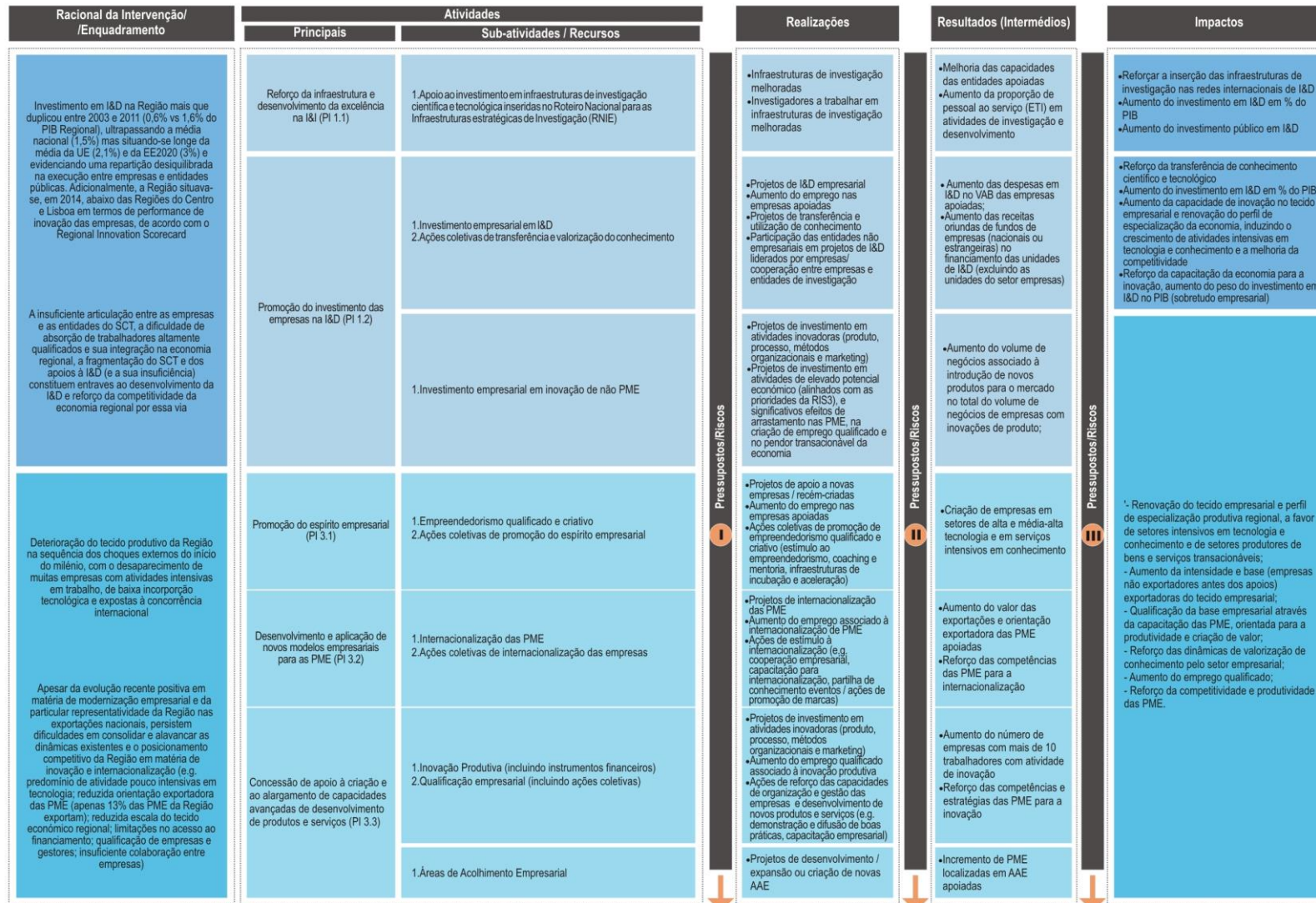
Eixo	PI	Objetivo Específico	Instrumento de Política /Tipologia de operações	Opção analítica por OE	Recolha documental	Recolha de dados	Inquérito	Entrevistas (AG; AD&C)	Avaliações temáticas	Focus Group	Outras Entrevistas	Estudos de caso
1	1.1	1.1.1	SAICT	Opção 2.2	●	●	●	●		●	●	●
			Roteiro das Infraestruturas									
	1.2	1.2.1	SAAC – Transferência de Tecnologia	Opção 1.3	●	●	●	●	●		●	
			1.2.2	SI I&DT	Opção 1.3	●	●	●	●	●		●
1.2.4			SI Inovação (Não PME)	Opção 1.3	●	●	●	●	●		●	
2	3.1	2.1.1	SI Inovação Empreendedorismo SAAC Empreendedorismo	Opção 2.2	●	●	●	●		●	●	●
			3.2	2.2.1	SI Qualificação	Opção 1.3	●	●	●	●		●
	Internacionalização											
	SAAC Internacionalização											
	3.3	2.3.1	SI Inovação – PME	Opção 1.3	●	●	●	●	●		●	
			SI Qualificação									
Áreas de Acolhimento Empresarial												
SAAC Qualificação Instrumentos Financeiros												
3	4.2	3.1.1	Eficiência energética – Empresas	Opção 1.2	●	●	●	●	●	●	●	
	4.3	3.2.1	Eficiência energética -	Opção 1.2	●	●	●	●	●	●	●	
			3.2.2	Eficiência energética	Opção 1.2	●	●	●	●	●	●	●
	4.5	3.3.1	Mobilidade Urbana	Opção 1.2	●	●	●	●	●	●	●	
4	6.3	4.1.1	Património Natural e Cultural	Opção 2.2	●	●	●	●		●	●	●
	6.5	4.2.1	Regeneração urbana Instrumento Financeiro	Opção 2.2	●	●	●	●		●	●	●
5	4.5	5.1.1	Mobilidade Urbana	Opção 1.2	●	●	●	●	●	●	●	

Eixo	PI	Objetivo Específico	Instrumento de Política /Tipologia de operações	Opção analítica por OE	Recolha documental	Recolha de dados	Inquérito	Entrevistas (AG; AD&C)	Avaliações temáticas	Focus Group	Outras Entrevistas	Estudos de caso
	6.5	5.2.1	Regeneração urbana Instrumento Financeiro	Opção 2.2	•	•	•	•		•	•	•
	9.8	5.3.1	Regeneração de comunidades desfavorecidas	Opção 2.2	•	•	•	•		•	•	•
Instrumento Financeiro			Opção 2.2	•	•	•	•		•	•	•	
6	8.1	6.1.1	PEPAL	Opção 2.1	•	•	•	•				
	8.3	6.2.1	SI2E	Opção 2.1	•	•	•	•				
	8.5	6.3.1	SI Formação	Opção 1.3	•	•	•	•	•		•	
		6.3.2	Apoio à contratação de RH altamente qualificados	Opção 2.1	•	•	•	•				
	8.8	6.4.1	SI2E	Opção 2.1	•	•	•	•				
	8.9	6.5.1	PROVERE	Opção 2.1	•	•	•	•				
7	9.1	7.1.1	CEI, CEI+	Opção 2.1	•	•	•	•				
		7.1.2	Inclusão Social, TEIP	Opção 2.1	•	•	•	•				
	9.6	7.2.1	DLBC - SI2E (FSE)	Opção 2.1	•	•	•	•				
	9.7	7.3.1	Equipamentos sociais e de saúde	Opção 2.1	•	•	•	•				
	9.10	7.4.1	DLBC - SI2E (FEDER)	Opção 2.1	•	•	•	•				
8	10.1	8.1.1	TEIP	Opção 1.2	•	•	•	•	•	•	•	
			Planos Integrados e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar (PIICIE)									
	10.2	8.2.1	TeSP	Opção 2.1	•	•	•	•				
		8.2.2	Bolsas de doutoramento e pós-doutoramento	Opção 1.3	•	•	•	•	•		•	
	10.4	8.3.1	CET	Opção 2.1	•	•	•	•				
10.5	8.4.1	Equipamentos escolares	Opção 2.2	•	•	•	•		•	•	•	
9	11.1	9.1.1	Formação	Opção 1.1	•	•	•	•	•			
	11.2	9.2.1	Capacitação Institucional	Opção 2.1	•	•	•	•				
	2.3	9.3.1	Modernização Administrativa	Opção 1.1	•	•	•	•	•			
10	n.a	n.a	Assistência Técnica	Opção 2.1	•	•	•	•				

Quadro 1. Opções de aprofundamento analítico da avaliação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

3.2. Teoria de Mudança, Riscos e Pressupostos



Racional da Intervenção/ /Enquadramento	Atividades		Realizações	Resultados (Intermédios)	Impactos
	Principais	Sub-atividades / Recursos			
<p>Algumas cidades e vilas (centros estruturantes sub-regionais e municipais) são fundamentais na sustentação da coesão territorial e na consolidação de redes de proximidade, na sustentação dos territórios de baixa densidade e nas relações/sinergias urbano-rurais. A provisão de equipamentos coletivos e de serviços de interesse geral, a qualificação e valorização destes centros urbanos são dimensões fundamentais para garantir a coesão sócio-territorial e melhorar a qualidade de vida nestes territórios</p>	<p>Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades, recuperar e descontaminar zonas industriais abandonadas, incluindo zonas de reconversão, a reduzir a poluição do ar e a promover medidas de redução de ruído (PI 6.5)</p>	<p>Qualificação ambiental e urbanística em centros estruturantes sub-regionais e municipais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ações de reabilitação integral de edifícios, nomeadamente destinados à habitação, aos equipamentos de uso público, ao comércio e/ou aos serviços 2. Ações de reabilitação e reconversão de unidades industriais abandonadas, designadamente destinadas à habitação, aos equipamentos de uso público, ao comércio e/ou aos serviços 3. Ações de recuperação, expansão e valorização de sistemas e estruturas ecológicas urbanas e de infraestruturas verdes; 4. Ações de reabilitação de espaço público 5. Ações de qualificação do espaço público 6. Ações de demolição de edifícios visando a criação de espaços públicos 7. desenvolvimento de experiências inovadoras e de ações-piloto no âmbito do desenvolvimento urbano sustentável 8. Elaboração de estudos e planos de qualidade do ar e de redução do ruído à escala urbana 9. ações de monitorização da qualidade do ar e do ruído, envolvendo o apoio à aquisição de equipamentos 	<p>•Espaços abertos criados ou reabilitados em áreas urbanas</p>	<p>•Aumento do grau de satisfação dos residentes que habitam em áreas com estratégias integradas de desenvolvimento urbano</p>	<p>Reforçar a qualificação do ambiente urbano e melhorar a qualidade de vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Reforço da atratividade dos centros estruturantes sub-regionais e municipais, através da valorização de sistemas e estruturas ecológicas e da qualificação do espaço público •Maior capacidade de atração e fixação de emprego qualificado •Maior capacidade de atração e fixação de população e atividades
<p>Nos centros urbanos de nível superior do PROT da Região Norte é importante promover a qualidade ambiental, urbanística e paisagística do território enquanto fator distintivo, bem como fomentar a regeneração física, económica e social das comunidades e das zonas urbanas desfavorecidas. A atratividade das cidades e a qualidade de vida das populações passam em larga medida pela consolidação e qualificação do sistema urbano, enquanto dimensões centrais do desenvolvimento urbano sustentável. Assim, deverão ser efetuados investimentos que permitam regenerar e valorizar as áreas construídas, qualificar os espaços públicos, reabilitar a habitação e fomentar novas funções urbanas em espaços degradados/abandonados. Acresce a necessidade de combater a pobreza e a exclusão em áreas específicas (garantir a cidadania plena em territórios desfavorecidos - enquadramento de proximidade) através de intervenções integradas, associadas à melhoria das condições de habitabilidade e da qualidade do espaço público (eficiência energética, acessibilidade e mobilidade), mas também através da revitalização económica e inclusão social de grupos sociais residentes (comunidades desfavorecidas)</p>	<p>Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades, recuperar e descontaminar zonas industriais abandonadas, incluindo zonas de reconversão, a reduzir a poluição do ar e a promover medidas de redução de ruído (PI 6.5)</p>	<p>Qualificação ambiental e urbanística em centros urbanos de nível superior:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ações de reabilitação integral de edifícios, nomeadamente destinados à habitação, aos equipamentos de uso público, ao comércio e/ou aos serviços 2. Ações de reabilitação e reconversão de unidades industriais abandonadas, designadamente destinadas à habitação, aos equipamentos de uso público, ao comércio e/ou aos serviços 3. Ações de recuperação, expansão e valorização de sistemas e estruturas ecológicas urbanas e de infraestruturas verdes; 4. Ações de reabilitação de espaço público 5. Ações de qualificação do espaço público 6. Ações de demolição de edifícios visando a criação de espaços públicos; 7. desenvolvimento de experiências inovadoras e de ações-piloto no âmbito do desenvolvimento urbano sustentável 8. Elaboração de estudos e planos de qualidade do ar e de redução do ruído à escala urbana 9. ações de monitorização da qualidade do ar e do ruído, envolvendo o apoio à aquisição de equipamentos 	<p>•Espaços abertos criados ou reabilitados •Edifícios públicos construídos ou renovados •Edifícios comerciais construídos ou renovados •Habitações reabilitadas</p>	<p>•Aumento do grau de satisfação dos residentes que habitam em áreas com estratégias integradas de desenvolvimento urbano</p>	<p>Reforçar a qualificação ambiental e urbanística, nos centros urbanos de nível superior do PROT da Região Norte:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Reforço da atratividade dos centros urbanos, através da regeneração e revitalização urbana (melhoria das condições de integração de espaços na vivência das cidades como áreas habitacionais, de emprego e de lazer e fruição) •Reforço da competitividade dos territórios urbanos •Fixação/aumento de residentes, atividades e emprego qualificado
	<p>Apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas em zonas urbanas e rurais (PI 9.8)</p>	<p>Reabilitação e revitalização urbana em comunidades desfavorecidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ações de reabilitação e qualificação urbanística (incluindo habitação, arranjo do espaço público, eliminação de barreiras físicas condicionantes da mobilidade de população portadora de deficiência, programas de higiene e salubridade urbana) 2. Ações de refuncionalização de equipamentos públicos (com potencial elevado de acolhimento de funções sociais ou económicas) e de áreas urbanas degradadas 	<p>•Espaços abertos criados ou reabilitados •Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas •Habitações reabilitadas</p>	<p>•Aumento do grau de satisfação dos residentes nas áreas intervencionadas</p>	<p>Promover o desenvolvimento de comunidades desfavorecidas, na Área Metropolitana do Porto, nas Cidades de Equilíbrio Territorial e nas Cidades Regionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Manutenção do sentimento de pertença e identidade na comunidade •Satisfação das necessidades económicas e sociais dos residentes •Integração no mercado de trabalho •Redução dos níveis de pobreza •Promoção do sucesso escolar



Figura 4. Teoria de mudança – racional da intervenção
Fonte: Elaboração própria (2022)

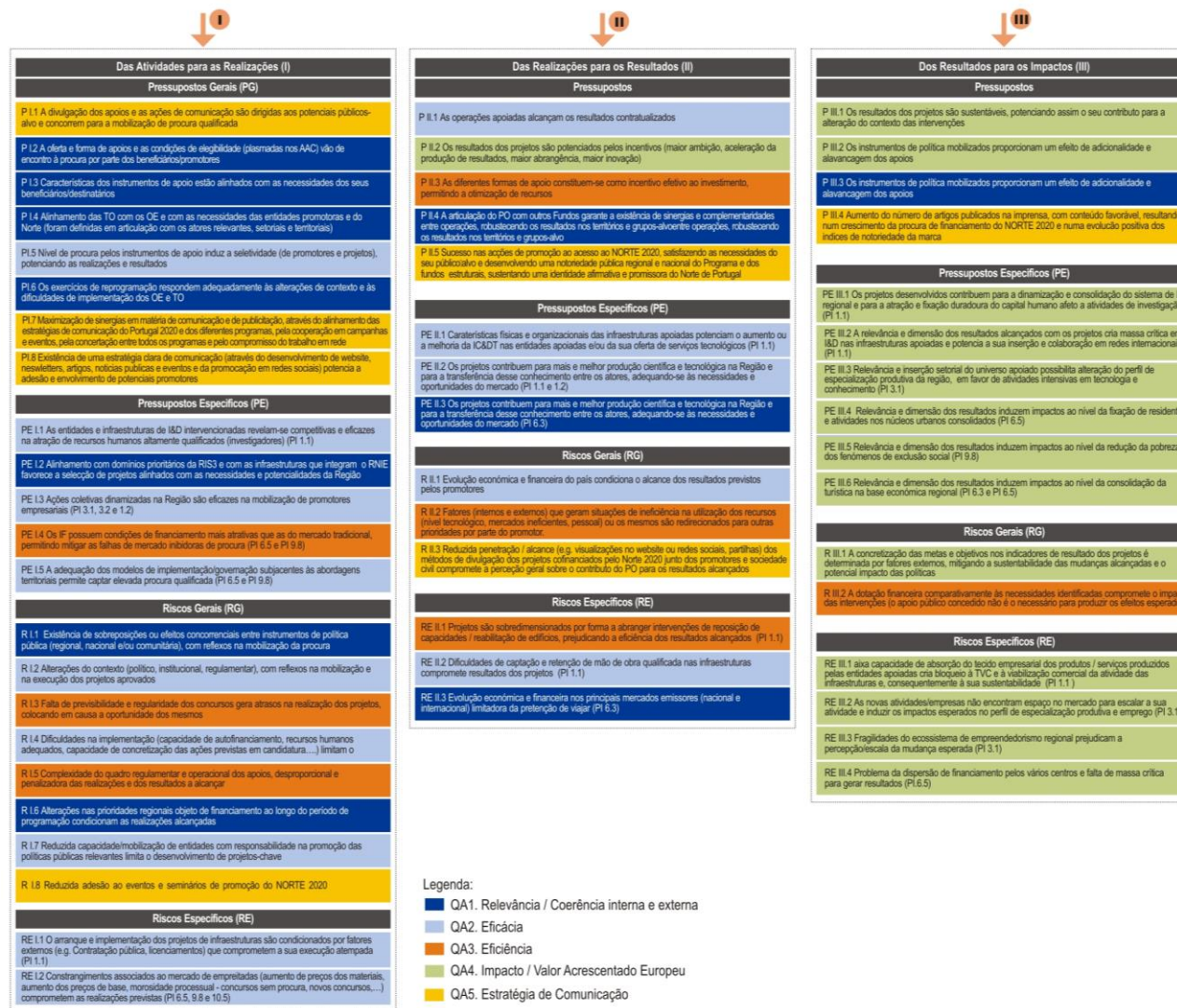


Figura 5. Teoria de mudança – pressupostos e riscos

Fonte: Elaboração própria (2022)

04

Resposta às questões de avaliação

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

4.1. Questão de avaliação 1 – Relevância / Coerência Interna e Externa

QA1. O Norte 2020 está a responder de forma adequada e suficiente aos problemas e necessidades da Região, sendo capaz de promover uma efetiva mudança?

Resumo

A programação do Norte 2020 (e a definição das políticas públicas que o estruturavam), ocorreu num período histórico particularmente difícil para o país, nomeadamente na fase de execução do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), o que sustentou/condicionou muitas das opções delineadas. Existe uma elevada coerência entre o Programa e o policy mix associado aos seus grandes pilares de intervenção e o contexto territorial e setorial existente à data, por um lado, como resposta às dificuldades e constrangimentos que o país e a Região enfrentavam (elevados níveis de desemprego, dificuldade de acesso ao crédito, custo do financiamento) e, por outro lado, como resultado da preparação de importantes referenciais setoriais/regionais enquadradores (de que são exemplo, a Estratégia Regional de Especialização Inteligente do Norte e o Plano de Ação Regional - Norte 2014-2020) e da auscultação de parceiros-chave. Este processo de auscultação foi sobretudo desenvolvido no âmbito da Iniciativa Norte 2020, que visou promover espaços policêntricos de auscultação e debate de modo a gerar consensos alargados sobre dimensões centrais para o desenvolvimento da Região do Norte, que foram devidamente ponderados e, quando pertinentes, incluídos na programação.

A existência de instrumentos de planeamento, que estabeleçam objetivos e prioridades, bem como as operações-chave para a sua prossecução, foi muito importante para garantir o alinhamento entre as tipologias de operação e os Objetivos Específicos e o potencial de procura.

Apesar do contexto histórico existente à data (assistência financeira externa), a arquitetura programática do Programa Operacional, corresponde globalmente às necessidades de desenvolvimento da Região, mas nem sempre foi de encontro às necessidades e expectativas dos atores regionais e locais. Foram sinalizadas algumas situações pontuais em que alguns atores-chave não foram envolvidos nem questionados sobre as suas necessidades, o que condicionou a procura e as intenções de investimento. Também o processo de estruturação das dimensões associadas à eficiência energética e utilização das energias renováveis possuiu um envolvimento muito reduzido da AG do Norte 2020 na fase de programação, o que não permitiu antecipar muitos dos constrangimentos e dificuldades de operacionalização desta dimensão. No caso da reabilitação e modernização do parque escolar foram identificadas diversas mudanças e inconsistências ao longo do período de programação e dificuldades de acomodar os montantes financeiros necessários face às inúmeras debilidades e necessidades existentes.

O papel coordenador e mobilizador da CDR Norte/AG PO foi muito importante na fase de programação, assumindo-se como parceiro dos atores do território, facilitando a coordenação intersectorial e ajudando a promover um diálogo estruturado entre diversos atores-chave. São sinalizadas importantes parcerias que têm contribuído para fomentar a execução e os resultados gerados, bem como colmatar défice de conhecimento/capacitação para domínios específicos. Foi muito positiva a dotação de assistência técnica atribuída às Entidades Intermunicipais, permitindo que passassem a dispor de um quadro adequado e bem qualificado de recursos humanos, fator determinante para garantir uma maior eficácia na gestão das competências delegadas.

Os exercícios de reprogramação responderam de forma positiva e adequada a diversas alterações de contexto, nomeadamente no quadro da Pandemia COVID 19 e da Guerra da Ucrânia, e às dificuldades de implementação de alguns Objetivos Específicos e TO.

A complementaridade prevista entre instrumentos FEEI e entre estes e outros instrumentos de política pública não tem sido muito efetiva, embora não se verificando, genericamente, sobreposições ou efeitos concorrenciais entre instrumentos de apoio. Apenas 29 % dos promotores reconhece ter articulado o financiamento do Norte 2020 com outros instrumentos financeiros (uma parte importante dos promotores assume o desconhecimento de outros instrumentos de apoio e financiamento nacionais e/ou comunitários (55%) ou de outras entidades promotoras (65%)). Merece destaque especial o facto de uma parte muito significativa dos promotores (66%) enfatizar que os prazos ou os momentos de lançamento dos AAC não permitiram a preparação conjunta de candidaturas.

Ao nível programático verifica-se que existe uma elevada coerência da abordagem preconizada na arquitetura do Norte 2020 com o mix de políticas associada aos seus grandes pilares de intervenção e ao contexto territorial e setorial existente à data, por um lado, como resposta às dificuldades e constrangimentos que o país e a Região enfrentavam e, por outro lado, como resultado da preparação prévia de importantes referenciais setoriais/regionais enquadradores e da auscultação de parceiros-chave.

28. **A programação do Norte 2020 (e a definição das políticas públicas que estruturavam o Acordo de Parceria), ocorreu num período histórico particularmente difícil** para o país, nomeadamente na fase de execução do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), negociado entre Portugal, a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI). Este contexto de implementação do PAEF, gerou uma forte retração da procura interna, com consequências negativas na evolução do produto e do emprego, situação que marcou a negociação do Portugal 2020 e do NORTE 2020 e **que sustentou/condicionou muitas das opções delineadas**. A preocupação em facilitar o acesso ao crédito e reduzir o seu custo, era assumida como determinante para o investimento. Acresce a dimensão do emprego, a premência de promover as condições para a criação de postos de trabalho, enquanto resposta à crise económica que se vivia à data.
29. **A arquitetura programática do Norte 2020 suportou-se também nas opções estratégicas regionais estabelecidas em diversos instrumentos**, com destaque para a Estratégia Regional de Especialização Inteligente (RIS3) e para o Plano de Ação Regional, desenvolvidos pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. Acresce que as opções estratégicas regionais foram alinhadas com outros documentos e instrumentos de política europeia e nacional, destacando-se a Estratégia Europa 2020 (EE2020), o Programa Nacional de Reformas (PNR) e o Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética (PNAEE), entre outros. Paralelamente, **as opções, as Prioridades de Investimento e os Objetivos Específicos assumidos na programação procuraram estar alinhados com as prioridades da política de coesão para as regiões em desenvolvimento, conforme expresso no Acordo de Parceria Portugal 2020**.
30. O posicionamento do Norte em alguns indicadores de referência sinalizava a **necessidade de focalizar as prioridades regionais em determinados investimentos públicos e privados que contribuíssem para aproximar ou cumprir as metas definidas**, por exemplo no âmbito da Estratégia Europa 2020. Esse afastamento revelava-se principalmente relevante no que se refere ao: (i). nível de investimento em I&D (em % do PIB) inferior à da UE (1,6% na Região; 2,1% na UE), e da meta da Estratégia Europa 2020 (3%), sendo sobretudo relevante o nível de atraso do setor privado; (ii). abandono escolar precoce em torno dos 19,8%, valor amplamente negativo e muito longe da meta de 10% (estabelecida no PNR e na Estratégia Europa 2020); (iii). indicador de escolarização superior da população jovem afastado das metas previstas no PNR e Estratégia Europa 2020 (apenas 30,7%, em 2013, quando a meta preconizada era de 40%); (iv). taxa de emprego (63,3%, em 2013), longe das metas de referência para 2020 (PRN/EE2020), que se situava nos 75%.
31. **A elaboração antecipada dos referenciais estratégicos regionais, suportados em diagnósticos sólidos e atualizados, para as diversas dimensões-chave de enquadramento do exercício de programação**, foi fundamental para procurar responder adequadamente às necessidades e aos constrangimentos regionais observados à data. Merecem especial relevância os trabalhos desenvolvidos no âmbito do Plano de Ação Regional (em 2013/2014).
32. Também **a realização de mapeamentos de investimentos em áreas-chave** (acolhimento empresarial, infraestruturas culturais, infraestruturas da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, infraestruturas de saúde, infraestruturas sociais, infraestruturas tecnológicas) **foi determinante para conhecer as principais necessidades setoriais e priorizar os investimentos** a apoiar pelo Programa em algumas tipologias de operação. Tais mapeamentos revelaram-se determinantes e adequados, em particular no caso do Roteiro Nacional de Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico (RNIE) que coexistiram com a obrigatoriedade de alinhamento face à RIS3 Regional, uma vez que tais circunstâncias contribuíram não só para a mobilização de procura, como para uma maior adequação dos projetos às necessidades da Região. Tal foi de resto evidenciado em sede de entrevistas e dos inquéritos, com os promotores não empresariais a evidenciarem a adequação dos instrumentos às suas necessidades e da Região (Figura A14 e Figura A15), destacando-se ainda alterações aos projetos (neste caso, no cômputo geral dos promotores) para promover maior alinhamento face à RIS3 Regional (17% dos promotores o afirmam; Figura A16) – validação do

pressuposto PE I.2 Alinhamento com domínios prioritários da RIS3 e com as infraestruturas que integram o RNIIE favorece a seleção de projetos alinhados com as necessidades e potencialidades da Região.

33. Deve relevar-se ainda que a **existência de instrumentos de planeamento de políticas públicas, desenvolvidos à data, noutras dimensões**, como por exemplo no que se refere à descarbonização da economia e da sociedade (PNAEE, ECO.AP) permitiu, para algumas dimensões-chave da cadeia de programação (eficiência energética), ter referenciais estratégicos e programáticos de orientação **sobre as necessidades, desafios e oportunidades a prosseguir** e cuja operacionalização e concretização derivava da melhor prossecução e aproveitamento dos apoios disponibilizados pelo PO.
34. Por outro lado, **a definição dos instrumentos de planeamento enquadreadores** à escala local/sub-regional (PDCT, PEDU, PARU,...) não só foi positiva para promover a eficácia das operações (a morosidade inicial permitiu recuperar em sede de execução) como **foi educativa (obrigou os agentes a planearem as suas operações e ao diálogo tendente à fundamentação das respetivas opções)**. Compeliu os decisores locais a ter um pensamento estratégico sobre o seu território, sobre o seu futuro. Pode ter sido moroso, mas depois de estabilizado foi muito positivo (há um caminho a seguir). Enquanto lição de experiência deste processo, ressalta a ideia de que talvez sejam capazes de fazer mais e melhor, se tiverem tempo de anteriormente pensar/discutir/envolver um maior número de atores (a montante do momento de programação, dos instrumentos de financiamento comunitário).
35. Não obstante, deve assinalar-se **a incapacidade de ter instrumentos de gestão territorial que servissem para justificar, em parte, as intervenções de regeneração urbana**. Os modelos de povoamento são diferentes na Região, mas existia uma incapacidade da gestão, dos instrumentos desenhados (PEDU/PARU) diferenciarem centros urbanos, de aplicar políticas diferentes. **Não foi possível efetuar qualquer diferenciação relevante, quando nem todos os centros urbanos tinham os mesmos problemas, as mesmas necessidades, as mesmas prioridades**. Genericamente, nos PEDU/PARU, tínhamos as mesmas intervenções, mas com montantes diferentes. Deviam ter sido desenhados instrumentos diferentes em função dos territórios de aplicação (assim, tivemos apostas e exigências idênticas para situações muito diferentes).
36. Neste quadro, **os objetivos, as orientações, as prioridades estratégicas** e as ações definidas nos diversos instrumentos de planeamento setorial/regional, designadamente no Plano de Ação Regional e na RIS3, encontram-se **globalmente alinhados e são coerentes com a ambição política regional**, assumindo-se como elementos referenciais e de suporte à arquitetura programática do Norte 2020, nomeadamente no que se refere à seleção dos Objetivos Temáticos, das Prioridades de Investimento, dos Objetivos Específicos, das tipologias de operação, dos grupos-alvo a mobilizar.
37. **A preparação das estimativas do potencial de procura foi desenvolvida primordialmente através de colaboração com as entidades públicas com atribuições e responsabilidades acrescidas na definição da política e na sua operacionalização** (embora num quadro de reduzida flexibilidade da regulamentação comunitária e/ou nacional). Por exemplo, o processo de estruturação das dimensões associadas à eficiência energética (PI, OE e TO) foi desenvolvido pelos atores relevantes (DGEG, ADENE), em estreita articulação com as Secretarias de Estado responsáveis, mas sem qualquer envolvimento da Autoridade de Gestão (AG) do Norte 2020 na fase de programação. Esse papel ficou reservado, em grande medida, à Tutela, que teve a responsabilidade da condução da política pública e que, nesse contexto, conhecia melhor o que se pretendia concretizar para cumprir os objetivos, as metas e os compromissos assumidos internacionalmente, mas com uma ausência relevante por parte das entidades públicas regionais e dos atores setoriais da Região Norte com conhecimento da matéria.
38. **A auscultação de múltiplos atores, em diversos fóruns e iniciativas promovidas pela CCDR Norte contribuiu para o alinhamento dos Objetivos Específicos e das tipologias de operação com as necessidades** das entidades promotoras. Neste quadro, o papel coordenador e mobilizador da CCDR Norte foi muito importante, assumindo-se como parceiro dos atores do território, facilitando a coordenação intersectorial e ajudando a promover um diálogo estruturado entre diversos atores-chave.
39. Assim, neste processo, importa sinalizar que **a construção dos elementos de diagnóstico regional amplamente referenciados no Norte 2020, foi tributário de procedimentos de auscultação, promovidos pela CCDR Norte, junto dos atores regionais e/ou setoriais com maior conhecimento sobre as**

necessidades e sobre o potencial de procura regional, numa perspetiva de apresentar contributos capazes de informar ou influenciar o exercício de programação.

40. A CCDR Norte promoveu diretamente diversas sessões de auscultação e partilha de trabalho, com os principais atores regionais no âmbito do Conselho Regional e das quais resultaram inúmeros contributos, que foram devidamente ponderados e, quando pertinentes, incluídos na programação. Acresce, que em março de 2013, foi aprovada pelo Conselho Regional a **Iniciativa Norte 2020, que visou promover espaços policêntricos de auscultação e debate de modo a gerar consensos alargados sobre dimensões centrais** para o desenvolvimento da Região do Norte. A conferência de lançamento da iniciativa Norte 2020, que contou com mais de 600 participantes. Também os ateliers temáticos e os ateliers territoriais foram muito importantes para concertação entre atores e para informar um rigoroso e atualizado diagnóstico prospetivo da Região a que o Norte 2020 deveria dar uma resposta eficaz e adequada para ultrapassar os constrangimentos existentes e potenciar as oportunidades emergentes.
41. Assinale-se ainda que no âmbito da **avaliação ex-ante** foram desenvolvidas metodologias que implicavam o **envolvimento e a auscultação de parceiros** relevantes do PO, com o objetivo de **recolher informação relevante para o processo de avaliação e que, numa perspetiva bidirecional e construtiva, foram vertidos nos conteúdos do Programa e nas opções** assumidas.
42. Em conclusão, **a existência de instrumentos de planeamento, que definiram objetivos e prioridades a prosseguir, bem como as operações-chave para a sua prossecução, aliada à auscultação de entidades setoriais/regionais com responsabilidades sobretudo na execução de políticas públicas, foi determinante, para garantir numa primeira fase de operacionalização do Programa o alinhamento entre as tipologias de operação e os Objetivos Específicos e o potencial de procura** (verificação do pressuposto PI.4).
43. Com as alterações na situação de contexto, posteriormente observadas, geraram-se em algumas áreas temáticas situações bastante diferenciadas face ao prospetivado à data de programação. Ou seja, muitos dos instrumentos (pe. o IFFRU2020) foram desenhados em pleno processo de assistência financeira, e a economia evoluiu de forma muito diferente face ao prospetivado à data (redução drástica das taxas de juro). Com as novas condições de contexto, dificilmente se justificaria a criação de alguns instrumentos (pe. IFFRU2020). No caso deste instrumento, os apoios concentraram-se nos grandes centros urbanos da Região (Porto, Braga, Guimarães, Matosinhos), gerando um problema pró-cíclico bastante significativo (grande concentração territorial), dado que colocou uma enorme pressão nos locais onde já existia uma forte dinâmica imobiliária/turística.

A arquitetura programática do Norte 2020 (PI selecionadas, Objetivos Específicos definidos, tipologias de operação identificadas) corresponde globalmente às necessidades de desenvolvimento da Região, mas nem sempre foi de encontro às necessidades e expetativas dos atores regionais.

44. Das entrevistas realizadas, ressaltaram vários exemplos em que **os organismos setoriais regionais foram auscultados, mapearam e hierarquizaram os investimentos-chave dos respetivos setores**. Assinalam-se alguns casos em que a resposta dos apoios disponibilizados não correspondeu plenamente às efetivas necessidades dos atores e da Região.
45. No caso do processo de contratualização, as Comunidades Intermunicipais manifestam alguma frustração, embora assumindo a importância de se terem ampliado os apoios a outras dimensões fundamentais para a implementação à escala sub-regional de uma estratégia integrada, multidimensional. O confinamento da contratualização apenas a algumas Prioridades de Investimento (umas obrigatórias e outras facultativas), num quadro prévio marcado pela obrigatoriedade de definição de uma estratégia regional (muito participada, com forte envolvimento dos parceiros) e pela sua avaliação positiva, não se viria a traduzir nem num reforço dos montantes financeiros, nem na possibilidade de concretizar a ambição e prioridades efetivas das sub-regiões. Era importante que o PO, nomeadamente no âmbito do **PDCT, tivesse outra flexibilidade de modo a acomodar outras necessidades e fosse ao encontro das expetativas dos atores locais**.

46. Dificuldade de contribuir para a correção de assimetrias, o problema maior é o despovoamento e não se conseguiu com o Programa. É necessário um maior ajustamento às especificidades dos territórios (pe. manifesta-se uma elevada qualidade urbanística das vilas, mas os residentes são cada vez em menor número). Os PDCT estiveram demasiado centrados na dimensão municipal e pouco no sub-regional/regional. As CIM estão melhores (mais recursos, mais capacitados), mas a **tendência é sempre para priorizar os investimentos municipais em detrimento de uma visão regional, de uma estratégia e de projetos supramunicipais**. Alguns stakeholders assumem que não conseguem resolver problemas estruturais das sub-regiões, porque são muitas as dificuldades e os montantes estão muito repartidos e pré-definidos para algumas áreas. Por outro lado, os Municípios substituíram-se ao Estado em diversas dimensões de política pública (escolas secundárias, centros de saúde, ...), interiorizaram, aceitaram avançar, executar intervenções estruturantes para responder às necessidades das populações e melhorar a atratividade e qualidade de vida nos seus concelhos.
47. Do processo de inquirição conclui-se genericamente **pela percepção positiva dos promotores sobre a adequação das tipologias de operações/medidas elegíveis** nos Eixos do Norte 2020 face aos constrangimentos e desafios que a Região enfrentava. As tipologias de operações elegíveis nos Eixos do Norte 2020 consideradas mais adequadas centraram-se no **Eixo: 7 – inclusão e pobreza (77% dos promotores não empresariais efetua uma avaliação muito positiva à adequação das tipologias de operação desse Eixo face aos desafios e constrangimentos que a Região enfrentava)**; Eixo 1 – Investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação (74% dos promotores não empresariais efetua uma avaliação muito positiva); Eixo 4 – Qualidade ambiental e Eixo 5 – Sistema urbano (72% dos promotores não empresariais efetua uma avaliação positiva). No caso específico do Eixo 7 – Inclusão e pobreza, vários promotores assinalam a sua extrema importância. Por norma a capacidade financeira dos parceiros sociais e economia social em geral está relacionada com a riqueza da Comunidade ou Região que está inserida, o que significa que a maioria tem capacidade económica e financeira muito reduzida, sendo apenas capaz de novos investimentos em infraestruturas e equipamentos com recurso a operações/medidas que os financiem. O Programa Operacional foi decisivo, muito embora não tenha sido possível responder a todas as necessidades existentes. Assinale-se a importância que assumiu o SI2E, que veio dar resposta a constrangimentos regionais importante (apoio às microempresas – nano-investimentos) permitindo o aparecimento de projetos de empresas que dificilmente acederiam aos fundos. Não obstante a sua virtuosidade, os atores estratégicos assinalam a importância de ser mais focado e permitir um regime mais simplificado. Por outro lado, **o lançamento de mais AAC, mais espaçados temporalmente e mais direcionados (sem serem de largo espetro) é decisiva para inviabilizar uma enorme concentração de candidaturas em determinados momentos. Esta situação permitiria um maior planeamento e capacidade de resposta das equipas, reduzindo os tempos de decisão e evitando a sobrecarga de trabalho (melhor gestão dos recursos que existem; maior foco nos resultados e não tanto no processo)**. A sua calendarização permitiria ter um tempo mais confortável para os promotores desenvolverem/prepararem as candidaturas/os projetos, o que poderia contribuir para uma melhor qualidade do processo instrutório das candidaturas e uma maior maturidade dos projetos apresentados.
48. Não obstante a avaliação global dos promotores aponte para a pertinência do Programa para responder às necessidades da Região, em alguns casos **foram sinalizadas tipologias de operação ou projeto consideradas relevantes, mas que não possuíam enquadramento nas elegibilidades do Programa**. As tipologias de operação consideradas menos adequadas focaram-se nos eixos: (i). 6 – Emprego e mobilidade dos trabalhadores; e, (ii). 3 – Economia de baixo teor de carbono. Segundo os inquiridos, era fundamental ter garantido uma maior diversificação de tipologias a mobilizar no âmbito dos PEDU, em particular a dimensão das SMART CITIES, bem como incentivos à adoção de Tecnologias I4.0 (IoT, 5G, etc) por parte das empresas. Foi também sinalizada a ausência de apoios para equipamentos para o cidadão com deficiência. Releva ainda que existe uma grande diversidade de Património Cultural na Região Norte, de grande relevância patrimonial, mas também enquanto recurso associado ao sector do turismo, que por não ser classificado, não foi possível candidatar aos apoios do Programa e, por conseguinte, não contribuiu para o desenvolvimento da Região Norte. Acresce que existe um défice de apoio para financiamento de programas culturais. O setor do turismo é muito importante para o desenvolvimento da Região e o mesmo só poderá ser alavancado e potenciado com apoio à criação de estruturas de apoio inovadoras e programas culturais de qualidade, diversificados e diferenciados que tornem o destino Norte mais atrativo.

49. Para alguns promotores o quadro regulamentar relativo à "Qualidade Ambiental" tinha uma vinculação excessiva ao turismo. Projetos com enfoque ambiental *stricto sensu*, por não originarem aumento de fluxos turísticos e de dormidas, não eram enquadráveis. Ora a recuperação/manutenção da estrutura ecológica, é essencial à região e não deve estar vinculada à dimensão turística, mas sim à ambiental e ao cumprimento de indicadores ambientais. Se é verdade que aglomerações urbanas de escalas diferentes têm problemas proporcionais às suas escalas, já não é verdade que a diferença de escala entre os aglomerados signifique diferenças nas funções e problemas urbanos existentes. No que diz respeito às TIC, é essencial ter presente que a qualidade dos serviços que se pretende prestar dependem a montante de infraestruturas tecnológicas compostas por hardware e software. São estas que garantem a segurança, a velocidade e a capacidade de processamento necessárias à eficácia do serviço disponibilizado aos diversos utilizadores nas interfaces que são disponibilizados. Neste quadro, a aquisição deste tipo de equipamento deveria ser apoiada, não deveria ser considerada despesa corrente, destinada a renovar os parques informáticos existentes.
50. Alguns promotores apontam **a insuficiência de apoios ao nível da competitividade e das empresas em territórios de baixa densidade e que melhorem e promovam a empregabilidade nestes territórios**. Por outro lado, sinalizam a importância de reforçar os apoios das medidas que aumentem a sustentabilidade dos territórios e dos seus recursos, procurando fixar mais pessoas e empresas em territórios que cada vez mais se encontram com menos população e mais envelhecida. Também a ausência de apoios para a requalificação de equipamentos desportivos e da rede viária foi sinalizada como relevante. O apoio na melhoria das respostas sociais existentes foi muito importante, mas face à realidade da região (necessidades vs resposta disponível), alguns promotores sinalizam a importância que deveria ter assumido a elegibilidade de novos lugares nas respostas sociais ERPI, Centro de Dia e Creche (a garantir no futuro Programa 2030).
51. Contudo, estas apreciações devem ser devidamente ponderadas à luz da realidade regional e dos compromissos e metas regionais/nacionais existentes à data, bem como da impossibilidade regulamentar de apoiar determinadas dimensões (requalificação de vias rodoviárias, por exemplo).
52. Assinale-se como relevante que **no futuro, será necessário consolidar e dar continuidade a dimensões-chave, como o setor social** (existe uma grande necessidade de vagas para alguns equipamentos e respostas sociais), **a saúde/cuidados primários** (construção/reabilitação de centros de saúde), **a regeneração urbana** (sobretudo em áreas externas à delimitação efetuada nos PEDU) e **os equipamentos culturais** (ampliar a requalificação/valorização a outros equipamentos/monumentos não classificados). Por outro lado, a AG Programa Operacional possui condicionamentos de autonomia para uma gestão dinâmica e autónoma dos Avisos, adaptada às necessidades e dinâmicas de procura regionais. Os timings condicionam muito a utilização/recurso aos apoios, pelo que deveria existir um maior controlo e autonomia no lançamento dos AAC (muitas intensões de investimento acabam por não avançar, se não houver Avisos abertos - os potenciais promotores podem não ter capacidade de avançar na altura; ou terem necessidade de gerir a tesouraria/orçamento). **A previsibilidade/calendarização das aberturas dos Avisos é crítica** (apenas existiu no início do período de programação e foi-se perdendo; descredibilizou-se por não ser cumprida).
53. Relativamente à **avaliação sobre a adequação das tipologias de operações/medidas elegíveis face às necessidades de investimento da entidade, continuando a ser bastante positiva**, apresenta, contudo, uma menor expressividade. As tipologias de operações elegíveis nos Eixos do Norte 2020 consideradas mais adequadas centram-se no Eixo 4 – Qualidade ambiental e, sobretudo, no Eixo 7 – Inclusão Social e pobreza. Inversamente, as tipologias de operação consideradas menos adequadas focam-se no Eixo 3 – Economia de baixo teor de carbono e Eixo 6 – Emprego e mobilidade dos trabalhadores. Como áreas não cobertas ou tipologias de operação que poderiam ampliar o seu perímetro de elegibilidades, de modo a acomodar as necessidades de investimento e prioridades dos promotores, foram sinalizadas: **a regeneração urbana fora das sedes de concelho; a necessidade de recuperação de património não classificado; a reabilitação de infraestruturas da cultura**; a regularização da rede viária; a reabilitação e requalificação de infraestruturas desportivas.
54. Mais uma vez, **estas apreciações devem ser devidamente ponderadas à luz da regulamentação europeia e nacional associadas ao período de programação**, bem como da existência de outros instrumentos de financiamento comunitário/nacional que enquadram estas dimensões (p.e. o POSEUR, o Fundo Ambiental ou linhas de apoio do Turismo de Portugal).

55. Para alguns atores estratégicos era fundamental executar um Pacto para a Empregabilidade, centrado na: i. Realização de um diagnóstico prospetivo sobre a empregabilidade da região; ii. Promoção de ações coletivas de qualificação, empreendedorismo e internacionalização territorial, orientados para parcerias de base territorial, lideradas por Entidades Intermunicipais, em parceria com as Associações Empresariais e Entidades do Sistema Científico e Tecnológico; iii. Dinamização de um programa integrado de formação/capacitação para a administração local, orientado para os domínios associados à descentralização das competências.
56. Quando instados a pronunciarem-se sobre a **adequação do PO, em função das suas necessidades e prioridades de investimento**, os promotores poderiam ainda avaliar um conjunto de parâmetros. **Os "requisitos administrativos/burocráticos" foram avaliados de forma menos positiva** (apenas 51% dos promotores não empresariais os avaliou de forma positiva/muito positiva; no caso dos promotores empresariais, 25% sinaliza os requisitos administrativos/documentais desadequados face às necessidades - verificação, em parte, do PI.2 e do PI.3), **bem como as "Despesas consideradas elegíveis para apoio"** (38% dos promotores não empresariais não as considerou muito adequadas). Este balanço, menos positivo, levou a que uma parte importante dos promotores tenha procedido a alterações dos seus projetos iniciais por consequência da candidatura ao Norte 2020 (das condições de elegibilidade). Quando questionados sobre se efetuaram alterações ao seu projeto inicial em virtude das condições de elegibilidade exigidas nos Avisos, muitos promotores não empresariais o referenciaram (21%), sendo que as mesmas incidiram sobre um maior alinhamento do projeto com a estratégia integrada definida no instrumento enquadrador (PEDU, PARU, PAICD, ...), num maior foco do projeto com os resultados a atingir e num maior foco em áreas prioritárias definidas pelo Programa (27%, no caso dos que efetuaram alterações). No caso dos promotores empresariais foi substancialmente menor os que sujeitaram o seu projeto inicial a alterações, em função das elegibilidades, com foco sobretudo numa maior escala dos investimentos e no aumento do grau de inovação e diferenciação.
57. Concluindo, a existência de vários instrumentos estratégicos e de planeamento, suportados em diagnósticos robustos e atualizados e co-construídos por parceiros-chave, e a realização de vários momentos de auscultação das entidades regionais, revelou-se decisivo para que o PO, globalmente, fosse ao encontro das necessidades de desenvolvimento da Região. Contudo, em alguns casos, as necessidades e expectativas dos atores regionais não foram plenamente satisfeitas.
58. Deve assinalar-se, ainda, que **o processo de programação foi condicionado pela arquitetura temática definida pela CE e pelo enquadramento e regulamentação europeia e nacional, sendo sinalizado, por vários atores, das dificuldades de adaptação ou até mesmo da inadequação ao contexto específico regional**, dessas orientações, sinalizando-se, em particular, as dimensões da eficiência energética. (verificação, em larga medida, do PI.4). O instrumento para a eficiência energética foi mal desenhado, o apoio totalmente reembolsável previsto inicialmente não foi bem aceite/compreendido e gerou um impacto significativo na mobilização da procura e nas intensões de investimento (pe. na AMP estavam pensados inicialmente cerca de 100 projetos, mas apenas 7 foram executados - elevadas taxas de rescisão e anulação). Acresce, como já referido anteriormente, que a programação do Norte 2020 (e a definição das políticas públicas que o estruturavam), ocorreu num período histórico particularmente difícil para o país, nomeadamente na fase de execução do Programa de Assistência Económica e Financeira, o que sustentou/condicionou muitas das opções delineadas e gerou a necessidade de priorizar determinadas áreas de política pública e respostas a problemas prementes (criação de emprego).

O modelo de governação/gestão e as parcerias estabelecidas entre atores-chave foi determinante para a execução e potenciou os resultados gerados.

59. Em termos gerais, manifesta-se uma **boa relação de trabalho e concertação entre as CIM/os beneficiários e a AG PO**. A proximidade e disponibilidade para resolver os problemas que vão surgindo existe e é muito importante. Não obstante, alguns atores manifestam alguma incompreensão pela "desconfiança" que ainda existe sobre as CIM, comprovando-o com a necessidade de reavaliação/reanálise dos pedidos de pagamento pela AG. Segundo os mesmos, a verificação através de uma amostragem (controlo de qualidade) faria mais sentido. Contudo, esta "supervisão" da contratualização com as Entidades Intermunicipais decorre de uma obrigação da Comissão Europeia. Não obstante, **seria positivo que estes exercícios de supervisão tratassem**

de forma diferente o que é diferente, por exemplo estando associados a taxa de erro da cada CIM e AMP (as Entidades Intermunicipais com menores taxas de erro deveriam dispor de menor dimensão de amostras e verificações, como forma de se agilizar procedimentos e a execução).

60. Por outro lado, as Comunidades Intermunicipais (CIM) e Área Metropolitana (AM) deveriam ser consultadas na elaboração dos AAC que vão gerir. Era benéfico fomentar o trabalho em parceria, a troca de impressões entre pares, poupando muito tempo nas fases subsequentes. Algumas CIM consideram que houve um retrocesso no trabalho conjunto e de articulação com a AG e não se sentiram verdadeiramente tratados como parceiros (necessidade de aproximar posições). Não obstante, prevalece a ideia de que existiu uma boa relação pessoal e institucional entre as CIM e a AG.
61. **No decurso dos vários quadros comunitários de apoio, a estrutura da AG tem-se aproximado cada vez mais das pessoas, das entidades e dos municípios que estão no terreno.** Não obstante, conforme referido anteriormente, alguns atores estratégicos sinalizam a importância de se continuar a melhorar a articulação e promover um maior alinhamento AG/CIM, de se continuarem a criar as condições para uma maior confiança (alinhamento na simplificação e uma concertação atempada). No Estudo de Caso Regeneração Urbana (Mercado do Bolhão), aponta-se como fator de sucesso a boa articulação entre os promotores e a AG. Não obstante, sugere-se o desenvolvimento de documentos tipo Frequently Asked Questions (FAQ), que podem possibilitar um maior esclarecimento (especialmente ao nível das elegibilidades), evitando contatos que, por vezes, são morosos, libertando recursos da AG para outras funções. Também no Estudo de Caso Regeneração Urbana (Vila Flor), se concluiu que as interações com a AG foram extremamente positivas e construtivas. Dada a complexidade tecnológica da operação, foram colocadas várias questões, que foram abordadas de forma eficiente, tendo sido ultrapassados todos os problemas e constrangimentos que surgiram.
62. Em termos gerais as CIM possuem, genericamente, um quadro de recursos humanos suficiente e capacitado, de modo a ter um maior acompanhamento e uma abordagem especializada, junto dos beneficiários. Não obstante, nem sempre a resposta foi a desejada, nem a mais adequada, sobretudo no início do período de programação (número reduzido de recursos, que foi possível ir ajustando para se adequarem às necessidades) e em picos de muita procura (por exemplo, nos AAC do SI2E). As CIM não estavam dimensionadas (equipa reduzida) para a gestão de um instrumento como dos PDCT (a acrescentar ao volume de trabalho/projetos que já desenvolviam). A prática demonstrou que ou se dimensiona com os recursos que necessita ou é muito difícil responder aos múltiplos desafios locais.
63. Ou seja, foi **muito positiva a dotação de assistência técnica atribuída às Entidades Intermunicipais, permitindo que passassem a dispor de um quadro adequado e bem qualificado de recursos humanos**, fator determinante para garantir uma maior eficácia na gestão das competências delegadas. Não obstante, nem as Entidades Intermunicipais, nem a própria Autoridade de Gestão se encontravam dimensionadas para a necessária articulação com potenciais promotores empresariais ou para responder de forma célere e eficaz à gestão de diversos avisos de muito elevada procura (pe. SI2E, PAPN, +CO3SO).
64. Atualmente, as CIM estão mais capacitadas para as novas áreas de atuação (formação/capacitação continua a ser decisiva), mas carecem de recursos humanos seja para reforçar as abordagens integradas supramunicipais (delinear e executar projetos de escala superior), seja para apoio aos promotores/beneficiários. Existe um deficit de conhecimento, de competências dos consultores (desconhecimento profundo das matérias por quem acompanha os promotores), gerando que muitas vezes as CIM sejam “simultaneamente” consultores e avaliadores. As normas, as leituras são muito complexas e os consultores não as conseguem fazer/perceber, pelo que a **capacitação dos consultores é fundamental** (as CIM não podem, face aos recursos que têm, estar sempre em reuniões com os promotores para esclarecimento de dúvidas).
65. Assinale-se que **a proximidade das CIM, junto das estruturas municipais, é fundamental não apenas na fase de preparação/definição de projetos/candidaturas, mas também na monitorização, acompanhamento e avaliação dos mesmos.** (verificação, nesta dimensão, do PEI.5) No futuro, num quadro de reforço das competências das CIM, é fundamental continuar o processo de reforço e capacitação dos quadros técnicos das CIM (novas competências exigem mais recursos qualificados). O recrutamento/ampliação do quadro de recursos em algumas CIM, nas áreas da economia, da gestão, do ambiente é decisivo (embora ponderando devidamente essa ampliação de modo a não criar estruturas demasiado

grandes/sobredimensionadas). Deve, contudo, relevar-se a **progressiva incapacidade de a administração pública atrair quadros em alguns territórios do interior** (pe. no caso da eficiência energética, não há recursos com estas competências, nem se conseguem atrair). **Formar e contratar pessoas na administração pública é difícil e moroso**. Acresce que há um **grave problema de recrutamento** (mesmo nas estruturas dirigentes), dado que os salários são muito baixos face às exigências/responsabilidades pretendidas.

66. As CIM, a AMP e a própria Autoridade de Gestão debatem-se com a **necessidade frequente de colmatar a saída de técnicos em prazos compatíveis com as exigências da gestão**. A dificuldade de proceder a substituições em tempo oportuno e de contratar novos recursos humanos com perfil, competência e experiência relevante para o exercício das funções é bastante penalizador para todas as entidades, com impacte relevante nos tempos de decisão e no acompanhamento dos processos/operações. É fundamental **encontrar formas financeiramente adequadas de aumentar a procura qualificada** (níveis remuneratórios consentâneos com os níveis de exigência e responsabilidade associada).
67. É de assinalar que **a maioria dos Municípios possui um quadro de recursos humanos cada vez maior e mais qualificado e capacitado, o que concorre para uma melhor qualidade dos projetos e uma melhor instrução das candidaturas**. Não obstante, em algumas sub-regiões continua a existir uma grande resistência à partilha municipal, à incapacidade de olhar/pensar fora da esfera municipal, gerando uma enorme dificuldade de ganhar escala, de co-construir e desenhar projetos âncora (mobilizadores e estruturantes) para as respetivas sub-regiões. Neste contexto, o papel das CIM, de liderança/coordenação, de promover a articulação, concertação e colaboração entre Municípios é fundamental. Ainda nesta perspetiva, **as CIM têm promovido diversos processos de parceria institucional** (com os Municípios, com as associações empresariais, com os Grupos de Ação Local), fundamentais para um melhor conhecimento e resposta às necessidades dos beneficiários e para uma melhor operacionalização da estratégia integrada de desenvolvimento sub-regional. As CIM da Região reúnem frequentemente e promovem ações conjuntas. Por outro lado, existe também uma grande proximidade com outros atores no terreno (pe. GAL), uma entajuda informal, fundamental para garantir melhores resultados.
68. No EC Regeneração Urbana (Mercado do Bolhão), sinaliza-se a importância do envolvimento de múltiplos atores nos espaços alvo de intervenção, para o cumprimento dos objetivos propostos. Neste caso, o facto de os comerciantes que já faziam o uso do espaço terem sido envolvidos no processo de preparação e desenvolvimento da intervenção contribuiu para um bom nível de aceitação das mudanças que foram implementadas. O envolvimento e auscultação constante e permanente dos comerciantes e consumidores habituais é entendido como um aspeto promotor do sucesso da intervenção, sendo que à data, encontra-se no local uma equipa da CM do Porto que tem como função dar resposta às necessidades com que os comerciantes e consumidores se deparam. No Estudo de Caso de regeneração em comunidades desfavorecidas, concluiu-se que o desenvolvimento de ações imateriais que preparem e envolvam a comunidade de moradores no processo de intervenção é fundamental para assegurar uma posição de maior abertura e recetividade.
69. No caso específico do IFRRU2020, releva-se como positiva a existência do Comité de Investimento, permitindo que os financiadores possam de forma eficaz discutir, ponderar, decidir sobre dimensões-críticas para o sucesso e resultados a alcançar. Também a existência de uma equipa central, para todo o país, é fundamental (em dedicação exclusiva), desde logo porque garante a transversalidade de critérios e se assume como o único canal de passagem de informação (gera ganhos de confiança).
70. **O modelo de governação adotado pelo IFRRU2020 é considerado muito positivo. A capilarização através dos Municípios, aumenta a eficácia e eficiência do processo** (por um lado, cada entidade potencia as capacidades/competências específicas – alinhamento com o seu *know how*, por outro lado, o parecer vinculativo é do Município, que melhor conhece o território e a estratégia de desenvolvimento em curso). Como aspeto negativo, a melhorar, indica-se o Balcão 2020. Não é facilitador (não tem um módulo próprio para os IF) o que gera dificuldades ao nível da gestão (recurso a diversas plataformas). (verificação, nesta dimensão, do PII.3)
71. A ausência de representação regional da estrutura IFRRU2020 não foi limitadora da procura pelo IF, nem condicionou os resultados (o Norte é a Região com maior número de projetos – 208 contratos; maior taxa efetiva de realização; alavancagem do investimento de 38 vezes o FEEI aplicado). Não havia intensão de criar estruturas sobre estruturas, mas sim assumir os Municípios como pontos focais/centrais. Quem conhece melhor os

territórios e os atores locais são os Municípios, pelo que seriam o rosto do IFRRU 2020 nos territórios. Por outro lado, são eles que definem as suas estratégias de desenvolvimento, que dão autorizações, licenciamentos, que dão parecer vinculativo e divulgavam o IF. Não obstante, fizeram-se inúmeras ações de comunicação no terreno (IFRRU2020 com os Municípios) e a rede comercial dos próprios bancos foi determinante na publicitação. A proximidade com os investidores, com quem vai procurar o crédito foi fundamental na divulgação (pela banca).

72. O IFRRU2020 garante a universalização dos critérios, estimula uma dinâmica positiva com os beneficiários (esclarece dúvidas, medeia conflitos banco-beneficiário), incentiva a competição entre bancos. **Uma medida importante e que deve ser assinalada como boa prática, passou pela contratualização de objetivos específicos de balcão do IFRRU2020 (obrigatoriedade de cumprir objetivos/metasp internas).**

Em algumas dimensões registaram-se sobreposições ou efeitos concorrenciais entre instrumentos de apoio com impacte na mobilização da procura pelo Norte 2020.

73. **A complementaridade prevista entre instrumentos FEEI e entre estes e outros instrumentos de política pública (regional, nacional e/ou comunitária) apenas muito pontualmente foi concretizada, mas não se verificando, genericamente, sobreposições ou efeitos concorrenciais entre instrumentos de apoio** (não se verificou na íntegra o risco RI.1). Contudo, na Avaliação da Implementação das Medidas do OT4, **assinala-se a existência de efeitos de concorrência entre instrumentos FEEI (PI 4.2 vs Sistema de Incentivos), na dimensão da eficiência energética nas empresas** (apesar do objetivo de a política pública não deixar de ser cumprido - melhoria da eficiência energética nos sistemas produtivos). Na referida Avaliação refere-se que o facto de nos AAC dos SI não se manifestarem problemas com os Auxílios de Estado e os apoios serem “não reembolsáveis”, tornam este mecanismo de investimento mais interessante do que a oferta à eficiência energética disponibilizada no âmbito do Programa Operacional Regional (PI 4.2). Acresce que os promotores priorizam a execução de projetos integrados, onde a eficiência energética é apenas uma componente do processo (mas que é majorada). Neste contexto, muitas empresas recorrem aos SI *mainstream* do PT2020, designadamente ao SI à inovação produtiva, incluindo nos seus investimentos globais a componente de eficiência energética (a desagregação seria empresarialmente e na ótica do investimento pouco racional). Deve ainda assinalar-se a concorrência gerada internamente por Prioridade de Investimento que podem enquadrar as mesmas tipologias de elegibilidades, o que concorre para menores resultados onde a complexidade e burocracia associada é superior. É o caso da PI 4.3 e PI 6.5. Como nas PI 4.2 (EE nas empresas), os beneficiários da PI 4.3 (EE na Habitação/IFRRU2020) optaram por não desagregar candidaturas, ou seja, vão com o projeto global, incluindo energia, na PI 6.5. **No futuro, será importante não haver, dentro do mesmo Programa, Prioridades de Investimento que concorrem umas com as outras (originando que se escolha a mais simples).** Deverão manter-se os objetivos de melhoria da eficiência energética nos processos de reabilitação urbana (como incentivo), ou seja, garantindo-se as exigências/metasp em termos de energia/eficiência energética.
74. No caso específico do **IFRRU2020 apesar dos importantes resultados alcançados, manifestaram-se efeitos concorrenciais de outros instrumentos de política setorial**, com reflexos na mobilização de uma procura ainda mais significativa, nomeadamente fora dos grandes e médios centros urbanos regionais (apesar disso, com 196 operações aprovadas, assumiu-se claramente como a região nacional com maior procura). No turismo há outras formas de financiamento, não reembolsáveis, mais atrativos para os potenciais investidores. Como o investimento IFRRU2020 é sobretudo vocacionado para a atividade turística e este setor tem diversas outras fontes de financiamento não reembolsáveis, torna-se pouco apetecível fora dos grandes centros urbanos ou onde a dinâmica imobiliária/turística é menos expressiva (por exemplo, a existência de linhas específicas de apoio pelo Turismo de Portugal, como a Capitalizar + ou a Qualificação da oferta, são referenciadas como possuindo tempos de decisão mais curtos, maior facilidade processual e maior celeridade na relação com a banca). É ainda fundamental estabelecer um calendário prévio de AAC, para permitir que as intervenções sejam mais bem pensadas e estruturadas., sendo também determinante estabilizar os AAC e os pareceres técnicos associados aos processos de instrução das candidaturas (facilitaria as empresas turísticas saber que poderiam apresentar mais tarde).
75. A pouca experiência dos promotores e das empresas de consultoria, foi sinalizado por alguns stakeholders como elemento que compromete a lógica de aplicação plurifundos, nomeadamente FEDER/FSE. Regras muito

distintas, geram dificuldades e turbulência maior. Teoricamente parece bem concebida (a possibilidade de articulação), mas existe uma dicotomia de regras e plataformas. Estes dois fundos (FEDER/FSE) são muito diferentes (plataformas/regras/sistema de informação,...), pelo que a possibilidade de articulação/complementaridade existe, mas na prática não é possível (contradição permanente).

76. Para a articulação entre PO, criaram-se redes para articular entidades, mas a única que funcionou foi a rede do sistema de Incentivos, contudo, não houve espaço institucional para criar coisas diferentes (pe. AAC). Os PDCT tinham múltiplos programas associados (POSEUR, POISE, PDR,...), mas o resultado - articulação - foi reduzido, muito mitigado (não foi bem conseguido/sucedido). Nos DLBC a capacidade de articulação entre entidades foi reduzida ou nula (só se verificou num primeiro momento, na sua criação). Cada entidade preocupou-se apenas com as suas responsabilidades. Na linha de apoio aos regadios, não foi possível promover qualquer articulação com o PRODER/PDR. A articulação PRODER/PAPN, deveria ter sido melhor explorada (não deveria existir “duplicação”, mas complementaridade entre AAC).
77. Não obstante, foram sinalizadas **importantes complementaridades entre instrumentos financiados pelo Programa (e.g. candidaturas ao SI&DT que depois se candidataram ao SI Inovação Produtiva), sendo tal igualmente evidente entre o SI Qualificação e SI Inovação (PME)**, a partir dos dados analisados. Porém, tais complementaridades parecem ainda não completamente exploradas, uma vez que dos mais de 3.300 promotores apoiados no âmbito do SI I&DT, SI Inovação, SI Qualificação e SI Internacionalização, apenas 18% tiveram candidaturas aprovadas em mais do que uma destas tipologias. Em sede de entrevistas foi destacada a importância de garantir maior previsibilidade dos AAC por forma a permitir a adequação e seleção dos instrumentos de apoio pelas empresas em função das suas estratégias.
78. Quando questionados se procuraram estabelecer algum tipo de articulação, sinergia e complementaridade das operações apoiadas no Norte 2020 com operações de outros instrumentos de financiamento nacionais e/ou comunitários, **apenas 29% dos promotores não empresariais (ponderado pelo número de projetos) reconhece ter articulado o financiamento do Norte 2020 com outros instrumentos financeiros**. Assinale-se que uma parte importante dos promotores assume o desconhecimento de outros instrumentos de apoio e financiamento nacionais e/ou comunitários (55%) ou de outras entidades promotoras (54%). Merece destaque especial o facto de uma parte muito significativa dos promotores (66%) enfatizar que os prazos ou os momentos de lançamento dos AAC não permitiram a preparação conjunta de candidaturas.

A ausência de procura (empresas de construção civil) ou o acréscimo de custos nas empreitadas teve um impacto significativo na dinâmica de execução do Norte 2020, mormente nos territórios mais periféricos e com menor capacidade de oferta.

79. **As dificuldades relacionadas com a indisponibilidade de mão-de-obra e o aumento dos custos associados dificultou a concretização dos projetos contratados, sendo que a pandemia também afetou a disponibilidade de materiais e dos produtos necessários aos trabalhos (mais dispendiosos, com prazos mais alargados de entrega), levando a que alguns concursos abertos pelos promotores públicos ficassem a descoberto**, a que acrescem alguns constrangimentos com que a maioria dos promotores se confrontou no decurso da implementação das operações ao nível do tempo e do esforço despendidos em questões administrativas/burocráticas.
80. Esta **situação foi agravada com a guerra na Ucrânia (escalada significativa dos preços das matérias-primas, da energia e dos materiais de construção), pelo que foi fundamental encontrar soluções que permitiram mitigar este contexto adverso** de modo para que não fosse colocada em causa a prossecução dos resultados e dos impactos pretendidos.
81. Segundo alguns atores estratégicos os custos com as obras têm vindo progressivamente a ser incrementados. Quando do lançamento dos concursos de empreitadas, não aparece nenhum candidatado, obrigando a novos procedimentos, à revisão de preços com montantes mais apelativos/ajustados ao mercado atual (em alguns casos, os preços são 30 a 40% superiores ao inicialmente avançado). Este processo teve impacto na conclusão das obras e consequente desaceleração das taxas de execução. Por um lado, as obras lançam-se mais tarde e com valores superiores, por outro lado, os promotores têm de garantir os montantes “em falta/a mais”, dado não haver possibilidade de reforço dos apoios concedidos. (verificação do RE I.2)

82. No caso do IFRRU2020, assinala-se o impacte muito significativo do contexto pandémico (retração do investimento em mais de 25%). Houve desistências de investimento, houve a necessidade de os investidores reponderar opções, a oportunidade e natureza do investimento mesmo num cenário favorável de financiamento (benefícios associados ao IF). **O acréscimo dos custos das empreitadas (mão de obra, materiais, energia,...), o aumentar dos conflitos com os empreiteiros (subida de preços, datas de entregas, dilatar de prazos,...) teve um impacte significativo na execução (aumento do custo de investimento - necessidade de reforçar os capitais próprios, dado que a apoio não se altera).** No caso dos investimentos públicos, o visto prévio do Tribunal de Contas é, geralmente, muito moroso (há casos de 1,5 anos) o que é também impactante.
83. A dinâmica de crescimento, que se vinha a acentuar nos últimos anos, era resultado quer da dinamização da procura interna (crescimento do consumo, sobretudo, privado), quer do fomento do investimento. Este progresso macroeconómico vinha a ser acompanhado por uma evolução positiva das finanças públicas. Assim, este quadro geral tinha contribuído para, no período 2016-2019, estimular a procura e promover uma aceleração na execução dos projetos. Contudo, desde 2020, com o aparecimento da pandemia associada ao COVID-19, a conjuntura menos positiva condicionou o pleno cumprimento das realizações e resultados previstos na cadeia de impactos. O impacto económico da pandemia foi marcante em todos os setores, concorrendo para uma muito significativa contração do PIBpc da Região entre 2019 e 2021 (-2,4%), mas possuindo também impactes muito significativos nos ritmos de execução, seja por constrangimentos gerados na mão-de-obra disponível, seja na aquisição de equipamentos e materiais, ou na mobilização dos participantes para as ações dos projetos.
84. **Muitas intervenções tiveram de ter prorrogação de prazos por ausência/impossibilidade de avançar no contexto de COVID.** A pandemia também atrasou a chegada de matérias e produtos necessários aos trabalhos (materiais mais caros e mais morosa a entrega; concursos a descoberto).
85. Neste quadro, existem evidências de **importantes alterações no quadro económico-financeiro nacional face à conjuntura existente aquando da programação, com impacte na mobilização da procura e na execução** (verificação do risco RI.2).
86. De igual modo, também se observaram **alterações significativas nas prioridades regionais e nas políticas públicas objeto de financiamento ao longo do período de programação** com impacte direto nas realizações alcançadas (verificação do RI.6). A economia regional evoluiu de forma muito positiva, registando nos últimos anos crescimentos do PIB relevantes (entre 2014 e 2020, o PIB pc da Região Norte face à média da UE passou de 65,1% para 66,4%). Após a acentuada crise económico-financeira, que assolou o país e a Região (2009-2013) e marcou o processo de negociação do Norte 2020 e as opções e prioridades de política pública vertidas no mesmo à data (2013-2014) este período de crescimento concorre para a melhoria das condições de investimento, para o aumento dos rendimentos e da empregabilidade, gerando alterações contextuais relevantes na dimensão económica e social, com impacte direto nas realizações previstas em sede de programação.

Os exercícios de reprogramação do Norte 2020 responderam a diversas alterações de contexto e às dificuldades de implementação de alguns Objetivos Específicos e TO. Apesar da adequação desse processo, manifestaram-se dificuldades de acomodar as necessidades e especificidades de alguns territórios.

87. Conforme referido, registaram-se **alterações de contexto e de programação das políticas públicas muito significativas deste o processo de negociação** do Acordo de Parceria (em que o país estava sob assistência económico-financeira externa) até ao momento atual.
88. Os principais desequilíbrios macroeconómicos foram sendo corrigidos e os níveis de atividade económica foram aumentando progressivamente (com reflexos diretos no produto e no emprego), até à crise pandémica da COVID-19. As relações entre o custo de financiamento e a rentabilidade das operações mudou, o volume e risco de crédito e as necessidades de investimento das empresas alteraram-se profundamente face ao quadro traçado no início da programação, nomeadamente quando da elaboração da Avaliação “ex ante” dos instrumentos financeiros de apoio às PME ou quando da conceção do IFRRU2020. Em 2020 e 2021, observaram-se os principais efeitos sanitários e socioeconómicos da pandemia da COVID-19, alterando novamente o

contexto macroeconómico. Assim, num contexto marcadamente recessivo, decorrente desses efeitos, foi necessário acelerar o investimento público e reforçar apoio público à manutenção do emprego e à redução do risco de desemprego na Região.

89. Neste quadro geral, **ao longo de todo o período de programação o Programa foi sendo ajustado/reprogramado de modo a adequar-se da melhor maneira às alterações de contexto e à necessidade de responder de forma célere e eficaz às novas orientações de política pública e problemas emergentes** no país/na Região.
90. **Acresce que na maioria dos Eixos do Programa foram dados passos positivos no processo de reprogramação, possibilitando uma melhor adequação e resposta às dificuldades de implementação de alguns Objetivos Específicos e tipologias de operação** (verificação do pressuposto PI.6). **Contudo, os ajustamentos realizados nem sempre foram suficientes, não respondendo integralmente às especificidades regionais e às expectativas dos promotores.** No caso do Eixo 3, conforme expresso na “Avaliação da Implementação das Medidas do OT4”, apontam-se como principais modificações (positivas): i. a alteração dos requisitos exigíveis aos projetos de eficiência energética na habitação, permitindo a elegibilidade de projetos em que se verifique o aumento mínimo de 20% do desempenho energético dos edifícios (30% nos edifícios da administração regional/local e 20% para a habitação), em alternativa ao aumento de pelo menos dois níveis no Certificado de Desempenho Energético (esta alteração para os 30% nem sempre foi benéfica, mas no IFRRU2020, mantiveram-se as duas possibilidades - dois níveis ou os 20% de redução, o que não se observou na administração regional/local); ii. a alteração de formas de financiamento em algumas PI, como resultado da supressão do IF específico para a Eficiência Energética (IFE 2020); iii. a adoção de formas de apoio mais atrativas para as empresas, que as possam encorajar a realizar intervenções mais profundas em matéria de eficiência energética (dada a dificuldade de implementação do IF – na PI 4.2 – procedeu-se a um ajustamento financeiro entre formas de financiamento, gerando que todos os apoios passassem a ser promovidos através de subvenções reembolsáveis, exceto os relativos às auditorias energéticas que continuaram a ser financiadas por subvenções não reembolsáveis).
91. A reprogramação de 2018, foi essencialmente uma revisão programática de natureza estratégica, como resultado de **alterações socioeconómicas relevantes e da tentativa de antecipar previsíveis dificuldades de execução em algumas PI.** Procurou-se, por um lado, reforçar o alinhamento estratégico com as prioridades definidas no Programa Nacional de Reformas (sobretudo ao nível da qualificação dos portugueses e promoção do emprego, bem como do incentivo ao investimento empresarial e em equipamentos e infraestruturas de serviços básicos), por outro lado, maximizar o apoio do PO, através da exploração de complementaridades com outras fontes de financiamento.
92. O reforço do financiamento na formação inicial e na formação ao longo da vida, o reforço das políticas ativas de emprego e apoio ao empreendedorismo de base local, o apoio ao investimento em inovação nas empresas, o reforço do investimento em infraestruturas e equipamentos de utilização coletiva de proximidade (educação, saúde, equipamentos sociais, património cultural, reabilitação urbana e acessos a áreas empresariais), o apoio à mobilidade urbana multimodal sustentável, foram assumidos como estruturadores do processo de reprogramação.
93. A reprogramação de 2019, teve por base a necessidade de **refatização das verbas decorrentes da avaliação de desempenho**, acompanhando também as orientações do Programa Nacional de Reformas 2019 (Qualificação dos Portugueses; Promoção da Inovação da Economia Portuguesa; Valorização do Território). Registou-se a redução do Eixo 3 (OT4) em 9M€ realocados ao OT 4 do Eixo 5. A redução do Eixo 6 (OT 8) em 7M€ realocados ao Eixo 7 (OT 9). Aumento do Eixo 8, em 9M€, através da redução do Eixo 7 e do Eixo 9. Assim houve um **reforço dos montantes destinados às Infraestruturas e promoção de transportes urbanos limpos** (incluindo equipamento e material circulante) (PI 4.5); à **Inclusão ativa**, inclusivamente com vista a promover oportunidades iguais e a participação ativa e melhorar a empregabilidade (PI 9.1); às **Infraestruturas educativas para o ensino escolar** (ensino básico e secundário) e à **Redução e prevenção do abandono escolar precoce** e estabelecimento de condições de igualdade no acesso à educação infantil, primária e secundária, incluindo percursos de aprendizagem, formais, não formais e informais, para a reintegração no ensino e formação (PI 10.1)

94. A reprogramação de 2020, assentou numa revisão programática de natureza estratégica, como resultado de **alterações socioeconómicas relevantes associadas ao contexto pandémico**. A resposta à crise era fundamental pelo que foram **reforçados os apoios à atividade económica, à área social e à promoção e manutenção do emprego**. Por outro lado, a execução do Programa de Estabilização Económica e Social (PEES), originou que se assumissem como linhas de orientação, na reprogramação: 1. Aumentar o apoio ao investimento público, nomeadamente nas áreas sociais (o Norte 2020 contribuiu para o reforço do investimento público na educação e saúde, mas também apoios à resposta COVID-19 (testes e equipamento de proteção individual); 2. Apoiar o Programa de Digitalização Escolar (o Norte 2020, apoiou o desenvolvimento das condições de suporte à digitalização, em matéria de equipamentos e recursos digitais, e de capacitação dos atores); 3. Aumentar o apoio ao emprego (o Norte 2020, apoiou medidas extraordinárias para a manutenção do emprego, apoiou excecional e temporariamente trabalhadores independentes e desenvolveu um novo mecanismo de apoio ao investimento como condição de manutenção de emprego (OT8); 4. Aumentar o apoio à estabilização económica (o Norte 2020 promoveu ajustamentos financeiros no SI INOV para soluções COVID e nos apoios para a adaptação das empresas à nova normalidade), e promoveu novas iniciativas associadas à promoção da atividade turística nos diversos territórios através da Programação Cultural em Rede). Foi igualmente promovida a diminuição da utilização de instrumentos financeiros para reforçar os sistemas de incentivos, incluindo os já mobilizados na resposta à crise (SI COVID e SI Adaptar).
95. Alguns atores estratégicos sinalizam a **importância das reprogramações para responder a necessidades específicas dos territórios, nomeadamente no que respeitou ao reforço de verbas para as infraestruturas escolares e a digitalização da administração local**.
96. Conclui-se que **as diversas reprogramações efetuadas, foram bastante pertinentes e adequadas para responder às alterações de contexto, nomeadamente face ao impacto severo que eventos de saúde pública (pandemia) assumiram na Região e para a evolução, não prevista do quadro macroeconómico. Esta capacidade de adaptação e reajustamento do Programa foi determinante para que o impacto socioeconómico da Pandemia não fosse tão significativo e condicionador para o futuro da Região**. Não obstante, manifestaram-se progressivas dificuldades de acomodar as preocupações, necessidades e especificidades de alguns territórios ao longo das sucessivas reprogramações, indiciando uma progressiva definição *top-down* (sobretudo uma preocupação de resposta macro e maior incapacidade acomodar necessidades específicas).

4.2. Questão de avaliação 2 – Eficácia

QA2. Os objetivos previstos no Norte 2020 foram, ou têm condições de ser, atingidos? Qual o contributo do programa e como se explica o maior ou menor sucesso no cumprimento desses objetivos?

Resumo

A análise do desempenho do Programa ao nível do alcance dos seus objetivos, medido pelo cumprimento das metas dos indicadores definidos em sede de programação, revela-se globalmente positiva, com a maior parte das metas definidas alcançadas ou com boas perspetivas de o ser. Existem, contudo, alguns eixos e prioridades de investimento onde persistem desafios ao pleno alcance dos objetivos e que justificam um acompanhamento próximo até ao final de execução do Programa por parte da AG, designadamente no domínio da formação profissional (CET) que se afiguram dificilmente alcançáveis, bem como no que respeita à eficiência energética nas empresas, nos edifícios públicos e na reabilitação urbana (habitações sociais), aos projetos de I&D e Infraestruturas (PI 1.1.), aos indicadores de emprego nos Eixos 1 e 2 e no que respeita à capacitação institucional da Administração Local (Eixo 9), onde os referidos desafios e distância face às metas permanece elevado.

A maioria dos indicadores foram objeto de revisões em sede de reprogramação, acompanhando os ajustamentos nas dotações dos diferentes eixos que visaram sobretudo acompanhar as evoluções de contexto, com reflexo na mobilização da procura, experienciada ao longo do período de implementação. Destaca-se a redução da dotação do Eixo 2 (-316 M€; muito motivada pela revisão em baixa da dotação do IF), por oposição aos aumentos de dotação nas infraestruturas de saúde, equipamentos sociais e de educação (+175 M€), valorização de recursos ativos em território (Património Cultural, Ambiente Urbano e PROVERE; +231 M€) e por fim, apoios para sustentar a economia e, sobretudo empregabilidade (+110 M€; Eixo 6, PI 8.5) no contexto pandémico.

Os diferentes instrumentos revelaram-se capazes de atrair níveis satisfatórios de procura e procura qualificada, evidenciando-se, porém domínios onde o Programa se revelou menos de capaz de atrair o público-alvo (e.g. eficiência energética, formação empresarial) ou de atrair candidaturas cumpridoras dos critérios de admissibilidade e de mérito (e.g. I&D Empresarial (PI 1.2), Empreendedorismo (3.1) e Qualificação PME (3.3)). Uma análise às candidaturas submetidas ao Programa revela ainda níveis elevados de seletividade (candidaturas que não cumprem os critérios de elegibilidade e de mérito – sobretudo estes) relativamente elevada com reduzidas taxas de aprovação, em particular nos Eixos 1 e 2, sendo que nestes importa distinguir as tipologias de operação onde tal circunstância se deveu efetivamente a mérito insuficiente (e.g. Empreendedorismo, Qualificação de PME e Inovação de Não PME) ao passo que nos projetos de I&DT (promotores não empresariais), SI Internacionalização e Inovação de PME e nas mais relevantes TI de I&DT Empresarial, tal se deveu sobretudo à insuficiente dotação face à procura.

Sem surpresa, a pandemia surge como principal fator que condicionou a implementação das operações e, consequentemente, os resultados, posteriormente agravados com a guerra da Ucrânia e respetivos impactos no funcionamento dos mercados, seguindo-se fatores de natureza mais interna como a previsibilidade no lançamento de concursos e os prazos para análise de candidaturas e pedidos de pagamento, sobretudo por promotores empresariais. Em contraponto, a flexibilidade do Programa em introduzir alterações e ajustamentos aos projetos foi considerado pela maioria dos promotores como fator que facilitou a execução das operações e que contribui para o alcance dos resultados.

97. À data de 31.12.2021, o Norte 2020 apresentava uma taxa de compromisso elevada (cerca de 106%) e uma taxa de realização de 58%, em linha com a média dos PO Regionais do Continente (56%), ainda que abaixo do desejado para esta fase do período de programação, refletindo uma adequação da tipologia dos apoios aos beneficiários-alvo, mesmo com problemas de execução que limitam, nesta fase, a análise dos resultados efetivos do Programa.
98. A análise dos AAC lançados e analisados por Prioridade de Investimento (439) **evidencia níveis razoáveis de procura de procura qualificada¹ (superiores a 75%) em 57% dos AAC, revelando moderada capacidade de**

¹ A que cumpre critérios de admissibilidade e de mérito

captação de projetos que obedecem aos critérios definidos pelo Programa Operacional para cumprir os seus objetivos, apesar de 75% dos AAC lançados evidenciarem níveis de procura superiores a 75%. As Prioridades de Investimento mobilizadas com maiores índices de procura qualificada (40% das PI nestas circunstâncias) concentram-se sobretudo nos eixos 8 e 9 (educação e aprendizagem ao longo da vida e capacitação institucional e TIC) e, no sentido oposto, as maiores dificuldades na captação de procura qualificada encontram-se sobretudo no Eixo 3, 5 e 6 (nas Prioridades de Investimento relacionadas com a eficiência energética, sistema urbano e emprego e qualificações), devido a problemas de atratividade e adesão (no caso do Eixo 3 e 5) e de seletividade no caso do Eixo 6. No caso dos primeiros, os índices de procura registados cifram-se em apenas 44% (Eixo 3) e 50% (Eixo 5) dos AAC com níveis de procura iguais ou superiores a 75% e, no caso do segundo, com a procura relativamente positiva (60% dos AAC com níveis de procura acima a 75%) a esbarrar nos critérios de elegibilidade ou de mérito.

99. Sem prejuízo da análise detalhada por Eixo, em especial para as tipologias de operação que constituem domínios de aprofundamento, em termos globais **o alcance das metas à data de reporte da avaliação revela-se positivo, ainda que inspire especial esforço de realização (pelos promotores) e acompanhamento (pela AG)** – cerca de 52% das metas mensuráveis² exibem um nível de realização igual ou superior a 80% - ainda que desequilibrado entre eixos. Por seu turno, 20% dos indicadores apresentam níveis de realização abaixo dos 50% (envolvendo sobretudo as Prioridades de Investimento que apoiam as infraestruturas de I&D e respetivos projetos (PI 1.1), a eficiência energética nas empresas (PI 4.2) e a capacitação institucional da Administração Pública (PI 11,1). No domínio das PI/TI sujeitas ao enquadramento em instrumentos de planeamento territorial, os níveis de realização efetiva apresentam-se relativamente modestos à data de corte, muito motivados pela necessidade de articulação prévia e aprovação desses mesmos instrumentos (muitos deles apenas aprovados em 2017), a que se junta a natureza particularmente complexa das operações e dependente das condições de mercado (e.g. projetos de empreitadas), porém, à exceção dos instrumentos ligados à eficiência energética, o Programa e os promotores evidenciaram boa capacidade de recuperação, não se perspetivando incumprimentos. Sem prejuízo deste panorama à data de corte, os resultados combinados das expectativas de cumprimento das metas reveladas pela AG (em entrevista) e pelos promotores (inquéritos), permitem perspetivar boa capacidade do Norte 2020 de atingir a grande maioria das metas dos indicadores. Os níveis de procura e procura qualificada e grau de realização das metas dos indicadores de realização e resultado permitem concluir pela boa capacidade do Programa em atrair procura, que tende a enfrentar níveis de exigência significativos na análise da admissibilidade e mérito das candidaturas, redundando em níveis de seletividade expressivos e na seleção das melhores candidaturas que tendem a alcançar os seus resultados previstos (validação do pressuposto P I.5 “Nível de procura pelos instrumentos de apoio induz seletividade (de promotores e projetos), potenciando as realizações e resultados”).
100. Encontrando-se o alcance dos indicadores relacionado com o cumprimento dos indicadores das operações contratadas, e sendo ainda limitado o número de operações concluídas à data de corte, o cruzamento do ponto de situação dos indicadores com os resultados da auscultação (entrevistas, inquéritos) revela-se determinante para a verificação do pressuposto P II.1 “As operações apoiadas alcançam os resultados contratualizados”. Dos resultados da análise dos indicadores e recolhida a perspetiva da AG do Norte 2020, **espera-se o cumprimento da maioria das metas e tanto os promotores empresariais como os promotores não empresariais revelam expectativas de cumprir ou superar as metas contratadas**, com proporções em torno dos 70% a 90% dos promotores empresariais e mais de 90% dos promotores não empresariais a afirmarem cumprir ou mesmo superar as metas contratadas (Figura A21 e Figura A42). Em face da perspetiva dominante de alcance das metas definidas, conclui-se pela verificação do P II.1 “As operações apoiadas alcançam os resultados contratualizados”.
101. **A pandemia destaca-se como o principal fator limitador do desempenho do Programa, com cerca de 40% dos promotores** (empresariais ou não empresariais, ponderado pelo número de projetos (Figura A38 e Figura A18) **a afirmarem que este fator condicionou ou condicionou muito o arranque e desenvolvimento dos projetos**. Outros fatores a dois níveis diferentes surgem igualmente como condicionantes ao arranque e desenvolvimento dos projetos: i) a nível mais operacional e controlável pelo Programa surgem como tendo atrasado o arranque e a implementação dos projetos de promotores empresariais, fatores como os prazos de

² As que apresentam valores disponíveis.

análise das candidaturas (25% dos promotores não empresariais e 39% dos empresariais, afirmam ter condicionado ou condicionado muito), a previsibilidade na abertura de AAC (18%/ 27%) e os prazos de análise dos pedidos de pagamento (15%/ 37%); ii) a nível dos mercados e regras subjacentes à implementação dos projetos ressaltam os procedimentos de contratação pública (no caso dos promotores não empresariais; 23%), os procedimentos administrativos (e.g. licenciamentos de construção; 19%) e as dificuldades de resposta do mercado de empreitadas (28%) – estas particularmente agravadas na sequência das disrupções causadas pela pandemia, primeiro, e depois pela guerra na Ucrânia - no caso dos promotores não empresariais, bem como as dificuldades de contratação / adaptação/ retenção de recursos humanos necessários ao projeto (26%), nos promotores empresariais.

102. Em oposição, **a flexibilidade na introdução de alterações aos projetos foi considerada globalmente como um dos fatores que mais facilitou a concretização dos projetos, a que crescem, no caso dos promotores não empresariais o envolvimento de entidades com responsabilidade direta na promoção das políticas públicas relevantes** (52% dos promotores empresariais, ponderado por número de projetos afirma que este fator facilitou ou facilitou muito o arranque e implementação dos projetos – não verificação do R I.7 “Reduzida capacidade/ mobilização de entidades com responsabilidade na promoção das políticas públicas relevantes limita o desenvolvimento de projeto-chave”), o prazo médio de análise de candidaturas (54%) e o montante de apoio público recebido (62%). No caso dos promotores empresariais, a previsibilidade de lançamento dos concursos é apontada como fator facilitador (34%).
103. Tanto nos promotores empresariais, como nos não empresariais, **as alterações de contexto/ regulamentares foram assinaladas como fatores neutros por cerca de 50% dos promotores, sendo que são mais os que consideram ter facilitado a implementação dos projetos, dos que os que consideram ter prejudicado** (Figura A38 e Figura A18), permitindo assim concluir pela não verificação do risco R I.2 “Alterações do contexto (político, institucional, regulamentar), com reflexos na mobilização e na execução de projetos aprovados”. Por fim, fatores como o acesso a financiamento alheio (apenas 8% dos promotores não empresariais o mencionaram como fator que condicionou a implementação das operações), o carácter relativamente neutral revelado pelos promotores empresariais quanto aos constrangimentos no acesso a recursos humanos adequados, conjugado com os níveis de realização financeira global do Programa e expectativa de execução financeira dos promotores em linha com o contratado (+90% dos promotores não empresariais e, excetuando algumas TI, em torno 70% a 90% dos empresariais o afirmam – Figura A41 e Figura A20), permitem refutar o risco R I.4 “Dificuldades na implementação (capacidade de autofinanciamento, recursos humanos adequados, capacidade de concretização das ações previstas em candidatura....) limitam o desenvolvimento dos projetos apoiados”.
104. Nos pontos seguintes, apresenta-se uma análise mais detalhada sobre os resultados visados com a implementação das PI, a aferição do grau de realização e avaliação da eficácia conforme os objetivos de cada Eixo do Programa.

Formação e emprego

105. O Eixo 6 (Emprego e Mobilidade dos trabalhadores) visa essencialmente a promoção do emprego, do microempreendedorismo e a formação em contexto empresarial e regista, à data de reporte, **a taxa de compromisso mais baixa do Norte 2020 (84%) e um nível de realização financeira (57%) próximo da média do Programa (58%)**.
106. Este Eixo foi alvo de reprogramações ao longo do período de implementação do Programa, contando à data de corte com uma dotação de cerca de 341 milhões de euros (74% acima da estabelecida na programação inicial). **Esta variação assinalável é motivada essencialmente pelo expressivo aumento de dotação operado na reprogramação de setembro de 2021**, visando apoiar a manutenção de postos de trabalho na retoma da atividade económica após as restrições associadas à pandemia, o que pode justificar, pelo menos em parte, a menor taxa de compromisso registada à data de corte.

107. As dinâmicas de procura associadas aos instrumentos mobilizados neste Eixo **evidenciam níveis de procura e procura qualificada (a que cumpre critérios de elegibilidade e de mérito) inferiores à média do Programa** (apenas 60% e 40% dos AAC com índices procura e procura qualificada, respetivamente, superiores a 75%, comparativamente a 75% e 57% do PO), penalizadas essencialmente pelos índices de procura / procura qualificada nos apoios ao microempreendedorismo (especificamente na PI 8.3) e na adaptação dos trabalhadores à mudança/ formação em contexto empresarial (PI 8.5).
108. A um quadro de menor adesão quando comparado com a média do PO, acrescem níveis elevados de seletividade e de sinistralidade das operações (apenas 52% dos projetos admitidos foram selecionados e 16% destes últimos foram anulados/rescindidos), uma vez mais motivados pelas mesmas tipologias de operação, com a PI 8.3 (SI2E/FSE) e 8.5 (Formação) a evidenciarem menor adequação das candidaturas aos critérios de elegibilidade e exigências em termos de análise de mérito e a registarem também as maiores taxas de rescisão / anulação do Eixo, sendo que no caso da sinistralidade, estes dados devem ser lidos num quadro de evolução conjuntural desfavorável à execução física e financeira deste tipo de operações, como se descreverá adiante.
109. Os apoios ao empreendedorismo e criação de emprego por conta própria, envolvendo apoios FEDER e FSE no âmbito do SI2E, PAPN e à criação de incubadoras / viveiros de empresas (PI 8.3 e 8.8), **registaram uma adesão assinalável com a procura dirigida aos AAC a superar largamente a dotação inicial na generalidade dos AAC**. Ainda que convivendo com níveis de seletividade e sinistralidade das operações significativos, em particular na PI 8.3 (que mobiliza FSE), devido à rigidez dos critérios associados à componente FSE que redundaram ou no não cumprimento dos critérios de elegibilidade ou de mérito, ou na desistência, por parte dos promotores. Tal circunstância, conjugada com os constrangimentos sentidos em sede análise de candidaturas e de execução, designadamente com os elevados tempos de análise de candidaturas e de pedidos de pagamento, bem como os constrangimentos causados pela pandemia (em torno de 40% dos promotores afirmam que esses fatores condicionaram ou condicionaram muito o arranque e implementação das operações – Figura A38 – valor que que sobe para valores em torno dos 50%, se analisadas apenas as respostas dos promotores com projetos aprovados nestas TI), redundam em níveis de realização financeira reduzidos (inferiores a 40%) e em desvios significativos face às metas dos indicadores de realização definidos na programação (Quadro 2 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**), em particular na PI 8.8, considerando a programação atual, mas ainda maiores na PI 8.3 se se considerar a programação inicial (meta reduziu de 10.000 para 150). Para estes resultados, os fatores contextuais que subjazem à programação inicial e subseqüentes reprogramações justificam muita (aparente ineficácia) destas prioridades: se no caso dos apoios à criação de emprego (PI 8.3), o momento inicial de programação era caracterizado por níveis elevados de desemprego, algo que veio a ser completamente revertido na segunda metade da década, redundando num desajuste entre a dotação (e metas definidas) face ao momento em que efetivamente estes instrumentos foram postos em prática³ posteriormente ajustados em sede de reprogramação, no caso dos apoios ao investimento (FEDER; PI 8.8) os constrangimentos acima apontados (em particular a pandemia) redundaram no não avanço de muitos projetos, prejudicando o alcance das metas definidas (programação atual). Estas circunstâncias foram amplamente discutidas e validadas nos *focus group*.
110. Estes desvios na execução física e financeira na PI 8.8 poderão ser mitigados, pelo contributo das candidaturas aprovadas no âmbito do PAPN (AAC com apenas 1 AAC decidido à data de corte), que poderá permitir o aproximar dos níveis de realização física às metas definidas, podendo, em suma, concluir-se pela eficácia destes instrumentos na prossecução dos seus objetivos, devidamente redefinidos em função do contexto externo enfrentado.
111. **A PI 8.5 (Adaptação dos trabalhadores) regista o maior volume de operações selecionadas** (42%) e fundo aprovado (61%) do Eixo 6, particularmente impactada pelo número de operações de formação em contexto empresarial (609 operações) e pelo incentivo extraordinário à manutenção do emprego no pós-covid (108 milhões de fundo aprovado) e apresenta a maior taxa de realização (69%) do Eixo, sobretudo devido à taxa de realização (100%) associada ao incentivo extraordinário à manutenção do emprego no pós-covid (IEFP). Tais resultados “escondem”, porém, dificuldades de execução noutras tipologias desta PI, uma vez que além desta

³ A Portaria n.º 105/2017 que estabelece o Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo e Emprego (SI2E) apenas veio a ser aprovada em março de 2017.

tipologia, as demais apresentam níveis de realização financeira abaixo de 40%, com destaque para a “Formação para a inovação empresarial” (27%) e “Integração de RHAQ em entidades do SCTN e empresas” (17% e 9%, respetivamente).

112. De acordo com a informação apurada nos *focus group* (7.6. Sinopse dos Focus Group), a dificuldade de integração dos RHAQ no tecido empresarial é justificada por um duplo constrangimento: i) a intenção de uma parte considerável dos doutorados é ingressar no meio académico focado na vertente de investigação; ii) o tecido empresarial português é predominantemente caracterizado por PME cujos responsáveis apresentam baixos níveis de qualificação, que os levam a desvalorizar estrategicamente os trabalhadores altamente qualificados (cfr. conclusões evidentes em avaliações anteriores⁴). É de assinalar, contudo, a evolução favorável da adesão das empresas ao longo do período de implementação do programa (15 candidaturas de empresas nos AAC de 2015 vs 162 nos de 2018/2020), ainda assim insuficiente para colocar o alcance das metas em níveis próximos do estabelecido na programação. No que respeita à sua integração no sistema científico e tecnológico esta deve-se essencialmente à ausência de recursos financeiros, o que reforça a importância destes apoios na prossecução destes objetivos.
113. Apesar do quadro de reduzida adesão à TI relativa à formação em contexto empresarial (apenas 11% e 25% dos AAC motivaram níveis de procura e procura qualificada, respetivamente, maiores que 75%) e da baixa realização financeira nestas tipologias, tal não se reflete em desvios de realização das metas definidas em sede de programação, sobretudo motivadas pela significativa redução da meta do indicador associados à formação para a inovação empresarial (de 33.500 para 5.000) em sede de reprogramações, visando a adequação à procura, perspetivando-se como plausível o cumprimento das metas atualmente consagradas na programação.
114. Em sede de *focus group* (ver 7.6. Sinopse dos Focus Group) destaca-se a necessidade de desenvolvimento de planos formativos ao nível dos empresários do setor empresarial tradicional, também com foco nos colaboradores menos qualificados e, por fim, na implementação de um plano dirigido à formação autárquica. Adicionalmente, também foi realçado que os planos de formação deveriam ser mais flexíveis na medida em que se permitisse uma adaptação às necessidades temporais e a sua implementação à escala (intermunicipal), de forma a possibilitar a constituição de grupos de formação que cumpram os critérios necessários (16 formandos).
115. **A Avaliação do Contributo do Portugal 2020 para o Aumento da Qualificação e Empregabilidade dos Adultos (2022)⁶ confirma a dificuldade geral da mobilização da procura para as atividades formativas em contexto empresarial**, que associa ao desconhecimento da oferta por parte das empresas, à pouca valorização atribuída às atividades formativas por parte dos empresários e à carga administrativa associada a estes projetos de formação (de pequeno valor) quando comparada com os projetos de investimento a que estão ligados (estes últimos, apoiados pelo FEDER, de valor substancialmente maior), conclusão que de resto foi corroborada em sede de entrevistas, ao relevar-se a elevada complexidade / burocracia e reduzida atratividade dos instrumentos para os públicos alvo a que se dirigem.
116. **Registando uma das taxas de realização mais reduzidas do Eixo 6 (16%), a PI 8.1 (Acesso ao emprego – Programa de Estágios na Administração Pública Local/ PEPAL) apenas representa 1% dos projetos decididos e 2% do financiamento aprovado**, não influenciando a execução financeira do Eixo. Em 2018 foi lançado o único aviso (PEPAL) no âmbito da PI 8.1, que apesar de apresentar uma capacidade de mobilização da procura satisfatória, não se traduziu na execução física das metas estabelecidas para 2023 relativas aos estágios profissionais na administração local (taxa de realização de apenas 3%, ver Quadro 2 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**), o que justifica essencialmente com a implementação tardia do instrumento e por atrasos decorrentes da necessidade de adaptação ao contexto pandémico (corroborado nos *focus group*), tendo sido mitigados com medidas de flexibilização que permitirão, na perspetiva da AG, tornar alcançáveis as metas. Tal perspetiva é de resto corroborada pelas respostas ao inquérito a promotores não empresariais, com cerca de 92% dos respondentes a esperaram cumprir as metas de acordo com o contratado.
117. Apesar de os projetos aprovados no âmbito da PI 8.9 (Potencial endógeno) representarem apenas 10% do total do Eixo 6, estes respeitam a 24% do apoio decidido, tendo por consequência algum impacto na realização do Eixo 6. Ainda que registe uma taxa de realização financeira de 35% (possivelmente justificada com a assinatura

⁴ Avaliação do contributo do Portugal 2020 para o aumento da qualificação e empregabilidade dos adultos.

relativamente tardia (setembro de 2017) dos contratos de reconhecimento formal das entidades-líderes dos consórcios das EEC PROVERE), é expectável o cumprimento do objetivo de criação de 5 estratégias específicas de valorização de recursos endógenos (PROVERE), considerando os níveis de realização contratada com os beneficiários (ver quadro seguinte).

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador - Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada
Emprego e Mobilidade dos Trabalhadores								
6	8.1	Realização	Participantes desempregados que beneficiam dos estágios profissionais na administração local	N.º	560	322	58%	
		Resultado	Participantes empregados 6 meses depois de terminada a participação num estágio profissional na administração local	%	35	n.d.	n.d.	
	8.3	Realização	Pessoas apoiadas no âmbito da criação de emprego, incluindo autoemprego	N.º	150	141	94%	
		Resultado	Pessoas apoiadas no âmbito da criação de emprego, incluindo autoemprego, que permanecem 12 meses após o fim do apoio	%	70	n.d.	n.d.	
	8.5	Realização	Pessoal altamente qualificado contratado	N.º	500	n.d.	71%	
			Trabalhadores apoiados em ações de formação em contexto empresarial	N.º	5 000	4588	92%	
			Valor das ações do FSE para combater os efeitos do COVID-19	1 000€	115	115	100%	
			Postos de trabalho apoiados no combate aos efeitos da pandemia Covid-19	N.º	104 545	116 318	111%	
		Resultado	Pessoal altamente qualificado contratado por empresas que se encontra empregado 6 meses após o apoio	%	65	n.d.	n.d.	
			Empresas que mantêm nível emprego no final do apoio	N.º	12 220	16064	131%	
			Trabalhadores que se consideram mais aptos para a inovação e gestão após a frequência da formação	%	75-85	n.d.	n.d.	
	8.8	Realização	Número de empresas que recebem apoio	N.º	780	443	25%	57%
		Resultado	Postos de trabalho cuja manutenção foi apoiada	N.º	1 000	n.d.	n.d.	
	8.9	Realização	Estratégias específicas de valorização de recursos endógenos	N.º	5	5	0%	100%
		Resultado	Efeito multiplicador do investimento público no investimento privado	N.º	1,90	n.d.	n.d.	

Quadro 2. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 6

Nota: A verde, indicadores com 80% ou mais de realização. A amarelo, indicadores com desvio face à(s) meta(s), mas sem risco evidente de incumprimento. A vermelho, indicadores com desvio face à(s) meta(s) e com risco de incumprimento. Valor da meta do indicador reduzido em reprogramação. Valor da meta do indicador aumentado em reprogramação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

118. O Eixo 8 (Educação e aprendizagem ao longo da vida) visa essencialmente o combate ao abandono e insucesso escolares e a promoção das qualificações e formação profissional, representando apenas 6% dos projetos aprovados do PO, mas 15% do fundo aprovado (segundo maior peso no Programa, ao nível do incentivo aprovado).
119. **À data de reporte, quer a taxa de compromisso (113%), quer a de realização (68%) encontravam-se acima da média do Norte 2020**, impactando positivamente a execução financeira do Programa. A segunda maior taxa de realização do Norte 2020 pode ser em parte explicada pelo lançamento precoce dos concursos associados, sendo que 65% dos AAC decididos foram criados antes do final de 2018 e corresponderem à aprovação de 443 projetos (62% dos projetos aprovados) que mobilizam 64% do incentivo decidido neste Eixo. Estes níveis de execução financeira são particularmente assinaláveis num quadro em que a dotação financeira do Eixo sofreu um aumento em cerca de 8% comparativamente com o estabelecido na programação inicial (2014), em resultado sobretudo do reforço de dotação para apoio às infraestruturas / equipamentos educativos posicionando esta tipologia como a principal aposta do PO, neste Eixo, e que regista níveis de realização elevados (77%), contribuindo em larga medida para os níveis de realização do Eixo.
120. **A generalidade dos instrumentos de apoio revelou bons índices de procura qualificada observados** (96% dos avisos apresentam níveis superiores a 75%), reduzidos índices de seletividade (95% dos projetos admitidos foram aprovados e destes apenas 2% foram anulados/ rescindidos).
121. A PI 10.1 (Redução e prevenção do abandono escolar) representa 27% dos projetos aprovados no âmbito do Eixo 8, o que equivale a 24% do incentivo aprovado, apresentando uma taxa de realização assinalável (76%). Tais níveis de execução estão associados à implementação dos PIICIE e TEIP, ainda em fases relativamente precoces do Programa (2017 e 2018), conjugada com os elevados níveis de procura qualificada (100% dos AAC apresentam níveis superiores a 75%) e a seletividade quase nula, permitiram desde já alcançar as metas dos indicadores definidos na programação (ver Quadro 3). A generalidade dos promotores (mais de 90%; Figura A29) afirmam que os seus projetos contribuíram ou contribuirão para reduzir o abandono e para fomentar o sucesso escolar, o que se revela coerente com avaliações anteriores⁵ que salientam a importância da implementação do programa TEIP, ao concluir pelo contributo dos mesmos para a redução da indisciplina e melhoria do desempenho escolar em contextos socioeconómicos mais fragilizados, bem como para reforçar mecanismos de prevenção da retenção e do abandono. Em linha com as conclusões do *focus group* (ver 7.6. Sinopse dos Focus Group), o sucesso no combate ao abandono escolar deve-se em parte à criação de equipas multidisciplinares e parcerias locais, à colaboração de diferentes agentes e instituições, à integração de estruturas municipais e intermunicipais, à realização de projetos de carácter pedagógico (intervenções associadas a diferentes disciplinas) e ao desenvolvimento de um planeamento estruturado para o território. Ainda que os dados dos indicadores de resultado nesta Prioridade de Investimento não se encontrem disponíveis, os níveis de abandono escolar na Região (ver resposta à QA 4 Impacte/ Valor Acrescentado Europeu) evidenciam esse sucesso e reforçam a perceção dos atores auscultados através dos *focus group*, de que o modelo de gestão e implementação destes programas constitui uma boa prática. Sem prejuízo da eficácia verificada no domínio do combate ao insucesso e abandono escolar, nos *focus group* (6.6. Síntese dos Focus Group) também se alertou para desfasamento temporal entre os prazos de lançamento dos cursos e o ano letivo, para alteração dos regulamentos entre períodos de programação e para a sobreposição de intervenções entre diferentes instituições, gerando constrangimentos operacionais e dificultando a implementação de estratégias de longo prazo, sendo, por isso, fundamental a coordenação entre os diferentes agentes da região e o desenvolvimento de parcerias locais.
122. Os apoios à formação superior (CTeSP; doutoramentos) constituem uma importante prioridade do Norte 2020 neste Eixo, ao representarem 30% do incentivo aprovado. Os instrumentos mobilizados revelaram-se capazes de mobilizar a procura (100% dos AAC com índices de procura qualificada superiores a 75%), verificando contudo uma elevada seletividade (taxa de aprovação bruta de 71%) e sobretudo, uma das mais elevadas taxas de rescisão/ anulação do Norte 2020 (22%), sendo que segundo a Avaliação Intercalar do POCH algumas destas dificuldades de cumprimento do plano de estudo de doutoramento estão em parte associadas à sua duração, potenciando a quantidade de desistências ou o atraso na conclusão dos mesmos. Estas evidências, em conjunto

⁵ Avaliação do contributo do Portugal 2020 para o aumento da qualificação e empregabilidade dos adultos.

com à redução da dotação em sede de reprogramação, devido à necessidade de acomodar prioridades urgentes relacionadas com o combate à pandemia COVID-19, condicionou os níveis de realização financeira desta tipologia, posicionando-os ligeiramente abaixo da média do Norte 2020 sem que, contudo, prejudiquem o cumprimento das metas dos indicadores que se encontram alcançadas (Quadro 23).



123. **A PI 10.4 (Melhoria da pertinência do ensino e da formação) mobilizando apoios à realização de cursos de especialização tecnológica (CET), apresenta o menor índice de procura qualificada (67%) e a menor taxa de realização financeira (18%) do Eixo 8**, no entanto, a sua representatividade também é bastante reduzida (4% das operações, correspondente a 3% do incentivo aprovado). Os reduzidos níveis de realização verificados redundam em desvios relevantes face à meta definida (taxa de realização de 64%; Quadro 23), apesar da revisão em baixa em sede de reprogramação, na sequência da redução da dotação financeira programada para a PI (-48%). Segundo a Avaliação do Contributo do PT2020 para a Promoção do Sucesso Educativo, Redução do Abandono Escolar Precoce e Empregabilidade dos Jovens, o menor desempenho neste tipo de formações pode estar associado ao surgimento e subsequentes efeitos concorrenciais dos CTeSP, antecipando-se dificuldades no cumprimento da meta do indicador de realização associado a esta Prioridade de Investimento (como de resto foi corroborado pela AG).
124. Os resultados dos inquéritos sugerem ainda o relativamente reduzido contributo dos projetos para adequar a oferta de ensino profissional às necessidades da Região (69% dos promotores o referem; Figura A29) e para aumentar a inovação e o emprego qualificado na Região (64%), o que coincide com a dificuldade de angariação de mão-de-obra, evidente quer nas taxas de realização dos indicadores do Programa, em particular no Eixo 1 / PI 1.2. Ainda que, estes resultados se revelem coerentes com a perspetiva dos atores auscultados nos *focus group*, na medida que se assinalou a necessidade de adequação dos planos curriculares do ensino profissional aos requisitos das empresas locais, sendo que os municípios assumem um papel de intervenção fundamental no planeamento estratégico de adaptação da oferta, os mesmos devem ser lidos com cautela e daí não se pode inferir a ineficácia do Programa neste domínio. Em primeiro lugar, estes resultados são analisados ao nível do Eixo e o grosso dos projetos concentram-se na PI 10.5 (infraestruturas de ensino) que visa primordialmente outro tipo de objetivos. Por outro lado, a definição da oferta formativa é realizada com base no sistema de antecipação de necessidades de formação criado e gerido pela ANQEP e que não é financiado pelo Norte 2020 (mas sim pelas CIM's e AM's com os seus recursos próprios). Assim, os apoios à formação profissional do Norte 2020 visam cofinanciar a provisão dos cursos que constem dessa oferta (e não todos, no caso dos CTeSP e Doutoramentos, apenas os alinhados com a EREI), e não promover adaptações de fundo a essa oferta. Deste ponto de vista e, atendendo ao aludido nos parágrafos anteriores, com exceção da PI 10.4 (CET) pode-se concluir pela eficácia do Programa no alcance dos seus objetivos e, mesmo no caso dos CET, parte do insucesso deve-se aos efeitos concorrenciais com os CTeSP, e não a uma ineficácia "pura", que decorra da não adesão dos públicos-alvo e/ou não realização dos projetos, e consequentemente no alcance de objetivos ligados à formação dos públicos-alvo.
- 125.
126. **Para além de registar a maior taxa de realização do Eixo 8 (77%), a PI 10.5 (Infraestruturas de educação e formação) também representa grande parte dos projetos aprovados (53%) e do apoio decidido (44%)**, tendo, por consequência, um peso significativo nos resultados do Eixo. A execução física dos indicadores relativos às infraestruturas de ensino e formação revela-se bastante satisfatória (Quadro 3), sendo que as metas estabelecidas para 2023 se encontram em bom ritmo para serem alcançadas (perspetivado pela AG e suportado pelos resultados dos inquéritos aos promotores não empresariais, com 98% dos inquiridos com projetos nestes Eixo (100% no caso dos promotores com projetos na PI 10.5) a perspetivar alcançar ou superar as metas contratadas (Figura A21). Esta perspetiva verifica-se mesmo num quadro de revisão em alta da meta do indicador de realização (associada a um aumento da dotação de +49%), que reflete a crescente prioridade atribuída a esta tipologia, quer pelos atores, quer pelo PO, sendo ainda de destacar o reforço que visou a remoção do amianto das escolas, em parte responsável pelo significativo aumento registado.
127. Os resultados dos inquéritos aos promotores não empresariais evidenciam, por um lado, a representatividade desta tipologia de intervenção neste Eixo (69% dos promotores indicam que o seu projeto incidiu na modernização de infraestruturas educativas; Figura A30) e, por outro, no contributo desses projetos para a qualidade do ensino, para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem e para a cobertura da rede, com

a generalidade dos inquiridos a afirmar que o seu projeto contribui ou contribui muito para esses objetivos (Figura A30).

128. Os resultados do estudo de caso “Equipamentos Escolares”, incidindo sobre uma operação de requalificação de uma escola, evidenciaram por um lado quer a efetiva necessidade e prioridade atribuída, por outro constituiu um bom exemplo de capacidade de execução de projetos desta tipologia, ao alcançar os resultados propostos, não se tendo verificado inclusive constrangimentos ao nível das condições do mercado de empreitadas (RE 1.2 – em contraciclo com as opiniões generalizadas dos promotores não empresariais que apontam este como um dos principais condicionalismos à implementação das operações) que condicionassem a operação. Por fim, este mesmo estudo de caso corrobora igualmente o contributo destes projetos para a melhoria das condições de ensino e respetiva qualidade, ao revelar que se verifica, após a concretização da operação melhores condições de conforto, de saúde (por via da remoção do amianto), melhor desempenho energético e uma melhoria generalizada das condições de ensino e aprendizagem.

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador - Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada	
Formação de Competências									
8	10.1	Realização	Escolas abrangidas por intervenções com vista à redução do abandono escolar e à melhoria do sucesso educativo	N.º	49	n.d.	100%		
			Planos integrados e inovadores de combate ao insucesso escolar	N.º	8	n.d.	100%		
			Valor da TI relacionada à COVID-19 para a educação	1 000€	40 770	36 441	89%		
			Valor do equipamento de TI e software / licenças financiadas	1 000€	38 136	36 441	96%		
			Equipamentos informáticos atribuídos a escolas e cedidos a alunos carenciados	N.º	100 000	115 923	116%		
		Resultado	Alunos das escolas abrangidas pelo Programa TEIP que concluem em tempo normal os ciclos de estudo	%	77,10	n.d.	n.d.		
		10.2	Realização	Estudantes apoiados nos Cursos Técnicos Superiores Profissionais de nível ISCED 5	N.º	7 000	n.d.	124%	
	Bolseiros de doutoramento apoiados			N.º	1 900	n.d.	112%		
			Resultado	Doutoramentos concluídos	%	70	n.d.	n.d.	
			Resultado	Estudantes certificados nos Cursos Técnicos Superiores Profissionais ISCED 5 ou que prosseguiram estudos de ensino superior	%	65	n.d.	n.d.	
		10.4	Realização	Jovens apoiados em cursos de nível ISCED 4 (CET)	N.º	2 200	n.d.	64%	
	Resultado		Diplomados em cursos de nível ISCED 4 (CET)	%	70	n.d.	n.d.		
		10.5	Realização	Capacidade das infraestruturas de acolhimento de crianças ou de educação apoiadas	N.º	76 100	80 507	67%	106%
	Resultado		Taxa de cobertura da requalificação das escolas do ensino básico e secundário (% de alunos)	%	92,00	84,60	92%		

Quadro 3. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 8

Nota: A verde, indicadores com 80% ou mais de realização. A amarelo, indicadores com desvio face à(s) meta(s), mas sem risco evidente de incumprimento. A vermelho, indicadores com desvio face à(s) meta(s) e com risco de incumprimento.  Valor da meta do indicador reduzido em reprogramação.  Valor da meta do indicador aumentado em reprogramação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

Investigação, desenvolvimento e inovação

129. O Eixo 1 envolve, no essencial, medidas de reforço da investigação, promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação, com enfoque, por um lado, no reforço das infraestruturas, capacitação da excelência e promoção de centros de competência em investigação e inovação (I&I) e, por outro lado, na promoção do investimento das empresas na investigação e desenvolvimento (I&D).
130. **O Eixo representava, à data de corte desta avaliação, 11% da dotação programada do PO. As reprogramações de 2018, 2020 e 2021 resultaram numa redução da dotação afeta à investigação, desenvolvimento e inovação de cerca de 48M€ (12%),** com variações distintas nas duas PI: aumento de 33,2% na PI 1.1 (Investigação e inovação) e redução de -34% na PI 1.2 (investimento nas empresas).
131. A sua importância no processo de dinamização da transferência de conhecimento e tecnologia entre o SCTN e o tecido empresarial levou a AG, na reprogramação de 2018, a abrir as atividades de I&D apoiadas através da PI 1.1 ao mundo empresarial na Região Norte, passando a permitir que as empresas participassem como parceiros e fossem apoiadas em operações desenvolvidas em co-promoção lideradas por entidades não empresariais do sistema de investigação e inovação. Apesar desta alteração, no mesmo exercício de reprogramação, a dotação do eixo foi também reduzida (-13M€) face à constatação de reduzidos níveis de procura desde o início do período de programação, com incidência parcial no OE3 “Redes de parceria e cooperação para a inovação e internacionalização (Clusters)”, em particular apoios à I&D para transferência de conhecimento – clube de fornecedores, que continuaram no Norte 2020 mas com uma dotação mais reduzida.
132. **Às 777 operações aprovadas à data de reporte da avaliação e aos correspondentes 414 M€ de fundo (12% do total aprovado no PO), estava associada uma taxa de compromisso de 116%, a segunda mais elevada do Norte 2020** (salientando-se, no entanto, a elevada taxa média de compromisso global – a rondar os 100%). O elevado compromisso no Eixo 1 justifica-se pela expectativa tradicionalmente mais elevada de quebra na execução dos projetos nestas tipologias de investimento em I&I, (investimentos de maior risco), em particular nos promovidos por empresas e que se traduzem em cerca de 75% dos projetos aprovados e cerca de 55% do apoio concedido no Eixo1.
133. Cerca de três quartos dos AAC lançados neste eixo recaíram sobre as tipologias de apoio incluídas na PI 1.2, vocacionada para o apoio ao setor empresarial, que foram também aqueles que suscitaram (dentro do Eixo) menor procura. De facto, se nesta PI, 39% dos avisos suscitaram uma procura (fundo aprovado) superior a 75% da dotação de colocada a concurso, nas tipologias de investimento não empresarial, foram 81% os AAC nesta situação. Os principais problemas em termos de mobilização de procura e/ ou procura qualificada na vertente empresarial relacionaram-se com as tipologias do SI&DT, especialmente com Projetos demonstradores, Individuais – RCI, núcleos de I&DT, Vales I&D e Proteção da propriedade intelectual e industrial; e com o SI Inovação (Não PME). Na vertente não empresarial, destacam-se claramente, pela negativa, os Projetos de IC&DT do SAICT.
134. A comparação entre os índices de procura (fundo solicitado/fundo colocado a concurso) e de procura qualificada (fundo aprovado/fundo colocado a concurso) sugere ter existido, **mais do que um problema na atratividade dos instrumentos, uma dificuldade de mobilização de procura que cumpre as condições de elegibilidade e de mérito**, especialmente visível no SI I&DT (PI 1.2) e Projetos de I&DT (PI 1.1) que, concentrando o maior volume de fundo colocado a concurso, apresentam os mais elevados níveis de seletividade (a taxa de aprovação bruta e líquida do Eixo 1 é a mais baixa de todo o PO).
135. Uma análise mais fina permite, porém, verificar que em diferentes tipologias verificam-se diferentes padrões que motivam essa seletividade. No caso da PI 1.1, dirigidas a projetos de promotores não empresariais, a seletividade foi motivada essencialmente por escassez de dotação face à procura dirigida os AAC (a tipologia projetos de I&DT apresenta a menor taxa de aprovação bruta do Eixo e das menores do PO, mas o fundo aprovado corresponde a 113% da dotação), enquanto que na PI 1.2 a procura qualificada representa 84% da dotação colocada a concurso, com significativa heterogeneidade entre tipologias (I&D Empresas -Covid 19, I&D

- Individuais; I&D - Co-promoção a aprovarem candidaturas em valor superior à dotação e I&DT Demonstradores, individuais/ individuais - RCI, Núcleos, Vales e Inovação Produtiva Não-PME a apresentarem volumes financeiros de candidaturas rejeitadas expressivos, sem que tenham esgotado a dotação dos respetivos AAC). Em suma, verifica-se efetivamente uma dotação insuficiente face à procura na PI 1.1 e em algumas TI da 1.2, emergindo noutras evidentes dificuldade em cumprir com critérios de mérito (sobretudo estes, uma vez que a taxa de admissibilidade na PI 1.2 se situou acima de 95% em todas as TO, exceto a SAAC Transferência de Conhecimento (88%, ver Quadro A2).
136. O grau de exigência na admissão e aprovação das candidaturas neste Eixo (maior grau de seleção explicado, em *focus group*, pelos insuficientes níveis de dotações orçamentais para financiar a totalidade dos projetos com mérito, em paralelo com a existência de uma massa crítica mais competitiva) tem-se traduzido numa garantia de qualidade e compromisso por parte dos promotores quanto à fase de execução das operações. **Num contexto de baixas taxas de rescisão/anulação no Norte 2020, os 8% de sinistralidade associados ao Eixo 1, sendo elevados na comparação face aos restantes, não poderão ser considerados alarmantes no contexto de execução do Portugal 2020**, apesar de algumas dificuldades registadas em tipologias de intervenção como nos investimentos empresariais em inovação de não PME e nos projetos de I&DT de internacionalização, núcleos e Proteção de Direitos da Propriedade Intelectual e Industrial, nas quais as operações registaram mais incidências de quebra.
137. A realização do eixo apresenta cenários contrastantes quando avaliada em função das operações aprovadas ou das operações concluídas, especialmente na PI 1.1. Não obstante **as dificuldades do Eixo em mobilizar procura qualificada em algumas das TI (em parte contrabalançada pela elevada taxa de compromisso), verifica-se à data da avaliação o cumprimento generalizado das metas de realização das duas PI, em termos de realização contratada (a que tem em conta as operações aprovadas)**, ainda que com taxas de realização efetivas ainda por apurar ou reduzidas, em resultado do reduzido número de operações concluídas à data de corte. Tal reforça a importância dos resultados da auscultação para perspetivar o cumprimento das metas, sendo que 90% dos inquiridos considera que alcançarão as metas contratadas, o que coincide com a perspetiva da AG e dos intervenientes no respetivo *focus group* (ver 7.6. **Sinopse dos Focus Group** de alcance das metas programadas.
138. A análise do desempenho dos indicadores da PI 1.1 evidencia uma forte dinâmica das infraestruturas de investigação apoiadas que se refletiu mais do que proporcionalmente no número dos investigadores contratados e nos projetos de I&D desenvolvidos. O racional de mobilização desta Prioridade de Investimento e a aposta no apoio às infraestruturas que integrem o Roteiro de Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico (RNIIIE) e a orientação setorial no alinhamento com domínios de especialização inteligente, favorecendo assim a criação de massa crítica nas infraestruturas apoiadas e a sua interação com o tecido produtivo objetivou, em primeira instância o combate à fragmentação do sistema tecnológico regional. Ainda que os resultados da inquirição aos promotores não se revistam da robustez necessária para a derivação de conclusões perentórias, indiciam ter existido um contributo muito significativo destas operações para um conjunto de dimensões significativas como o da capacidade de produção científica e tecnológica das infraestruturas, o aumento do leque de serviços tecnológicos oferecidos, a racionalização e modernização da rede de infraestruturas de I&D da Região; o reforço da orientação do sistema de I&I para os setores de especialização da economia regional; o aumento do reconhecimento internacional da infraestrutura / da sua produção científica e tecnológica e da presença / participação em projetos internacionais e a cooperação com instituições de I&D internacionais e a atração e fixação de investigadores a trabalhar em infraestruturas de investigação.
139. O Estudo de Caso INNOVMAR evidenciou a forte capacidade destas entidades atraírem e reterem investigadores para trabalhar neste tipo de entidades/ infraestruturas e corroborou as perspetivas de dinamização do ecossistema de I&D e de intensificação da produção científica e tecnológica de qualidade, para a sua internacionalização e ligação ao tecido empresarial, assentes numa estratégia consolidada de desenvolvimento de produção científica presente na entidade. Ainda que a reduzida proporção de projetos concluídos dificulte a extração de conclusões nesta matéria, os resultados inputs recolhidos nas entrevistas corroboram também a capacidade dos projetos apoiados pelo Programa induzir um salto qualitativo na organização e capacidades das infraestruturas de I&D, consolidando o quadro dos seus projetos de investigação e as suas condições de

trabalho, permitindo-lhes não só tornarem-se competitivas para atrair RHAQ / doutorados, como intensificar e melhorar a sua produção científica e a sua capacidade de internacionalização (e.g. através de candidaturas ao Horizonte 2020). Ainda que num quadro relativamente limitado em termos de robustez das evidências, tais inputs conjugados com os níveis de realização efetivos ou contratados (mas com boas perspectivas de realização) não impede que se conclua pela validação do pressupostos PE 1.1 As entidades e infraestruturas de I&D intervencionadas revelam-se competitivas e eficazes na atração de recursos humanos altamente qualificados (investigadores), PE II.1 Características físicas e organizacionais das infraestruturas apoiadas potenciam o aumento ou a melhoria da IC&DT nas entidades apoiadas e/ou da sua oferta de serviços tecnológicos e PE II.2 Os projetos contribuem para mais e melhor produção científica e tecnológica na Região e para a transferência desse conhecimento entre os atores, adequando-se às necessidades e oportunidades do mercado e refutação do risco RE II.2 Dificuldades de captação e retenção de mão de obra qualificada nas infraestruturas compromete resultados dos projetos.

140. Sem prejuízo da perspetiva generalizada de cumprimento das metas, os projetos da PI 1.1 apresentam taxas de realização heterogéneas, destacando-se pela negativa os projetos das infraestruturas de investigação da rede ESFRI (28%), por oposição aos projetos de I&D (68%), o que está intimamente associado ao perfil diferenciado de intervenções destas tipologias, com as primeiras a incidirem (não só) em intervenções físicas nas infraestruturas e aquisição de equipamentos, tipicamente mais condicionados por constrangimentos como os motivados pela contratação pública e outras autorizações administrativas (e.g. autorizações de despesa, licenciamentos), enquanto que as segundas são de carácter mais imaterial e associadas sobretudo às despesas com recursos humanos para desenvolvimento de projetos de investigação. A reduzida taxa de realização e os resultados do processo de auscultação sugerem a verificação desses constrangimentos ainda que se perspetive que tal não impeça, na globalidade, o alcance dos resultados do Programa (verificação parcial do risco RE I.1 O arranque e implementação dos projetos de infraestruturas são condicionados por fatores externos (e.g. Contratação pública, licenciamentos) que comprometem a sua execução atempada).
141. O mesmo retrato em termos de cumprimento dos indicadores pode ser traçado em relação à PI 1.2, onde tanto os indicadores associados ao investimento produtivo como à cooperação das empresas com instituições de investigação registavam valores acima das metas previstas para 2023.
142. Considerando realização efetiva do eixo (i.e. contabilizando apenas as realizações associadas às operações concluídas), é notória a assimetria na PI 1.1, onde a generalidade dos indicadores não apresentava quaisquer realizações à data da avaliação. Embora menos contrastante, a PI 1.2 evidencia também algumas questões quanto à conclusão dos projetos aprovados, com especiais reflexos nas empresas em cooperação com instituições de investigação e no emprego gerado nas empresas, justificado com as dificuldades de atração de recursos humanos, em particular qualificados, nas empresas apoiadas e pelo desconhecimento por parte das empresas das oportunidades de parceria e pela inexistência de uma terminologia harmonizada, dificultando a implementação de iniciativas de cooperação entre empresas, sobretudo em micro e pequenas empresas, com entidades do SCTR, apesar dos notório progressos durante o presente período de programação na aproximação entre este tipos de entidades que, de resto, são corroborados pelas taxas de realização contratadas e pelos atores auscultados ouvidos nos *focus group* (ver 7.6. Sinopse dos Focus Group).
143. **O Eixo 1 enfrenta constrangimentos a montante e jusante na cadeia do desenvolvimento de projetos, associados à menor capacidade de mobilização de procura qualificada em algumas TI (montante) e às dificuldades de execução dos projetos aprovados (a jusante),** que se traduzem em diferenças significativas entre as taxas de realização efetiva e contratada. A tais diferenças não são indiferentes a natureza dos projetos (muitos deles em consórcio) e as disrupções causadas pela pandemia que obrigaram à dilatação temporal do prazo de conclusão dos projetos.
144. No entanto, a expectativa dos promotores empresariais (SI I&DT e SI Inovação não PME) quanto à execução dos valores de investimento contratados e dos indicadores e metas contratados são bastante favoráveis - mais de 75% dos promotores dos dois instrumentos afirmam o cumprimento em linha com o contratado ou mesmo acima, sendo estes valores ainda superiores na ótica dos promotores não empresariais (a rondar os 90%).
145. Também da análise aos inquiridos, na ótica dos promotores de sistema de incentivos, os projetos foram (ou espera-se que venham a ser) especialmente relevantes para o aumento da inovação e diferenciação do portfolio

global de oferta de bens/serviços da empresa e da produtividade da empresa por via da melhoria da eficiência dos processos produtivos e organizacionais, não se afirmando especialmente relevantes para a criação de novas empresas, resultados corroborados por outros métodos de auscultação que salientaram a omissão de apoios do Norte 2020 na fase do ciclo de inovação de desenvolvimento de produto ou tecnologia e colocação no mercado.

146. Os promotores não empresariais apontam a melhoria da qualidade da investigação científica e tecnológica e o aumento da colaboração com outras instituições de ensino superior ou outras entidades relevantes de I&D como os maiores contributos dos apoios para a evolução do sistema regional de investigação, desenvolvimento e inovação, como contraponto da criação de emprego em atividades de I&D.

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador - Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada
Investigação, Desenvolvimento e Inovação								
1	1.1	Realização	Número de investigadores a trabalhar em infraestruturas de investigação melhoradas	ETI	400	330	n.d	83%
			Infraestruturas de investigação apoiadas	N.º	17	17	n.d	100%
			Projetos de I&D apoiados	N.º	170	180	25%	106%
			Valor das subvenções para I&D sobre COVID-19	1 000€	1 412	1 732	n.d	123%
		Resultado	Proporção de pessoal ao serviço equivalente a tempo integral (ETI) em atividades de investigação e desenvolvimento na população ativa (excluindo as unidades do setor empresas)	%	5,6	n.d.	n.d	
	1.2	Realização	Projetos de I&D apoiados	N.º	450	477	69%	106%
			Número de empresas apoiadas para introduzirem produtos novos no mercado	N.º	30	33	87%	110%
			Projetos de transferência e utilização de conhecimento	N.º	30	34	93%	113%
			Número de empresas que recebem subvenções	N.º	350	429	87%	123%
			Número de empresas que recebem apoio	N.º	350	429	87%	123%
			Investimento privado paralelo ao apoio público às empresas (subvenções)	1 000€	76 834	116 896	82%	152%
			Número de empresas em cooperação com instituições de investigação	N.º	95	148	54%	156%
			Aumento do emprego em empresas apoiadas	ETI	1 000	1753	46%	175%
			N.º de empresas apoiadas em I&D e Inovação produtiva para a criação de novos produtos, processos e sistemas de combate à COVID-19	N.º	25	53	184%	212%
			Resultado	Receitas oriundas de fundos de empresas (nacionais ou estrangeiras) no financiamento das instituições de I&D (excluindo as unidades do setor empresas)	%	2,5-3,0	n.d.	n.d
		Despesa das empresas em I&D no VAB		%	0,5-0,7	n.d.	n.d	

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador – Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada
			Volume de negócios associado à introdução de novos produtos para o mercado no total do volume de negócios de empresas com inovações de produto (não PME do inquérito comunitário à inovação)	%	10,5-13,0	n.d.	n.d.	

Quadro 4. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 1

Nota: A verde, indicadores com 80% ou mais de realização. A amarelo, indicadores com desvio face à(s) meta(s), mas sem risco evidente de incumprimento. A vermelho, indicadores com desvio face à(s) meta(s) e com risco de incumprimento. 🟡 Valor da meta do indicador aumentado em reprogramação. 🟠 Valor da meta do indicador reduzido em reprogramação.

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

Competitividade e internacionalização

147. O Eixo 2, visando o reforço da competitividade das PME através da promoção do empreendedorismo (PI 3.1), da adoção de novos modelos empresariais para as PME (PI 3.2) e ainda do alargamento de capacidades avançadas (PI 3.3), foi o segundo eixo com maior volume de dotação (cerca de 946 M€), refletindo a grande aposta do Norte 2020 no apoio ao tecido empresarial da região.
148. A procura mobilizada pelo Eixo compara favoravelmente com os restantes Eixos do Norte 2020, sendo que cerca de 65% dos AAC suscitaram uma procura superior às dotações colocadas a concurso, face a valores globais de 55% no PO. Já a procura qualificada - incentivo aprovado face à dotação colocada a concurso - apresenta valores bastante inferiores (menos de metade dos avisos superou 75% da dotação de fundo colocada a concurso) e abaixo da média global, destacando-se a promoção do empreendedorismo como aquela que menos mobilizou procura cumpridora dos critérios de elegibilidade e mérito.
149. De forma consequente, **ao quadro de menor procura qualificada está associada uma taxa de aprovação bruta abaixo da média global do Norte 2020** (destacando-se o SI Inovação na PI 3.1 e o SI Qualificação na PI 3.3), concluindo-se pela qualidade dos projetos apresentados como o principal óbice associado aos apoios dirigidos à competitividade das PME. Por oposição e concentrando o maior e segundo maior volume de fundo aprovado, o SI Inovação (PI 3.3.) e SI Internacionalização (PI 3.2) apresentam taxas de aprovação bruta modestas (58% e 66%, respetivamente), mas sobretudo associadas à insuficiente dotação face à procura registada (ver Quadro A2).
150. De acordo com os métodos de auscultação utilizados, no caso do Empreendedorismo Qualificado e Criativo (PI 3.1) as maiores dificuldades de mobilização da procura cumpridora de critérios de elegibilidade e de mérito residem na análise / apreciação da viabilidade dos projetos, baseados em projeções mais passíveis (desde logo pela natureza dos projetos) de suscitar dúvidas quanto à capacidade de implementação e sustentabilidade dos projetos. A este quadro, junta-se a maior exigência em termos de inserção setorial dos projetos da PI 3.1, comparativamente à PI 3.3, motivando a deslocação de algumas candidaturas propensas a serem enquadradas na 3.1, para a 3.3, pela maior flexibilidade permitida.
151. **O Eixo 2 é também caracterizado por uma elevada taxa de rescisão/anulação das operações aprovadas**, com especial incidência nas tipologias de operação acima referidas, a que se junta o SI Inovação produtiva (em torno dos 21% de quebra após a aprovação, acima da média de 14% do PO), largamente associada aos primeiros dois anos de vigência do Programa. Além dos fatores “recorrentes”, como a pandemia COVID-19, a perspetiva histórica de quebras neste Eixo e a subestimação da necessidade de financiamento aquando aprovação das candidaturas, um dos fatores assinalados como motivadores desta elevada sinistralidade consiste na menor maturidade exigida aos projetos em fase de candidatura em relação ao que seria desejável (e.g. não ser exigida licença para a construção/ utilização de determinado espaço/ edifício para os fins previstos no projeto, obrigando a alterações em sede de execução), em particular nos projetos da Tipologia de Operação SI Inovação (Empreendedorismo; PI 3.1).

152. O desempenho no cumprimento dos indicadores associados aos SI é globalmente positivo nas três PI, com a maioria a apresentar, à data de reporte da avaliação, valores próximos das metas de 2023 ou mesmo ultrapassando-os. Uma análise mais fina, que distinga as realizações associadas às operações aprovadas (taxa de realização consolidada) das realizações associadas às operações concluídas (taxa de realização efetiva) não revela um quadro de disparidades que possa sugerir estrangulamentos significativos relacionados com a conclusão dos projetos.
153. Na promoção do espírito empresarial, as 220 empresas apoiadas (investimento produtivo) geraram 600 postos de trabalho, valores já ligeiramente superiores aos das metas fixadas para o fecho do Programa, tendo este último indicador sofrido uma significativa revisão em baixa (25%) aquando da reprogramação de 2018. Esta reprogramação acrescentou ainda um indicador à bateria de monitorização do Eixo, “para se assegurar uma melhor monitorização das realizações respeitantes ao Sistema de Apoio a Ações Coletivas, por um lado, e para se garantir uma maior representatividade dos indicadores desta PI” - Projetos de promoção do espírito empresarial e do empreendedorismo” que se encontra também já com execução acima da meta. O diferencial entre o aumento do emprego nas empresas apoiadas efetivo (58%) e o consolidado (110%) poderá revelar algumas dificuldades no cumprimento da meta (também visível no mesmo indicador na PI 3.2), o que de acordo com o revelado nos *focus group* estará sobretudo associado às dificuldades de atrair e reter mão-de-obra, em particular qualificada.
154. O estudo de caso do projeto “Empreendedorismo qualificado” promovido pelo IMAIST corroborou as dificuldades de angariação e retenção de mão-de-obra, com essa circunstância a ser apontada como fator condicionador da implementação do projeto, ainda que a empresa tenha logrado cumprir a meta contratualizada neste domínio). Os resultados alcançados com a mesma operação, além da variável “emprego”, demonstrou igualmente boa capacidade (ainda que fortemente condicionada por fatores externos como a pandemia e subsequente disrupção das cadeias de abastecimento que determinou a suspensão da produção dos setores mais representativos da procura dirigida à empresa – automóvel, levando ao não alcance da meta de volume de negócios prevista contratualmente) para ir de encontro aos objetivos da programação, ao incrementar o VAB e volume de negócios da empresa, apoiando a mesma na criação de capacidade para se instalar no mercado.
155. O estudo de caso da operação EMER-N que consistiu numa ação coletiva que visou o estímulo ao empreendedorismo em meio rural evidenciou uma forte adesão por parte das empresas / empreendedores locais, superando-se largamente as metas contratualizadas em todos os domínios (empresas criadas, incluindo em setores de média e média alta tecnologia e emprego), evidenciando a sua eficácia no alcance dos objetivos propostos e uma dinamização do ecossistema de empreendedorismo regional/ local. Esta evidência convive com a adesão aos incentivos às ações coletivas percebidas através de outros métodos de auscultação, permitindo validar o pressuposto P I.3 “Ações coletivas dinamizadas na Região são eficazes na mobilização de promotores empresariais”. Nas TI vocacionadas para o apoio à internacionalização das PME (PI 3.2), **verifica-se também um desempenho acima das metas definidas para 2023 para todos dos indicadores**. Se o número de empresas apoiadas (não obstante a sua forte revisão em alta em 2018 a que se seguiu uma revisão em baixa 2021 de menor magnitude), e o emprego gerado (cuja meta mais do que dobrou em 2018) superam já em cerca de 30% o valor das metas, a realização associada ao valor de investimento privado paralelo ao apoio público às empresas (cujas sucessivas reprogramações mais do que quadruplicaram os valores da meta, resultado do aumento do valor do apoio da União Europeia e de alterações nas metodologias de cálculo) é ainda mais expressiva. Sendo estes valores necessariamente mais reduzidos tendo em conta apenas as realizações associadas às operações concluídas, não são, ainda assim, notórios estrangulamentos relevantes que sugiram estar em causa o cumprimento das metas, apesar de se terem naturalmente verificados estrangulamentos associados à pandemia no que respeita às ações de internacionalização (e.g. condicionalismos nas deslocações ao estrangeiro). Os inquéritos aos promotores empresariais revelam que 67% dos inquiridos afirmam que os seus projetos contribuíram para aumentar o grau de internacionalização da empresa (Figura A45) o que corrobora a eficácia do Programa neste domínio. Ao abrigo do “alargamento de capacidades avançadas” (PI 3.3) foram apoiadas mais de 3500 empresas (1600 das quais através de subvenções do IF do BPF) para projetos de investimento produtivo e 550 para introduzirem produtos inovadores, que mobilizaram cerca de 900M€ em investimento privado paralelo ao apoio público (referente apenas às subvenções) e apoiaram a criação de perto de 13000 postos de trabalho. O desempenho notório da realização destes indicadores, bastante acima da meta

de 2023, na sua generalidade, não pode ser dissociado da forte revisão em baixa da reprogramação de 2018, notoriamente associada ao número de empresas apoiadas através de IF, que diminui de 3200 para 700 (fixando-se em 1200 na reprogramação de maio de 2021), ajustando-se à procura enfrentada que acabou por ser substancialmente inferior à esperada (e prevista na Avaliação “ex-ante” dos Instrumentos Financeiros de apoio a PME, aprovada no final de 2015), fruto das alterações das condições de mercado provocadas sobretudo pela alteração de política monetária (expansionista) do Banco Central Europeu), que veio a tornar o acesso ao crédito na banca comercial bem mais acessível às empresas, diminuindo assim a dimensão da falha de mercado existente. Em tónica semelhante ao disposto anteriormente e no cômputo geral, a avaliação das realizações através da taxa efetiva não sugere existirem constrangimentos significativos à conclusão dos projetos que coloquem em causa o cumprimento das metas quando do encerramento do programa. Entre os apoios disponibilizados nesta Prioridade de Investimento contam-se dois tipos de instrumentos financeiros (Capital/Quase Capital e Dívida/Garantia) correspondentes a 3 operações do Banco de Fomento, cuja taxa de realização contratada superou a meta programada para 2023. Tais resultados revelam-se coerentes com o apurado em sede de entrevistas, com os instrumentos financeiros de apoio à competitividade, após os devidos ajustamentos, a revelarem uma forte procura, em particular no instrumento de Dívida/ Garantia (Linha Capitalizar+) e após a reprogramação de 2018 que introduziu o instrumento híbrido, conjugando apoios no âmbito dos SI com os provenientes dos IF. Por oposição, os instrumentos de capital, integrando Capital/ Quase Capital e Business Angels, revelaram-se menos eficazes na mobilização do tecido empresarial, que parece estar menos capacitado/ orientado à utilização deste tipo de produtos, a que se somam as dificuldades de execução associadas ao reporte de despesas numa cadeia de intervenientes bastante alargada.

156. A expectativa dos promotores empresariais quanto à execução dos valores de investimento contratados apresenta-se, nesta fase de execução do programa, significativamente mais baixa do que as dos promotores não empresariais, sendo relevante, no entanto, referir a heterogeneidade no seio dos primeiros, destacando-se as diferenças entre os promotores de SI Inovação (Produtiva PME) e SI Qualificação (em que 83% e 77% esperam cumprir ou cumprir acima do esperado) e, por outro lado, os promotores de SI Internacionalização e SI Inovação Empreendedorismo (68% e 39%, respetivamente). Por outro lado, 91% dos promotores não empresariais, afirmam a sua confiança no cumprimento da execução do investimento contratado. Cenário semelhante pode ser traçado quanto às expectativas face ao cumprimento dos indicadores e metas contratados.
157. Também da análise aos inquéritos, na ótica dos promotores empresariais, os projetos foram (ou espera-se que venham a ser) especialmente relevantes para o aumento da capacidade produtiva da empresa e para a manutenção quer dos postos de trabalho, quer para da atividade da empresa. Os promotores não empresariais apontam o aumento do investimento em projetos de inovação-produto, o aumento da capacidade produtiva das empresas da região e do valor acrescentado de bens e serviços e ainda a melhoria das condições de promoção da região Norte no exterior como os principais contributos dos projetos apoiados no âmbito do Eixo 2 para o reforço da competitividade e internacionalização das pequenas e médias empresas.
158. Adicionalmente, para além da crise pandémica, os promotores inquiridos, em conformidade com as conclusões do *focus group* realizado, destacam como constrangimentos à execução dos projetos os prazos médios de análise de candidaturas e de pedidos de pagamentos, a previsibilidade de abertura dos concursos, a carga burocrática e a necessidade de recorrer a consultores especializados (por vezes as empresas não têm recursos que permitam contratar uma entidade externa) – ver Figura A38 e 7.6. Sinopse dos Focus Group.
159. Por fim, o Programa previu igualmente o “Apoio à Localização de Empresas” na PI 3.3, através do apoio à intervenções nas Áreas de Localização Empresarial que evidenciaram uma procura relativamente reduzida (17% de AAC com procura acima de 75% da dotação e 0% de procura qualificada acima deste limiar), o que estará relacionado com as restrições aplicáveis a esta tipologia que além de sujeitarem ao mapeamento prévio (apenas aprovado em fevereiro de 2017), e a condições como taxa mínima de ocupação ou aplicação de restrições ao cofinanciamento. Ainda assim, através destes apoios foram apoiadas 34 operações neste domínio, com um incentivo aprovado de 33 milhões de euros.

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador – Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada
Competitividade e Internacionalização								

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador – Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada
2	3.1	Realização	Número de novas empresas apoiadas	N.º	220	224	87%	102%
			Número de empresas que recebem apoio	N.º	220	224	87%	102%
			Número de empresas que recebem subvenções	N.º	220	224	87%	102%
			Aumento do emprego em empresas apoiadas	ETI	600	662	58%	110%
			Projetos de promoção do espírito empresarial e do empreendedorismo	N.º	40	45	93%	113%
		Resultado	Nascimentos de empresas em setores de alta e média-alta tecnologia no total de nascimentos	%	2,0-2,5	n.d.	n.d.	
	3.2	Realização	Aumento do emprego em empresas apoiadas	ETI	1 800	2332	70%	130%
			Número de empresas que recebem subvenções	N.º	1 100	1500	87%	136%
			Número de empresas que recebem apoio	N.º	1 100	1500	87%	136%
			Investimento privado paralelo ao apoio público às empresas (subvenções)	1 000€	217 214	332 229	82%	153%
	Resultado	Valor de exportações no Volume de Negócios nas PME	%	22-25	n.d.	n.d.		
	3.3	Realização	N.º de empresas apoiadas em Inovação produtiva para criação de novos produtos, processos e sistemas de combate à COVID-19	N.º	170	212	121%	125%
			Número de empresas que recebem apoio	N.º	2 800	3 573	114%	128%
			Número de empresas que recebem apoio financeiro, que não sob forma de subvenções	N.º	1 200	1588	118%	132%
			Número de empresas que recebem subvenções	N.º	1 800	2522	117%	140%
			Número de empresas apoiadas para introduzirem produtos novos na empresa	N.º	550	824	106%	150%
			Investimento privado paralelo ao apoio público às empresas (subvenções)	1 000€	506 799	888 815	96%	175%
			Aumento do emprego em empresas apoiadas	ETI	6 000	12 938	132%	216%
		Resultado	PME com 10 e mais pessoas ao serviço (CAE Rev. 3, B a H, J,K, M e Q) com atividades de inovação no total de PME do inquérito comunitário à inovação	%	57-62	44,50	75%	

Quadro 5. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 2

Nota: A verde, indicadores com 80% ou mais de realização. A amarelo, indicadores com desvio face à(s) meta(s), mas sem risco evidente de incumprimento. A vermelho, indicadores com desvio face à(s) meta(s) e com risco de incumprimento. Valor da meta do indicador aumentado em reprogramação. Valor da meta do indicador reduzido em reprogramação.

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

Sustentabilidade ambiental, energia e coesão territorial (Eixos 3, 4 e 5)

160. O Eixo 3 visa essencialmente a promoção da eficiência energética e da mobilidade urbana sustentável nos centros urbanos complementares e apresenta uma taxa de compromisso de 95% e de realização de 64%, acima da média do PO, ainda que num quadro de revisão em baixa da dotação em sede de reprogramação (-27% ao longo do período de programação), o que conjugado com um lançamento relativamente precoce dos AAC (74% dos AAC decididos foram lançados antes do final de 2018, correspondentes a 91% do fundo aprovado total), o que faria antever uma taxa de realização superior à verificada.
161. Quando analisados os AAC decididos, **os níveis de procura qualificada apresentam valores bastante reduzidos (apenas 33% dos AAC com índices superiores a 75%, comparativamente a 57% do PO), motivados sobretudo pelos instrumentos ligados à eficiência energética das empresas e planos de mobilidade** (0% e 33% dos AAC com índices superiores a 75% da dotação, respetivamente). A um quadro de reduzida mobilização dos atores, acrescem ainda que, níveis não desprezíveis de seletividade (taxa de aprovação bruta de 85%) e sinistralidade das operações (taxa de rescisão/ anulação das operações aprovadas de 7%).
162. A PI 4.2 (Eficiência energética nas empresas) assume uma pequena representatividade dentro do Eixo 3 (3% das operações e 1% do fundo aprovado), resultado essencialmente da falta de interesse e atratividade do instrumento, que apoiava apenas a eficiência energética dos processos produtivos, deixando a descoberto outras intervenções (e.g. nos edifícios/ instalações). Apesar da reduzida adesão e verba disponibilizada, as operações contratualizadas permitiriam alcançar um valor próximo à meta definida após reprogramações (Quadro 6), porém a taxa de rescisão/ anulação relativamente elevada no contexto do Norte 2020 (10%), sugere necessidade de acompanhamento próximo por parte da AG.
163. **A avaliação da implementação das medidas de reforço da transição para uma economia com baixas emissões de carbono (2020) concluiu que os motivos associados à fraca procura empresarial, radicam sobretudo na preferência das empresas em apresentar candidaturas aos Sistemas de Incentivos**, beneficiando por essa via de majorações das candidaturas com dimensão de eficiência energética, em detrimento da opção de apresentar uma candidatura específica a esta PI, agravando o menor interesse / atratividade do instrumento com os efeitos concorrenciais dos apoios no âmbito dos SI. Adicionalmente, a mesma avaliação identifica como motivos para a menor atratividade do instrumento, as condições de elegibilidade das despesas (às obras de eficiência energética estão associados custos relevantes que não são elegíveis, corroborando a perspetiva fornecida nas entrevistas) e, especificamente no caso das empresas, pela forma de apoio (reembolsável) e pelo cumprimento das regras de minimis (o maior interesse/prioridade por parte das empresas de maior dimensão esbarra nas limitações de minimis).
164. No que respeita às operações no âmbito da eficiência energética nas infraestruturas públicas (PI 4.3), estas representam cerca de 63% dos projetos totais do Eixo 3 (equivalente a 73% do fundo aprovado), contando com uma taxa de realização acima da média do Norte 2020 (60%), sendo, portanto, particularmente impactante e determinante para os níveis globalmente positivos da realização financeira do Eixo. Apesar dos níveis de execução financeira satisfatórios, a realização física das metas estabelecidas para 2023 evidencia desvios significativos à data de corte da avaliação, apesar de estarem contratadas operações que permitirão alcançar a meta, o que conjugado com a expectativa revelada pelos promotores não empresariais com operações aprovadas neste Eixo (95% espera alcançar ou mesmo superar as metas contratadas; Figura A21), torna plausível a possibilidade de alcance das referidas metas, ainda que não dispense um acompanhamento próximo da AG, face ao risco de não realização efetiva dos projetos e das respetivas metas. **Tais desvios podem ser justificados não só pelos níveis relevantes de sinistralidade das operações (taxa de rescisão/ anulação de 10%), particularmente incidente nas intervenções na habitação social, uma vez que se revelou difícil intervir apenas visando a eficiência energética**, não intervindo nas restantes condições de habitabilidade, motivadas também pelos efeitos concorrenciais dos apoios do PRR, com taxas de cofinanciamento mais elevadas, mas também devido à suspensão de adjudicações dos municípios na expectativa de ver aumentadas as taxas de apoio (algo que viria a ser concretizado apenas na segunda reprogramação de 2020).
165. Por fim, a PI 4.5 (Mobilidade urbana sustentável, Eixo 3) regista a maior taxa de realização (76%) do Eixo 3, que aliado à baixa taxa de anulação/ rescisão (2%), possibilitou a contratação de operações que, aliadas às

expectativas de alcance das metas reveladas pelos beneficiários (Figura A21), permite perspetivar o alcance das metas definidas.

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador - Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada
Sustentabilidade ambiental, Energia e Coesão territorial								
3	4.2	Realização	Empresas com consumo de energia melhorado	N.º	10 ⬇️	9	30%	90%
			Número de empresas que recebem apoio	N.º	10 ⬇️	9	30%	90%
		Resultado	Consumo de energia primária nas empresas	tep/M€	86,52 ⬇️	n.d.	n.d.	
	4.3	Realização	Número de agregados familiares com consumo de energia melhorado	N.º	6 270 ⬆️	6102	51%	97%
			Redução anual do consumo de energia primária nos edifícios de habitação social	Milhares kWh/ano	51 000 ⬆️	51 057	70%	100%
			Redução anual do consumo de energia primária nos edifícios públicos	Milhares kWh/ano	25 000 ⬇️	25 346	17%	101%
			Redução anual do consumo de energia primária na iluminação pública	Milhares kWh/ano	118 000 ⬆️	122 622	56%	104%
			Diminuição anual estimada das emissões de gases com efeito de estufa	Ton/CO2	25 000 ⬆️	169 345	275%	677%
		Resultado	Consumos de energia primária na administração regional e local	Tep	120 233 ⬇️	n.d.	n.d.	
		Fogos de habitação social com classificação energética melhorada	%	4 ⬇️	n.d.	n.d.		
	4.5	Realização	Planos de mobilidade urbana sustentável implementados	N.º	7	7	50%	100%
		Resultado	Emissão estimada dos gases com efeitos de estufa	Ton/CO2	4 960 000	n.d.	n.d.	

Quadro 6. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 - Eixo 3

Nota: A verde, indicadores com 80% ou mais de realização. A amarelo, indicadores com desvio face à(s) meta(s), mas sem risco evidente de incumprimento. A vermelho, indicadores com desvio face à(s) meta(s) e com risco de incumprimento. ⬇️ Valor da meta do indicador reduzido em reprogramação. ⬆️ Valor da meta do indicador aumentado em reprogramação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

166. O Eixo 4 (Qualidade ambiental) visa sobretudo intervir na recuperação e valorização do património natural e cultural e na requalificação do espaço urbano da Região nos centros urbanos complementares, registando a maior taxa de realização do Norte 2020 (71%) e um nível de compromisso de 95%.
167. **Enquanto o nível de adesão aos concursos lançados se revela satisfatório (73% dos AAC com índices de procura qualificada superiores a 75%), as operações candidatas no âmbito do Eixo 4 foram alvo de níveis de seletividade exigentes (apenas 57% dos projetos admitidos foram selecionados).**
168. Os instrumentos de apoio à reabilitação e valorização do património natural e cultural (PI 6.3) revelaram boa adesão (91% dos AAC com índice de procura maior ou igual a 100%), apesar de registar níveis de seletividade elevados (taxa de aprovação bruta de 36%), em grande medida associados à reduzida dotação do Norte 2020 face à procura registada. Apesar da elevada seletividade, a taxa de rescisão/ anulação praticamente nulas e as dinâmicas de execução (taxa de realização de 67%), permitem que as metas para 2023 **exibam excelentes resultados, com os indicadores associados ao turismo a superar largamente os objetivos estabelecidos**, mesmo após as dificuldades associadas à crise pandémica (Quadro 7) e num quadro de revisão em alta das metas dos indicadores. Tal perspetiva é corroborada pelas expectativas dos promotores de alcance das metas contratadas (99% espera alcançar ou superar as metas; Figura A21).
169. Os resultados dos inquéritos aos promotores empresariais evidencia ainda um contributo expressivo dos projetos aprovados neste domínio para os diversos objetivos previstos na programação, com uma média de 89% dos promotores a afirmar que o seu projeto contribui para qualificar e valorizar os elementos naturais e culturais do Norte, com vocação turística, enriquecer a oferta turística da regional, melhorar a atratividade/

projetar a imagem da Região, salvaguardar a memória, a identidade e os fatores distintivos regionais, melhorar a oferta cultural e diversificar os produtos turísticos da Região e aumentar a estada dos turistas (Figura A25). O Estudo de Caso referente à operação “Conservação e Valorização da Igreja e Claustro de S. Gonçalo”, em Amarante, evidenciou quer a boa capacidade de execução e eficácia destes projetos, ao alcançar a generalidades dos objetivos propostos, quer o contributo para aumentar as visitas de turistas (que mais que duplicaram face à meta contratada). Para o sucesso na implementação deste projeto é destacado o envolvimento positivo das várias entidades envolvidas.

170. Os apoios à requalificação do espaço urbano (PI 6.5) assume o maior peso no Eixo 3 ao nível das operações (60%) e do apoio aprovado (58%), registando uma das taxas de realização mais elevadas do Norte 2020 (74%) e níveis de seletividade e sinistralidade diminutos, **refletindo-se em níveis de realização física das metas para 2023 satisfatórios mesmo após a reprogramação em alta dos respetivos indicadores** (Quadro 7), ainda que com desvios relevantes, aferidos pela taxa realização efetiva dos mesmos. Para estes desvios, concorrem condicionantes aos arranque e implementação das operações como sejam os constrangimentos no mercado de empreitadas (preços, disponibilidade dos serviços no mercado, prazos de execução (28% dos promotores o afirma; Figura A18) e, sem surpresa, as disrupções causadas pela pandemia (44%) que são evidentes no cômputo geral do PO, destacando-se ainda mais para a tipologia de intervenção associada à reabilitação urbana, a que acresce o facto de estes investimentos estarem condicionados à inserção dos projetos nas áreas delimitadas pelas Áreas de Reabilitação Urbana (ARU), cujos planos apenas vieram a ser aprovados em 2017.
171. No domínio da reabilitação urbana, os resultados dos inquéritos sugerem um contributo mais heterogéneo do Norte 2020 para os objetivos de programação. Se por um lado, perto de 85% dos promotores afirmam que o seu projeto contribui para reforçar a atratividade e competitividades dos centros e territórios urbanos, (como de resto confirma o estudo de caso relativo ao PARU de Vila Flor, ao evidenciar um contributo da operação para tornar os espaços reabilitados mais aprazíveis, suscetíveis de serem visitados e capazes de atrair novas atividades económicas), bem como para aumentar o bem-estar da população (Figura A25), o reflexo desse contributo para atrair e fixar novos residentes e atividades e para atrair e fixar emprego qualificado parece ser mais tímido (68% e 42% dos promotores o afirma, respetivamente).

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador - Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada
Sustentabilidade ambiental, Energia e Coesão territorial								
4	6.3	Realização	Aumento do número esperado de visitantes a sítios de património cultural e natural e a atrações beneficiários de apoio	Milhares Visitas/ano	4 000 ⬇️	8 669	143%	217%
		Resultado	Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros	Milhares	5 500-6 500	7 118	119%	
	6.5	Realização	Espaços abertos criados ou reabilitados em áreas urbanas	Milhares m ²	1 500 ⬇️	2 034	76%	136%
		Realização	Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas	Milhares m ²	85 ⬇️	120	54%	141%
		Resultado	Aumento do grau de satisfação dos residentes que habitam em áreas com estratégias integradas de desenvolvimento urbano	1 a 10	>=2	n.d.	n.d.	

Quadro 7. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 4

Nota: A verde, indicadores com 80% ou mais de realização. A amarelo, indicadores com desvio face à(s) meta(s), mas sem risco evidente de incumprimento. A vermelho, indicadores com desvio face à(s) meta(s) e com risco de incumprimento. ⬇️ Valor da meta do indicador reduzido em reprogramação. ⬆️ Valor da meta do indicador aumentado em reprogramação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

172. O Eixo 5 (Sistema Urbano) tem enfoque na regeneração e revitalização urbanas em centros urbanos de nível superior e nas comunidades desfavorecidas residentes, incluindo medidas de apoio à mobilidade urbana sustentável, ambos inseridos nas estratégias territoriais integradas e apresenta uma taxa de realização (67%) acima da média do Norte 2020 (58%), mas regista uma taxa de compromisso inferior a 100% (93%), e constitui

uma forte área de aposta do Programa, correspondendo ao terceiro Eixo com maior dotação, após revisões em alta em sede de reprogramações ao longo do período de implementação do Programa.

173. **Os instrumentos de apoio mobilizados revelaram-se, no cômputo geral, ineficazes na mobilização de procura qualificada (apenas 30% dos concursos registam um índice superior a 75%), mesmo num quadro de seletividade e sinistralidade das operações muito reduzido** (os quais se devem em grande medida aos mapeamentos prévios realizados em sede de planeamento dos instrumentos territoriais), que confirma um panorama geral de reduzida adesão dos públicos-alvo às tipologias de apoio mobilizadas, que pode justificar a taxa de compromisso, à data de corte, inferior à dotação programada.
174. **Os níveis reduzidos de procura qualificada observados (0% dos AAC com índices superiores a 75%) na PI 4.5 (Mobilidade urbana sustentável), à qual não será indiferente a inadaptação de uma das principais tipologias de intervenção (ciclovias) às necessidades de melhoria da mobilidade de todos os territórios**, em particular os com orografia acentuada. Este quadro de reduzida procura qualificada convive com níveis de realização das operações aprovadas positivos (60%) e níveis residuais de sinistralidade das operações (2%), permitindo perspetivar o cumprimento das metas estabelecidas para 2023 (resultado do efeito conjugado das metas contratadas com a expectativa do seu alcance revelada pelos promotores com operações aprovadas neste Eixo –Figura A21). A exceção passa pelo indicador de realização “criação de corredores de elevada procura de transporte implementados”, onde os níveis de realização, tendo por base as metas contratadas com os promotores não permitirá o alcance da meta definida.
175. **Os instrumentos dirigidos aos apoios à reabilitação urbana mobilizados neste eixo (PI 6.5 - Ambiente urbano, Eixo 5) exibem níveis de procura qualificada mais satisfatórios** (67% dos AAC a registarem níveis de procura que cumpre critérios de elegibilidade e de mérito iguais ou superiores a 100%), níveis de sinistralidade diminutos e uma taxa de realização financeira bem acima da média do Norte 2020 (70%). Tal circunstância encontra reflexo na realização física desta PI, com os indicadores contratados nas operações aprovadas a superar as metas estabelecidas, apesar dos desvios verificados na sua execução efetiva, motivados pelos constrangimentos identificados a esta tipologia de intervenções (e.g. mercado de empreitadas; COVID). As expectativas de cumprimento das metas contratadas, reveladas pelos beneficiários abrem assim boas perspetivas de cumprimento das metas definidas em sede de programação.
176. O estudo de caso relativo ao projeto Mercado do Bolhão evidenciou o contributo da operação para reforçar a atratividade do local onde se insere, em particular atendendo ao carácter aglutinador (efeito âncora) que o equipamento em causa tem na mobilização de indivíduos e atividades económicas, corroborando os resultados dos inquéritos aos promotores não empresariais com operações aprovadas neste Eixo, em que 77% dos promotores afirmam que as suas operações contribuiriam ou contribuíram muito para reforçar a competitividade e atratividade dos territórios urbanos (Figura A26), sendo ainda de assinalar a não verificação de constrangimentos significativos à implementação da operação (além dos impactos da pandemia e guerra na Ucrânia) e o carácter determinante do envolvimento dos comerciantes e consumidores habituais para o sucesso da operação.
177. Ainda nesta Prioridade de Investimento foram mobilizados apoios a operacionalizar através do instrumento financeiro IFFRU, cujo aviso previu inicialmente uma dotação de cerca de 65 milhões de euros, tendo, contudo, enfrentado uma procura de apenas 12 milhões de euros, redundando numa baixa adesão a este instrumento que veio a motivar sucessivas reduções da dotação a ele afeta. **A Avaliação da implementação das medidas de reforço da transição para uma economia com baixas emissões de carbono, sugere potenciais causas para a menor adesão ao instrumento, como sejam a limitação geográfica do IF, as restrições ao valor máximo do investimento e a complexidade e morosidade do processo de candidatura** continuam, porém, a ser assinalados como fatores que tendem a limitar a procura.
178. Por fim, a PI 9.8 (Regeneração de comunidades desfavorecidas) regista uma das maiores taxas de realização do Norte 2020 (74%), contudo não apresenta um peso muito elevado nas operações (19%) e apoio aprovado (16%) do Eixo. Apesar de se observar um índice de procura qualificada reduzido (apenas 25% dos AAC revelam níveis superiores a 75%), tal não prejudicou a contratação de um número e perfil de operações suficiente para alcançar as metas dos indicadores de realização para 2023, algo que se afigura plausível, mesmo num quadro de revisão

em alta dos mesmos, considerando as expectativas de alcance das metas contratadas reveladas nos inquéritos aos promotores não empresariais.

179. Os resultados dos inquéritos sugerem, em linha com o verificado no Eixo 4, um contributo positivo das operações aprovadas para objetivos da programação, com os promotores não empresariais com operações aprovadas nesta PI 9.8 a revelarem que os seus projetos contribuíram ou contribuíram muito para assegurar um sentimento de pertença e a identidade nas comunidades desfavorecidas (86% assim o afirmam), para reabilitar e qualificar urbanisticamente territórios problemáticos (82%), recuando a percentagem de promotores que afirmam que o seu projeto contribui para acolher novas funções sociais ou económicas para 73% (Figura A26). Os resultados do estudo de caso “Reabilitação do Bairro Social das Enguardas (Blocos H, I, J e L)” confirmou as melhorias evidentes nas condições de conservação, salubridade e conforto dos espaços reabilitados, apesar denotar resistência de alguns moradores à implementação do projeto e de ter sido particularmente afetada pelos impactos da pandemia e da guerra na Ucrânia no mercado de empreitadas.
180. As evidências conjugadas resultantes dos estudos de caso relativos ao PARU de Vila Flor (Eixo 4; PI 6.5) e do Mercado do Bolhão (Eixo 5; PI 6.5), Reabilitação do Bairro Social das Enguardas (Blocos H, I, J e L) (Eixo 5, PI 9.8) e Equipamentos Escolares (Eixo 8; PI 10.5) que não evidenciaram constrangimentos associados ao mercado de empreitadas que fossem impeditivos da conclusão das operações e das perspectivas dos promotores relativamente à capacidade de execução dos projetos/ obras sugerem que tal não colocou em causa a implementação dos projetos, o que não obstante os resultados dos diferentes instrumentos de auscultação evidenciarem a verificação de constrangimentos ao nível do mercado de empreitadas, permite concluir que tais constrangimentos não impediram a concretização da generalidade dos projetos (não verificação do risco RE I.2 “Constrangimentos associados ao mercado de empreitadas (aumento do preço dos materiais, aumento dos preços de base, morosidade processual – concursos sem procura, novos concursos, ...) comprometem as realizações previstas”).
181. Tratando-se de um Eixo assente em instrumentos territoriais pré-definidos e atento na eficácia generalizada revelada pelos apoios mobilizados tendo presentes os objetivos da programação, é plausível de se afirmar, à semelhança do verificado em outras avaliações regionais, que os PEDU/PARU potenciaram a eficácia dos apoios à reabilitação, reconhecendo os atores que implicaram uma reflexão prévia extremamente importante para a mobilização da procura e para que depois se concretizarem os projetos (verificação do pressuposto PE I.5 “A adequação dos modelos de implementação/governança subjacentes às abordagens territoriais permite captar elevada procura qualificada”), não obstante as limitações apontadas relativamente à diferença entre a versão inicial dos planos e a sua execução no terreno (alterações nos planos em resultado de mudanças de executivo e das novas prioridades impulsionadas pela pandemia).

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador – Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada
Sustentabilidade ambiental, Energia e Coesão territorial								
5	4.5	Realização	Corredores de elevada procura de transporte implementados	N.º	2	1	50%	50%
			Planos de mobilidade urbana sustentável implementados	N.º	1	1	18%	100%
			Interfaces multimodais apoiados	N.º	12	12	67%	100%
			Vias dedicadas às mobilidades suaves ou à redução de emissões de carbono	Km	230	253,02	61%	110%
	Resultado	Emissão estimada dos gases com efeitos de estufa	Ton/CO2	4 960 000	n.d.	n.d.		
	6.5	Realização	Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas	Milhares m²	155	188	63%	122%
			Espaços abertos criados ou reabilitados em áreas urbanas	Milhares m²	1 450	1 799	56%	124%
Resultado		Aumento do grau de satisfação dos residentes que habitam em áreas com estratégias integradas de desenvolvimento urbano	1 a 10	>=2	n.d.	n.d.		

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador - Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva	Taxa de Realização Contratada
		Realização	Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas	Milhares m ²	60	59	44%	99%
	9.8		Espaços abertos criados ou reabilitados em áreas urbanas	Milhares m ²	570	646	77%	113%
			Habitações reabilitadas em áreas urbanas	N.º	3 200	4 023	65%	126%
		Resultado	Aumento do grau de satisfação dos residentes nas áreas intervencionadas	1 a 10	>=2	n.d.	n.d.	

Quadro 8. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 5

Nota: A verde, indicadores com 80% ou mais de realização. A amarelo, indicadores com desvio face à(s) meta(s), mas sem risco evidente de incumprimento. A vermelho, indicadores com desvio face à(s) meta(s) e com risco de incumprimento. Valor da meta do indicador reduzido em reprogramação. Valor da meta do indicador aumentado em reprogramação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

Coessão social

182. O Eixo 7 visa apoiar ações de promoção do combate à pobreza, da empregabilidade e inclusão numa lógica integrada, mobilizando apoios FEDER e FSE num total de 327 milhões de euros, por forma a promover sinergias entre apoios a investimentos materiais e nos recursos humanos da Região, incluindo diversas tipologias de operação como sejam o apoio a infraestruturas de saúde e sociais, a promoção do empreendedorismo e desenvolvimento de base local, medidas de combate ao insucesso escolar ou à inclusão ativa de desempregados, desempregados de longa duração e outros grupos vulneráveis, contando com uma taxa de compromisso elevados (114%), mas registando uma das taxas de realização mais reduzida do Norte 2020 (35%).
183. **Este Eixo foi alvo de sucessivas reprogramações, registando um aumento de dotação de cerca de 50% face à programação inicial, essencialmente para acomodar a crescente prioridade atribuída às infraestruturas sociais e de saúde**, que saiu ainda reforçada no contexto da necessidade de resposta aos desafios impostos pela pandemia, bem como para acomodar o reenquadramento na PI 9.1 de medidas de inclusão ativa (TEIP – transitando da PI 10.1 e Bolsas para a Mobilidade + Superior, da 10.2).
184. **Os instrumentos mobilizados neste Eixo revelam índices de procura qualificada satisfatórios quando comparados com a média do Norte 2020** (62% dos AAC lançados apresentam níveis superior a 75%, contra 57% da média do PO). Porém, a boa adesão convive com níveis relevantes de seletividade (69% dos projetos admitidos foram selecionados), motivado sobretudo pela particular incidência nas tipologias associadas ao estímulo ao emprego por via dos apoios ao microempreendedorismo (SI2E e +CO3SO), contrariamente às demais tipologias onde a generalidade das candidaturas cumprir os critérios de elegibilidade e de mérito (uma vez mais com os mapeamentos prévios dos investimentos elegíveis em sede de preparação dos instrumentos de planeamento a revelar-se determinante).
185. **As medidas de inclusão ativa e combate ao insucesso escolar (PI 9.1) revelaram-se pouco capazes de induzir procura qualificada** (apenas 44% dos AAC captaram índices de procura qualificada acima de 75%) e apresentam uma taxa de realização financeira um pouco superiores à média do Eixo (49%), mas inferiores à média do Norte 2020 (58%). Apesar de apenas representar 7% das operações do Eixo, estas correspondem a cerca de 38% do fundo aprovado, tendo um impacto considerável na realização global do mesmo. No que respeita à realização das metas estabelecidas para 2023, estas encontram-se, à data de corte, em níveis heterogêneos de realização. Enquanto a meta “Participantes em ações de trabalho socialmente necessário”, envolvendo essencialmente os instrumentos relacionados com os Contratos Emprego Inserção será facilmente atingida, as metas associadas às intervenções de combate ao insucesso e abandono escolar em territórios desfavorecidos (TEIP) enfrentou maiores atrasos na implementação/ execução financeira e na verificação de saldos, prevendo-se, contudo, o alcance da meta definida. Já no que respeita às medidas de inovação e experimentação social, a menor adesão e qualidade inicial dos projetos limitou os níveis de realização, porém, no cômputo geral e considerando o maior sucesso nos instrumentos relacionados com a integração de pessoas

em situação de sem-abrigo permitem, na perspetiva da AG, alcançar as metas definidas na programação. Em linha com as perspetivas da AG, 97% dos promotores inquiridos com projetos neste Eixo preveem alcançar ou mesmo superar as metas contratadas, o que reforça as boas perspetivas de alcance das mesmas.

186. Os resultados dos inquéritos aos promotores não empresariais com projetos aprovados neste Eixo evidenciam os contributos significativos para melhorar as condições de acesso e qualificação e aumento da cobertura da rede de infraestruturas de saúde e sociais e para aprofundar e diversificar os serviços e respostas sociais pessoas em situação de vulnerabilidade social (mais de 80% dos promotores não empresariais o afirma; Figura A28). A percentagem de promotores que afirma que os seus projetos contribuíram para inovar nas respostas sociais/ de inclusão recua para valores na ordem dos 60%-70%, corroborando a perspetiva da AG e revelando-se coerente com o contributo revelado pelos promotores, no domínio específico dos Contratos Emprego Inserção (75% dos promotores revela contributo dos projetos para reforçar a empregabilidade dos desempregados e apoiar atividades socialmente úteis, mas recua para 50% quanto ao contributo para a integração profissional dos desempregados subsidiados/ beneficiários do RSI; Figura A28). Destaque ainda para o contributo positivo, ainda que mais moderado, para reduzir o insucesso e abandono escolares de crianças e jovens desfavorecidos (66% afirma que o seu projeto contribuiu ou contribuiu muito para esse objetivo).
187. A PI 9.6 (Estratégias de desenvolvimento local) mobiliza sobretudo apoios FSE à empregabilidade através dos instrumentos como o S12E e +CO3SO, tendo revelado níveis de adesão em linha com a média do Eixo mas níveis de seletividade e sinistralidade das operações relevantes (67% de candidaturas admitidas selecionadas e 6% de taxa de rescisão/ anulação, 17% no caso do S12E). Esta Prioridade de Investimento regista uma das taxas de realização mais reduzidas do Norte 2020 (4%) motivados essencialmente pela baixa realização da TI +CO3SO – Emprego, que representa a maior parcela do incentivo aprovado na Prioridade de Investimento (e no Eixo) e cujos AAC só encerraram no último quadrimestre de 2020. Apesar dos baixos níveis de realização e da elevada sinistralidade das operações no S12E, as metas dos indicadores de realização encontram-se já alcançadas (Quadro 9).
188. **Os apoios à melhoria e requalificação dos equipamentos de saúde e sociais (PI 9.7) constituí uma área de forte aposta do Norte 2020 e dos atores locais, sendo disso reflexo as sucessivas revisões em alta da dotação ao longo do período de programação** (totalizando +155% entre 2014 e a data de corte; +cerca de 90 milhões de euros), especialmente em 2018 e 2020/2021. Nesta sequência, os AAC lançados revelaram-se capazes de atrair níveis de procura qualificada bastante satisfatórios (100% dos AAC com índices superiores a 75%) o que convive com níveis de sinistralidade residuais. Não obstante a Prioridade de Investimento regista uma taxa de realização de apenas 41%, à qual não será indiferente as sucessivas revisões em alta, inclusive já em 2020/2021 que redundam na aprovação, já em 2022, de candidaturas que totalizam um valor de incentivo de 23 milhões de euros (cerca de 20% do incentivo aprovado na PI). A elevada adesão e baixa taxa de realização financeira refletem-se nos níveis de realização das metas dos indicadores de realização desta PI, com as operações contratadas a permitem superar largamente as metas definidas, mas com os níveis de realização efetiva a registarem desvios atrasos significativos face à meta. Apesar de os promotores com projetos no Eixo 7 se revelarem mais pessimistas em relação ao cumprimento das metas contratadas (apenas 84% espera cumprir ou superar as metas, comparando com os mais de 90% em todos os outros eixos; Figura A21), uma análise mais fina à TI referentes às infraestruturas e equipamentos de saúde e sociais revelam que a generalidade dos promotores esperam cumprir ou mesmo superar as metas contratadas, o que abre boas perspetivas para o alcance das metas definidas na programação.
189. **A PI 9.10 (DLBC FEDER) regista a taxa de realização (64%) mais elevada do Eixo 7, contudo apresenta a menor representatividade ao nível do incentivo aprovado (4%), tendo um impacto reduzido na execução financeira do Eixo.** O elevado nível de anulações/ rescisões (14%) nas operações aprovadas da tipologias de operação S12E (DLBC – FEDER) encontra-se em linha com a seletividade e desistência característicos dos incentivos às empresas, num contexto em que a pandemia e o confinamento travaram as iniciativas de investimento empresarial, sobretudo nas empresas de menor dimensão. No entanto, as metas estabelecidas para 2023 apresentam índices de execução física bastante satisfatórios (ver quadro seguinte).

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador - Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva (Concluídas)	Taxa de Realização Contratada
Coesão Social								
7	9.1	Realização	Participantes em ações de trabalho socialmente necessário	N.º	32 000 ↓	n.d.	92%	
			Projetos de inovação e experimentação social apoiados	N.º	100 ↑	21	21%	
			Escolas abrangidas em territórios educativos de intervenção prioritária	N.º	49	38	78%	
		Resultado	Alunos das escolas abrangidas pelo Programa TEIP que concluem em tempo normal os ciclos de estudo	%	77,10 ↓	n.d.	n.d.	
			Participantes empregados 6 meses depois de terminada a participação em ações de trabalho socialmente necessário	%	42	n.d.	n.d.	
		9.6	Realização	Pessoas apoiadas no âmbito da criação de emprego, incluindo autoemprego	N.º	830 ↓	n.d.	174%
	Resultado		Pessoas apoiadas no âmbito da criação de emprego que permanecem 12 meses após o fim do apoio	%	50	n.d.	n.d.	
	9.7	Realização	Equipamentos sociais e de saúde apoiados	N.º	290 ↑	388	34%	134%
			População abrangida por serviços de saúde melhorados	N.º	3 500 ↓	7 414	75%	212%
		Resultado	Percentagem de utentes inscritos em USF	%	78,00 ↓	79,60	102%	
			Taxa de cobertura das respostas sociais destinadas a pessoas idosas no total da população residente do mesmo grupo-alvo	%	14,80 ↓	n.d.	n.d.	
	9.10	Realização	Estratégias DLBC apoiadas	N.º	21 ↑	21	90%	100%
Resultado		Efeito multiplicador do investimento público no investimento privado	N.º	1,4 ↑	n.d.	n.d.		

Quadro 9. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 7

Nota: A verde, indicadores com 80% ou mais de realização. A amarelo, indicadores com desvio face à(s) meta(s), mas sem risco evidente de incumprimento. A vermelho, indicadores com desvio face à(s) meta(s) e com risco de incumprimento. ↓ Valor da meta do indicador reduzido em reprogramação. ↑ Valor da meta do indicador aumentado em reprogramação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

Capacitação Institucional

190. O Eixo 9 (Capacitação Institucional e TIC) dedica-se ao apoio à modernização administrativa e capacitação da administração pública regional e, mobilizando cerca de 52 milhões de euros de FEDER e FSE, conta à data de corte com uma taxa de compromisso de 96% e de realização financeira de 49%), abaixo da média do PO. A dotação deste Eixo foi reduzida em sede de reprogramação, essencialmente por via da redução aplicada à tipologia de intervenção associada à formação dos funcionários públicos da administração pública local e desconcentrada, ajustando-se às necessidades de investimento neste domínio (apenas 2 AAC, com a dotação global de 5,5 milhões de euros).

191. **Este Eixo apresenta uma taxa de compromisso (96%) e de realização (49%), abaixo da média do Norte 2020 (58%), motivado essencialmente pelo tardio lançamento dos AAC relativos à capacitação da administração pública e cadastro/ eBUPI** (AAC lançados em 2021 e 2020, respetivamente) e subsequente arranque tardio dos projetos, uma vez que no apoio à promoção das TIC (PI 2.3), que representando a maior fatia da dotação do Eixo, registam uma taxa de realização de 79%.

192. Os instrumentos mobilizados neste Eixo revelaram-se capazes de atrair procura qualificada (91% dos AAC decididos com valores superiores a 75%), evidenciando ainda níveis reduzidos de seletividade, sendo 88% dos

projetos admitidos foram selecionados, o que conjugado com a residual sinistralidade das operações revela um quadro de adequação dos instrumentos às necessidades dos atores, favorável à boa execução do programa e ao alcance dos resultados.

193. A PI 2.3 (Reforço das aplicações de TIC, incluindo o apoio à implementação de Lojas e Espaços Cidadão) regista a maior taxa de realização do Eixo 9 (79%) e representa grande parte das operações do Eixo (58%), impactando positivamente, por consequência, a execução financeira do Eixo. A eficaz implementação dos instrumentos de apoio neste domínio refletem-se na contratualização de operações em número e perfil suficiente para se alcançar a meta de realização definida, o que se afigura plausível em face das expectativas dos promotores em alcançar as metas contratadas (97% dos promotores com operações no Eixo 9 esperam alcançar ou superar as metas contratadas; Figura A21 Em sentido oposto, o indicador de resultado “Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que preencheram e enviaram pela Internet impressos ou formulários oficiais nos últimos 12 meses no total de indivíduos” parece não refletir os níveis de realização desta PI, sugerindo outros fatores, possivelmente exógenos (e.g. literacia digital / capacidade dos utilizadores para utilizar soluções digitais) que justifiquem uma menor penetração destes canais junto dos cidadãos.
194. Apesar dos níveis de seletividade nulos e dos elevados índices de procura qualificada (100% dos AAC com níveis superior a 75), a PI 11.1 (Capacidades institucionais e eficiência da AP) apresenta a taxa de realização mais baixa do Norte 2020 (1%) e, conseqüentemente, uma execução física das metas estabelecidas para 2023 quase nula. No entanto importa referir que 3 dos quatro AAC criados, foram lançados após o início de 2019, com destaque para o AAC associado ao cadastro simplificado (eBUPI) que com uma dotação e incentivo aprovado de cerca de 10 M€ (60% do fundo aprovado nesta PI) que a crescer a um AAC lançado já em 2021, perfaz 70% da dotação colocada a concurso e aprovada em 2020 ou após, justificando os atrasos na execução. Contudo, os projetos aprovados evidenciaram boa capacidade de recuperação, perspetivando-se o alcance das metas respeitantes aos indicadores de realização associados (conforme perspetiva da AG e expectativas dos promotores) apesar dos desvios verificados à data de corte, com exceção do indicador relativo à formação dos trabalhadores, onde os impactos da pandemia condicionaram fortemente a realização das ações de formação e determinaram outras prioridades emergentes dos promotores, não se afigurando plausível alcançar a meta definida.
195. No mesmo sentido, apesar dos índices de seletividade nulos e da elevada adesão (100% dos AAC com procura qualificada superior a 75%), a PI 11.2 (Criação de capacidades para todos os agentes da educação) também apresenta uma taxa de realização bastante reduzida (19%), não impedindo, porém, o alcance das metas dos indicadores associados.

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador – Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva (Concluídas)	Taxa de Realização Contratada
Capacitação Institucional								
9	2.3	Realização	Serviços da Administração Pública apoiados	N.º	300	332	74%	111%
		Resultado	Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que preencheram e enviaram pela Internet impressos ou formulários oficiais nos últimos 12 meses no total de indivíduos	%	40-50	29,40	65%	
			Câmaras municipais que disponibilizam o preenchimento e submissão de formulários na Internet no total de câmaras	%	70-80	n.d.	n.d.	
	11.1	Realização	Projetos de capacitação das entidades e dos serviços da Administração Pública	N.º	60	3	5%	
			Trabalhadores em funções públicas apoiados em ações de formação direcionadas para a reorganização e modernização	N.º	4 100	546	13%	
		Resultado	Trabalhadores em funções públicas que se consideram mais aptos após a frequência da formação	%	75-85	n.d.	n.d.	

Eixo	PI	Tipo de Indicador	Indicador – Descritivo	Un.	Meta 2023	Valor Contratado	Taxa de Realização Efetiva (Concluídas)	Taxa de Realização Contratada
	11.2	Realização	Projetos de promoção e capacitação institucional e do desenvolvimento regional apoiados	N.º	22 ⬇️	19	86%	
		Resultado	Instituições envolvidas nos projetos de promoção da capacitação institucional e do desenvolvimento regional apoiados	N.º	22 ⬇️	21	95%	

Quadro 10. Indicadores e respetiva concretização a 31/12/2021 – Eixo 9

Nota: A verde, indicadores com 80% ou mais de realização. A amarelo, indicadores com desvio face à(s) meta(s), mas sem risco evidente de incumprimento. A vermelho, indicadores com desvio face à(s) meta(s) e com risco de incumprimento. ⬇️ Valor da meta do indicador reduzido em reprogramação. ⬆️ Valor da meta do indicador aumentado em reprogramação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do Norte 2020

4.3. Questão de avaliação 3 – Eficiência

QA3. Tendo em conta os objetivos prosseguidos pelo NORTE 2020, teria sido possível obter melhores resultados com os recursos disponíveis?

Resumo

A presente QA encontra-se centrada na eficiência na aplicação dos recursos, procurando aferir-se a adequabilidade entre os recursos mobilizados pelo Norte 2020 e os resultados das operações financiadas, considerando os objetivos definidos. A temática da eficiência na aplicação dos recursos públicos tem adquirido particular relevância decorrente da escassez de recursos e da cada vez mais exigente prestação de contas, o que justifica uma maior e melhor gestão dos meios disponíveis. Assim, cada vez mais, exige-se uma adequada relação custo-benefício.

Na resposta à QA importa ter presente que as alterações de contexto que marcaram profundamente o período de programação, desde a fase de programação, tiveram um impacto muito significativo no desempenho do Programa. À data de corte da avaliação, a aprovação financeira ainda distava das metas programadas para 2023, embora as operações aprovadas superassem as programadas. Estes dados indicam o desempenho adequado do Norte 2020 que tem procurado acompanhar os desafios regionais e responder às necessidades identificadas, assegurando uma gestão ajustada dos recursos disponíveis.

Não obstante, esta capacidade adaptativa, materializada na reprogramação do Programa aprovada em 2018, importa considerar a emergência de novas necessidades regionais que embora já equacionadas na fase de programação adquiriram maior relevância no decurso dos últimos anos. É o caso, por exemplo, da modernização da administração pública confrontada com uma aceleração da digitalização e com a necessidade de assegurar novas formas de provisão.

Uma última conclusão a destacar consiste na importância estratégica das diferentes formas de apoio mobilizadas pelo Norte 2020, cruciais para incentivarem o investimento realizado, constituindo-se, por conseguinte, fundamentais para a dinâmica de investimento regional entre 2014-2020. Ainda assim, alguns aspetos podem ser melhorados para promover-se uma otimização dos recursos, com destaque para os desafios em matéria de recursos humanos (escassez de recursos humanos em termos de gestão/operacionalização do Programa; saída profissionais altamente especializados; atuais níveis remuneratórios desajustados da administração pública; etc...) que se têm acentuado nos últimos anos e que se configuram como particularmente desafiantes para obter melhores resultados com os recursos alocados pelo Norte 2020.

Os recursos mobilizados pelo Norte 2020 revelam-se transversalmente adequados às tipologias de operação dos vários Eixos e sugerem uma elevada capacidade adaptativa para responder às alterações de contexto experienciadas desde a fase de programação até ao momento atual.

196. Na data de registo da avaliação (31.12.2021), o Norte 2020 apresentava um elevado número de operações aprovadas (12.686), que mobilizavam, em termos de custo elegível aprovado, um volume financeiro expressivo (5 291 013 m€). O Eixo 2 assume particular relevância considerando o peso considerável que as operações aprovadas apresentam, as quais correspondem a 40,3% do total do Programa. O custo elegível aprovado do Eixo manifesta-se percentualmente equivalente correspondendo a 40,6% do custo elegível total aprovado. Já o Eixo 6 e o Eixo 7 configuram situações intermédias, com 14,3% e 19,5% das operações aprovadas. Os restantes eixos do Norte 2020 apresentam uma similitude considerável no que trata às operações aprovadas, abrangendo entre 2% e 6,1%.

197. A verificação da eficiência global das intervenções permite destacar as tipologias de operação mais eficientes. Não obstante, **esta análise apresenta limitações no quadro das intervenções programáticas multifundos que importa considerar, especialmente a existência de universos diversos de instrumentos e de tipologias de ações.** Por outro lado, as conclusões baseadas neste tipo abordagem pressupõem uma hipótese simplificadora - que se os recursos fossem concentrados nos instrumentos mais eficientes, haveria uma maior

proporcionalidade de resultados, o que normalmente não é verdade. A estas limitações **acresce que a análise da eficiência está condicionada pelos níveis de execução na data de corte e pelos efeitos da emergência da COVID-19**. A proximidade temporal entre este evento pandémico e a data de corte representa uma dupla limitação dado o impacto que este teve na economia e na sociedade e subsequentemente na generalidade dos Programas Operacionais do PT2020.

198. Não obstante os constrangimentos assinalados, a avaliação da eficiência global das intervenções, suportada na análise comparada dos custos médios por tipologia de operação e por Eixo, que se apresenta de seguida, permite, desde identificar algumas conclusões. Em primeiro lugar, **observa-se a coexistência de investimentos amplamente contrastantes em volume de operações apoiadas e de recursos financeiros alocados**, o que atribui ao Programa uma densidade e intensidade de investimentos heterógeno, ainda que estreitamente necessário, dada a diversidade de desafios e problemáticas, estruturais e transitórias, coexistentes na Região. Em segundo, **identificam-se custos unitários com elevada amplitude no Norte 2020, o que se traduz necessariamente repercussões nos níveis de eficiência**. Não sendo tangível a realização de uma análise comparativa direta entre operações, atendendo às especificidades e pela diversidade a que cada uma responde, dificultando uma avaliação da razoabilidade dos custos unitários e do propósito deste exercício, identificam-se importantes disparidades dos valores das operações (custo elegível aprovado).
199. Seguidamente apresenta-se o cálculo dos custos médios por operação, por tipologia de operação, uma abordagem segmentada por Eixo, de modo a facilitar a análise comparativa entre operações enquadradas na mesma temática, e que visa facultar a relação entre os recursos mobilizados pelo Norte 2020 face aqueles que são os seus macro objetivos de desenvolvimento e crescimento para o período 2014 e 2020.

Eixo 1. Investigação, desenvolvimento e inovação

200. No domínio da investigação, desenvolvimento e inovação observa-se que:

- as tipologias de operação **“Infraestruturas tecnológicas” e “Projetos Rede ESFRI (Infraestruturas de Investigação)” são as apresentam o valor médio por operação mais elevado** (2.235 m€ e 3.554 m€ respetivamente) do Eixo 1, muito embora detenham os menores números de operações aprovadas do Eixo (14 e 17 respetivamente). Esta constatação traduz os custos de mercado mais elevados associados aos investimentos nas infraestruturas tecnológicas e de investigação, na sua qualidade de pilares essenciais do desenvolvimento tecnológico e científico e subsequentemente nevrálgicos ao crescimento económico da Região. Estes valores estão em linha com os valores de referência considerados na (re)programação do Norte 2020 (2,7 M€ de “fundo” unitário, correspondendo a 3,2 M€ de investimento elegível), sendo a diferença (para 3,5 M€ nos apuramentos realizados) justificada unicamente por uma operação que constitui um caso isolado com um investimento elegível de 17,6 M€ e fundo aprovado a rondar os 15 M€, na sequência do Aviso-Convite 03/SAICT/2020. O facto de os AAC, em conformidade com o previsto no Roteiro Nacional de Infraestruturas de Interesse Estratégico⁶, prever limites às despesas elegíveis com construção e adaptação de infraestruturas (máximo de 25%) e os valores apurados face ao previsto em sede de programação, permitem (conforme corroborado em sede de entrevistas), refutar o risco RE II.1 “Projetos são sobredimensionados por forma a abranger intervenções de reposição de capacidades / reabilitação de edifícios, prejudicando a eficiência dos resultados alcançados”;
- as tipologias de operação “SI I&DT” e “Projetos I&DT”, pelo contrário, são as que apresentam maior volume de operações aprovadas (488 e 180 respetivamente) e, portanto, como seria expectável, maiores custos elegíveis aprovados (217.498 m€ e 158.727 m€), **no entanto, estas operações detêm os mais baixos valores médios por operação, o que traduz os menores custos que estas tipologias de operações acarretam**;
- as tipologias de operação “SAAC Transferência do conhecimento” e “SI Inovação (Não PME)” configuram situações intermédias no contexto do Eixo 1, com um valor médio por operação de 965 m€ e 1.664 m€

⁶ Disponível [aqui](#).

diretamente associado ao quantitativo de operações e custos elegível aprovado igualmente intermédio no contexto do Eixo.

Complementarmente, foi desenvolvida uma análise por Prioridade de Investimento das metas quantitativas e financeiras programadas para o horizonte temporal de 2023, face ao aprovado à data de corte da presente avaliação. Ainda que os valores médios programados face aos aprovados não possam ser analisados para a totalidade das TO, por diferentes razões em especial relacionadas com as dificuldades de comparabilidade de indicadores em causa, dificultando uma avaliação da razoabilidade dos custos, este exercício permite, desde já, evidenciar alguns *outliers* em algumas operações que importa considerar.

Previamente a uma análise comparativa do programado face ao aprovado por eixo, importa salientar as alterações de contexto e de programação de políticas públicas ocorridas desde a programação do Acordo de Parceria até ao momento atual, com particular destaque para as múltiplas crises vividas cujos efeitos multiplicadores desencadearam importantes desequilíbrios macroeconómicos. Este constituiu incontornavelmente um período de programação singular que exigiu da parte do Norte 2020 uma importante capacidade de adaptação/reprogramação e como tal deve ser tomado em consideração na análise da eficiência.

No Eixo 1, na PI 1.1. o valor médio programado para 2023 apresentava-se ainda acima do valor médio por operação (a 31/12/2021), especialmente ao nível dos Projetos I&DT onde essa assimetria era mais pronunciada. No âmbito da PI 1.2. maioritariamente o valor médio programado encontrava-se abaixo do aprovado, sendo que apenas no SAAC Transferência do conhecimento se verificava o inverso, muito embora, a diferença observada fosse já bastante residual. **A destacar globalmente o maior número de projetos aprovados face ao programado sintomático do apoio do Norte 2020 à investigação, desenvolvimento e inovação áreas centrais para a dinamização regional.**

Tipologia de Operação (TO)	Aprovado			Programado			
	Operações	Custo Elegível Aprovado (10 ³ €)	Valor Médio por Operação	PI	Meta Programada (2023)		Valor Médio Programado
					N.º	€	
Projetos I&DT	180	158 727	881 800,0	1.1	50	99 230 684,5	1 984 613,6 ⬆
Projetos Rede ESFRI (Infraestruturas de investigação)	17	60 434	3 554 900,0	1.1.	9	33 693 483,5	3 743 720,3 ⬆
SAAC Transferência do conhecimento	34	32 812	965 100,0	1.2	20	19 407 116,7	970 355,8 ⬆
SI I&DT	488	217 498	445 700,0	1.2	296	70 350 798,26	237 671,6 ⬆
SI Inovação (Não PME)	44	73 246	1 664 700,0	1.2	120	87 332 025,4	727 766,8 ⬆

Quadro 11. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 1

Fonte: CEDRU, com base nos dados do Sistema de Informação do POR Norte 2014-2020

Nota: ⬆ Valor médio programado da meta do indicador reduzido face ao aprovado. ⬆ Valor médio programado da meta do indicador superior face ao aprovado.

Eixo 2. Competitividade de pequenas e médias empresas

²⁰¹. No domínio da competitividade de pequenas e médias empresas constata-se que:

- a **Tipologia de Operação “Instrumentos Financeiros (EP2/PI3.3)” destaca-se fortemente no Eixo 2 pelo valor médio por operação substancialmente elevado face às demais** tipologias de operação (71.860 m€), suportada num circunscrito número de operações (3) a que corresponde um custo elegível aprovado global de 215.581 m€;
- a **Tipologia de Operação “Áreas de Localização Empresarial” é a que apresenta o segundo valor médio por operação mais elevado** (1.329 m€), ainda que associado a um quantitativo de operações aprovado consideravelmente superior (34);

- as restantes 7 tipologias de operação do Eixo 2 agregam, cada uma delas, valores médios por operação abaixo de um milhão. Todavia, a Tipologia de Operação “SI Inovação (Produtiva PME)” destaca-se pelo peso muito significativo em termos de custo elegível aprovado (1.205.079 m€), que corresponde a mais de 1/5 do total do custo elegível aprovado do Norte 2020 (22,8%), até à data de corte. Ainda assim, esta mesma Tipologia de Operação abrange um volume muito significativo de operações aprovadas (2.281) acomodando 18% do total de projetos aprovados do PO. Ainda que com um peso inferior em termos de operações aprovadas e custo elegível aprovado, a Tipologia de Operação “SI Internacionalização” assume valores consideráveis, quer no contexto do Eixo, quer no próprio Norte 2020, embora registando um dos valores médios por operação mais reduzidos do Eixo 2.

A análise comparativa do programado face ao aprovado no Eixo 2 indica que maioritariamente o valor médio programado para 2023 por Prioridade de Investimento se encontra ainda acima do aprovado à data de corte da avaliação, exceção feita ao SI Internacionalização. Contudo e à semelhança do verificado no Eixo 1, as operações aprovadas encontram-se em todas as tipologias acima do programado, pelo que será expectável que durante a restante operacionalização do Programa, as metas financeiras programadas sejam alcançadas. Uma vez mais, estes valores não são dissociáveis das múltiplas condicionantes emergentes ao longo do presente período de programação.

Tipologia de Operação (TO)	Aprovado			PI	Programado		
	Operações	Custo Elegível Aprovado (10 ³ €)	Valor Médio por Operação		Meta Programada (2023)		Valor Médio Programado
	N.º	€	N.º		N.º	€	€
SI Inovação (Empreendedorismo)	224	45 663	203 900,0	3.1	119	46 780 391,2	393 112,5 ↑
SI Inovação (Produtiva PME)	2 281	1 205 079	528 300,0	3.3	178	172 631 815,7	969 841,6 ↑
SI Internacionalização	1 679	485 951	289 400,0	3.2	681	100 941 853,1	148 225,9 ↑
SI Qualificação	715	71 335	99 800,0	3.3	635	135 639 283,7	213 605,1 ↑

Quadro 12. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 2

Fonte: CEDRU, com base nos dados do Sistema de Informação do POR Norte 2014-2020

Nota: [↑](#) Valor médio programado da meta do indicador reduzido face ao aprovado. [↓](#) Valor médio programado da meta do indicador superior face ao aprovado.

Eixo 3. Economia de baixo teor de carbono

202. No domínio da economia de baixo teor de carbono verifica-se que:

- as tipologias de operação “Eficiência energética” e “Mobilidade urbana sustentável (EP3/PI4.5)” apresentam uma **reduzida amplitude de valores médios por operação** (437 m€ e 299 m€), apresentando ambas um quantitativo de operações e custos elegíveis aprovados muito residual no contexto do Programa, diretamente associado ao peso menor que a economia de baixo teor de carbono ainda apresenta na generalidade da sociedade, face às demais áreas estratégicas consideradas no PO. Ainda assim, é a Tipologia de Operação “Eficiência energética” que regista maior expressão no Eixo 3, com 227 operações aprovadas e um custo elegível associado de 99.407 m€, à data de corte, enquanto as operações no âmbito da “Mobilidade urbana sustentável (EP3/PI4.5)” assumem um peso mais circunscrito (121).

Tipologia de Operação (TO)	Aprovado			PI	Programado		
	Operações	Custo Elegível Aprovado (10 ³ €)	Valor Médio por Operação		Meta Programada (2023)		Valor Médio Programado
	N.º	€	N.º		N.º	€	€
Eficiência energética	227	99 407	437 900,0	4.2*	146	23 759 911,0	162 739,1 ↑

Quadro 13. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 3

Fonte: CEDRU, com base nos dados do Sistema de Informação do POR Norte 2014-2020

Legenda:

* 4.2. Eficiência Energética – Empresas

Nota: ● Valor médio programado da meta do indicador reduzido face ao aprovado. ● Valor médio programado da meta do indicador superior face ao aprovado.

A análise comparativa do programado face ao aprovado no Eixo 3 para a PI 4.2 indica que o valor médio por operação à data de corte da presente avaliação supera o programado, tendo o número de operações quase duplicado. Este desempenho não invalida, no entanto, a necessidade de se continuar a dar maior atenção ao processo de transição energética, especialmente do lado das empresas. Esta é efetivamente uma prioridade, sobretudo, considerando o contexto inflacionista dos preços de energia nos mercados internacionais, bem como dos desafios que decorrem do processo de alterações climáticas, muito embora o Norte 2020 esteja a responder adequadamente às necessidades regionais.

Eixo 4. Qualidade ambiental

203. No domínio da qualidade ambiental salientam-se os seguintes aspetos:

- a Tipologia de Operação “Instrumentos Financeiros (EP4/PI6.5)” **apresentava o maior valor médio por operação (5.787 m€), o que decorre desta abranger uma única operação aprovada**, à data de corte;
- a Tipologia de Operação “Qualidade do Ar” apresenta uma situação similar à TO anterior, uma vez que detinha igualmente uma única operação aprovada, com um custo elegível aprovado de 900 m€, fundamentando assim, esta TO deter o segundo valor médio mais elevado por operação no âmbito do Eixo 4;
- as Tipologia de Operação “Património natural e cultural” e “Edifícios públicos / Espaços abertos construídos ou renovados em áreas urbanas (EP4/PI6.5)”, embora com valores médios por operação inferiores às Tipologia de Operação anteriores (480 m€ e 442 m€ respetivamente), são as que apresentam maior número de operações aprovadas no Eixo 4 – Qualidade Ambiental, tendo por isso um custo elegível aprovado igualmente superior. A maior pulverização de projetos aqui observada decorre diretamente das Tipologia de Operação em causa terem conhecido uma forte valorização social e política, nas últimas décadas, em Portugal, o que se materializa numa maior procura e investimento público alocado a estas áreas.

Eixo 5. Sistema urbano

204. No domínio do sistema urbano assinalam-se como principais conclusões:

- a **Tipologia de Operação “Instrumentos Financeiros (EP5/PI6.5)” que apresenta o maior valor médio por operação do Eixo (27.799 m€)**, em resultado de ter apenas uma única operação aprovada, à data de corte da avaliação, seguido da Tipologia de Operação “Instrumentos Financeiros (EP5/PI9.8)”, ainda que com um valor médio por operação consideravelmente inferior (1 799 m€);
- a Tipologia de Operação “Mobilidade urbana sustentável (EP5/PI4.5)” detém o maior número de operações aprovadas (248) com o segundo mais elevado custo elegível aprovado do Eixo (183.466 m€), no entanto, com um custo médio por operação inferior às demais tipologias de operação do Eixo;
- a Tipologia de Operação “Edifícios públicos / Espaços abertos construídos ou renovados em áreas urbanas (EP5/PI6.5)” apresenta o maior custo elegível aprovado do Eixo (240.938 m€), com um peso de 4,6% do custo elegível aprovado do Programa, à data de corte. No entanto, esta regista um valor médio por operação comparativamente baixo (1.316 m€), situação que decorre de um considerável número de operações aprovadas (183);
- a Tipologia de Operação “Habitações / Edifícios públicos / Espaços abertos reabilitadas em áreas urbanas (EP5/PI9.8)” com cerca de uma centena de operações aprovadas, apresenta algumas semelhanças com a

Tipologia de Operação anterior, ainda assim, regista um dos valores médios por operação mais reduzidos do Eixo 5 (793 m€).

Eixo 6. Emprego e mobilidade dos trabalhadores

205. No domínio do emprego e mobilidade dos trabalhadores identificam-se as seguintes conclusões:

- a **Tipologia de Operação “Incentivo Extraordinário” tem o valor médio por operação mais elevado do Eixo 6, ainda que com apenas 2 operações aprovadas**, cada uma das quais com um custo elegível aprovado considerável de 135.294 m€, correspondente inclusive a 2,6% do total do Norte 2020;
- a Tipologia de Operação “Integração RHAQ em entidades do SCTN e outras”, juntamente com a anterior, são as únicas tipologias com um valor médio por operação acima de um milhar. Esta Tipologia de Operação abrange 44 operações aprovadas com um custo médio de 1.018 m€;
- as tipologias de operação “Integração RHAQ nas empresas”, “Programa Apoio Produção Nacional (PDCT)”, “PROVERE” e “Viveiros de empresas e microcrédito (PDCT)” configuram situações intermédias no contexto do Eixo 6, com o valor médio por operação a oscilar entre um mínimo de 108 m€ e um máximo de 457 m€. Na sua generalidade, estas tipologias de operação apresentam cerca de um pouco mais de uma centena de operações aprovadas, constituindo única exceção a Tipologia de Operação “Viveiros de empresas e microcrédito (PDCT)” que reúne apenas uma dezena de operações aprovadas;
- a Tipologia de Operação “S12E” lançado no contexto dos apoios do PT 2020 com o propósito de promover o empreendedorismo a criação de emprego, especialmente orientado para territórios de baixa densidade com elevada incidência de desemprego, apresenta por isso uma assinalável densidade de operações aprovadas, 638 que correspondem a 5% das operações aprovadas no total do PO. Estas abrangem um custo elegível global de 62.230 m€, o que se traduz num reduzido valor médio por operação (97 m€), indicando assim, que apesar do apoio a uma multiplicidade de operações, trata-se de projetos em média com reduzida dimensão financeira;
- a Tipologia de Operação “Formação para a inovação empresarial (associada aos SI)” regista semelhanças com a tipologia anterior, abrangendo também mais de seis centenas de operações aprovadas (609) que representam 4,8% do total de operações aprovadas no Norte 2020. Apesar desta assinalável densidade de operações identifica-se um baixo custo elegível aprovado, pelo que a Tipologia de Operação tem o mais baixo valor médio por operação (16 m€) do Eixo 6, assim como do Norte 2020.

No âmbito do Eixo 6 foi possível confirmar-se ser exatável o cumprimento do objetivo de criação das 6 estratégias específicas de valorização de recursos endógenos (PROVERE) com um valor médio programado de 5.000.000,0€, encontrando-se à data de corte já aprovadas 188 operações neste âmbito.

Tipologia de Operação (TO)	Aprovado			Programado			
	Operações	Custo Elegível Aprovado (10 ³ €)	Valor Médio por Operação	PI	Meta Programada (2023)		Valor Médio Programado
					N.º	€	
PROVERE	188	86 072	457 800,0	8,9	6*	30 000 000,0	5 000 000,0📌

Quadro 14. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 6

Fonte: CEDRU, com base nos dados do Sistema de Informação do POR Norte 2014-2020

Legenda: 6* Estratégias

Nota: 📌 Valor médio programado da meta do indicador reduzido face ao aprovado. 📌 Valor médio programado da meta do indicador superior face ao aprovado.

Eixo 7. Inclusão social e pobreza

206. No domínio da inclusão social e pobreza constata-se que:

- a **Tipologia de Operação “+COESO EMPREGO (DLBC - FSE)” é a que detém a maior proporção de operações aprovadas do Eixo e uma das mais elevadas de todo o Norte 2020** (1.202 correspondentes a

9,5%), no entanto, esta abrange um custo elegível aprovado de apenas 113.692 m€, pelo que **detém um baixo valor médio por operação** (94 m€);

- a Tipologia de Operação “SI2E” ocupa a segunda posição no Eixo 7, no que trata ao quantitativo de operações aprovadas (688 correspondentes a 5,4% do total do PO), apresentando também ela um valor médio por operação bastante baixo (42 m€) comparativamente ao observado nas demais tipologias de operação, explicado pela própria tipologia de intervenções nela preconizadas de apoio a pequenos negócios;
- as tipologias de operação “Contratos de Emprego Inserção (CEI e CEI+) (PDCT)”, “Equipamentos de saúde”, “Equipamentos sociais (Violência doméstica)”, “Programa + Superior (EP7/PI9.1)” e “TEIP (EP7/PI9.1)” são as que apresentam os valores médios por operação mais elevados, encontrando-se na sua totalidade acima de um milhar. Ainda assim, estas podem ser analisadas individualizando dois grupos, em que um primeiro abrange as tipologias de operação relativas aos equipamentos coletivos na área da saúde e na área social, mais especificamente norteados para o domínio de intervenção da violência doméstica, cuja intervenção no equipamento requer, em geral, necessidades de investimento financeiros consideráveis. No caso dos equipamentos de saúde tratou-se de investimentos mais pontuais, tendo sido apoiadas 56 operações com um custo médio de 1.428 m€. Já no caso dos equipamentos sociais tratou-se de um grande e único investimento na área de apoio à violência doméstica, com um custo médio de 1.641 m€. As restantes três tipologias de operação na qualidade de programas/contratos explica-se os seus valores médios por operação mais ou igualmente significativos;
- nas tipologias de operação “Abordagens integradas para a inclusão ativa” e “Combate ao insucesso escolar (DLBC)” observa-se um quantitativo reduzido de operações aprovadas, ainda que com valores médios por operação de 499 m€ e 386 m€. Esta relação traduz uma maior alocação de recursos financeiros para operações específicas com necessidades relevantes, procurando assim assegurar-se uma mudança positiva efetiva;
- as tipologias de operação “Cultura para todos (PDCT)”, “Equipamentos sociais (PDCT)”, “Património natural e cultural (DLBC)” e “Sem abrigo” denotam uma maior dispersão da alocação de verbas públicas, com valores médios por operação mais reduzidos face às tipologias imediatamente anteriores, com valores médios por operação de 206 m€, 189 m€, 174 m€ e 146 m€.

Relativamente ao Eixo 7, há a destacar que na PI 9.7 no que trata à Tipologia de Operação Equipamentos de Saúde o valor médio por operação à data de corte da presente avaliação (1.428.700,0€) já ultrapassava o valor médio programado para 2023 (1.281.673,2€) com um número de operações aprovadas substancialmente superior às programadas. Estes valores refletem, a um tempo, um período de programação marcado por fortes exigências no setor da saúde, motivadas quer pela pandemia da COVID-19, quer pelos mais recentes desafios que atingem o setor em matéria de modernização e de garantia da acessibilidade da população aos cuidados de saúde, e a outro tempo, indicam o desempenho adequado que o Norte 2020 tem demonstrado, conseguindo efetuar uma importante gestão dos recursos financeiros capaz de promover uma mudança significativa na Região.

No que trata às PI 9.7 (TO Equipamentos sociais (PDCT)) e 9.10 (TO Património natural e cultural (DLBC)) as metas programadas em termos de valor médio ainda não haviam sido atingidas. Não são, no entanto, exatáveis quaisquer tipos de incumprimentos, até porque o quantitativo de operações aprovadas nestas tipologias já havia sido ultrapassado em ambos os casos, especialmente na tipologia Equipamentos sociais (PDCT)) uma alocação de recursos essencial no combate aos desequilíbrios sociais e apoio a grupos vulneráveis, especialmente em contextos económicos adversos.

Tipologia de Operação (TO)	Aprovado			Programado			
	Operações	Custo Elegível Aprovado (10 ³ €)	Valor Médio por Operação	PI	Meta Programada (2023)		Valor Médio Programado
					N.º	€	
Equipamentos de saúde	56	80 006	1 428 700,0	9.7	19	24 351 791,0	1 281 673,2 

Tipologia de Operação (TO)	Aprovado			Programado			
	Operações	Custo Elegível Aprovado (10 ³ €)	Valor Médio por Operação	PI	Meta Programada (2023)		Valor Médio Programado
					N.º	€	
Equipamentos sociais (PDCT)	324	61 229	189 000,0	9.7	97	24 962 831,0	257 348,7 ⬇️
Património natural e cultural (DLBC)	19	3 318	174 600,0	9.10	16	22 183 816,0	1 386 489,0 ⬆️

Quadro 15. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 7

Fonte: CEDRU, com base nos dados do Sistema de Informação do POR Norte 2014-2020

Nota: ⬇️ Valor médio programado da meta do indicador reduzido face ao aprovado. ⬆️ Valor médio programado da meta do indicador superior face ao aprovado.

Eixo 8. Educação e aprendizagem ao longo da vida

207. No domínio da educação e aprendizagem ao longo da vida verifica-se que:

- a **Tipologia de Operação “Escola Digital (SGE)” tem uma particular singularidade no contexto do Eixo 8 – Educação e aprendizagem ao longo da vida, na medida em que abrange uma única operação com um elevado custo elegível aprovado (36.576 m€) e, por essa razão, dispõe do valor médio por operação mais elevado do Eixo.** A alocação de uma elevada verba de financiamento nesta Tipologia de Operação é explicada pelas necessidades de reforço da rede de equipamentos tecnológicos e da conectividade, no âmbito da digitalização dos processos de ensino e de aprendizagem, para os alunos do ensino básico que frequentam escolas públicas. A sua relevância estratégica desta Tipologia de Operação para o desenvolvimento de novas competências essenciais entre as crianças foi tanto mais impulsionada pela Pandemia e que explicam assim o elevado valor médio por operação aqui alocado;
- a Tipologia de Operação “Programa + Superior (EP8/PI10.2)” apresenta um valor médio por operação de 1.945 m€ bastante considerável atendendo a que abrange apenas duas operações aprovadas;
- a Tipologia de Operação “Doutoramentos e Pós-Doutoramentos” e “TEIP (EP8/PI10.1)” configuram situações intermédias no contexto do Eixo 8, uma vez que apresentam um número aproximado de operações aprovadas (35 e 49 respetivamente) com valores médios por operação significativos (3.331 m€ e 1.042 m€);
- na Tipologia de Operação “Equipamentos TESP” observa-se um apoio assinalável a cinco operações que totalizaram um custo elegível aprovado de 13.985 m€ e que subsequentemente se traduziu num custo médio por operação significativo (2.797 m€), também esta evidenciando o enfoque do apoio público a projetos regionais estratégicos na área da educação, mais concretamente, no âmbito dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TESP);
- a Tipologia de Operação “Infraestruturas de ensino (PDCT)” apresenta a maior dispersão do investimento por tipologia no contexto do Eixo 8, uma vez que se encontravam aprovadas 365 operações, à data de corte. Consequentemente, o valor médio por operação, ainda que significativo (764 m€) constituía o terceiro mais reduzido do presente Eixo.

No contexto do Eixo 8 importa destacar a PI 10.1 (TO TEIP), uma vez que à data de corte da presente avaliação já haviam sido aprovadas as 49 operações programadas para o ano de 2023, encontrando-se apenas por atingir o valor médio programado. Estes valores revelam naturalmente a preocupação de acompanhamento destes territórios educativos de intervenção prioritária por parte do Norte 2020 que tem procurado assegurar uma alocação de recursos ajustada às necessidades existentes na Região. Assim, muito embora o valor médio programado ainda esteja bastante acima do aprovado, não se prevê qualquer situação de incumprimento.

Tipologia de Operação (TO)	Aprovado			Programado			
	Operações	Custo Elegível Aprovado (10 ³ €)	Valor Médio por Operação	PI	Meta Programada (2023)		Valor Médio Programado
					N.º	€	
TEIP (EP8/PI10.1)	49	51 104	1 042 900,0	10.1	49	149 192 026,0	3 044 735,2

Quadro 16. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 8

Fonte: CEDRU, com base nos dados do Sistema de Informação do POR Norte 2014-2020

Nota: Valor médio programado da meta do indicador reduzido face ao aprovado. Valor médio programado da meta do indicador superior face ao aprovado.

Eixo 9. Capacitação institucional e TIC

208. No domínio da capacitação institucional e TIC verifica-se que:

- as quatro tipologias de operação do presente Eixo (“Processos de modernização da administração pública”, “Promoção das TIC + Lojas cidadão + Espaços cidadão (PDCT)”, “Qualificar a prestação do serviço público” e “Reforço da capacidade de atores e redes para promoção desenvolvimento territorial”) **registam valores médios por operação com fraca amplitude entre si**, oscilando entre um valor mínimo de 115 m€ no caso da Tipologia de Operação “Reforço da capacidade de atores e redes para promoção desenvolvimento territorial” e um máximo de 526,8€ na Tipologia de Operação “Processos de modernização da AP”;
- a Tipologia de Operação “Processos de modernização da AP” é, no entanto, a que se revela mais significativa no âmbito do presente Eixo, dado o número bastante limitado de operações aprovadas (5) tendo associado o valor médio por operação mais elevado observado no Eixo 9 – Capacitação institucional e TIC;
- a Tipologia de Operação “Promoção das TIC + Lojas cidadão + Espaços cidadão (PDCT)” com 142 operações apoiadas e um valor médio por operação de 235 m€ é sintomática do esforço no âmbito da capacitação institucional e de promoção das TI que o Norte 2020 procurou realizar.

No âmbito do **Eixo 9 a destacar a PI 2.3/ tipologias de operação Processos de modernização da administração pública, uma vez que o aprovado à data de corte (5 operações) se encontrava ainda substancialmente aquém do programado para 2023** (41 operações em 2023). Uma vez mais, as sucessivas alterações de contexto e de programação de políticas públicas ocorridas desde a programação até ao momento atual, criaram exigências e desafios múltiplos à intervenção do Programa, assim como a própria administração pública tem sido confrontada com desafios diversos nos anos mais recentes. Com efeito, esta é uma tipologia que carece de maior atenção, de forma a assegurar os níveis de execução programada e dado o desafio estratégico aqui presente a oportunidade que representam os respetivos processos de digitalização e modernização da administração pública.

Tipologia de Operação (TO)	Aprovado			Programado			
	Operações	Custo Elegível Aprovado (10 ³ €)	Valor Médio por Operação	PI	Meta Programada (2023)		Valor Médio Programado
					N.º	€	
Processos de modernização da AP	5	2 634	526 800,0	2.3	41	32 247 872,0	786 533,4

Quadro 17. Valores médios por operação aprovada a 31/12/2021 – Eixo 9

Fonte: CEDRU, com base nos dados do Sistema de Informação do POR Norte 2014-2020

Nota: Valor médio programado da meta do indicador reduzido face ao aprovado. Valor médio programado da meta do indicador superior face ao aprovado.

Eixo 10. Assistência técnica

209. No domínio da assistência técnica encontravam-se aprovadas 94 operações com um valor médio por operação de 794 m€.

210. O presente exercício de avaliação envolveu, para além da análise quantitativa suportada no sistema de informação do NORTE 2020 anteriormente apresentada, múltiplas técnicas de análise qualitativas, tais como entrevistas, com vista a melhor aferir a eficiência do PO. Da concertação destas diversas metodologias concluiu-se, desde já, que as diferentes formas de apoio mobilizadas pelo Norte 2020 foram determinantes para os níveis de desenvolvimento regional alcançados, na medida em que permitiram assegurar uma otimização de recursos, o que permitiu assim confirmar o pressuposto das realizações para os resultados “P II.3 As diferentes formas de apoio constituem-se como incentivo efetivo ao investimento, permitindo a otimização de recursos”.
211. Concomitantemente, foram ainda recolhidas múltiplas evidências dos progressos realizados no âmbito da redução da complexidade do quadro regulamentar e operacional dos apoios ao longo de todo o período de programação, considerando tratar-se esta de uma preocupação transversal a vários quadros de apoio e aos vários PO, não sendo específica do Norte 2020. Não obstante, nesta matéria continua a verificar-se margem para a introdução de algumas melhorias, pelo que apenas se confirmou parcialmente o risco geral, das atividades para as realizações, *“R I.5 Complexidade do quadro regulamentar e operacional dos apoios, desproporcional e penalizadora das realizações e dos resultados a alcançar”*.

4.4. Questão de avaliação 4 – Impacte / Valor Acrescentado Europeu

QA4. De que forma está o Norte 2020 a contribuir para os objetivos da Estratégia da União para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo? E para o reforço da coesão territorial? Qual o valor acrescentado europeu na implementação do Norte 2020 e nos seus resultados?

Resumo

As políticas de base ao Portugal 2020 e, conseqüentemente, ao Norte 2020 foram definidas num contexto muito particular, ainda no âmbito da execução do Programa de Assistência Económica e Financeira negociado entre o Estado português e a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional. A implementação deste Programa de assistência, gerou uma forte retração da procura interna, parcialmente compensada pelo aumento da procura externa, com conseqüências recessivas em variáveis como o produto e o emprego, que demoraram a ser corrigidos, tendo sido posteriormente afetadas pela crise pandémica da COVID-19, especialmente nos anos 2020 e 2021.

Este conjunto de eventos teve inúmeros efeitos macroeconómicos ao longo da implementação do Programa Operacional com múltiplas conseqüências, por um lado, ao nível do comportamento dos beneficiários na procura de financiamento e no seu ritmo de execução e, por outro lado, nas mudanças nos indicadores de monitorização. Finalmente, exigiu grande proatividade da Autoridade de Gestão de readaptação programática a um quadro de grande instabilidade económica, social e de abordagem das políticas públicas.

Este quadro contextual cria um contexto de grande complexidade e dificuldade na aferição do impacte do Norte 2020 e, inclusive, alguma impossibilidade ou até inutilidade na ótica da verificação da concretização de pressupostos iniciais que rapidamente se tornam em alguns casos obsoletos.

Ao longo das últimas décadas foi possível observar três tendências pesadas na evolução da estrutura do emprego do Norte: terciarização, desindustrialização e redução da importância do setor primário. Pese embora a desindustrialização, o Norte ainda é, destacadamente, a Região mais industrializada do país não se tendo evidenciado, durante a implementação do Norte 2020 uma alteração do perfil de especialização produtiva na perspetiva setorial, porquanto os seus setores tradicionais (indústria transformadora, distribuição e comércio e serviços empresariais) se mantém como mais representativos nas principais variáveis (VAB, Emprego, N.º de Empresas) porém, o tecido económico regional revela uma (ligeira) trajetória de upgrade da intensidade tecnológica e de conhecimento da economia regional, alinhada com perfil de operações apoiadas pelo PO, pelo que se pode inferir um contributo positivo (ainda que reduzido) para essa dinâmica.

O tecido empresarial do Norte evidenciou capacidade de convergir com as médias nacionais em matéria de produtividade, intensidade tecnológica e emprego qualificado, apresentando o Programa contributos positivos para a evolução destas variáveis, em particular no domínio do emprego. Esta convergência coincide com a maior relevância das operações apoiadas no âmbito dos Sistemas de Incentivos na FBCF empresarial na Região, entre 2015 e 2021 (7,25%), ultrapassado apenas pelo Centro (9,40%), posicionando-se acima da média do Continente (5,23%), refletindo a importância da ação do Norte 2020 e dos FEEI nestas tendências.

A despesa em I&D em percentagem do PIB na Região cresceu significativamente entre 2014 e 2021, superando os valores registados a nível nacional, contudo não foi o suficiente para atingir a meta europeia (3% a nível europeu, 2,7% em Portugal). As empresas assumiram um peso mais preponderante no crescimento do investimento em I&D regional, apresentando as ações de estímulo à I&D empresarial do Programa um contributo materialmente relevante para este crescimento, não só nas empresas, como na despesa em I&D de entidades públicas. A insuficiência de dotação face à procura verificada terá impedido a verificação de impactes mais profundos, reclamando a manutenção de esforços de estímulo à I&D que deem continuidade a esta trajetória.

Os apoios do Programa induziram investimentos que na ausência de apoio não se teriam realizado, revelando um forte efeito de adicionalidade. Este efeito catalisador de investimento é particularmente evidente nos promotores não

empresariais, mas também se verifica nos promotores empresariais, nos quais o efeito de incentivo do Programa foi potenciado pela crise pandémica.

No caso dos promotores não empresariais o efeito de adicionalidade foi relevante para a generalidade das tipologias, mas destaca-se o Eixo 7 (inclusão social e pobreza) como o que apresenta menor dependência dos fundos estruturais e os Eixos 1 (I&DT&I) e 4 (qualidade ambiental) como os que apresentam maior efeito de adicionalidade; enquanto que no caso das empresas, o efeito de adicionalidade revela-se sobretudo onde tradicionalmente existem mais falhas de mercado, designadamente nos projetos que apoiaram as atividades integradas nas TI de SI Inovação (Empreendedorismo), SIZE e Integração de RHAQ nas empresas.

Para além do efeito catalisador, evidenciam-se ainda outros efeitos para os projetos empresariais que se realizariam na ausência dos apoios, uma vez que os respetivos promotores teriam de reduzir o montante de investimento (efeito amplificador dos fundos) e/ou de alargar o horizonte temporal da sua execução (efeito acelerador).

Em matéria de alavancagem de investimento, o Programa apresenta em termos médios uma alavancagem de 1,69€, significando que por cada euro de fundo financiado pelo Norte 2020 são mobilizados adicionalmente 0,69€ de investimento por parte dos promotores.

O conjunto de orientações, regras e procedimentos específicos aplicáveis à utilização dos FEEI contribuíram também para a eficácia das intervenções, por via de uma maior focalização dos apoios em domínios abrangidos por referenciais setoriais/regionais enquadradores, de uma melhor identificação de necessidades e priorização de projetos, ancorada em mapeamentos prévios, contribuindo ainda para consolidar a capacitação e o relacionamento entre os atores na implementação dos diversos instrumentos de apoio.

212. As **políticas subjacentes ao PORTUGAL 2020 e, por conseguinte, ao NORTE 2020, foram definidas no âmbito da execução do Programa de Assistência Económica e Financeira** acordado entre o Estado português, a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional. A implementação deste programa visou baixar os níveis de endividamento dos setores institucionais, normalizando as condições de financiamento e induzindo uma retração da procura interna.
213. A retoma da atividade económica foi por isso gradual, e contemporânea dos primeiros anos de execução, tendo os desequilíbrios macroeconómicos sido corrigidos, o que teve natural reflexo na aceleração da atividade económica, do produto e do emprego. **Todavia, a crise pandémica da COVID-19, em 2020 e 2021, alterou drasticamente este cenário, originando um contexto social e económico único e totalmente imprevisível.**
214. **Ao longo deste período as condições de acesso ao financiamento tiveram alterações substanciais que não eram conjeturáveis aquando do momento de programação,** tendo as taxas de juro dos novos empréstimos atingido mínimos históricos, propiciando um ambiente favorável ao crescimento do montante de novos empréstimos concedidos às sociedades não financeiras.
215. Em suma, **a implementação do NORTE 2020 fica marcada por súbitas e extraordinárias mudanças contextuais** que, a um tempo, alteraram as condições de procura de financiamento e, a um segundo tempo, originaram mudanças nas prioridades das políticas públicas, obrigado a uma realocação dos fundos, aprovada pela Comissão Europeia em 2018.
216. Este panorama **torna extremamente complexa a avaliação de impacte porquanto para além das mudanças foi necessário ir introduzindo no racional de programação,** o NORTE 2020, à semelhança da globalidade dos programas operacionais regionais sofreu a “ralentização” da sua implementação, o que faz com que os efeitos mensuráveis do investimento apenas se venham a evidenciar nos próximos anos.
217. Releve-se, neste contexto, que os impactos constituem a culminação da lógica de uma intervenção e manifestam-se de maneira direta ou indireta na população-alvo e no contexto dessa mesma intervenção, ocorrendo num período posterior aos resultados intermédios, geralmente após a conclusão das intervenções (Jones, 2018; Smith et al., 2020). Para analisar o impacto do Programa nas mudanças do contexto, é essencial estabelecer uma relação causal entre os efeitos observados e a intervenção em análise, o que pode ser alcançado por meio do uso de indicadores de contexto (Brown, 2019; Johnson, 2021).

218. No caso concreto, **a análise é limitada devido à baixa proporção de operações concluídas à data de corte.** Isso ocorre porque os resultados das operações apenas manifestam após um período considerável de tempo posterior à conclusão das mesmas. Os projetos atualmente apoiados, mas ainda não concluídos, só contribuirão para as mudanças no contexto nos próximos anos. Isso implica que a leitura dos impactos do Programa, associada a domínios específicos, é restrita e deve ser interpretada com base numa trajetória prevista de produção de resultados (Robinson, 2019). Além disso, a robustez dos testes dos pressupostos e dos riscos associados à cadeia de produção de efeitos, entre os resultados das operações e os impactos, ficam condicionados (Adams, 2018).
219. A avaliação de impacto do Programa seguiu duas vertentes. Primeiramente, adotando uma leitura transversal aos domínios de intervenção, analisando-se a evolução dos principais indicadores de coesão territorial e económica da Região. Em segundo lugar, através do cruzamento desses indicadores com os demais resultados da avaliação, especialmente no que se refere às tipologias identificadas como alvo de aprofundamento.
220. O horizonte temporal considerado para a referência da análise abrange o período entre o ano anterior ao início da programação (2013) e o ano pré-pandemia (2019). Isso possibilita observar a evolução da Região num contexto que não foi fortemente afetado pela crise pandémica da COVID-19, que teve impactos severos e conjunturais em muitos dos indicadores. Em alguns casos específicos, o referencial de 2020/2021 também é utilizado para a atualização conjuntural dos dados de 2019 e para indicadores menos expostos aos efeitos da pandemia.

Entre 2013 e 2019, a Região Norte registou uma dinâmica positiva e consistente de convergência económica com a média do país, embora sem convergência ao nível comunitário.

221. A evolução do Produto Interno Bruto per capita (PIBpc) do Norte (Quadro A6) **registou um crescimento superior ao da média nacional entre 2013 e 2019** (31,5% e 27,8%, respetivamente). A dinâmica de crescimento do PIBpc do Norte apresentou-se constante, verificando-se algumas oscilações face à taxa de crescimento média nacional, com anos de crescimento superior (2014, 2015, 2016 e 2018) intercalados com outros de crescimento abaixo do valor nacional, nomeadamente em 2017 e 2019. Esta trajetória evidencia, no entanto, um alguma uma trajetória consistente de convergência económica do Norte face à média nacional e restantes regiões, que por sua vez se encontra ainda distante da média da UE27. Releve-se ainda, que os efeitos da pandemia foram maiores ao nível nacional do que na Região Norte, com uma queda do PIBpc em 2020 de -6,6% no país e de -4,6% na Região, o que resulta da base de especialização produtiva da região e do maior peso do setor transformador.

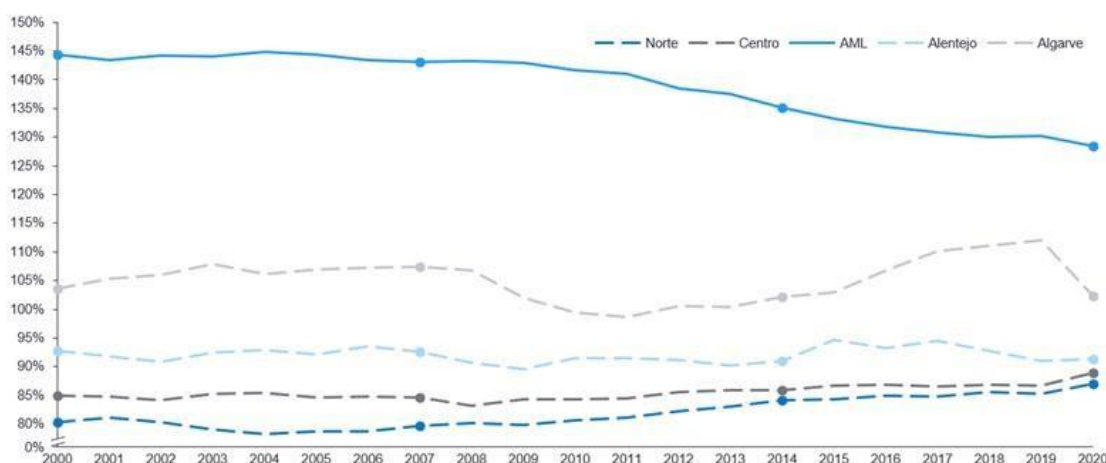


Figura 6. Evolução do PIB per capita (PPC) das NUTSII em percentagem da média nacional (2000-2020)

Fonte: INE (2000-2020)

222. Conforme destaca a Estratégia de Desenvolvimento do Norte para Período de Programação 2021-27. das Políticas da União Europeia (CCDR-N, 2020), o modelo económico mais competitivo da região, assente na inovação, na industrialização e na internacionalização, **promoveu, a convergência do Norte com Portugal e a União Europeia, embora se tenha verificado um ligeiro agravamento na divergência ligeira das sub-regiões menos desenvolvidas**, facilmente explicável pela ausência de condições estruturais capazes de participar, num primeiro momento, numa nova fase de desenvolvimento, sem prejuízo do global progresso nas variáveis sociais e da crescente valorização económica de ativos territoriais específicos.

Os níveis de desemprego na Região, em linha com o verificado no país evidenciaram uma expressiva redução, apesar dos impactes da pandemia COVID-19, sendo de relevar o papel do Programa regional em matéria de empregabilidade.

223. Em 2019, **a taxa de desemprego no Norte (Quadro A6) era superior à média nacional** (6,6% e 6,8%, respetivamente), **tendo se reduzido muito significativamente face a 2013**, quando se situava em 18,3%. Note-se que, entre 2013 e 2019, numa trajetória francamente positiva, em linha com o verificado ao nível nacional. A taxa de desemprego do Norte era também inferior à da média da UE27, que em 2019 se situava nos 6,7%. A evolução favorável ao nível dos indicadores do emprego traduz-se no alcance da meta de Portugal no âmbito da EE2020, no que se refere à taxa de emprego da população entre os 20 e os 64 anos.
224. O impacte económico da pandemia, especialmente notório no setor dos serviços, provocou uma redução do PIBpc da Região, que, em 2020, que teve uma contração face ao ano anterior de -4,6%. Ainda assim, esta quebra foi inferior á observada no PIBpc nacional. A contração observada foi, no entanto, superior à da média da UE27 (-4,5%). Não obstante, esta contração da atividade económica não se refletiu de forma expressiva na taxa de desemprego na Região, que subiu para 7% em 2020 e recuou para 6,6% em 2021. Para tal, contribuíram as medidas de proteção do emprego, como o *layoff* simplificado. A recuperação já em 2021, indica capacidade de resiliência económica aos efeitos mais prolongados da pandemia.
225. Neste âmbito, salienta-se também **a redução assinalável da taxa de desemprego de longa duração**, que em 2013 se situava em 10,8%, tendo baixado para os 3,1% em 2021. Em igual período, o valor nacional situou-se nos 9,6% e 2,8%, respetivamente.
226. Em traços gerais, considerando a importância atribuída estratégica pelo Programa quer à competitividade quer à empregabilidade, e os volumes de investimento realizados nestas duas áreas e os resultados alcançados e evidenciados na segunda questão de avaliação, **pode-se inferir que os indicadores de contexto evidenciam um contributo positivo e relevante do Programa para a melhoria da empregabilidade na Região.**

Nos indicadores de desempenho empresarial o Norte regista uma convergência em matéria de produtividade e intensidade tecnológica face à média nacional, apesar do menor reflexo na exportação de bens de alta tecnologia. O Norte foi das regiões do Continente onde o peso do investimento empresarial executado (até 2021) com o apoio do Norte 2020 na FBCF empresarial foi mais elevado, o que sugere desde logo um contributo do Norte 2020 para os impactos que possam ser aferidos no contexto em matéria de convergência entre regiões NUT II, designadamente no domínio do desempenho empresarial.

227. A dinâmica de composição do **tecido empresarial** regional evidencia uma evolução heterogénea na Região, ainda que alguns indicadores possam ter sido afetados pela crise pandémica. Em linha com a média nacional, entre 2014 e 2019, a taxa de nascimento de empresas da Região registou uma evolução negativa, realidade que foi agravada com a pandemia (-2.85 p.p entre 2014 e 2021 e -1.44 p.p entre 2014 e 2019). No sentido oposto, ainda que a um ritmo inferior ao da média nacional, a taxa de sobrevivência de empresas aumentou entre 2014 e 2019 (+1.35p.p.), sendo que não foi afetada pela pandemia (+3.27 p.p.), contudo esta apresenta valores superiores à média Portugal (59,38% e 57,23%, respetivamente).
228. Tal como observado na evolução do PIBpc, também a produtividade cresceu acima da média nacional até 2019 (+14% no Norte e +11% em Portugal) e até 2021 (+16% no Norte e +12% em Portugal), o que resultou numa convergência para a média (para 89% da média nacional). Neste sentido, a pandemia apenas afetou os níveis de

produtividade em 2020, dado que em virtude da contração mais acentuada do VAB face ao emprego, a produtividade das empresas da região registou uma redução de cerca de -2%, recuperando em 2021 para níveis superiores aos verificados em 2019.

229. No que respeita à proporção de VAB associado a empresas de alta e média-alta tecnologia, não é possível apurar dados referentes ao período compreendido entre 2017 e 2021, por falta de dados referentes a algumas NUT III, porém, a representatividade do VAB associado a este segmento de empresas subiu na generalidade das sub-regiões, com exceção do Alto Minho que é, no entanto, relativamente pouco representativo do VAB e VAB das empresas de alta e média alta tecnologia da Região. De facto, entre 2014 e 2019, Portugal apresentou uma redução do peso do VAB das empresas deste segmento, enquanto no Norte, apenas a NUT III Alto Minho acompanhou essa tendência e, entre 2014 e 2021⁷, 4⁸ das 8 sub-regiões superam (ou pelo menos acompanham, no caso do Cávado) a tendência nacional. Apesar da incompletude dos dados disponíveis, tal comportamento evidencia a convergência do Norte em termos de intensidade tecnológica da sua economia, ainda que a taxa de exportações de bens de alta tecnologia, que vinha registando um crescimento próximo da média nacional desde 2014 (+1,72p.p. e +1,75 p.p. em 2019, respetivamente), tenha divergido em 2021 (+0,65 p.p. e +1,08p.p., respetivamente), mantendo-se ligeiramente abaixo da média nacional (4,68% e 4,70%, respetivamente).
230. O contributo dos apoios concedidos a nível regional no investimento empresarial pode ser aferido através da comparação entre os montantes de investimento realizado nas operações apoiadas e o volume de investimento (empresarial) realizado durante o período de análise. Entre as cinco regiões do Continente, **o Norte foi das regiões onde a relevância das operações apoiadas no âmbito dos Sistemas de Incentivos na FBCF empresarial, entre 2015 e 2021**, das empresas foi maior (7,25%), ultrapassado apenas pelos 9,40% do Centro, posicionando-se acima da média do Continente (5,23%)⁹.

No período de implementação do programa não se verificaram alterações substanciais no perfil de especialização produtiva da Região, sobretudo no que respeita aos setores mais predominantes (indústria transformadora, distribuição e comércio e serviços empresariais). Porém, o Norte 2020 terá contribuído para o reforço da intensidade tecnológica e de conhecimento na economia regional, dado que o perfil de apoios concedidos privilegiou estas atividades face ao peso que detinham na Região.

231. A identificação do contributo do Norte 2020 na transformação da especialização regional tem como ponto de partida uma comparação entre a estrutura empresarial da região e dos promotores apoiados pelo PO, considerando como referência a informação presente nas Contas Integradas das Empresas do INE (dados de 2013-2021) e o universo de promotores apoiados.
232. Através da comparação do peso relativo dos setores de atividade económica em 2013 e 2021, **não se verifica uma alteração do perfil de especialização produtiva da Região**, apesar de algumas ligeiras alterações da especialização produtiva da Região, no período de implementação do programa:
- i. Em 2013, os serviços empresariais a par da distribuição e comércio, assumia o maior peso na quantidade de empresas na região Norte (22%), registando-se o reforço desta posição, em 2021, por parte dos serviços empresariais (25%) em detrimento da perda de preponderância da distribuição e comércio (18%, Figura A6);
 - ii. Apesar da redução do peso ao nível da quantidade de colaboradores a trabalhar na indústria transformadora, entre 2013 e 2021, esta ainda regista destacadamente os maiores níveis de emprego da região (37% e 34%, respetivamente, **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**7);

⁷ A indisponibilidade de dados em diversos momentos do horizonte temporal em análise para diferentes NUT III conduza que o horizonte temporal de análise para o qual existem dados mais completos é 2014-2019/21 (apenas não estão disponíveis dados para NUT III Douro), pelo que se opta por apresentar os resultados com este horizonte temporal.

⁸ Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto e Terras de Trás-os-Montes, representando mais de 90% do VAB da Região.

⁹ Apesar do período de programação ter iniciado em 2014, considerou-se apenas o investimento em 2015, de modo a acautelar o lag temporal entre o lançamento dos AAC e o arranque dos investimentos no terreno. De modo a garantir a comparabilidade com os dados das Contas Nacionais, excluiu-se o valor de investimento em formação dos SI. A FBCF empresarial exclui FBCF dos ramos K e O.

- iii. Enquanto em 2013 o setor da Agricultura, Silvicultura e Pescas registava a maior quantidade de empresas criadas na região Norte (39%), em 2021, os serviços empresariais assumiram uma maior preponderância (36%, **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**
 - iv. Apesar da redução registada, entre 2013 e 2021 (36% e 33%, respetivamente), o setor da indústria transformadora manteve-se como o principal motor da região Norte ao nível da criação de riqueza (VAB, Figura A9).
233. Neste período de análise, o apoio do Norte 2020 centrou-se em quatro grandes setores: Indústrias Transformadoras (35% das operações e 45% do investimento elegível), Serviços Empresariais (14% e 17%), Educação, Saúde e Cultura (13% e 15%) e Distribuição e Comércio (15% e 7%) (Figura A10). O crescimento verificado no peso relativo do setor dos Serviços Empresariais e Educação, Saúde e Cultura está sobretudo relacionado com a sua elevada representatividade nos nascimentos de empresas no período de 2013-2021 (36% e 19%, respetivamente), apesar de identificar um contributo moderado do PO.
234. Ao nível da evolução da intensidade tecnológica, **o Norte 2020 contribuiu para um reforço das atividades de serviços intensivos em conhecimento**, registando um total de 43% dos beneficiários inseridos em atividades desta tipologia, um valor que se encontra acima dos 27% verificados na região, em 2021. O acréscimo no peso relativo (em número de empresas) de 2,02 p.p. entre 2013 e 2021 foi obtido através de uma redução da importância de empresas inseridas em serviços menos intensivos em conhecimento. Esta dinâmica de crescimento foi semelhante ao nível do emprego e da riqueza gerada.
235. Relativamente à indústria, 61% das empresas apoiadas (ponderado pelo número de projetos) neste setor classificam-se como de “baixa tecnologia” (18% das operações apoiadas totais), representatividade essa abaixo do peso de indústrias de baixa tecnologia registado na Região (72% e 70% em 2013 e 2021, respetivamente). Não obstante, é possível constatar que ocorreu na Região uma ligeira transição na intensidade tecnológica da indústria transformadora, tendo o peso das atividades de “baixa tecnologia” no VAB passado de 54,5% em 2013 para 50,4% em 2021, em detrimento do aumento do peso do segmento de “média-baixa tecnologia” (+4 p.p.). Estes resultados sugerem um alinhamento entre o perfil de atuação do Norte 2020 e as alterações (ligeiras) na intensidade tecnológica da indústria regional, ainda que pouco plausível de daqui se inferir um contributo significativo do PO, atento na elevada proporção de empresas industriais de baixa tecnologia apoiadas.

O peso das empresas apoiadas pelo NORTE 2020 no nascimento total de empresas na Região revelou-se positivo, mas residual, sobretudo ao nível das empresas apoiadas pelo empreendedorismo qualificado. No que respeita à evolução do emprego qualificado na Região, o Norte registou um crescimento superior à média nacional, para o qual o contributo do Norte 2020 foi bastante mais significativo, de acordo com os promotores inquiridos.

236. Os apoios do Norte 2020 ao empreendedorismo qualificado e criativo visam sobretudo induzir alterações ao perfil de especialização produtiva da Região, através do estímulo ao surgimento de empresas em setores intensivos em tecnologia e conhecimento que absorvam mão-de-obra qualificada.
237. Entre 2014 e 2021, nasceram 457 840 empresas na região Norte, sendo que o Norte 2020 apoiou, no âmbito do Eixo 2, apoiou 5 297, correspondendo a 1,2% das empresas criadas na região. Mais detalhadamente, no empreendedorismo qualificado e criativo (PI 3.1), apoiou 224 (apenas 0,05% do total de nascimentos da região, no entanto, de acordo com as entrevistas realizadas, as restrições setoriais inerentes aos avisos relativos à PI 3.1 (promoção do espírito empresarial) tornaram este incentivo menos atrativo, comparativamente aos concursos do SI Inovação Produtiva (integrado na PI 3.3), consequentemente, registando uma menor adesão. Em sede de *focus group*, concluiu-se que as iniciativas de empreendedorismo e as ações coletivas revelaram-se cruciais para gerar efeitos disseminadores na economia, contudo a dificuldade de acesso a fontes de financiamento, a falta de formação e a ausência de apoio nos primeiros de atividade apresentaram-se como constrangimentos à competitividade das novas empresas na região, sendo que algumas acabaram por cessar atividade. A articulação do Programa com entidades financeiras, bem como a disponibilização de informação relativas ao acesso a fontes de financiamento permitiria atenuar as dificuldades elencadas e a criação de empresas e projetos sustentáveis e viáveis no longo prazo (ver 7.6. Sinopse dos Focus Group).

238. Em contraponto, O Norte apresenta ainda a taxa de sobrevivência das empresas 2 anos após a sua constituição mais elevada do país, tendo esta crescido no período em análise, ainda que a menor ritmo do que as demais NUT II do Continente. Tal revela que as empresas recém criadas na Região apresentam boa capacidade de resiliência aos desafios de estabelecimento no mercado.
239. O estudo de caso "Empreendedorismo qualificado" promovido pelo IMAIST revelou facilidade de penetração no mercado e inclusive capacidade de entrada em novos segmentos de mercado "não tradicionais" para a empresa. Já o estudo de caso EMER-N (SAAC Empreendedorismo) revelou bons resultados não só na mobilização do empresários e empreendedores regionais, mas também na criação de capacidades de inteligência e eficiência coletiva no ecossistema em que se movimentam as empresas apoiadas/ participantes. Os serviços e dinâmicas criados com a operação permitiram o estabelecimento de novas empresas, a sua qualificação/ sofisticação, a aproximação ao STCN e até primeiros contactos com mercados internacionais.
240. Os inquéritos aos promotores empresariais revelam que apenas 5% dos promotores afirma que o grau de abertura ao empreendedorismo e as condições do respetivo ecossistema condicionaram ou condicionaram muito os resultados da sua operação (Figura A45), permitindo concluir que, apesar da persistência de dificuldades evidenciadas nos *focus group*, pela existência de um ecossistema favorável e receptividade da economia regional ao empreendedorismo, refutando-se os riscos RE III.2 "As novas atividades/empresas não encontram espaço no mercado para escalar a sua atividade e induzir os impactos esperados no perfil de especialização produtiva e emprego" e RE III.3 "Fragilidades do ecossistema de empreendedorismo regional prejudicam a perceção/escala da mudança esperada".
241. **O peso do nascimento das empresas de média-alta e alta tecnologia aumentou consideravelmente na Região, entre 2014 e 2021**, de 1,25% para 3,08%, convergindo para os 3,33% registados a nível nacional. Entre os nascimentos de empresas contabilizados durante o período de programação, 8 544 respeitam a empresas de média-alta e alta tecnologia, sendo que, no âmbito da PI 3.1, o Norte 2020 apoiou 124 empresas de indústrias de média-alta e alta tecnologia e de serviços intensivos em conhecimento, correspondendo a 1,45% dos nascimentos da Região, aumentando para 4,5%, se considerado o universo de empresas apoiadas no Eixo 2.
242. Apesar de representarem uma amostra pouco robusta pelo reduzido número de respostas face ao universo potencial, grande parte dos promotores com projetos no SI Inovação (empreendedorismo), em resposta ao inquérito realizado (Figura A45), indicam que o Norte 2020 não apresentou um contributo significativo para a criação de novas empresas (*startups, spin-offs*) em setores com fortes dinâmicas de crescimento (98% dos respondentes, ponderado pelo investimento elegível) e para a criação de empresas que valorizem a aplicação de resultados de I&D (98%, ponderado pelo investimento elegível), corroborando o contributo relativamente limitado (ainda que positivo) do Norte 2020 apurado pela generalidade das análises que antecedem para induzir alterações no perfil de especialização da economia regional a favor de atividades intensivas em conhecimento e tecnologia (não verificação do PE III.3).
243. **Entre 2014-2021, a Região do Norte registou a maior evolução no que respeita à quantidade de população empregada com ensino superior**, ao nível das NUTS II (+69%) e, por consequência um aumento na proporção nacional (de 30% da população empregada com escolaridade superior, em 2014, para 33% em 2021). Esta dinâmica foi acompanhada por um crescimento da população empregada em geral, contudo, o peso de trabalhadores com ensino superior na população empregada aumentou 9 p.p., convergindo para os níveis da média nacional (31% e 34%, respetivamente, ver Figura 7).
244. Este crescimento, entre 2014-2021, encontra paralelo ao nível da proporção de pessoal ao serviço em atividades de I&D (+5,7 p.p., face aos 4,5p.p. da média nacional), representando a segunda região com o maior peso de recursos humanos em atividades de inovação (14,1%, superado apenas pela AML 18,5%).
245. Também **a proporção de população empregada em empresas de média-alta e alta tecnologia registou um crescimento superior à média nacional** (+2,81% e +2,29%, respetivamente), contudo não foi suficiente para superar os níveis nacionais (15,29% e 17,89%, em 2021, respetivamente). Ainda assim, cerca de 85% da população empregada na Região trabalha em indústrias de baixa e média-baixa tecnologia (próximo da média nacional, 82%), o que denota o potencial da Região para manter e / ou intensificar esta trajetória. Do mesmo modo, verifica-se um aumento superior à média nacional do pessoal ao serviço em serviços intensivos em

conhecimento (+4,02 p.p. e +2,70 p.p., respetivamente), contudo também insuficiente para permitir alcançar os valores médios nacionais (30% e 33%, respetivamente).

246. **Entre 2014 e 2021, registou-se um aumento de 235 900 novos postos de trabalho na região Norte, sendo que o Norte 2020 apoiou 18 185 (7,71% do emprego criado).** Paralelamente, os inquéritos realizados a promotores empresariais confirmam o contributo do Norte 2020 na criação de postos de trabalho qualificados, na medida em 56% dos promotores com projetos no âmbito do SI (ponderado pelo investimento elegível, ver Figura A45) considera que o Norte 2020 contribuiu para a criação de emprego qualificado, sendo que entre os beneficiários que criaram postos de trabalho, 41% foram postos qualificados (2,74 ETI por promotor, Quadro A23). Não obstante, a maioria dos respondentes com projetos no âmbito do SI Inovação (empreendedorismo), apesar de representarem uma amostra pouco robusta pelo reduzido número de respondentes face ao universo potencial, afirmam que o Norte 2020 apenas teve um contributo moderado para a criação de emprego, em particular qualificado (Figura A45), não impedindo, contudo, tal perspetiva que se conclua por um contributo do Norte 2020 para aumentar o emprego, em particular o qualificado na região.

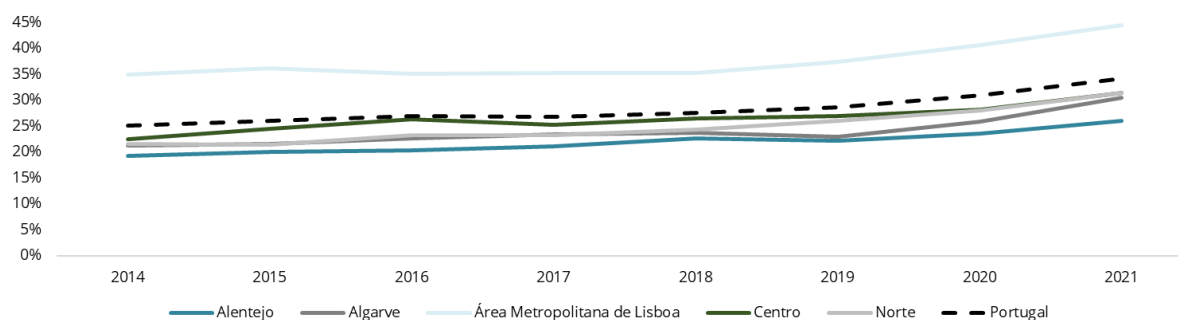


Figura 7. Peso da população empregada com ensino superior no total da população empregada

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INE (2022)

Apesar de as transformações induzidas pelo Norte 2020 não se revelarem suficientemente representativas para afetar a globalidade do perfil de especialização produtiva e a performance das empresas da Região, no que respeita ao VAB, volume de negócios e emprego a Região Norte apresentou um crescimento bastante superior à média nacional e, de acordo com o inquérito realizado a promotores empresariais, o Norte 2020 apresentou um contributo bastante significativo para a evolução destas variáveis.

247. **O VAB da região Norte evoluiu positivamente e acima da média nacional, entre 2014 e 2021 (+52% e +43%, respetivamente), tendo-se fixado em 30% do VAB nacional.** No mesmo sentido, o Volume de Negócios das empresas da região também cresceu acima da média nacional (+40% e +33%, respetivamente), representando 30% do total nacional. Adicionalmente, a região Norte também registou a maior evolução da população empregada, entre as NUTS II continentais, (+16%).

248. De acordo com grande parte dos promotores empresariais, o Norte 2020 apresentou um contributo relevante para o crescimento destas variáveis (Figura A47). Ainda que o número de empresas apoiadas pelo Norte 2020 e o peso da FBCF no total da Região se revelem residuais e, portanto, não seja possível estabelecer relações causa-efeito que permitam concluir que o Norte 2020 tenha sido um motor fundamental para estas variáveis, tal revela igualmente uma evolução favorável do contexto, alinhada com o contributo do Norte 2020 para tal evolução.

A despesa em I&D em percentagem do PIB na Região cresceu significativamente entre 2014 e 2021, superando os valores registados a nível nacional, contudo não foi o suficiente para atingir a meta europeia. As empresas assumiram um peso mais preponderante no crescimento do investimento em I&D nacional e elevada representatividade a nível regional, em linha com os objetivos de programação, mesmo num quadro de uma aposta relevante nas infraestruturas do RNIIE

249. O Acordo de Parceira 2014-2020 definiu como meta nacional para a intensidade em I&D (despesas totais em I&D em % do PIB) em 2020 o valor de 2,7%. O reforço do investimento público e privado em I&D e na inovação assumem-se, assim, como prioridades críticas na estratégia de crescimento do produto potencial da economia portuguesa, constituindo um importante fator de crescimento económico.

250. Em 2019 o valor da despesa em I&D em % do PIB, em Portugal, situava-se em 1,4%, subindo em 2021 para 1,7%¹⁰, longe da meta e cerca de 0,59 p.p. abaixo dos valores médios da UE27 (2,27%). O Norte apresentava os valores mais elevados entre as NUTS II, em 2021 (1,97%), 0,29 p.p. acima da média nacional (1,68%). Num horizonte mais alargado, entre 2014 e 2021, a intensidade em I&D na Região, medida pelo peso da despesa em I&D em percentagem do PIB, apresentou um crescimento (+0,62 p.p.) superior à média nacional (+0,39 p.p.), revelando um desempenho modesto face à meta, mas satisfatório face à realidade nacional.
251. **A despesa total em I&D entre 2014 e 2019 cresceu +31% no país (valores acima do crescimento do PIBpc) e +28% na Região Norte, sendo que no caso do Norte o crescimento** ocorreu apenas a partir de 2016, incluindo no período da crise pandémica. O Norte é responsável por 34% da despesa de I&D do país, no entanto, perdeu peso entre 2014 e 2021, como reflexo de um crescimento inferior à média nacional (+57% e +65%, respetivamente).
252. Os **dados estatísticos do investimento em I&D do IPCTN¹¹ revelam ainda que a % de despesa em I&D das empresas na despesa total em I&D na Região aumentou entre 2014 e 2021** (de 52% para 63%), em detrimento da diminuição do peso dos gastos em I&D das instituições do ensino superior na despesa total de I&D (de 44% para 31%). Esta evolução regional encontra-se alinhada com alterações estruturais observadas a nível nacional, dado que, entre 2014 e 2021, o peso da despesa de I&D das empresas aumentou de 46% para 60% (cerca de 4.418 empresas com despesas em I&D, em 2021, +15% do que em 2019) e o peso no investimento em inovação por parte do ensino superior diminuiu de 46% para 33%, refletindo uma quase duplicação do investimento empresarial, contra um aumento de 18% das instituições de ensino superior, no período em análise.
253. Conforme aferido na QA 2 Eficácia, o apoio à investigação e desenvolvimento e inovação constituiu uma forte aposta do Programa, em particular no que respeita ao incentivo ao setor empresarial, neste domínio. Com a maior parte dos AAC do Eixo 1 (com dotação de 355 milhões de euros, cerca de 10% do Programa) a serem canalizados para a PI 1.2, dirigida às empresas, num total de 67 AAC, dos quais 45 para a tipologia SI I&DT. Considerando esta TI, mas também os apoios às infraestruturas tecnológicas o Programa apoiou 502 operações de 383 entidades empresariais, num montante de investimento elegível de 248,8 milhões de euros. Entre 2014 e 2021, os dados do IPCTN revelam um acréscimo de investimento em I&D na ordem dos 440 milhões de euros (+63 milhões de euros anuais) o que compara com uma média anual (entre 2015 e 2023 – desde o 1.º AAC nas referidas tipologias, até ao limite do horizonte temporal de implementação do PO) que supera os 30 M€ anuais (perto de 50% do acréscimo anual verificado na Região).
254. Estes dados, conjugados com o carácter crucial dos incentivos públicos à I&D, por forma a endereçar as falhas de mercado neste domínio (histórico e igualmente evidenciado nos resultados da presente avaliação – ver Valor Acrescentado Europeu), permitem concluir por um contributo determinante do Programa para os resultados evidenciados na Região. A isto acresce, conforme evidenciado na resposta à QA 2 Eficácia e presente nos Anexos (**Quadro A2**), a dotação do Programa aparenta ter-se revelado insuficiente para fazer face à procura (de empresas privadas, mas também das públicas), em particular nas tipologias I&D – Individuais e I&DT Co-promoção, o que reforça a importância de manter os estímulos à I&D empresarial.
255. **Apesar do menor contributo do investimento público em I&D, mesmo num quadro de forte impulso proporcionado pelo Programa a este tipo de atores, para esta dinâmica, contribuí a forte aposta nas infraestruturas de investigação do Roteiro Nacional de Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico, que permitirá, pelo menos, consolidar as bases desse investimento e impulsionar o seu crescimento.** Estas infraestruturas são fundamentais para as áreas de investigação, desenvolvimento e inovação, pela sua capacidade de prestar serviços às comunidades científica, educacional, empresarial e industrial, posicionando-se a montante do ciclo de inovação (suporte à I&D). Especificamente, estas infraestruturas sustentam avanços científicos e tecnológicos e reforçam a capacidade da comunidade de I&D em Portugal (e.g. mais recursos de capital e humanos, aumento de escala, maior facilidade de

¹⁰ INE, Proporção da despesa bruta em investigação e desenvolvimento (I&D) no PIB (Base 2016 - %) por Localização geográfica (NUTS - 2013).

¹¹ Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional (PCTN) da DGEEC

- articulação/sinergias com outros atores, etc), de forma criar massa crítica à escala nacional e a fomentar a sua participação ativa em projetos europeus e internacionais.
256. De acordo com o aferido na QA2, foram apoiadas 17 infraestruturas de investigação regionais de I&D&I apoiadas, que se refletiu não só no número dos investigadores contratados, como nos projetos de I&D desenvolvidos (180 projetos apurados, à data de corte, superando a meta de 170, num total de 158,7 milhões de euros de investimento elegível).
257. Uma análise comparada do investimento alavancado pelo Programa nas entidades públicas (219 milhões de euros, considerando também os apoios às infraestruturas) face ao crescimento do investimento em I&D deste setor institucional entre 2014 e 2021 (+134 milhões de euros), permite concluir pela relevância da ação do Programa no estímulo a estas dinâmicas. Os níveis de procura evidenciados na PI 1.1 foram sensivelmente o dobro da dotação dos AAC lançados, tendo sido evidenciado nos *focus group* e entrevistas níveis de qualidade satisfatórios das candidaturas, corroborando (e reforçando) a perspetiva revelada na análise ao setor empresarial de contributo do Norte 2020 para as dinâmicas verificadas, por um lado, e potencial para escalar ainda mais o investimento em I&D, alavancados pelos FEEL, o que se assume de particular relevância para convergir para a meta definida a nível europeu, e que foi tornada ainda mais ambiciosa para o horizonte 2030 (3% do PIB).
258. No que respeita à quantidade de investigadores (ETI) no Ensino Superior, apesar de ainda ser a segunda Região com maior número de investigadores, **o Norte regista o maior crescimento, entre 2014 e 2021 (+24%), consideravelmente superior à evolução nacional (+15%)**, traduzindo-se num aumento de 1 876 ETI, que compara com os 300 investigadores contratados/ a contratar na sequência das operações apoiadas pelo PO, representando 16% do aumento do número de investigadores na Região. Além deste contributo, os inquéritos realizados a beneficiários não empresariais realçam o contributo do Norte 2020 para o aumento da articulação das empresas com as Universidades e da colaboração com outras instituições de ensino superior ou outras entidades relevantes de I&D (Figura A22).
259. Adicionalmente, **os resultados dos inquéritos a promotores empresarias (Figura A45) sugerem um crescente investimento em I&D (46%, ponderado pelo investimento elegível), um contributo das entidades públicas relevante para o crescimento desse investimento (32%), inclusive empresarial e através de fenómenos de TVC e colaboração com o SCTR (34%)**, conjugado com a relevância atribuída às infraestruturas do RNIIE sugere um contributo potencialmente destas para estimular investimento em I&D e a sua incorporação pelo tecido económico. No mesmo sentido, **em sede de entrevistas, conclui-se pela observação de um efeito de incentivo, na medida em que o investimento em atividades de I&D registou um aumento** (especialmente em projetos de co-promoção, inclusive com entidades do SCT), estimulando a colaboração entre entidades e a TVC, fomentando as restantes empresas e potenciando o impacto regional.
260. O Estudo de caso da operação INNOVMAR, promovida pelo CIIMAR – Centro Interdisciplinar de Investigação Marinha e Ambiental, constitui um bom exemplo, não só da alavancagem das atividades de I&D, por força dos apoios do PO, como dos efeitos difusores dessas mesmas atividades, seja por via da aproximação às empresas e subsequente transferência e valorização do conhecimento, seja por via do reconhecimento internacional da entidade quer decorrente da sua própria exposição através da divulgação na comunidade científica internacional do trabalho desenvolvido (e.g. aumento do n.º de artigos publicados, publicação de livros de cariz científico), seja por via de candidaturas (bem sucedidas) ao Horizonte Europa 2020, alavancados numa capacidade (reforçadas por via dos apoios) de consolidar o número de recursos humanos e investigadores afetos a atividades de I&I. O CIIMAR é de resto entidade parceira em 5 Infraestruturas integrantes do Roteiro Nacional Roteiro Nacional das Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico direcionados para os seus domínios de investigação, o que se revela coerente com a capacidade de estas infraestruturas contribuírem para o desenvolvimento da investigação por parte da comunidade científica. Do resultado das entrevistas, emergiu igualmente uma perspetiva de forte impacto do apoio às infraestruturas de I&D na melhoria da sua produção científica e tecnológica.
261. Os resultados do presente exercício avaliativo permitem assim, a validação dos pressupostos PE III.1 “Os projetos desenvolvidos contribuem para a dinamização e consolidação do sistema de I&I regional e para a atração e fixação duradoura do capital humano afeto a atividades de investigação” e PE III.2 “A relevância e

dimensão dos resultados alcançados com os projetos cria massa crítica em I&D nas infraestruturas apoiadas e potencia a sua inserção e colaboração em redes internacionais”.

262. Do resultado do Estudo de caso, mas sobretudo do *focus group* temático, emerge ainda a evidência de fortes progressos no que respeita à aproximação do tecido empresarial ao sistema científico e tecnológico regional. Se por um lado, ainda persistem algumas dificuldades em promover esta aproximação, sobretudo em PME pelas barreiras histórico-culturais (e.g. qualificações dos empresários, recetividade à investigação e inovação) que tornam estas dinâmicas insuficientes, são notórias as melhorias e consolidação das redes de colaboração neste domínio que de resto são patentes no número de projetos de transferência e utilização de conhecimento e número de empresas em cooperação com instituições de investigação (QA 2 Eficácia), que superaram as metas definidas. Não obstante, o reduzido número de operações concluídas (e consequente baixa taxa de respostas aos inquéritos dos promotores) e a Avaliação de Maturidade das Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico¹², realizada pela FCT, que concluiu por um estágio de evolução (global) médio a alto, incluindo nas recomendações de futuro a “definição de estratégias, se possível vertidas num *“business plan”*, com vista à sustentabilidade financeira (coerente com a existência de alguma dependência destas entidades de fundos públicos, revelada em sede de entrevista), podendo-se concluir, ainda que com tendência de melhoria ao longo do período de programação, pela existência de oportunidades de melhoria neste domínio e consequente verificação parcial do risco RE III.1 “Baixa capacidade de absorção do tecido empresarial dos produtos / serviços produzidos pelas entidades apoiadas cria bloqueio à TVC e à viabilização comercial da atividade das infraestruturas e, consequentemente à sua sustentabilidade”.
263. A este respeito, mas em sentido mais lato, no que se refere à exploração comercial da I&D, em particular nos mercados internacionais, a Região Norte merece destaque no número de pedidos de patentes, consolidando o seu posicionamento enquanto NUT II com maior n.º de pedidos e com um crescimento expressivo até 2021 (+13%), em contraciclo com a média nacional (-5%). Não obstante, ao passo que nos promotores não empresariais (SAICT – Internacionalização; Internacionalização da I&D e Propriedade Intelectual) a dotação foi esgotada, no caso dos promotores empresariais as tipologias de operação análogas tiveram níveis de procura residuais, revelando um contributo limitado do Norte 2020 neste domínio e um potencial de intensificação do estímulo à valorização económica e exploração comercial dos resultados da investigação e inovação.

Os indicadores educativos regionais registaram um desempenho extremamente positivo, em coerência com alocação de recursos do Programa no setor da educação, seja na melhoria das instalações escolares, como no fomento do sucesso educativo, ou ainda na qualificação do ensino e da aprendizagem profissional.

264. **Em matéria de educação, formação e qualificação (Quadro A6), a evolução regional foi positiva**, mantendo em muitos indicadores um desempenho superior ao verificado a nível nacional. A taxa de abandono escolar teve uma diminuição, de 19,5% em 2013 para 4,1% em 2021, fixando-se abaixo do valor registado neste ano a nível nacional, que se situou nos 5,9% (era 18,9% em 2013) e da meta nacional no âmbito da EE2020 (10%).
265. **A dinâmica de procura dos adultos por atividades de educação e formação não evoluiu de forma tão positiva e consistente.** Os dados disponíveis refletem uma grande intermitência na taxa de participação em educação e formação por pessoas residentes na região com idade entre os 14 e os 64, embora esse valor tenha passado de 9,8%, em 2013, para 11,5%, em 2021. Tratou-se de um comportamento em tudo semelhante ao ocorrido a nível nacional, embora o valor de 2021 seja inferior (12,9% a nível nacional). O contributo das operações apoiadas terá sido positivo para esta evolução conforme evidencia a análise realizada na segunda questão de avaliação.
266. No que se refere às taxas de escolaridade (Quadro A6) **verifica-se também dinâmica positiva, quer no ensino básico quer no ensino secundário.** No caso do ensino básico, a Região Norte passou de uma taxa de escolaridade de 56,6,1% em 2013 (inferior à taxa nacional, que era de 63,5%) para 75,2% em 2021, ainda assim abaixo do valor nacional, que se situou em 80,1%. No ensino secundário a evolução é igualmente favorável, ainda que mais moderada. Em 2013, a taxa de escolaridade deste nível de ensino era de 36,9%, tendo subido

¹² Disponível aqui.

para os 57,7% em 2021. Neste caso concreto, e no período em análise, os valores regionais estiveram sempre abaixo das médias nacionais.

Valor Acrescentado Europeu

267. A dimensão "utilidade" no uso dos recursos financeiros da UE traduz-se, normalmente, na necessidade de perceber por que razão é fundamental a ação ao nível da UE, por que é essencial que a despesa seja financiada pelo orçamento da UE e de que forma as despesas financiadas pelo orçamento da UE geram efeitos de sinergia.
268. O **Valor Acrescentado Europeu (VAE) resulta da produção de bens públicos de escala europeia, que os Estados-Membros e as regiões não possam financiar por si próprios ou de casos em que se possa obter melhores efeitos do que os resultantes do financiamento exclusivo por recursos nacionais**, ou seja, "existe igualmente um claro valor acrescentado sempre que a ação a nível europeu permite ir mais longe do que os esforços individuais, desenvolvidos a nível nacional, permitiriam". Podem ainda existir outras manifestações de VAE, incluindo ganhos de coordenação, segurança jurídica, maior eficácia na consecução dos objetivos políticos e complementaridade entre as ações apoiadas.
269. **Os FEEI influenciaram a viabilização de uma parte substantiva das ações realizadas e dos resultados alcançados pelos projetos** (Quadro 18). **Este efeito de adicionalidade do Programa foi muito relevante para os promotores não empresariais** (87% dos projetos ou 65% do investimento elegível não se realizariam sem o apoio dos fundos), **mas ganhou também importância acrescida para os promotores empresariais no contexto pandémico** (55% dos projetos ou 47% do investimento elegível não se realizariam sem o apoio do Programa).
270. No caso das empresas, 50% dos promotores que não teriam realizado o investimento sem o apoio do Programa afirmam que tal ocorreria sobretudo por razões associadas à pandemia COVID19, pelo que o efeito de incentivo do Programa foi potenciado pela crise pandémica. **No caso dos promotores empresariais, este efeito de adicionalidade do Programa (enquanto viabilizador de investimento que de outra forma não se teria realizado) foi importante na generalidade dos instrumentos**, mas sobretudo nos que apoiaram as atividades integradas nas TI de SI Inovação (Empreendedorismo), SI2E e Integração de RHAQ nas empresas (Quadro 18).
271. **Para os promotores empresariais os apoios funcionaram também como amplificadores de investimento ou aceleradores da execução dos projetos**, ou mesmo como facilitadores de investimento que se realizaria mesmo sem apoio. Entre os respondentes empresariais que desenvolveriam os seus projetos mesmo sem o apoio do Programa (45% dos projetos):
- 44% (representando 44% do investimento elegível) teria reduzido a dimensão financeira dos mesmos – o Programa funcionou assim como amplificador de investimento, destacando-se este efeito nas tipologias de apoio ao empreendedorismo;
 - 38% (46% do investimento elegível) teria alargado o respetivo prazo de execução e 14% (15% do investimento) teria adiado a data de arranque – nestes casos o Programa teve um efeito de acelerador do investimento, sendo de evidenciar que a redução do prazo de execução do investimento é, destes efeitos, o mais relevante para as empresas de maior dimensão;
 - 33% (33% do investimento elegível) não teria efetuado qualquer alteração, recorrendo alternativamente a outros métodos de financiamento – neste caso o Programa funcionou como um facilitador de investimento, verificando-se um efeito de *deadweight* (Programa limitou-se a financiar intervenções que teriam sempre lugar mesmo sem a sua intervenção).
272. **Entre os promotores não empresariais, o contributo é mais significativo, tendo 87% dos inquiridos** (ponderado pelo nº projetos, representando 65% do investimento elegível apoiado para este tipo de promotores) **afirmado que não desenvolveriam os seus projetos sem o apoio do Programa** (Quadro 18). Sendo o apoio fundamental para a generalidade das tipologias, destaca-se o Eixo 7 (inclusão social e pobreza) como o que apresenta menor dependência dos fundos estruturais e os Eixos 1 (I&DT&I) e 4 (qualidade ambiental) como os que apresentam maior efeito de adicionalidade.

273. Num cenário em que o efeito de adicionalidade é muito elevado, os restantes efeitos (amplificador, acelerador e facilitador) são residuais, sendo assinalados (cada um deles) por 13% das respostas dos promotores que realizariam os investimentos (ponderado pelo número de projetos).

		Efeito catalisador		Efeito amplificador		Efeito acelerador				Efeito facilitador	
		Projetos que não seriam realizados		Projetos que seriam realizados							
				Dimensão financeira aumentada		Prazo de execução reduzido		Data de arranque acelerada		Recurso a outras fontes de financiamento	
		Projetos (835)	IE (240M€)	Projetos (675)	IE (272M€)	Projetos (675)	IE (272M€)	Projetos (675)	IE (272M€)	Projetos (675)	IE (272M€)
Beneficiários empresariais (1 128)	Valores absolutos										
	Em % do total dos projetos	55%	47%	20%	23%	17%	24%	6%	8%	15%	17%
Projetos (1 510) IE (512 M€)	Em % dos projetos que seriam realizados mesmo sem apoio	-	-	44%	44%	38%	46%	14%	15%	33%	33%
	Valores absolutos	Projetos (983)	IE (687M€)	Projetos (153)	IE (372M€)	Projetos (153)	IE (372M€)	Projetos (153)	IE (372M€)	Projetos (153)	IE (372M€)
Beneficiários não empresariais (200)	Em % do total dos projetos	87%	65%	6%	14%	3%	5%	5%	5%	4%	15%
	Em % dos projetos que seriam realizados mesmo sem apoio	-	-	44%	39%	24%	14%	36%	15%	27%	44%

Quadro 18. Efeitos do NORTE 2020 na realização dos projetos

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos

Nota: Beneficiários empresariais - como é possível escolher mais que uma opção, a soma é maior que 100%. IE - Investimento Elegível

274. A auscultação dos beneficiários permite assim concluir que os efeitos catalisador e amplificador do apoio possibilitam a mitigação de perdas de investimento (Quadro 19) mais evidente no caso dos promotores não empresariais. O Norte 2020 terá permitido, no horizonte da sua conclusão, mitigar a perda de 75% do investimento apoiado - cerca de 3 769 M€ que não seriam investidos na ausência do apoio. Para o investimento que não se teria realizado concorre o que seria perdido na sua totalidade devido aos projetos que não seriam implementados (57% do investimento, correspondente a 2 852 M€) e o investimento perdido por via da redução da dimensão financeira dos projetos que continuariam a ser implementados na ausência de apoio (18% do investimento, correspondente a 918 M€). A estes efeitos soma-se naturalmente o efeito de aceleração do prazo de execução dos investimentos.

275. Uma análise mais detalhada revela que estes efeitos tiveram maior impacto nos Eixos 1, 3 e 4 (I&D&I, economia de baixo teor de carbono e qualidade ambiental) maior quantidade de investimento afetado (98%, 95% e 95% respetivamente) e **nas TI de SI Inovação (Empreendedorismo), S12E, Formação para Inovação Empresarial e Integração de RHAQ nas empresas**. Neste sentido, conclui-se que o apoio do Programa **foi um catalisador e facilitador fundamental para o investimento em I&D e empreendedorismo, que de outra forma não seria realizado**. Os apoios do Programa revelam-se assim fundamentais para induzir investimento em I&D sem que, contudo **se tenha observado um efeito multiplicador suficiente para fazer crescer de forma mais**

intensa este investimento e, dessa forma atingir a respetiva meta do EE2020 (conforme melhor detalhado anteriormente, no tópico do Impacte).

	Perda Total de Investimento (M€)		Perda Parcial de Investimento (M€)		Total de Investimento Perdido (M€)	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Candidatos apoiados						
Empresariais	1 108 €	47%	542 €	23%	1 651 €	70%
Não empresariais	1 743 €	65%	375 €	14%	2 119 €	79%
Total	2 852 €	57%	918 €	18%	3 769 €	75%

Quadro 19. Perda de investimento elegível num cenário de ausência de apoio aos projetos aprovados

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos

276. Em matéria de alavancagem de investimento¹³, **o Programa apresenta em termos médios uma alavancagem de 1,69€, significando que por cada euro de fundo financiado pelo Programa são mobilizados adicionalmente 0,69€ de investimento por parte dos promotores.** O efeito de alavancagem para os investimentos financiados pelo FEDER e FSE situa-se, respetivamente, em 1,82€ e 1,20€, salientando-se, o Eixo 2 (Competitividade de PME) como o que gera maior efeito de alavancagem (2,29€) e, ao nível das tipologias de intervenção, a relativa às “SI Inovação (Não PME)” com uma alavancagem de 3,39€, seguida da “SI Qualificação” (3,21€). **Conjugados com a análise em matéria de efeito de adicionalidade acima referida, os resultados neste âmbito permitem a verificação do pressuposto P III.2 “Os instrumentos de política mobilizados proporcionam um efeito de adicionalidade e alavancagem”.**

277. O VAE dos FEEI manifesta-se também por via do conjunto de orientações, regras e procedimentos específicos aplicáveis à utilização dos FEEI, quando estes contribuam para a obtenção de ganhos de eficácia e de eficiência na preparação e implementação das intervenções. Neste âmbito as evidências recolhidas permitem concluir que:

- O suporte em opções estratégicas regionais estabelecidas em diversos instrumentos, com destaque para Estratégia Regional de Especialização Inteligente (RIS3) e para o Plano de Ação Regional, desenvolvidos pela CCDR Norte e a auscultação aos stakeholders-chave permitiu concluir por uma elevada coerência da intervenção do Programa com o policy-mix associado aos seus grandes pilares de intervenção e ao contexto territorial e setorial existente à data. A elaboração antecipada desses referenciais revelou-se fundamental para responder adequadamente às necessidades e constrangimentos regionais verificados à data.
- Por seu turno, as regras de elegibilidade dos AAC reforçaram a coerência das operações com esses referenciais e com os próprios objetivos do Programa, conforme denotam as alterações introduzidas aos projetos pelos promotores (e.g. maior foco na inovação e aumento da escala dos investimentos previstos, no caso dos empresariais; maior foco nos objetivos do Programa ou num maior alinhamento face às estratégias definidas nos instrumentos enquadradores, no caso dos não empresariais).
- Também a realização de mapeamentos de investimentos em áreas chave (acolhimento empresarial, infraestruturas culturais, infraestruturas da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, infraestruturas de saúde, infraestruturas sociais, infraestruturas tecnológicas), revelou-se determinante para identificar necessidades e priorizar investimentos a apoiar pelo Programa em algumas tipologias de operação.
- A elaboração dos instrumentos territoriais integrados, ainda que dilate no tempo o início da implementação das operações nela integradas, revelou-se determinante para estimular o diálogo entre os agentes, o pensamento do modelo de desenvolvimento da Região e para priorizar / selecionar os melhores investimentos. Tal como salientado em sede *focus group*, a implementação do PIICIE Norte 2020 (Plano

¹³ Por alavancagem de investimento entende-se o montante global investido considerando os fundos disponibilizados (Investimento total/valor de fundo). Não foram incluídos nos cálculos da alavancagem as operações dos IF.

Intermunicipais de Promoção do Sucesso Escolar) exibiu-se como um exemplo de que a articulação entre diversas entidades especializadas no desenvolvimento de um plano estratégico regional e as autarquias locais foi determinante para a execução de operações de combate ao insucesso escolar.

- As articulações desenvolvidas entre os diferentes agentes na implementação dos diferentes instrumentos de apoio, contribuiu para a criação de capacidade (e.g. na AG, para a operacionalização de instrumentos de apoio na área da eficiência energética – colaboração com a DGEG; articulação da AG com diversos atores, de que servem de exemplo os casos de estudo de Regeneração Urbana, ver 7.9.5. **EC 5. Regeneração urbana** e 6.9.6. **EC 6. Regeneração urbana**).

4.5. Questão de avaliação 5 – Estratégia de Comunicação

QA5. Quais os principais resultados da implementação da Estratégia de Comunicação que foi operacionalizada?

Resumo

A Estratégia de Comunicação do Norte 2020 serve de ferramenta de planeamento estratégico e operacional determinante para a divulgação do Programa ao longo do seu ciclo de implementação, devendo conformar-se com os princípios e regras estabelecidos na Estratégia de Comunicação do PT 2020 com a qual deve ser complementar e funcionar em rede. O seu sucesso mede-se primordialmente a dois níveis: capacidade / contributo para mobilizar os públicos-alvo e captar procura e procura qualificada e eficácia na divulgação dos resultados, contribuindo para a notoriedade do Programa, do PT 2020 e dos FEEI em geral, evidenciando e criando uma perceção positiva acerca do respetivo contributo para o desenvolvimento da Região.

A Estratégia de Comunicação e respetivas ações e canais utilizados merece uma apreciação positiva por parte dos da generalidade dos stakeholders (incluindo os promotores), o que é coerente com a perspetiva dos atores estratégicos auscultados, concluindo-se por um contributo positivo da mesma para atrair os níveis satisfatórios de procura e procura qualificada verificados no PO. Porém, tal contributo foi mais evidente nos promotores não empresariais do que nos empresariais, que tendem a chegar aos apoios muito por via de prestadores de serviços / empresas de consultoria sendo também nos Eixos/ PI / TI onde este tipo de promotores são mais representativos que se verificam menores níveis de procura e maior seletividade, sugerindo um potencial de melhoria ao nível da atração de candidaturas que cumpram os critérios de elegibilidade e de mérito, pelo que a estratégia de comunicação ainda poderá melhorar no sentido de ir de encontro a este desígnio.

O primado do empowerment do promotor empresarial para selecionar os apoios que melhor se lhe adequam e para instruir as suas candidaturas persiste em não ser uma realidade, e os níveis de seletividade verificados nos instrumentos dirigidos a este tipo de promotor reclamam não só ações que promovam esse empoderamento como o reconhecimento das empresas de consultoria como alvos importantes das ações de comunicação. Por oposição, as relações criadas com as CIM/AM e o esforço no sentido de investir numa comunicação multicanal, segmentada e focada na necessidade dos promotores revelaram-se bastante eficazes para a atração de procura e procura qualificada.

O website do Norte 2020 a ferramenta mais apreciada pela generalidade dos promotores em contraponto com o canal call center, coerente com as oportunidades de melhoria na prestação de esclarecimentos apontada pelos promotores de forma mais expedita e personalizada. Sendo esta necessidade de difícil resolução, pelo menos de forma eficiente, tal exigirá do Programa maior esforço no desenvolvimento de ações de comunicação de simples acesso que apoiem os promotores ao longo do processo de candidatura e execução das operações (e.g. FAQ, Webinars).

A Estratégia de Comunicação do Norte 2020 envidou esforços significativos (reconhecidos pela globalidade dos stakeholders) no sentido de inovar e diversificar as abordagens, métodos e canais usados para comunicar com os públicos-alvo e disseminar informação sobre o Norte 2020, contribuindo para expressivas variações face ao anterior período de programação em termos de volume de notícias e respetiva favorabilidade. Neste sentido, as diversas ferramentas de comunicação utilizadas (eventos e sessões públicas, promoção de casos de sucesso, parcerias com órgãos da comunicação social, utilização segmentada das redes sociais, realização de exposições, partilha de informação detalhada e organizada no website, criação de um podcast, entre outros) permitiram um crescimento da

notoriedade do Norte 2020 que se refletiu no espaço mediático, no destaque europeu, no nível de assistência aos eventos e no índice de favorabilidade.

A Estratégia deve reforçar no futuro a aposta nas redes sociais, nas parcerias com os órgãos de comunicação social (publicação de press releases com informação simplificada e clara), a partilha de exemplos de sucesso e a ligação às CIM/AM, orientando a comunicação para abordagens que permitam “contar histórias”, simplificando a linguagem e massificando o acesso à informação e reconhecimento da sociedade civil do impacto concreto na transformação da vida das pessoas e empresas da Região.

A Estratégia de Comunicação do Norte 2020 insere-se e subordina-se aos princípios e regras estabelecidos ao nível da Estratégia de Comunicação do PT 2020, evidenciando-se no cômputo geral importantes sinergias e complementaridades entre estes dois níveis de comunicação, conforme previsto na legislação e estratégias vigentes.

278. Segundo a Estratégia Global de Comunicação do PT 2020, a Autoridade de Gestão deve asseverar a implementação e monitorização do Plano de Comunicação, assumindo-o como uma ferramenta de planeamento, estratégico e operacional, determinante para promover a imagem institucional do Norte 2020, nomeadamente divulgando e projetando as suas potencialidades e oportunidades (mediante uma acessibilidade ampla), reforçando a sua notoriedade e reputação, cumprindo escrupulosamente os requisitos estabelecidos nos normativos comunitários e nacionais nesta matéria.
279. Neste sentido, mais concretamente, a Estratégia de Comunicação do NORTE 2020 assume o principal objetivo de “promover o acesso ao NORTE 2020, satisfazendo as necessidades do seu público-alvo e desenvolvendo uma notoriedade pública regional e nacional do Programa e dos fundos estruturais, com ênfase no papel mobilizador dos atores regionais, sustentado uma identidade afirmativa e promissora do Norte de Portugal”.
280. A Estratégia Global de Comunicação do PT 2020 define um conjunto de requisitos mínimos a observar pelas estratégias de comunicação dos PO, conforme previsto no n.1º do artigo 27.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro¹⁴, estabelecendo ainda as regras aplicáveis em matéria de comunicação a observar pelas diferentes autoridades de gestão e para o seu funcionamento em rede, visando a garantir de coerência e a maximização de sinergias neste domínio, com a visibilidade do PT 2020 e do Norte 2020 a caber às respetivas estratégias de comunicação,.
281. A estratégia deve proceder à utilização de diversos de meios de comunicação, do quais se destacam a televisão, a rádio, a imprensa escrita, a produção de newsletters, seminários e workshops e segmenta-se em três fases de implementação: i) Lançamento, conhecimento e implementação; ii) Ponto alto de realização, resultados e Avaliação; e iii) Boas práticas e encerramento.
282. Em sede de entrevista apurou-se que se observa um trabalho em rede e de partilha de experiências entre os diferentes PO, sendo que a rede PT2020 contribui para a capacitação do Norte 2020 através da partilha de conhecimento e de boas práticas por parte dos Programas. As relações de complementaridade viabilizam sinergias que potenciam o alcance das ações de comunicação e os seus objetivos. O Norte 2020 apresentou um contributo elevado para estas dinâmicas, em virtude da sua participação ativa (por exemplo a introdução de prémios), beneficiando ainda da ação da DG REGIO enquanto elo de ligação, dado que estabelece a definição de diretrizes e regulamentos que servem de base para cada AG, permitindo um alinhamento das diferentes estratégias, validando o Pl.7 (“Maximização de sinergias em matéria de comunicação e de publicitação, através do alinhamento das estratégias de comunicação do Portugal 2020 e dos diferentes programas, pela cooperação em campanhas e eventos, pela concertação entre todos os programas e pelo compromisso do trabalho em rede”).

¹⁴ Alínea c) do referido artigo define “O conjunto de requisitos mínimos que os planos de comunicação dos diferentes PO e PDR devem observar, por forma a maximizar sinergias em matéria de comunicação e de publicitação”.

A Estratégia de Comunicação e respetivas ações e canais utilizados merece uma apreciação positiva por parte dos promotores, o que é coerente com a perspetiva dos atores estratégicos auscultados, sugerindo um contributo positivo da mesma para atrair os níveis satisfatórios de procura e procura qualificada verificados no PO. A Estratégia parece ser menos eficaz a chegar a promotores empresariais que privilegiam o acesso aos fundos através de prestadores de serviços evidenciando igualmente níveis de procura qualificada dos mais baixos do Programa nos eixos/PI onde este tipo de promotores são altamente representativos do fundo aprovado. Tal reclama melhorias na comunicação dirigida a estes promotores, que designadamente os empodere para uma seleção dos instrumentos e preparação de candidaturas mais adequada face aos critérios de elegibilidade e mérito

283. O sucesso na implementação da Estratégia de Comunicação estará sempre indexada à sua capacidade de em primeiro lugar, contribuir para a mobilização dos públicos-alvo, medida pelos índices de procura do Programa e, em segundo, contribuir para o reforço da notoriedade do Norte 2020 e para a perceção dos atores estratégicos e sociedade civil relativamente ao contributo do Programa para o desenvolvimento socioeconómico da Região. No mesmo sentido, o sucesso do Programa no alcance das realizações e resultados previstos em sede de programação depende, em grande medida, da capacidade de mobilizar procura qualificada para estes instrumentos, o que corrobora a importância da Estratégia de Comunicação para o alcance dos objetivos do Programa.
284. Conforme verificado na QA1, **os instrumentos mobilizados pelo Programa nos diferentes eixos e prioridades de investimento revelam valores satisfatórios.** À data de corte (75% dos AAC registam níveis de procura superiores a 75% e 57% dos avisos exibem níveis de procura qualificada superiores a 75%), valor que compara bem com os verificados noutras regiões (em linha com o Alentejo, mas acima de Lisboa). Tal sugere, por um lado, **boa capacidade do Programa para atrair níveis de procura e procura qualificada e o contributo da sua Estratégia de Comunicação para tal desiderato**, validando desta forma o P I.1 ("a divulgação dos apoios e as ações de comunicação são dirigidas aos potenciais públicos-alvo e concorrem para a mobilização de procura qualificada"), mas, por outro, algum potencial de melhoria para atrair candidaturas que cumpram critérios de elegibilidade e de mérito (sobretudo estes, uma vez que a taxa de admissibilidade do Programa é de 96% ao passo que a taxa de aprovação bruta ou líquida se fixou em 55% e 58%, respetivamente).
285. Sem prejuízo de, dos níveis de seletividade evidenciados, não se poder inferir que a totalidade das candidaturas reprovadas correspondam a candidaturas de menor qualidade, estes dados tornam plausível a existência de potencial de melhoria na divulgação dos apoios, sobretudo no que respeita à informação sobre os AAC, às suas prioridades e objetivos e aos seus critérios de elegibilidade e mérito que, em suma, induzam menores níveis de seletividade.
286. Os métodos de auscultação mobilizados (entrevistas, inquéritos e *focus group*) validam o contributo da Estratégia de Comunicação e confirmam o seu sucesso na mobilização de procura, tendo em sede de entrevista sido destacado o particular contributo para esse resultado das estreitas relações criadas com as CIM/AM e do esforço / investimento numa comunicação multicanal e segmentada, dirigida às necessidades dos promotores. Por outro lado, desse método de auscultação resultou igualmente a o potencial para melhorar a comunicação, em particular dirigida a beneficiários empresariais, intensificando práticas que promovam o seu empoderamento para selecionar os instrumentos mais adequados às suas estratégias e intensifiquem a comunicação atempada do lançamento dos AAC (planos de avisos).
287. Os inquéritos **realizados revelam que grande parte dos promotores não empresariais (Figura A11) tiveram conhecimento dos apoios do Norte 2020 através do seu sítio da internet** (60% dos promotores ponderado pelo investimento elegível), através de eventos/sessões públicas (42%) ou pela colaboração com as CIM (41%). No caso dos promotores empresariais (Figura A34), o conhecimento dos apoios do Norte 2020 dão-se fundamentalmente através dos prestadores de serviço/ fornecedores (72% dos respondentes, ponderado pelo investimento elegível) mas também através das divulgações junto da comunicação social (23%), dos institutos públicos de apoio ao investimento (23%) e do sítio da internet (21%).
288. Tais resultados revelam o caráter relativamente mais determinante das ações de comunicação do Programa para dar a conhecer os apoios a promotores não empresariais do que para os promotores empresariais, particularmente representativos do incentivo aprovado no Eixo 2 que exhibe níveis elevados de seletividade (49%

de taxa de aprovação bruta, a segunda menor do PO), assim como noutras TI com elevados níveis de seletividade (e.g. SI I&DT, SI2E).

289. Os resultados dos inquéritos tanto aos promotores empresariais, como aos não empresariais, revela uma **apreciação positiva das ações de comunicação do Norte 2020 nos diversos canais** (Quadro A9 e Quadro A18), embora seja possível destacar, em ambos os casos, a apreciação positiva do canal “website do Norte 2020” e, pela negativa, a apreciação menos positiva do canal “call center do Norte 2020”. Tal revela-se coerente com as recomendações dos promotores e com as conclusões do *focus group*, que apesar da atomização e diversidade dos contributos, sugere a pertinência de um mais expedito e personalizado acesso a esclarecimentos. Tais recomendações esbarram, porém, na capacidade de resposta dos canais de contacto disponíveis que naturalmente dispõem de recursos limitados (e que a recentemente lançada Linha dos Fundos dificilmente resolverá pela manifesta impossibilidade de dotar de conhecimento aprofundado e específico sobre cada instrumento/ AAC os respetivos recursos), desafiando assim a AG a introduzir instrumentos de comunicação / acesso a informação / esclarecimentos eficazes e eficientes (e.g. FAQ, resumos dos AAC em linguagem acessível). Tal necessidade revelada pelos promotores coincide com as dificuldades manifestadas pelos órgãos de comunicação social auscultados em *focus group* para recolher, tratar e comunicar os apoios disponibilizados pelo PO.
290. A apreciação positiva dos promotores empresariais contrasta com os níveis de seletividade nos Eixos onde estes são particularmente representativos, o que conjugado com o canal primordial de acesso a informação sobre os apoios (prestadores de serviços/ consultores) e sem prejuízo de especificidades no desenho dos instrumentos que concorram para os níveis de seletividade verificados, permite concluir pela **dupla necessidade de: i) intensificar a comunicação dirigida às empresas e fomentar a sua capacitação e empowerment para selecionar os instrumentos aplicáveis e mais adequados às suas estratégias e projetos (corroborado de forma evidente nas entrevistas aos atores estratégicos); ii) reconhecer as empresas de consultoria/ prestadores de serviços empresariais conexos como importantes públicos-alvo para as ações de comunicação do Programa, aprofundando/ abordando de forma mais direta este tipo de públicos-alvo das ações de comunicação do Norte 2020.**
291. De forma a aumentar a autonomia dos potenciais beneficiários e evitar o recurso a consultores externos, a CCDR Norte, em parceria com um organismo da comunicação social, desenvolveu um pequeno tutorial em formato audiovisual que esclarecia detalhadamente o processo de submissão de candidaturas aos avisos relativos à contratação de RHAQ. Neste sentido, verificou-se uma evolução bastante positiva entre os dois AAC lançados em 2015 e os AAC criados em 2018 e 2020, quer ao nível da quantidade candidaturas submetidas (15 15 e 162, respetivamente), quer nos índices de procura qualificada (33% e 67%, respetivamente), o que pode ser destacado como boa prática a replicar no futuro.
292. Uma análise mais detalhada ao inquérito a promotores não empresariais revela que **o meio de comunicação mais utilizado pelos beneficiários dos Eixos 3 e 5, que apresentam menor procura qualificada (apenas 33% e 30%, dos avisos apresentam uma procura superior a 75% respetivamente) corresponde ao sítio da internet do Programa**, seguido da newsletter eletrónica do Norte 2020 e os eventos e sessões públicas. No entanto, quer o Eixo 3, quer o Eixo 5 apresentam taxas de aprovação bruta bastante elevadas (85% e 91%, respetivamente), demonstrando que a informação relativa ao processo de candidatura aparenta ter sido bem transmitida. Por contrapartida, quando analisados os Eixos com maior procura qualificada (8 e 9, 91% e 95%, respetivamente), conclui-se que o sítio da internet e os eventos e sessões públicas representam os meios de comunicação mais utilizados pelos respetivos promotores, sendo que também nestes eixos os níveis de seletividade se revelam reduzidos (taxas de aprovação bruta de 95% e 88%, respetivamente).
293. Adicionalmente, quando questionados pelo *timing* de lançamento, a pertinência, a clareza e a simplicidade das ações de comunicação e de divulgação do Norte 2020 (Quadro A9), a globalidade dos promotores não empresariais (>80%, ponderado por número de projetos) fez uma apreciação positiva de todos os meios de comunicação, sendo o Call Center do Norte 2020 aquele com a menor cotação (apesar de elevada), validando o PI.8 (“Existência de uma estratégia clara de comunicação (através do desenvolvimento de website, newsletters, artigos, notícias publicas e eventos e da promoção em redes sociais) potencia a adesão e envolvimento de potenciais promotores”). Ainda assim, no *focus group*, conclui-se pela necessidade de uma maior aposta em iniciativas de informação e esclarecimento de largo alcance (e.g. webinars) que permitam o esclarecimento de

questões e a divulgação de informação a um leque mais alargado de intervenientes, em particular no caso das empresas onde existe maior atomização de públicos-alvo e intermediação por prestadores de serviços, nem sempre eles completamente capacitados para preparar e instruir adequadamente as candidaturas.

294. A ausência de heterogeneidade nos canais utilizados e a apreciação positiva generalizada das ações de comunicação do Norte 2020 nos diferentes canais, sugere que a seletividade é motivada por outros fatores exógenos aos métodos e de comunicação utilizados e à sua adequação. Igual conclusão se pode retirar da análise às TI com menores níveis de adesão (e.g. eficiência energética, formação em contexto empresarial, instrumentos financeiros), que vêm os motivos para tal circunstância residir sobretudo na complexidade burocrática e rigidez regulamentar que condicionam a atratividade dos instrumentos ou, no caso dos IF dirigidos ao tecido empresarial, na desadequação da dotação inicialmente definida à evolução do contexto e subsequente menor interesse dos promotores em recorrer aos mesmos.
295. O conjunto das evidências recolhidas, ainda que no caso das empresas a tomada de conhecimento dos apoios surja primordialmente por via de prestadores de serviços/ consultores, permitem concluir pelo contributo positivo da Estratégia de Comunicação para promover a adesão dos públicos-alvo e atrair procura qualificada, através da divulgação nos canais institucionais do Norte 2020 (sítio da internet, redes sociais, newsletter) bem como da aposta efetuada na promoção do Programa através da divulgação em eventos/sessões públicas), nos quais convidam consultores e entidades relevantes (de acordo com a auscultação realizada apresentaram elevados níveis de adesão, refutando o R I.8 – “reduzida adesão ao eventos e seminários de promoção do Norte 2020”), da divulgação pelos meios de comunicação social, onde se observa uma grande evolução (+20 000 notícias) e de algumas parcerias preponderantes, de forma coerente e relativamente clara.

A Estratégia de Comunicação do Norte 2020 envidou esforços significativos no sentido de inovar e diversificar as abordagens, métodos e canais usados para comunicar com os públicos-alvo e disseminar informação sobre o Norte 2020, contribuindo para expressivas variações face ao anterior período de programação em termos de volume de notícias e respetiva favorabilidade

296. **Ao nível da notoriedade do Norte 2020 observa-se uma evolução assinalável sustentada no aumento do número de notícias e exposição no espaço mediático** (20 mil notícias), no destaque europeu (potenciado pelo projeto Rostos do Norte e pela participação ativa em workshops internacionais), no nível elevado de assistência aos eventos (presencial e *online*) e no aumento do índice de favorabilidade de 3,3 para 4,9 (todos de acordo com o apurado em sede de entrevista). Os inquéritos realizados validam esta evolução positiva na medida em que os 79% dos promotores empresariais e 68% dos beneficiários não empresariais (ponderado pelo número de projetos, (Figura A12 e Figura A35) **afirmam que as ações de comunicação melhoraram a notoriedade do Programa e a perceção do seu contributo para o desenvolvimento da Região, bem como para evidenciar resultados e impactos dos projetos** (confirmado em *focus group*). Neste sentido, validam-se os pressupostos P II.5 – “sucesso nas ações de promoção ao acesso ao Norte 2020, satisfazendo as necessidades do seu público-alvo e desenvolvendo uma notoriedade pública regional e nacional do Programa e dos fundos estruturais, sustentando uma identidade afirmativa e promissora do Norte de Portugal” e P III.4 – “aumento do número de artigos publicados na imprensa, com conteúdo favorável, resultando num crescimento da procura de financiamento do Norte 2020 e numa evolução positiva dos índices de notoriedade da marca”.
297. O resultado das entrevistas sugere a importância para tal evidência, **da capacidade de adaptação da Estratégia de Comunicação à evolução da era digital e das alterações no consumo dos métodos de comunicação tradicionais**. Tal refletiu-se numa aposta multicanal baseada num elevado volume comunicações que variam consoante o público-alvo ou o objetivo da mensagem (educativo, promocional, apresentação de boas práticas), de que são exemplo:
- a realização de diferentes eventos de promoção, esclarecimento e partilha de casos de sucesso, que abrangem uma grande variedade de promotores e entidades estratégicas;
 - os métodos tradicionais de publicidade, de que são exemplo a comunicação de casos de sucesso ou a apresentação de oportunidades através de canais televisivos;

- a parceria com jornais para a criação de tutoriais infográfico com uma comunicação dirigida, de forma a simplificar o processo de candidatura a determinados AAC;
 - a utilização abundante das redes sociais, sendo que se observa um esforço de alinhamento consoante o público-alvo e a mensagem publicitada (por exemplo, avisos de emprego publicitados no LinkedIn).
 - a realização de oficinais e *workshops* comemorativos (por exemplo a celebração do dia da Europa) como alternativas às ações regulares e complementares.
 - a criação de métodos criativos e inovadores de comunicação, nomeadamente o projeto “Rostos do Novo Norte”, que incluiu a criação de um livro foto documental relativo aos beneficiários diretos e indiretos dos FEEI e a realização de uma exposição fotográfica.
 - criação do podcast “Norte Somos Nós” em parceria com uma rádio que consistia na breve apresentação de histórias de sucesso e boas práticas e que era transmitido em 17 outras rádios locais.
 - substituição, no SI2E, dos tradicionais autocolantes típicos dos Programas Operacionais associados aos FEEI, por autocolantes apelativos e mais intuitivos direcionados a microempresas.
298. Reconhecendo o contributo e a elevada aposta nos canais digitais e redes sociais para exponenciar o reconhecimento do Norte 2020 à escala regional e mesmo nacional e comunitária, os níveis de interação dos promotores com o Norte 2020 nesses canais torna-se muito relevante.
299. Em sede de *focus group* foi destacada a importância das redes sociais como métodos de divulgação eficazes na captação de interesse dos promotores, que deve ser complementada com a disponibilização no website de informação mais detalhada assim como a menor contribuição para a visibilidade dos projetos dos métodos mais tradicionais (e regulamentares), como sejam os painéis/ “placas” identificadoras de que os projetos foram cofinanciados por fundos europeus, podendo ser avaliada a possibilidade de introduzir formas mais “visíveis” de alcançar o mesmo desígnio, como sejam painéis permanentes ou temporários, em linguagem acessível que evidenciem o contributo dos FEEI para impactar a vida das pessoas, empresas e sociedade civil em geral
300. Neste domínio, os inquéritos revelam que cerca de 52% dos promotores empresariais e 21% dos não empresariais (ponderado pelo número de projetos, ver Figura A13 e Figura A36) afirmam que não seguem os canais digitais/ redes sociais do Norte 2020, sendo que 21% e 5%, respetivamente os utilizam regularmente, revelando um potencial elevado de progressão no que respeita à promoção dos canais digitais/ redes sociais junto dos promotores. Tais resultados contrastam porém com a perceção dos promotores inquiridos sobre o contributo das ações de Comunicação do Norte 2020 para melhorar a sua notoriedade e perceção relativamente ao seu contributo para o desenvolvimento da Região (ver parágrafo 296 e parágrafo seguinte) e devem ser lidos num quadro de aposta neste tipo de canais desenvolvida sobretudo ao longo do período de programação em apreço e num quadro de rápida (mas recente e em curso) transição digital da sociedade e tecido empresarial. Assim, se por um lado não se pode fazer uma apreciação negativa da aposta e penetração destes canais junto dos públicos-alvo, por outro essa menor penetração e interação não parece prejudicar a perceção dos atores sobre o contributo do Programa para o desenvolvimento regional, refutando-se o risco R II.3 (“reduzida penetração / alcance dos métodos de divulgação dos projetos cofinanciados pelo Norte 2020 junto dos promotores e sociedade civil compromete a perceção geral sobre o contributo do Programa para os resultados alcançados”).
301. Por fim, e a corroborar o parágrafo anterior, os respondentes de ambos os inquéritos também destacam o elevado contributo das ações de comunicação para a perceção sobre o contributo do Programa para o desenvolvimento regional, reforço da visibilidade dos projetos apoiados e para a divulgação do impacto dos projetos/ benefícios (Figura A12 e Figura A35), algo que coincide com a perceção dos atores estratégicos entrevistados.
302. Adicionalmente, o *focus group* realizado permitiu confirmar a necessidade da criação de parcerias entre a CCDR Norte e os meios de comunicação social, na medida em que AG deve aumentar a divulgação dos AAC junto dos media, através de *press releases* (com informação simples e clara), dado que estes estão, por norma, melhor informados relativamente apenas à fase final do processo de execução. O recurso ao exemplo ou a casos de estudo também foi destacado como fundamental para a promoção da notoriedade do Programa e o do impacto

dos FEEI junto da sociedade civil, sendo que esta divulgação pode ser realizada com auxílio dos municípios que têm a capacidade de promover o Programa junto das comunidades locais. Este tipo de ações devem ser desenvolvidas tendo como premissa base uma orientação para “contar histórias”, isto é, focalizar menos em divulgações de informações pouco relevantes ou até contraproducentes (e.g. mera identificação de volumes de investimento para determinadas prioridades) mas sim em explicar de que forma a ação do Programa impactou e transformou a vida das pessoas.

05

Conclusões e recomendações

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

A resposta às cinco questões de avaliação permitiu obter uma leitura aprofundada da implementação do Norte 2020, definida a partir da Teoria da Mudança que estrutura o racional do Programa e o enfoque específico de cada questão. Neste capítulo, apresenta-se de forma sistematizada as principais conclusões da avaliação, organizadas segundo os principais critérios de avaliação (relevância, eficácia, eficiência e impacto), e, complementarmente, com um enfoque particular sobre a estratégia de comunicação.

Relevância/ Coerência

C1. A programação do Norte 2020 (e a definição das políticas públicas que o estruturavam), ocorreu num **período histórico particularmente difícil para o país**, nomeadamente na fase de execução do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), o que **sustentou/condicionou muitas das opções delineadas**. Manifesta-se uma **elevada coerência entre o Norte 2020 e o *policy mix* associado aos seus grandes pilares de intervenção e o contexto territorial e setorial existente à data**, por um lado, como resposta às dificuldades e constrangimentos que o país e a Região enfrentavam (elevados níveis de desemprego, dificuldade de acesso ao crédito, custo do financiamento) e, por outro lado, como resultado da preparação de importantes referenciais setoriais/regionais enquadradores e da auscultação de parceiros-chave.

C2. A **existência de instrumentos de planeamento**, que estabeleçam objetivos e prioridades, bem como as operações-chave para a sua prossecução, foi muito importante para garantir, numa primeira fase, o alinhamento entre as tipologias de operação e os Objetivos Específicos e o potencial de procura. Contudo, assinala-se a incapacidade de ter instrumentos de gestão territorial que servissem para justificar, em parte, as intervenções de regeneração urbana e para criar alguma diferenciação entre centros urbanos (apostas e exigências idênticas para situações muito diferentes). Também as alterações na situação de contexto, posteriormente observadas, geraram em algumas áreas temáticas situações bastante diferenciadas face ao prospetivo à data de programação. Alguns dos instrumentos foram desenhados em pleno processo de assistência financeira, e a economia evoluiu de forma muito diferente face ao prospetivo (redução drástica das taxas de juro) colocando potencialmente em causa a pertinência de alguns instrumentos.

C3. Apesar do contexto histórico existente à data (assistência financeira externa), **a arquitetura programática do Programa Operacional, corresponde globalmente às necessidades de desenvolvimento da Região**, mas nem sempre foi de encontro às necessidades e expectativas dos atores regionais e locais. Por exemplo, o confinamento da contratualização apenas a algumas Prioridades de Investimento (umas obrigatórias e outras facultativas), num quadro prévio marcado pela obrigatoriedade de definição de uma estratégia regional (muito participada, com forte envolvimento dos parceiros), não se viria a traduzir na possibilidade de concretizar a ambição e prioridades efetivas das sub-regiões, defraudando, em parte, as suas expectativas. Assinale-se como relevante que no futuro, será necessário **consolidar e dar continuidade a dimensões-chave**, como o setor social (existe uma grande necessidade de vagas para alguns equipamentos e respostas sociais), a saúde/cuidados primários (construção/reabilitação de centros de saúde), a regeneração urbana (sobretudo em áreas externas à delimitação efetuada nos PEDU) e os equipamentos culturais (ampliar a requalificação/valorização a outros equipamentos/monumentos não classificados).

C4. O **papel coordenador e mobilizador da CCDR Norte/AG Norte 2020** foi muito importante na fase de programação, assumindo-se como parceiro dos atores do território, facilitando a coordenação intersectorial e ajudando a promover um diálogo estruturado entre diversos atores-chave. Foi muito positiva a dotação de assistência técnica atribuída às Entidades Intermunicipais, permitindo que passassem a dispor de um **quadro adequado e bem qualificado de recursos humanos**, fator determinante para garantir uma maior eficácia na gestão das competências delegadas. Não obstante, nem as Entidades Intermunicipais, nem a própria Autoridade de Gestão se encontravam dimensionadas para a necessária articulação com potenciais promotores

empresariais ou para responder de forma célere e eficaz à gestão de diversos avisos de muito elevada procura (pe. SIZÉ, PAPN, +CO3SO).

Num quadro de reforço das competências das CIM/AMP é fundamental **continuar o processo de reforço e capacitação dos quadros técnicos das CIM/AMP** (novas competências exigem mais recursos qualificados). Deve, contudo, relevar-se a progressiva incapacidade de a administração pública atrair quadros em alguns territórios do interior. Formar e contratar pessoas na administração pública é difícil e moroso. Acresce que há um grave problema de recrutamento (mesmo nas estruturas dirigentes). As CIM, a AMP e a própria Autoridade de Gestão debatem-se com a necessidade frequente de colmatar a saída de técnicos em prazos compatíveis com as exigências da gestão. É fundamental encontrar **formas financeiramente adequadas de aumentar a procura qualificada** (níveis remuneratórios consentâneos com os níveis de exigência e responsabilidade associada).

C5. O **modelo de governação/gestão e as parcerias** estabelecidas entre atores-chave foi determinante para a execução e potenciou os resultados gerados. Em termos gerais, manifesta-se uma boa relação de trabalho e concertação entre as CIM/AMP e os beneficiários e entre as CIM/AMP e a AG PO. Não obstante, é importante continuar a melhorar a articulação e promover um maior alinhamento e concertação atempada (pe. AG/CIM/AMP), de se continuarem a criar as condições para uma maior confiança institucional.

O **modelo de governação adotado pelo IFRRU2020 é considerado muito positivo**. A capilarização através dos Municípios, aumenta a eficácia e eficiência do processo (por um lado, cada entidade potencia as capacidades/competências específicas – alinhamento com o seu know how, por outro lado, o parecer vinculativo é do Município, que melhor conhece o território e a estratégia de desenvolvimento em curso).

C6. A **complementaridade prevista entre instrumentos FEEI e entre estes e outros instrumentos de política pública não tem sido muito efetiva**, embora não se verificando, genericamente, sobreposições ou efeitos concorrenciais entre instrumentos de apoio. Contudo, assinala-se a **existência de efeitos de concorrência entre instrumentos FEEI** (PI 4.2 vs Sistema de Incentivos), na dimensão da eficiência energética nas empresas (apesar do objetivo de a política pública não deixar de ser cumprido - melhoria da eficiência energética nos sistemas produtivos) e no caso da PI 4.3 e PI 6.5, em que os beneficiários da PI 4.3 (EE na Habitação/IFRRU2020) optaram por não desagregar candidaturas, ou seja, vão com o projeto global, incluindo energia, na PI 6.5. No futuro, será importante não haver, dentro do mesmo PO, PI que “concorrem” umas com as outras. Deverão manter-se os objetivos de melhoria da eficiência energética nos processos de reabilitação urbana (como incentivo), ou seja, garantindo-se as exigências/metras em termos de energia/eficiência energética.

C7. Apenas 29 % dos promotores reconhece ter articulado o financiamento do Norte 2020 com outros instrumentos financeiros (uma parte importante dos promotores assume o desconhecimento de outros instrumentos de apoio e financiamento nacionais e/ou comunitários (55%) ou de outras entidades promotoras (65%)). Merece destaque especial o facto de uma parte muito significativa dos promotores (66%) enfatizar que os prazos ou os momentos de lançamento dos AAC não permitiram a preparação conjunta de candidaturas. Evidenciam-se **importantes complementaridades entre instrumentos de apoio do Programa** (e.g. entre SI I&DT e SI Inovação; SI Inovação e SI Internacionalização), ainda que com potencial de exploração assinalável, dada proporção relativamente reduzida de empresas que concorreram a mais do que um dos sistemas de incentivos. Para este facto concorre de forma relativamente determinante a falta de previsibilidade dos apoios.

C8. Registaram-se **alterações de contexto e de programação das políticas públicas** muito significativas deste o processo de negociação do Acordo de Parceria (em que o país estava sob assistência económico-financeira externa) até ao momento atual. Ao longo de todo o período de programação **o Programa foi sendo ajustado/reprogramado de modo a adequar-se da melhor maneira às alterações de contexto e à necessidade de responder de forma célere e eficaz às novas orientações de política pública e problemas emergentes** no país/na Região, incluindo no quadro da Pandemia COVID 19 e da Guerra da Ucrânia.

Eficácia

C9. Os níveis de **compromisso e realização** (106% e 58%) evidenciados pelo Norte 2020 à data de corte da avaliação, estão **em linha com os evidenciados pelos demais PO Regionais**, ainda que abaixo do expectável nesta fase de implementação do Programa.

O **desempenho do Norte 2020 em termos de alcance das metas dos indicadores de realização e resultado é globalmente positivo**, encontrando-se a maioria dos indicadores alcançados ou em vias de o ser, dentro do horizonte de implementação do PO, ainda que num contexto em que a maioria dos indicadores tenham sido objeto de revisão ao longo do período de programação.

Existem, contudo, alguns domínios onde persistem desafios ao pleno alcance dos objetivos e que justificam um acompanhamento próximo até ao final de execução do Programa por parte da AG, seja por riscos iminentes de incumprimento, seja pelos desvios substanciais que persistem entre os níveis de realização à data de corte, e as metas definidas. Entre esses domínios encontra-se a formação profissional (concretamente ao nível dos CET), a eficiência energética, a I&D&I (sobretudo nos promotores não empresariais) e os indicadores relativos ao emprego no domínio da competitividade empresarial.

C10. A **pandemia surge de forma destacada como principal fator condicionador da implementação das operações**, seja pela suspensão abrupta de muitas atividades económicas, seja pelas disrupções causadas nos mercados, estas últimas particularmente agravadas com a guerra na Ucrânia. Além destes, a previsibilidade na abertura de AAC e os prazos para análise de candidaturas e de pedidos de pagamento (sobretudo nas empresas) surgem como fatores condicionadores, a que acrescem, quando aplicáveis, a morosidade nos procedimentos de contratação pública e administrativos (e.g. licenciamentos) e os condicionalismos no mercado de empreitadas.

C11. No domínio da promoção do **emprego e microempreendedorismo**, os instrumentos revelaram bons níveis de adesão, que convivem com elevados níveis de seletividade e uma extraordinária taxa de sinistralidade das operações, para os quais concorrem a maior complexidade das operações associadas às regras do FSE (no caso da seletividade); e os elevados tempos de análise de candidaturas (devido ao extraordinário número de candidaturas e necessidade de adaptação das CIM/AM para responder às mesmas) e a pandemia (no caso da sinistralidade). Não obstante, **prevê-se o alcance das metas do Programa, ainda que num quadro de significativa redução das metas respeitantes à criação de emprego**, que surgem num contexto de profunda alteração do contexto, com o decréscimo significativo dos níveis de desemprego face ao período de programação inicial.

C12. No que respeita à **formação e adaptação dos trabalhadores em meio empresarial**, em linha com o verificado noutras avaliações temáticas ou regionais, evidencia-se um quadro de fraca adesão à componente de formação dos sistemas de incentivos, justificada com o desconhecimento e reduzida valorização dos empresários das atividades formativas, aliados à carga administrativa e burocrática deste tipo de operações. Neste quadro, as metas do Programa foram fortemente revistas em baixa, prevendo-se o seu alcance.

Já no que respeita à integração de **recursos humanos altamente qualificados nas empresas**, a um quadro de menor interesse dos empresários, junta-se as dificuldades de atração dos trabalhadores qualificados, apesar de uma trajetória positiva (maior adesão das empresas) ao longo do período de implementação do Programa.

C13. A educação e **aprendizagem ao longo da vida** revelou ser um domínio de intervenção do Programa com elevada eficácia, quer ao nível da mobilização dos públicos-alvo, quer ao nível da realização das operações, traduzindo-se numa perspetiva generalizada de alcance das metas definidas na programação, mesmo num quadro de revisão em alta das mesmas, na generalidade das tipologias de intervenção.

O **combate ao insucesso escolar**, endereçado por via do PIICIE revelou-se altamente bem-sucedido, seja na perspetiva da própria implementação dos programas, sejam nos resultados alcançados. Para tal, muito contribuiu a coordenação multinível posta em prática para desenhar e implementar os programas, que permitiu uma atuação descentralizada e adequada às necessidades dos públicos-alvo.

Ainda neste domínio, os **resultados positivos** (superação das metas definidas) na **formação superior** (CTeSP, Doutoramentos), contrasta com um quadro de **menor eficácia dos cursos de especialização tecnológica** (CET), muito devido aos efeitos concorrenciais dos CTeSP, que desviaram muita da procura potencial por este tipo de oferta, não se perspetivando o alcance das metas neste domínio específico.

C14. No **domínio da investigação, desenvolvimento e inovação**, os instrumentos mobilizados pelo Programa revelaram-se altamente capazes de mobilizar procura e na maioria das TI mais relevantes (em termos de dotação dos AAC lançados), de procura qualificada. A este quadro de elevada adesão, tanto dos promotores empresariais como não empresariais, estão associados níveis significativos de seletividade, apresentando este domínio das mais baixas taxas de aprovação do Programa. Porém, tal resultado deve-se, em grande medida à insuficiência da dotação face à procura registada, em particular nos projetos de I&D (públicos) e de I&D empresarial (individuais e em co-promoção).

O elevado nível de exigência / seletividade revelado na análise de candidaturas coexiste com níveis de sinistralidade das operações reduzidos e boas perspetivas de conclusão das operações, revelando uma adequação dessa mesma exigência e boas perspetivas de alcance das metas, apesar de persistirem constrangimentos (a jusante) na implementação das operações sobretudo pela sua natureza (muitas operações em consórcio, complexidade dos projetos de infraestruturas), bem como constrangimentos causados pelas disrupções impostas pela pandemia.

C15. As ações de estímulo à **competitividade e internacionalização das PME** evidenciaram níveis de adesão que comparam favoravelmente com os restantes domínios apoiados pelo PO, mas tal convive com níveis de seletividade significativos (taxas de aprovação bruta inferiores à média do PO) e níveis significativos de rescisões/anulações, redundando em níveis de procura qualificada abaixo da média global.

Estes níveis de seletividade decorrem essencialmente da menor qualidade das candidaturas aos instrumentos de apoio ao empreendedorismo e à qualificação de PME e da insuficiente dotação face à procura no domínio da internacionalização e inovação produtiva, onde os níveis de compromisso superam largamente a dotação dos AAC, não se perspetivando, porém, quaisquer dificuldades no alcance das metas definidas (com exceção dos indicadores de emprego, onde o contexto do mercado de trabalho pode condicionar o seu alcance).

C16. Ainda visando o estímulo à **competitividade das PME**, foram mobilizados **instrumentos financeiros**, cuja dotação foi significativamente reduzida por forma a ajustar-se à procura verificada no momento de operacionalização dos instrumentos, onde as condições de mercado (menores taxas de juro, mais facilidade de acesso ao crédito) determinaram uma necessidade inferior à estimada no início da programação. A esse ajustamento, acoplou-se a introdução de um instrumento híbrido, combinando subvenções dos SI com empréstimos, alcançando, no âmbito geral, bons níveis de adesão, em particular nos instrumentos de dívida /garantia, uma vez que os instrumentos de capital revelaram-se menos adequados às necessidades e cultura do tecido empresarial regional.

C17. O **domínio da eficiência energética** representou um dos maiores desafios do Programa no que respeita à mobilização dos públicos-alvo, revelando menores níveis de procura nos AAC lançados. Os principais desafios surgem nos instrumentos de promoção da eficiência energética das empresas (devido ao menor interesse/atratividade dos instrumentos, face aos sistemas de incentivos) e nos planos de mobilidade. A eficiência energética nas infraestruturas públicas e habitação social motivou melhores níveis de procura, porém, com um nível elevado de rescisões / anulações, devido a dificuldades de implementação de intervenções (exclusivamente de eficiência energética) em habitações e à suspensão de adjudicações dos municípios na expectativa de aumento da comparticipação (apenas concretizada em 2020) e a efeitos concorrenciais do PRR.

C18. No que respeita à **reabilitação urbana** os instrumentos mobilizados revelaram níveis de adesão que comparam bem com a média do Programa e níveis de seletividade e sinistralidade reduzidos, aos quais não é indiferente a previsão dos investimentos em sede de instrumentos de planeamento territorial. Estes instrumentos (muitos aprovados apenas em 2017), protelaram no tempo a implementação dos projetos (o que se revela no desfasamento entre as taxas de realização das metas contratadas e efetivas), tendo porém o Programa e os atores regionais revelado boa capacidade de recuperação, evidenciando-se níveis de

realização financeira superiores à média do Norte 2020 e não se perspectivando incumprimento de metas neste domínio.

C19. Visando ainda a reabilitação urbana, foi lançado o instrumento financeiro IFFRU, cuja procura foi significativamente inferior à dotação prevista, motivada essencialmente pela limitação geográfica do IF, pelas restrições ao investimento (valores máximos) e complexidade/ morosidade nos processos de candidatura.

C20. No âmbito do **combate à pobreza e inclusão social**, a ação do Norte 2020 revelou-se eficaz, prevendo-se o alcance dos objetivos na generalidade das tipologias de operação, apesar da menor capacidade de atrair procura qualificada e dos atrasos na implementação e verificação de saldos que penaliza a aferição do alcance das metas (algo distantes do definido em sede de programação), em particular no que se refere aos TEIP.

C21. As intervenções em **equipamentos de saúde, educação e sociais** revelou-se uma forte aposta do PO, reforçada no contexto das sucessivas reprogramações. Tal circunstância redundou em desvios relevantes na realização efetiva e contratada das metas, que tenderão a ser recuperados até ao fim do período de implementação do PO, alcançando-se (superando-se mesmo no caso das infraestruturas sociais e de saúde) as metas definidas e evidenciando resultados positivos e alinhados com os objetivos da programação.

Eficiência

C22. As **alterações de contexto que marcaram profundamente todo o atual período de programação**, desde a fase de programação até ao momento atual, tiveram incontornavelmente um impacto muito significativo no desempenho do PO, motivando reprogramações de forma a melhor acompanhar os desafios regionais e responder às necessidades identificadas, assegurando uma gestão ajustada dos recursos disponíveis.

C23. Os **recursos mobilizados pelo NORTE 2020 revelaram-se globalmente adequados às necessidades regionais** e consideraram as assimetrias territoriais existentes na Região, tendo sido determinantes para a dinamização económica e social.

C24. Globalmente observa-se um **quantitativo de operações aprovadas à data de corte da avaliação bastante superiores às programadas para 2023** sintomático do esforço de acompanhamento das alterações de contexto que o Norte 2020 tem realizado com vista a apoiar a correção dos principais desequilíbrios macroeconómicos e incremento dos níveis de atividade económica. Muito embora as metas financeiras programadas se encontrem ainda maioritariamente por alcançar, é expectável que tais desvios sejam recuperados durante o restante período de operacionalização do Programa.

C25. Da análise comparativa entre as metas programadas para 2023 e o aprovado, **identificam-se algumas assimetrias entre tipologias**, com por exemplo a PI 2.3/TO Processos de modernização da AP a revelar um maior afastamento do quantitativo de operações aprovadas face ao programado. Estes desajustes entre o programado e o aprovado indica naturalmente tipologias que carecem de maior acompanhamento face a possíveis desafios adicionais subjacentes.

C26. Alguns **aspetos podem, no entanto, ser melhorados de forma a promover-se uma otimização dos recursos**, com destaque para os desafios em matéria de recursos humanos (escassez de recursos humanos em termos de gestão/operacionalização do Programa; saída profissionais altamente especializados; atuais níveis remuneratórios desajustados da administração pública; etc...) que se têm acentuado nos últimos anos e que se configuram como particularmente desafiantes para se obterem melhores resultados com os recursos alocados pelo Norte 2020.

Impacte/ Valor Acrescentado

C27. O **contexto singular que caracterizou a programação e arranque do Norte 2020** e os profundos e diversos impactes da pandemia COVID 19, perturbaram um contexto social e económico de implementação do

Programa, afetando os ritmos de procura e a necessidade de introduzir regulares ajustamentos programáticos, fazendo com a evidenciação dos impactes tenha sofrido algum atraso.

C28. Nos indicadores de **desempenho empresarial**, o Norte destacou-se na generalidade das variáveis (VAB, emprego, produtividade), com crescimentos acima da média nacional no período de implementação do PO. O Norte foi a segunda região NUT II onde o peso do investimento empresarial na FBCF foi maior (apenas atrás do Centro), existindo, portanto, um contributo relevante do Programa para esta evolução.

C29. No período de implementação do Programa, **não se verificaram alterações ao perfil de especialização produtiva** (setorial), com a indústria transformadora a manter-se como o motor da economia regional (maior volume de emprego e VAB), apesar de ter reduzido a sua representatividade nessas variáveis. Porém, ao nível dos **serviços intensivos em conhecimento e intensidade tecnológica da indústria**, verificou-se uma **evolução favorável** a uma maior incorporação de conhecimento/ tecnologia nestas atividades económicas (ainda que tal não se reflita nas exportações de bens de média-alta e alta tecnologia), com o contributo relevante do PO, que privilegiou o apoio a este tipo de empresas face ao peso que detinham na Região.

No mesmo sentido, a evolução do VAB associado a empresas de alta e média-alta tecnologia nas regiões NUT III mais representativas do Norte, compara favoravelmente com a média nacional.

C30. O peso das empresas de **média-alta e alta tecnologia no nascimento de empresas na Região aumentou consideravelmente** no período de implementação do PO. Apesar do perfil de apoios do Norte 2020 se revelar alinhado com esta tendência, o seu contributo terá sido relativamente diminuto em face do relativamente reduzido peso das empresas apoiadas com este perfil, face ao total do nascimento de empresas.

C31. A Região Norte apresentou o **maior crescimento verificado no país ao nível do emprego qualificado** (com pelo menos o ensino superior), tendo a população empregada nestas condições se tornado a mais representativa no emprego da Região. Esta evolução refletiu-se igualmente na evolução da população empregada em empresas de média-alta e alta tecnologia, onde o crescimento da Região Norte também superou a média nacional, evidenciando-se um contributo relevante do Norte 2020 para estes resultados (emprego apoiado pelo Programa representa 7,7% da criação de emprego na Região, entre 2014 e 2021).

C32. Ainda no domínio do empreendedorismo (mas extensível às demais prioridades de investimento aplicáveis) as **ações coletivas revelaram forte capacidade de dinamização** do tecido empresarial, por via de efeitos difusores, alavancando a criação e estabelecimento de novas empresas, mas também a internacionalização e aproximação ao SCTR.

C33. O **investimento em I&D na Região em percentagem do PIB cresceu significativamente, com o Norte a destacar-se no panorama nacional**, inclusive superando a AM Lisboa neste domínio (em termos relativos). Porém, em termos absolutos, o Norte cresceu menos que a média nacional, ainda assim de forma muito relevante (com destaque para o setor empresarial). O Programa apresentou **um contributo muito relevante para este crescimento**.

Porém, tal dinâmica revelou-se insuficiente para alcançar a meta definida a nível europeu (em linha com o verificado à escala nacional), traduzindo-se na necessidade de envidar esforços significativos para alcançar a meta (mais ambiciosa) para 2030. A insuficiente dotação face à procura registada terá constituído um desfazamento entre as intenções de investimento dos públicos-alvo e o investimento efetivamente realizado, atento no papel determinante dos estímulos à I&D nessa aposta por parte dos promotores.

C34. O crescimento da I&D na Região revela-se igualmente no **número de investigadores no Ensino Superior**, sendo que nesta variável o **Norte cresceu significativamente acima da média nacional**, com um forte contributo do PO, medido pela representatividade dos investigadores apoiados pelo Programa neste aumento.

C35. A forte aposta na I&D e, em particular nas **infraestruturas de investigação do RNIIE**, contribuiu significativamente para a **visibilidade e reconhecimento internacional** da investigação produzida na Região. Adicionalmente intensificaram-se fenómenos de aproximação do tecido empresarial ao SCTR e de transferência e utilização de conhecimento, alavancados pela ação do PO.

- C36.** A evolução destacadamente positiva da Região Norte no **número de pedidos de patentes não encontra paralelo na procura por apoios no domínio da propriedade intelectual e industrial** (no caso das empresas), tendo ainda os resultados da auscultação apontado para alguma dependência das entidades públicas de financiamento alheio (público), revelando potencial de melhoria e estímulo do Programa à valorização económica e exploração comercial dos resultados da investigação e inovação, particularmente relevante num quadro em que os recursos (significativos) mobilizados se revelaram insuficientes para alavancar maiores níveis de investimento.
- C37.** Os indicadores educativos regionais registaram um desempenho extremamente positivo, em coerência com alocação de recursos do Programa no setor da educação, seja na melhoria das instalações escolares, como no fomento do sucesso educativo, ou ainda na qualificação do ensino e da aprendizagem profissional. Neste âmbito **destaca-se como muito positivo o papel dos Municípios e dos seus parceiros** na criação de uma nova geração de iniciativas de combate ao abandono escolar e de promoção do insucesso educativo, para mais num contexto especialmente desafiador criado pela pandemia COVID 19.
- C38.** Os **FEEI viabilizaram uma parte substantiva do investimento realizado e dos resultados alcançados pelos projetos apoiados**. Este efeito de adicionalidade do Programa foi muito relevante para os promotores não empresariais (87% dos promotores, ponderado pelo número de projetos, afirma que não realizaria o projeto na ausência dos FEEI), mas também importante nos empresariais, onde este peso se reduz para os 55%.
- C39.** No **caso dos promotores não empresariais, este efeito de adicionalidade é transversal**, mas destaca-se o Eixo 7 (inclusão social e pobreza) como o que apresenta menor dependência dos fundos estruturais e os Eixos 1 (I&DT&I) e 4 (qualidade ambiental) como os que apresentam maior efeito de adicionalidade.
- C40.** No **caso dos promotores empresariais, este efeito de adicionalidade do Programa (enquanto viabilizador de investimento que de outra forma não se teria realizado) foi importante** na generalidade dos instrumentos, mas sobretudo nos que apoiaram as atividades integradas nas TI de SI Inovação (Empreendedorismo), SI2E e Integração de RHAQ nas empresas.
- C41.** Mesmo para os projetos empresariais que se realizariam na ausência do apoio, os FEEI mobilizados induziram efeitos relevantes, seja aumentando o montante de investimento concretizado (efeito amplificador do investimento), seja reduzindo o horizonte temporal dos projetos ou antecipando o seu início (efeito acelerador).
- C42.** O Norte 2020 apresenta, em termos médios, uma alavancagem de investimento de 1,69€, significando que por cada euro de fundo financiado pelo Norte 2020 são mobilizados adicionalmente 0,69€ de investimento por parte dos promotores. O efeito de alavancagem é mais elevado nas intervenções financiadas pelo FEDER (1,82€, comparado com 1,20€ no FSE), salientando-se, o Eixo 2 (Competitividade de PME) como o que gera maior efeito de alavancagem (2,29€) e, ao nível das tipologias de intervenção, a relativa às “SI Inovação (Não PME)” com uma alavancagem de 3,39€, seguida da “SI Qualificação” (3,21€).
- C43.** O **Valor Acrescentado Europeu manifestou-se também no reforço da eficácia das intervenções por via de uma maior focalização dos apoios em domínios abrangidos por referenciais setoriais/regionais**, de uma melhor identificação de necessidades e priorização de projetos, ancorada em mapeamentos prévios, contribuindo ainda para consolidar a capacitação e o relacionamento entre os atores na implementação dos diversos instrumentos de apoio.

Estratégia de Comunicação

- C44.** A implementação da **Estratégia de Comunicação do Norte 2020 revelou-se manifestamente bem sucedida e eficaz no alcance dos seus objetivos**, tanto no domínio da contribuição para a mobilização dos públicos-alvo e da procura qualificada, como no reforço da notoriedade do Programa junto da sociedade civil, criando nesta uma perceção positiva acerca do contributo do Programa para o desenvolvimento da Região.

Tais resultados são evidentes pelos níveis de procura e procura qualificada globalmente positivos e pela percepção dos atores auscultados nos diferentes métodos de auscultação, bem como pelo aumento do número de notícias de conteúdo favorável.

C45. O **funcionamento em rede no âmbito da Estratégia de Comunicação Global do PT 2020**, mas também a colaboração e partilha de experiências e boas práticas à escala europeia, e as sinergias que daí advêm foram uma evidência, contribuindo para os resultados positivos da Estratégia e para o reconhecimento da ação do Norte 2020 (internamente e a nível europeu).

C46. As ações de **comunicação do Norte 2020 foram mais eficazes em chegar aos promotores não empresariais**, muito pelo envolvimento e cooperação próxima com atores locais (e.g. CIM/AM), **do que aos não empresariais** que tendem a privilegiar o acesso aos FEEI através de empresas prestadoras de serviços/consultoras.

O primado do **empowerment do promotor empresarial** para selecionar os apoios que melhor se lhe adequam e preparar candidaturas **persiste assim em não ser uma realidade**, o que coincide, no âmbito geral, com domínios onde os níveis de seletividade motivados por menor qualidade de candidaturas é particularmente incidente, reclamando por um lado uma intensificação da comunicação/ capacitação dirigida às empresas (melhor comunicação/ informação sobre os apoios) e considerar-se os prestadores de serviços empresariais como público-alvo relevante em matéria de comunicação.

C47. Como forma de melhor atrair (e capacitar) os promotores empresariais (e/ou seus prestadores de serviços), foram testadas com sucesso formas criativas, de linguagem simplificada e meios de comunicação (designadamente comunicação social) de larga abrangência como tutoriais / “explicadores”, com resultados positivos evidentes entre os AAC lançados antes e depois dessa ação, revelando este tipo de abordagem como boa prática a replicar no futuro.

C48. Os **canais e ações de comunicação do Programa foram positivamente apreciados pelos promotores** (tanto empresariais como não empresariais), destacando-se o website do Norte 2020 como principal canal para acesso a informação sobre os apoios. Por oposição call center do Norte 2020 mereceu apreciações menos favoráveis, em linha com a “reivindicação” dos promotores relativa à necessidade de obtenção de esclarecimentos de forma mais expedita e personalizada.

C49. A aposta na diversificação de canais e ações de comunicação foi uma realidade ao longo do período de implementação do programa. As redes sociais emergiram como canais de comunicação relevantes, ainda que com uma penetração relativamente reduzida junto dos promotores, funcionando adequadamente como meio de “alerta/ notificação” dos atores sobre as novidades relevantes no contexto de atuação do PO, mas menos como meio de acesso a informação. Tal não prejudicou, porém, a percepção dos atores sobre o contributo do Programa para o desenvolvimento regional.

C50. Os **meios de comunicação e divulgação dos apoios “tradicionais”**, tendem a ser vistos como **menos eficazes na criação de um sentimento de reconhecimento do papel do Norte 2020** e dos FEEI no desenvolvimento da Região, atento no seu carácter técnico, de linguagem complexa e pouco apelativos ao público em geral, exigindo meios complementares, capazes de “contar/ explicar” histórias que reflitam o impacto do Norte 2020 e dos FEEI na sociedade e na vida das pessoas.

C51. Ainda a respeito do reforço da notoriedade e visibilidade do PO, evidencia-se um potencial ainda não tão explorado quanto seria desejável, de estabelecer **parcerias com órgãos de comunicação social**, seja por forma a divulgar, os apoios lançados e lançar, seja para divulgar casos de estudo ou resultados da intervenção do PO, alavancados em formas de comunicar que facilitem a compreensão, tratamento e difusão da informação por estes órgãos, bem como difundir, por via destes as ditas “histórias” reveladoras do impacto dos FEEI e do Norte 2020 na Região.

5.2. Recomendações

303. As recomendações da Avaliação Intercalar do PO Regional do Norte 2014-2020 **estão suportadas nas conclusões apresentadas no capítulo anterior e organizadas com a finalidade de facilitar a sua implementação** pelos seus destinatários.
304. Atendendo à natureza das conclusões e ao seu enquadramento no ciclo de conceção – execução – avaliação da Política Regional, as **recomendações estão organizadas segundo dois períodos de execução dos FEEI**: (i) dirigidas **ao período de execução que se está a iniciar (2021-2027)**, procurando que as lições de experiência evidenciadas pela avaliação permitam níveis de eficácia, eficiência e impacte elevados ni futuro; (iii) dirigidas ao **período post 2030** e à superação de problemas evidenciados pela avaliação.

5.2.1. Recomendações para o período de execução 2021-2027

R01	Dinamizar o ecossistema regional de I&D e Inovação (OE 1.1 do NORTE 2030)
Operacionalização	
<p>A aposta na dinamização do ecossistema regional de I&D e Inovação a partir da RIS3 foi uma experiência bem sucedida no reforço da competitividade regional que deverá ser prosseguida e intensificada a partir das lições de experiência apreendidas no período de 2014-2020, recomendando-se:</p> <p>No âmbito da criação de conhecimento científico e tecnológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • garantir a continuidade dos apoios às infraestruturas de investigação científica e tecnológica inseridas no Roteiro Nacional de Infraestruturas de Interesse Estratégico e outras consideradas essenciais para a Região (mas mantendo fortes mecanismos de seletividade que evite dispersão de apoios e fomente a consolidação da rede de infraestruturas regional), ponderando ainda a elegibilidade de ações que visem capacitar e elevar o seu estágio da maturidade e qualificar os seus “modelos de negócio”; • considerar a adoção de instrumentos que permitam o atenuar dos desequilíbrios territoriais na rede científica e tecnológica regional. A título de exemplo podem ser ponderados AAC dirigidos a territórios de baixa densidade, AAC dirigidos a territórios ou a domínios da S3NORTE2027 menos dotados de infraestruturas científicas e tecnológicas. • manter estímulos à I&D nos diferentes tipos de instrumentos, reforçando mecanismos de seletividade orientados a resultados e à valorização económica da investigação (e.g. obrigatoriedade de alinhamento face à S3 NORTE 2027, privilegiar projetos de investigação aplicada em detrimento de investigação fundamental e/ ou com maior potencial de aplicação em atividades económicos e na resposta a desafios societais). <p>No âmbito da transferência de conhecimento e tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> • implementar programas de apoio ao estímulo do ecossistema de I&DI, i.e. programas que permitam apoiar atividades de transferência de conhecimento ao longo do ciclo de inovação (e.g. gabinetes de transferência de conhecimento conjuntos, CoLABs); • reforçar o apoio a iniciativas de dinamização do ecossistema, designadamente ações coletivas de dinamização do SCTR e de transferência de conhecimento para as empresas, considerando por exemplo exigindo simultaneamente compromisso nos resultados das ações; • manter aposta no financiamento dos Centros de Tecnologia e Inovação (CTI) e dos Centros de Valorização e Transferência de Tecnologia (CVTT); • apostar em projetos conjuntos entre entidades do SCTR e empresas, em particular em domínios de forte potencial de clusterização e geradores de escala e massa crítica na I&D regional; • considerar a aplicação de majorações atrativas a candidaturas que valorizem I&D produzido (e.g. patentes, internacionalização de I&D, empreendedorismo, i.e. criação de start-ups / spin-offs de base tecnológica, potenciando estes como canais privilegiados de valorização e transferência de conhecimento). 	

R01 Dinamizar o ecossistema regional de I&D e Inovação (OE 1.1 do NORTE 2030)

Operacionalização

Transversal

- Garantir total foco nos oito domínios prioritários da S3 NORTE 2027 para o período de programação 2021-27 das políticas da União Europeia: criatividade, moda e habitats; industrialização e sistemas avançados de fabrico; sistemas agroambientais e alimentação; mobilidade sustentável e transição energética; ciências da vida e saúde; ativos territoriais e serviços do turismo; recursos e economia do mar; tecnologias, estado, economia e sociedade;
- estimular a criação de parcerias visando a participação em projetos de I&D&I financiados por programas europeus (e.g. Horizonte Europa) e a participação em redes internacionais de I&D&I, contribuindo para a geração de sinergias e alavancagem dos recursos do NORTE 2030 empregues neste domínio, tendo a consideração:
 - a adequada articulação das regras entre os diferentes programas de financiamento de forma a tornar operacional a promoção de (efetivas) sinergias;
 - a articulação no espaço e no tempo entre diversos instrumentos de financiamento para apoio a iniciativas dos atores regionais (calendários de avisos e dos próprios instrumentos de financiamento, modelo de seleção, fronteiras de elegibilidades, critérios de preferência);
 - a dinamização de ações de divulgação e de capacitação, como a realização de ações de divulgação e de *brokerage events*, a produção de informação regionalizada que permita monitorizar a participação nos programas, a realização de ações de capacitação dos atores regionais, a articulação entre o nível nacional e regional, entre outras iniciativas.
- articular o financiamento comunitário disponível (FEDER) com verbas do Orçamento de Estado, de forma cumulativa, no sentido de criar condições de disponibilização de apoios mais atrativos em termos de dotação e nível de apoio, devidamente enquadrados na estratégia regional S3 NORTE 2027 para estimular uma economia de base tecnológica de alto valor acrescentado, privilegiando a excelência, a cooperação e a internacionalização da ciência e tecnologia e da I&D empresarial.

Destinatários

- AG do Norte 2030
- FCT, ANI, IAPMEI
- Entidades que compõem o modelo de governação da S3NORTE2027: CCDR-NORTE, I.P., Conselho Regional de Inovação do Norte [CRIN] e Plataformas Regionais de Especialização Inteligente
- SCTR, Associações Setoriais, Polos de Competitividade e Clusters

Articulação com Conclusões

- C14; C29; C30; C31

R02	Estimular a I&D, sobretudo empresarial e em projetos colaborativos, favorecendo a cobertura da globalidade do ciclo de inovação e os projetos de elevado potencial de valorização económica (OE 1.1 do NORTE 2030)
------------	--

Operacionalização

A aposta na I&D na Região refletiu-se num crescimento expressivo do peso da despesa em I&D em percentagem do PIB, sem que contudo, tenha permitido alcançar as metas definidas a nível europeu. Num contexto de recursos escassos e perante metas ainda mais ambiciosas para 2030, torna-se fundamental não só manter o estímulo à I&D, sobretudo empresarial (a que mais cresceu no período 2014-2020), como focalizar em projetos de forte impacto, potencial de valorização económica que gerem efeitos reprodutivos e reduzam a dependência destas iniciativas de fundos / incentivos públicos. Para ir de encontro a este desígnio, recomenda-se:

- assegurar a continuidade dos instrumentos de apoio dedicados a estimular a I&D empresarial, uma vez que a estratégia de aposta em I&D é altamente dependente de incentivos públicos, tanto no que concerne projetos individuais como nos projetos de natureza colaborativa, através de maiores níveis de dotação financeira ou taxas mais elevadas de cofinanciamento;
- valorizar projetos de I&D que incluam atividades de disseminação dos resultados (por via condições de elegibilidade/mérito ou de majorações);
- incentivar a participação em projetos de I&D financiados por programas europeus (e.g. Horizonte Europa), por forma a tirar partido de sinergias e complementaridades, e alavancando os resultados induzidos pelo NORTE 2030 na Região, neste domínio;
- apoiar as entidades/plataformas de inovação e colaboração, promovendo a articulação entre os atores do SRI e entre estes e as empresas e valorizando o seu papel enquanto agentes dinamizadores da I&D&I e da transferência do conhecimento, potenciado a procura de projetos colaborativos e de TVC. A apresentação de iniciativas relativas à articulação e efetiva TVC entre estas entidades deve ser considerada na análise de mérito do projeto. Deve, ainda, promover-se a procura de projetos de I&D de base colaborativa, nomeadamente que envolvam provas de conceitos e ações de demonstração de I&I (tipicamente projetos com TRL's mais elevados);
- introduzir estímulos à criação de agendas em áreas estratégicas de I&D direcionadas para as empresas, que visem o financiamento e o planeamento do pipeline de projetos de I&D no médio-longo prazo e a cooperação com outros stakeholders do I&D+I, robustecendo a análise de mérito dos projetos subsequentes aos projetos elencados nestas agendas, nomeadamente projetos de Inovação e/ou projetos de qualificação e internacionalização. Para este efeito, importa incorporar as aprendizagens e sinergias que decorram dos projetos no novo OE 1.4 de capacitação para a especialização inteligente, visando resolver falhas de mercado na articulação entre atores, tirando ainda partido de complementaridades entre programas do PT 2030 (COMPETE 2030);
- promover a cobertura integral do ciclo de inovação empresarial, que começa largamente com validação técnica e/ou económica de resultados de I&D (provas de conceito, investigação industrial e desenvolvimento experimental e iniciativas de demonstração), passando pela fase de industrialização, até à entrada no mercado nacional e internacional;
- garantir apoio de projetos de I&D que apresentem elevado potencial de valorização económico-financeira através de instrumentos neste domínio (e.g. valorizando nos critérios de mérito o potencial/ estratégia de valorização económico-financeira) ou favorecendo a complementaridade dos apoios (e.g. industrialização de resultados de um projeto de SI I&DT ser apoiada automaticamente pelo SI Inovação, caso a candidatura cumpra os requisitos de admissibilidade);
- manter níveis de seletividade (desde logo, a obrigatoriedade de alinhamento face aos domínios prioritários da S3 NORTE 2030), considerando as evidências de adequabilidade dos avisos e tendência de menor sustentabilidade dos projetos e respetivos impactos. Para este desiderato, importa considerar que para a manutenção ou mesmo para o reforço dos níveis de seletividade, tal deve ser feito menos ao nível da densificação (e conseqüente complexificação) dos critérios de elegibilidade (e sobretudo de mérito) mas sim ao nível da contenção e respeito das dotações estabelecidas (e eventualmente da fragmentação de AAC específicos, territoriais e/ ou temáticos), limitando assim os impactos negativos ao nível dos custos de transação da política pública.

Destinatários

- AG do Norte 2030 / Organismos Intermédios
- AG do COMPETE 2030
- Associações Empresariais; Entidades do SCTN ; Polos de Competitividade e Clusters

R02	Estimular a I&D, sobretudo empresarial e em projetos colaborativos, favorecendo a cobertura da globalidade do ciclo de inovação e os projetos de elevado potencial de valorização económica (OE 1.1 do NORTE 2030)
Articulação com Conclusões	
<ul style="list-style-type: none">• C14; C29; C30; C31; C32; C34	

R03	Dar continuidade aos apoios ao empreendedorismo reforçando os mecanismos de seletividade e a capacitação dos atores do Sistema Regional de Inovação para a Descoberta Empreendedora Manter apoios ao empreendedorismo, dando primazia aos domínios prioritários da S3 NORTE 2030 Regional e a setores de alta e média-alta intensidade tecnológica e avançados em ações coletivas estruturadas (OE 1.1 e 1.4 do NORTE 2030)
Operacionalização	
<p>Apesar dos progressos alcançados em termos reforço da intensidade tecnológica da economia regional, não se verificou uma alteração no perfil de especialização produtiva na Região. Mesmo para as tendências positivas registadas, o Programa teve um contributo relativamente limitado pela menor eficácia dos apoios não se tendo verificado um claro predomínio de um perfil de empresas apoiadas claramente distinto dos setores “tradicionais” da economia regional ou de elevada intensidade tecnológica. Para reforçar a eficácia dos apoios e potenciar os impactos é determinante não só insistir no estímulo aos projetos de empreendedorismo, como reforçar os mecanismos de articulação e governação dos atores. Nesse contexto, recomenda-se:</p>	
Manutenção do estímulo ao empreendedorismo e reforço dos mecanismos de seletividade	
<ul style="list-style-type: none">• manter os estímulos ao empreendedorismo, reforçando os mecanismos de seletividade por forma a privilegiar o alinhamento com os setores prioritários da S3 NORTE 2030 e setores de alta e média-alta tecnologia/ empreendedorismo de base tecnológica;• por forma a facilitar o arranque das operações e mitigar riscos de sinistralidade das operações:<ul style="list-style-type: none">○ exigir maior maturidade aos projetos em sede de candidatura (e.g. exigência de projetos de execução, de entrada de processo de licenciamento à entidade competente);○ sensibilizar agentes (e.g. municípios, CCDR, Entidades Coordenadoras do LI) e promover mecanismos de simplificação e priorização de procedimentos de licenciamento aplicáveis aos projetos cofinanciados que os agilizem e permitam conclusão atempada dos projetos e mitiguem os riscos de rescisões / anulações;○ avaliar a introdução/ aplicação de ferramentas que permitam aferir onde as candidaturas tendem a obter menos mérito por forma a atuar sobre esses fatores/ critérios críticos, seja no sentido de os rever/ refinar, seja no sentido de melhor comunicar os apoios/ capacitar os promotores para a preparação das candidaturas (aplicável a outros Eixos/ PI / TO, com destaque para o SI Qualificação/ Eixo 2);○ reforçar medidas de comunicação dirigidas a promotores empresariais (e seus prestadores de serviços) que incidam sobretudo nos critérios de mérito e que demonstrem os requisitos “mínimos” para uma candidatura merecer uma apreciação de mérito positiva.	

R03	Dar continuidade aos apoios ao empreendedorismo reforçando os mecanismos de seletividade e a capacitação dos atores do Sistema Regional de Inovação para a Descoberta Empreendedora Manter apoios ao empreendedorismo, dando primazia aos domínios prioritários da S3 NORTE 2030 Regional e a setores de alta e média-alta intensidade tecnológica e alavancados em ações coletivas estruturadas (OE 1.1 e 1.4 do NORTE 2030)
Operacionalização	
Fortalecer os mecanismos de articulação entre atores e incentivar ações coletivas que potenciem a descoberta empreendedora	
<ul style="list-style-type: none">• promover a capacitação do ecossistema de inovação regional por forma a facilitar a coordenação entre atores do Sistema Regional de Inovação, a sua capacitação para especialização inteligente, a criação de redes e exploração de redes e cadeias de valor alinhadas com as potencialidades dos diferentes territórios e, em suma, a territorialização da estratégia de especialização inteligente. Tais ações permitirão uma melhor coordenação dos processos de descoberta empreendedora, a eficiência na utilização dos recursos e mitigação de redundâncias entre diferentes iniciativas.• fomentar e privilegiar ações coletivas com abordagens holísticas e transversais, estruturadas em diagnóstico, focadas em resultados (e.g. produtos e serviços piloto) e que incorporem medidas robustas de comunicação e disseminação de resultados, instigadores de maiores efeitos de clusterização e de transferência e valorização de conhecimento e envolvendo entidades relevantes do Sistema Regional de Inovação;• ponderar o lançamento de avisos dirigidos a empresas beneficiadas por ações coletivas, tirando partido da experiência adquirida na sua jornada de desenvolvimento no quadro dessas ações e do apoio da entidade promotora da ação coletiva, favorecendo a continuidade e escalabilidade das iniciativas meritórias angariadas nessa sede e potencialmente mais propensas a reunirem condições de admissibilidade e mérito.	
Destinatários	
<ul style="list-style-type: none">• AG Norte 2030 / Organismos Intermédios• Entidades do Sistema Regional de Inovação• Entidades do ecossistema de empreendedorismo regional• CCDR; CIM e AMP; Municípios; Entidades Coordenadoras do Licenciamento Industrial	
Articulação com Conclusões	
<ul style="list-style-type: none">• C11; C15; C32; C40	

R04

Manter os estímulos à contratação de recursos humanos qualificados e à formação em contexto empresarial, favorecendo lógicas mais estruturadas de formação e reforçando a sua atratividade (OE 4D do NORTE 2030)

Operacionalização

A Região Norte evidenciou um forte progresso, com contributo do Norte 2020, na melhoria da qualificação da sua população ativa, com reflexos na produtividade, porém, persistem dificuldades em atrair e reter mão-de-obra qualificada, por falta de competitividade dos níveis remuneratórios oferecidos. Sendo a atração de capital humano qualificado e a sua retenção vitais para estimular a existência de projetos, empresas e instituições sustentáveis, bem como a produtividade (única variável que permitirá induzir crescimento económico no próximo ciclo de programação) importa continuar a incentivar a aposta na integração destes perfis no tecido empresarial e induzir maiores níveis de competitividade das empresas na atração dos mesmos. Paralelamente, os apoios à formação revelaram-se menos atrativos e eficazes, constituindo uma limitação ao contributo do Programa para progressos sustentados no domínio da produtividade. Por forma a intensificar a eficácia dos apoios e a trajetória do atual período de programação, recomenda-se:

- garantir a continuidade dos apoios à contratação de Recursos Humanos Altamente Qualificados na Região Norte, mantendo o contributo do Programa para a positiva trajetória de qualificação do emprego regional.
- Introduzir como critérios de elegibilidade o alinhamento face à S3 NORTE 2030 e/ ou medidas de discriminação positiva (e.g. critérios de mérito, majorações no financiamento, outras que se revelem pertinentes), sempre que os Recursos Humanos Altamente Qualificados sejam para integrar em atividades de investigação e desenvolvimento ou inovação (de produto, de processos produtivos, etc.) e em especial, quando envolvidos em atividades de TVC.
- em alinhamento com o ponto anterior, garantir que nas candidaturas é apresentado plano para inserção / carreira dos Recursos Humanos Altamente Qualificados que extravase o período do apoio, garantindo a sua alocação a atividades de elevado valor acrescentado, preferencialmente em I&D&I e condições favoráveis à sua consolidação ou mesmo progressão na empresa, ponderando igualmente a exigência de manutenção dos postos de trabalho em atividades de natureza similar por determinado prazo após o fim da operação, favorecendo a estabilidade e qualidade do emprego e os impactos a médio e longo prazo na economia regional.
- ponderar a implementação de projetos/ planos mais integrados e estruturados de formação em linha com as agendas / estratégias das empresas (ver recomendação R5), em avisos autónomos que permitam consolidar as necessidades (associada a processos de inovação de produto ou processo, de internacionalização, etc.) e ganhar escala que mitigue os efeitos conjugados de reduzidos montantes de apoio face à carga administrativa associada às candidaturas, penalizadores da adesão dos promotores.
- manter os apoios à formação associados a projetos de investimento no SI, permitindo que em operações isoladas, a componente de formação continue a ser apoiada, reforçando, contudo, a sua atratividade através:
 - da simplificação dos processos de candidatura e, sobretudo, de apresentação de pedidos de pagamento na componente de formação;
 - da introdução de majorações atrativas no caso de apresentação de projetos empresariais com componente de formação, assim como incentivos para o investimento em formação durante o horário laboral, promovendo projetos de formação mais ajustados às necessidades das empresas, com possibilidade de formação *on-the-job*;
 - da revisão da aplicação do regime de minimis a modalidades que tradicionalmente registam pouca procura e que precisam de ser estimuladas, de forma a permitir que as empresas não fiquem limitadas na participação em modalidades de formação quando inseridas em projetos de desenvolvimento empresarial apoiados pelos FEEI.
 - da contínua sensibilização para a importância da formação e da aprendizagem contínua, com recurso à disseminação dos resultados e benefícios da formação do capital humano junto das empresas. Esta sensibilização deverá ser articulada com os parceiros sociais e descentralizada em termos territoriais, recorrendo aos meios e formas de comunicação adequadas para este o público-alvo.
 - de ações de divulgação e disseminação dos apoios, partilhando casos de sucesso e envolvendo representantes empresariais, incubadoras, entidades.

Destinatários

- AG do Norte 2030

R04	Manter os estímulos à contratação de recursos humanos qualificados e à formação em contexto empresarial, favorecendo lógicas mais estruturadas de formação e reforçando a sua atratividade (OE 4D do NORTE 2030)
------------	--

Articulação com Conclusões

- C12; C31

R05	Promover a integração e complementaridade dos instrumentos de apoio à inovação, competitividade e internacionalização do tecido empresarial regional que potencie os impactos (OE 1.1, 1.3 do NORTE 2030)
------------	---

Operacionalização

O fortalecimento da competitividade empresarial regional deverá passar pelo robustecimento do financiamento dos investimentos das entidades empresariais, designadamente pelo aumento da dimensão estrutural desses processos, através de:

- publicar um Plano de Concursos e garantir seu cumprimento, dada a sua importância para uma gestão das expectativas por parte dos promotores eficaz e para uma melhor previsibilidade da procura potencial, agilizando a afetação dos recursos técnicos e financeiros necessários para efetuar os procedimentos nos prazos previstos e permitindo, assim, aos promotores definir estratégias de ação com maior segurança com base nas tipologias de investimento que serão apoiadas, timings, etc;
- considerar (no seio da rede do sistema de incentivos do PT 2030) a concentração de regimes de apoio de projetos de natureza mais estruturante, que contemplem apoio à I&DT, inovação produtiva e qualificação e internacionalização em concursos únicos, de forma garantir que a candidatura percorre todo o ciclo de vida do projeto, acompanha as estratégias dos promotores empresariais, garantindo-se a otimização dos resultados e impactos do projeto, bem como promovendo a adesão dos promotores a este regime.

Destinatários

- Rede do Sistema de Incentivos às Empresas
- AG Norte 2030 / OI

Articulação com Conclusões

- C8; C24; C31

R06

Apostar nos instrumentos financeiros (IF) numa perspetiva de complementaridade face aos sistemas de incentivos às empresas (OE 1.3 do NORTE 2030)

Operacionalização

Apesar das implicações conjunturais que afetaram a utilização dos Instrumentos Financeiros, estes representam um instrumento complementar aos sistemas de incentivos relevante para a dinamização da economia regional, devendo ser mantida a sua aposta no período 2021-2027, obedecendo, contudo, aos seguintes princípios/ orientações, tendo por base as lições aprendidas no período 2014-2020:

- estabelecer as dotações afetas a este tipo de instrumentos de forma contida e limitada às efetivas necessidades do mercado por um lado e, por outro, ao necessário numa perspetiva de complemento face aos sistemas de incentivos do PT 2030, em particular assegurando a compatibilização com as regras europeias quanto à impossibilidade de se conceder subvenções reembolsáveis, conferindo ainda maior liberdade de escolha às empresas no seu mix de instrumentos de financiamento.
- a utilização parcimoniosa destes instrumentos permitirá, por um lado, otimizar e alavancar recursos afetos ao apoio às empresas, e por outro manter um foco na intervenção do PO nos apoios às empresas através de subvenções não reembolsáveis, contribuindo para a melhoria da situação patrimonial e financeira das empresas;
- manter a aposta na disponibilização de instrumentos de dívida (garantias e bonificações), em particular capitalizando a experiência positiva e replicando o desenho do instrumento híbrido (*blended*) adotado com sucesso no período de programação de 2014-2020, induzindo maiores níveis de alavancagem, maior acesso ao financiamento, em particular por PME e também uma menor sinistralidade das operações de apoio à competitividade de PME onde a limitação no acesso ao financiamento para fazer face à contrapartida nacional se constituiu como obstáculo à eficácia das operações;
- promover ações de informação e de esclarecimento, bem como a divulgação de casos de sucesso, como forma de demonstrar as vantagens destes instrumentos aos potenciais beneficiários (empresas), as quais assumirão maior importância num contexto de aumento das taxas de juro que atualmente se começa a observar. Considerar ambas as vertentes dos IF: capital (mais vocacionados para empresas com elevado potencial de crescimento e de inovação e para a promoção do empreendedorismo de base tecnológica) e dívida (para particulares e para as empresas, neste caso como complemento para elegibilidades que não se enquadram nos Sistemas de Incentivos, nomeadamente os projetos de modernização sem o carácter inovador requerido pelos SI);
- reavaliar os constrangimentos processuais associados à mobilização dos IF (de dívida e capital) por parte das empresas e introduzir maior simplificação nas condições de acesso aos mesmos como forma de promover maior adesão e rápida execução por parte dos beneficiários finais;
- Identificar fatores de constrangimento à adesão dos intermediários financeiros (para instrumentos de dívida e de capital), em articulação com o Banco Português de Fomento, e definir uma estratégia de envolvimento.

Destinatários

- AG do Norte 2030
- Banco Português de Fomento
- Entidades de suporte às empresas e ao empreendedorismo
- Instituições Financeiras aderentes

Articulação com Conclusões

- C16

R07

Reconfigurar o desenho dos incentivos à eficiência energética, reforçando a sua atratividade (OE 2.1 do NORTE 2030)

Operacionalização

Os desafios regionais, nacionais e europeus ao nível na ação climática e da transição energética exigem, em linha com os roteiros nacionais e regionais de descarbonização e com a Lei do Clima, uma intensificação do investimento na eficiência energética.

Neste contexto, no período, 2021-2027, a Região deve:

- considerar a focalização dos apoios neste domínio nos beneficiários não empresariais (administração regional, local e setor social), integrando os apoios à eficiência energética das empresas nos eixos dedicados à competitividade das empresas, porquanto o imperativo da transição para economia hipocarbónica e eficiente no uso dos recursos se constitui um fator de competitividade emergente e crítico atualmente. Tal permitia, por um lado, maior escala nos apoios a entidades públicas fortemente consumidoras de energia e, por outro, mitigar riscos de baixa adesão e ineficiência na ação do PO, ao concentrar esforços numa prioridade e grupo-alvo que se revelou ineficaz no passado.
- considerar, em respeito pelas regras europeias existentes e aplicáveis, as seguintes recomendações visando reforçar a atratividade dos apoios:
 - apostar em instrumentos simples de apoio e, por oposição abandonar modelos de elevada complexidade e com pouca recetividade por parte da administração pública (Modelo ESCO);
 - prever a atribuição de subvenções não reembolsáveis, porquanto a capacidade de reposição das mesmas, num quadro de ausência de receitas líquidas (de facto, i.e., sem fluxos financeiros diretamente decorrentes do projeto), é limitada e altamente desincentivadora;
 - Aplicar taxas de co-financiamento mais atrativas que se constituam como incentivos, de facto, à realização deste tipo de projetos;
- refinar o desenho dos instrumentos de apoio, designadamente públicos-alvo, tipologias de operação e despesas elegíveis, por forma a mitigar os efeitos concorrenciais com outros instrumentos (e.g. PRR) e reforçar a complementaridade entre instrumentos;
- avaliar possibilidade (e eventualmente negociar com a CE) de se flexibilizar elegibilidades por forma a permitir o financiamento de atividades/fornecimentos necessários à implementação dos projetos (eventualmente com algum limite no cômputo global do incentivo aprovado) e de permitir apoios não reembolsáveis /fundo perdido;
- adotar medidas de simplificação dos pareceres das entidades competentes (DGEG) no âmbito das candidaturas a estes apoios, bem como medidas que promovam a celeridade desses procedimentos;
- adotar medidas de aceleração de pareceres exigidos aos OI e que agilizem decisões nas candidaturas ou alterações aos projetos, bem como adiantamentos / reembolsos aos promotores;
- desenvolver ações de comunicação e sensibilização que permitam evidenciar os efeitos positivos do investimento em ações de eficiência energética (em particular as poupanças energéticas associadas - a curto, médio e longo prazo - quer à melhoria dos processos, quer à utilização de fontes alternativas) nos setores empresarial, residencial e da Administração Local.

Destinatários

- AG do Norte 2030
- Entidades setoriais competentes (DGEG), AD&C, IFD

Articulação com Conclusões

- C17

R08	Manter a aposta na promoção do acesso aos serviços de interesse geral através do investimento nas redes de equipamentos de saúde, educação e sociais, do reforço das respostas em rede intermunicipais e da geração de formas inovadoras de provisão. (OE 5.1 do NORTE 2030)
Operacionalização	
<p>As redes regional e sub-regional de serviços de interesse geral são essenciais para prover a igualdade de oportunidade de acesso aos serviços pelas populações e para assegurar níveis de atratividade e coesão territorial elevados. A existência de territórios com deficiente provisão de serviços de interesse geral, a emergência de novas necessidades ditadas pelos fluxos migratórios emergentes e pelo envelhecimento da estrutura demográfica e a necessidade de dar resposta ao processo de descentralização em curso, estabelecido na Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto (Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais), exigem uma continuação do investimento em serviços de interesse geral, reforçado por estímulos a novas formas de provisão que assegurem mais eficiência. Para tal deve-se:</p> <ul style="list-style-type: none">• proceder à análise prospetiva de necessidades de equipamentos (de saúde, sociais e de educação) ou de intervenções nos mesmos, a realizar no âmbito dos diversos instrumentos de planeamento setorial regional (Cartas Educativas, Cartas Sociais e Cartas de Saúde, de âmbito local e/ou intermunicipal) de modo a garantir uma resposta eficaz e priorizada às necessidades da Região Norte;• incentivar a criação de projetos intermunicipais de provisão de respostas na área social, educação e saúde, aumentando a eficiência do investimento, fortalecendo as regiões funcionais e superando os problemas gerados pela perda populacional e falta de massa crítica;• dinamizar o surgimento de formas inovadoras de provisão, nomeadamente de serviços gerais de interesse social, em articulação com o aprofundamento da digitalização dos setores público e social, dinamizando ações de capacitação, divulgação de casos de sucesso e incentivo financeiro a iniciativas inovadoras. <p>Este objetivos deverão ser prosseguidos no âmbito da Prioridade “Promover o desenvolvimento social, económico e ambiental integrado e inclusivo, a cultura, o património natural, o turismo sustentável e a segurança nas zonas urbanas”, nomeadamente através da prossecução do Eixo 1 - Serviços de Interesse Geral das ITI das Comunidades Intermunicipais e Área Metropolitana do Porto.</p>	
Destinatários	
<ul style="list-style-type: none">• AG PR Norte 2021-2027/ Organismos Intermédios• Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do norte• Comunidades Intermunicipais / AMP / Municípios• Ministérios da Saúde, Educação, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social• Organismos setoriais competentes (ACSS; ARS Norte; DGESTE)	
Articulação com Conclusões	
<ul style="list-style-type: none">• C2 e C3	

R9

Intensificar os processos de capacitação do ecossistema de fundos, especialmente dos atores territoriais, para os novos desafios de transição energética, ecológica e digital, através de ações específicas e da criação de redes (formais e informais) de reflexão estratégica e operacional, capacitação e operacionalização (POAT)

Operacionalização

As necessidades de encontrar respostas cada vez mais inovadoras, transversais e integradas aos desafios do desenvolvimento regional exigem, por um lado, o reforço dos mecanismos de atuação em rede e, por outro lado, o aumento dos níveis de capacidade de atuação dos diversos atores, na conceção e execução dos investimentos.

Neste contexto recomenda-se:

- criar e/ou densificar redes regionais e intermunicipais formais e informais, para identificar necessidades e oportunidades comuns, para ponderar, refletir, debater e definir projetos estratégicos e transversais interessantes para as diversas Comunidades Intermunicipais/AMP ou para partilhar/ponderar soluções para ultrapassar dificuldades comuns (por exemplo, na operacionalização do processo de contratualização);
- intensificar os mecanismos de implementação e acompanhamento do modelo de governação da RIS3;
- densificar os processos de capacitação/formação de eleitos e de recursos humanos nas Câmaras e nas Comunidades Intermunicipais/AMP, bem como reforçar os quadros técnicos internos, num contexto de reforço das competências e atribuições específicas na gestão de áreas centrais para o processo de contratualização 2021-2027 (novas competências/responsabilidades exigem mais recursos qualificados), bem como para melhorar a capacidade de resposta destas entidades em múltiplas políticas públicas como é o caso do SI2E, do +CO3SO, dos PIPSE ou dos PAI (Inclusão Ativa);
- reforçar o recurso ao estabelecimento de parcerias entre as Comunidades Intermunicipais/AMP e atores-chave regionais, para apoio especializado em algumas áreas estratégicas prioritárias;
- garantir o reforço dos processos de coordenação multinível, que permitam incrementar uma atuação descentralizada e mais adequada às necessidades dos públicos-alvo. Nesta dimensão, será fundamental continuar a reforçar o papel da administração central nas competências promotoras da coordenação multinível, na definição de princípios comuns e linhas orientadoras, no planeamento estratégico e operacional coordenado e no apoio técnico necessário aos diversos *stakeholders* envolvidos na execução das políticas. Por exemplo, no curto prazo, no contexto de integração recente das dimensões da cultura e da educação no quadro de atribuições e competências da CCDR Norte, estão criadas as condições para se adotarem medidas que permitam reforçar o papel desta entidade na coordenação multinível e no planeamento às diversas escalas, para estas duas áreas de política pública;
- intensificar os mecanismos de capacitação das autarquias e Comunidades Intermunicipais, preparando-as para desenharem uma nova geração de investimentos que concorram para mudança transformadora dos espaços urbanos, alinhados com as orientações da Nova Iniciativa Europeia Bauhaus (NEB).
- continuar o processo de capacitação da procura desenvolvido pelo Órgão de Acompanhamento das Dinâmicas Regionais do Norte (OADRN), por exemplo, garantindo a continuidade da publicação do NORTE UE, que procura aprofundar e divulgar conhecimento sobre as políticas públicas da União Europeia (e respetivos instrumentos de apoio) e a sua dinâmica de execução na Região.

Destinatários

- AG PR Norte 2021-2027
- Associações de Desenvolvimento Local
- Agência Portuguesa de Ambiente
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
- Comunidades Intermunicipais / AMP / Municípios
- Direção Geral do Território
- Instituições de Ensino Superior sediadas na Região Norte

Articulação com Conclusões

- C4

R10

Reforçar os mecanismos de divulgação dos resultados dos projetos e da ação do Programa no desenvolvimento da região reforçando a sua notoriedade, incluindo através de parcerias com órgãos de comunicação social

Operacionalização

A apropriação da Região pelos resultados da Política Regional constitui um incentivo relevante para a aceleração do investimento e da inovação, bem como para atração de investimento e talento. Neste quadro, sugere-se no período 2021-2027:

- desenvolver medidas de divulgação dos resultados e impactos da ação do Programa acessíveis à sociedade civil e que focalizem a demonstração do impacto gerado na vida das pessoas, alavancado nas medidas inovadoras e bem-sucedidas no período 2014-2020 (e.g. Rostos do Norte).
- estabelecer parcerias com órgãos de comunicação (televisão, rádio, jornal) visando a divulgação em massa dos resultados e impactos gerados pelo PO, podendo assumir diferentes formatos (e.g. rubricas periódicas, entrevistas regulares, colunas em jornais, etc.);
- realizar ações proativas junto da comunicação social, como por exemplo reuniões/ sessões explicativas e de esclarecimentos (em off ou noutra modelo que se julgue apropriado) sobre os apoios a lançar de forma antecipada, sobre relatórios de execução ou de divulgação dos resultados alcançados, que permitam melhor compreensão (e subsequente comunicação por parte destes órgãos);
- considerar meios complementares (e.g. painéis fixos ou temporários de melhor visibilidade e compreensão) aos previstos em sede regulamentar para a publicidade aos FEEL, como forma de potenciar o reconhecimento e notoriedade do Norte 2030 e dos FEEL.

Destinatários

- AG do Norte 2030
- Rede do Comunicação do PT 2030
- Órgão de comunicação social

Articulação com Conclusões

- C44; C45

R11

Reforçar os mecanismos de divulgação dos apoios, simplificando a linguagem e garantindo adequação dos canais e conteúdos aos públicos-alvo, em particular junto dos promotores empresariais

Operacionalização

Um maior conhecimento dos apoios e uma perceção de menor complexidade no acesso, constituem vetores essenciais para que os promotores empresariais possam aderir de forma mais massiva aos financiamentos regionais no período 2021-2027. Para tal, sugere-se:

- introduzir medidas de divulgação dos apoios simples e acessíveis, tirando partido das (boas) experiências e casos de sucesso implementados durante o período de programação 2014-2020 (e.g. “tutoriais”, como no caso dos RHAQ).
- clarificar e comunicar melhor as condições de admissibilidade/elegibilidade dos promotores e projetos para cada tipologia, nos websites, nos formulários, ferramentas de candidatura e guias do utilizador, (e.g. prever sessões de esclarecimento na altura de lançamento de alguns AAC, em particular no início do período de programação ou quando ocorrem alterações com significado nos instrumentos/medidas).
- dinamizar sessões de apresentação e esclarecimento sobre os apoios do Norte 2030 para as empresas, incluindo através de webinars por forma a chegar massivamente ao público empresarial, em articulação com a Rede do Sistema de Incentivos, divulgando o Plano de Avisos, tipologias de objetivos e prioridades visadas, condições de elegibilidade de promotores e projetos, etc. direcionadas em particular para este tipo de promotores e procurando envolver os seus prestadores de serviço / consultores.
- tornar os AAC de mais fácil leitura e apreensão, promovendo uma maior sensibilização dos promotores no que se refere à compreensão efetiva dos requisitos das candidaturas, bem como acompanhar o lançamento dos AAC de “fichas” síntese, FAQ e/ ou outros elementos que facilitem o acesso e compreensão requisitos/ condições dos AAC.
- divulgar proativa e antecipadamente o lançamento de AAC junto da comunicação social, através de press releases e outros instrumentos pertinentes em linguagem clara e acessível, fomentando uma divulgação em massa dos apoios.

Destinatários

- AG do Norte 2030
- Rede do Sistema de Incentivos

Articulação com Conclusões

- C44; C45; C46

5.2.2. Recomendações para o período de execução post-2030

R12	Redefinir os mecanismos de financiamento da política regional no pos-2030, respondendo à eventual redução de financiamento da Política de Coesão, à crescente inelegibilidade de necessidades de investimento locais e aos desafios de financiamento da descentralização a médio prazo.
Operacionalização	
<p>A Política Regional Europeia tem vindo a sofrer uma trajetória de orientação do financiamento para uma pauta de elegibilidade de natureza pan-europeia criando crescentes dificuldades dos atores locais e regionais no financiamento de determinadas necessidades específicas. A este contexto deverá adicionar-se, embora ainda exista alguma incerteza, uma redução do financiamento europeu no período post-2030, enquanto o aprofundamento da descentralização aumentará as necessidades de investimento nos níveis subnacionais.</p> <p>Assim, torna-se imprescindível implementar novos mecanismos programáticos de financiamento da política de desenvolvimento regional, exclusivamente nacionais, através da celebração de contratos de desenvolvimento regional estabelecidos com a CCDR, CIM, AMP e outros atores regionais, complementar ao Programa Regional, suportados exclusivamente por fundos nacionais e/ou outros mecanismos de apoio ao desenvolvimento (por exemplo, BEI) que permitam:</p> <ul style="list-style-type: none">• salvaguardar a previsível redução de financiamento da Política de Coesão após 2029;• financiar as necessidades de investimento local e regional, não elegíveis pela Política de Coesão, nomeadamente de natureza infraestrutural como construção e manutenção de equipamentos, acessibilidades, ou infraestruturas ambientais;• financiar os investimentos regionais e municipais resultantes do aprofundamento da descentralização;• assegurar previsibilidade orçamental e orientação para os resultados ao investimento público;• financiar a concretização plena do PROT Norte nas suas diversas dimensões.	
Destinatários	
<ul style="list-style-type: none">• AD&C• Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte• Ministério da Coesão Territorial	
Articulação com Conclusões	
<ul style="list-style-type: none">• C8	

R13	Assegurar que o período de programação de fundos post 2030 está suportado na realização de exercícios de planeamento estratégico regional e intermunicipal, que envolvam os atores locais e regionais
Operacionalização	
<p>A provisão de serviços de interesse geral deverá estar suportada em quadros de referência de planeamento que aumentem a eficácia e a eficiência do investimento público.</p> <p>Neste contexto, num quadro em que se exige inovação das formas de provisão, mormente nos territórios de baixa densidade onde a rarefação populacional torna difíceis de obter níveis de massa crítica adequados, e de consolidação do processo de descentralização ao longo dos próximos anos, é essencial que o período de investimento na próxima década seja preparado a partir de diagnósticos de provisão.</p> <p>Neste contexto, sugere-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • desencadear processos de planeamento estratégico territorial de escala regional e sub-regional que definam a montante do processo de programação e contratualização, as visões de desenvolvimento regional e intermunicipal preconizados para cada território em função das suas necessidades e oportunidades específicas; • assegurar que os processos de planeamento estratégico são acompanhados de mecanismos de capacitação, empoderamento, reflexão e participação, elaborando previamente um guião metodológico para a sua realização e condicionando o seu financiamento ao cumprimento de um processo metodológico previamente definido, onde estejam previstas as várias fases de envolvimento, participação e comunicação; • desenhar e implementar previamente um programa de capacitação em planeamento estratégico para as Comunidades de Capacitação de apoio à preparação e conduções dos exercícios de planeamento prospetivo; • estabelecer mecanismos de comunicação, divulgação e disseminação das estratégias regionais e sub-regionais. 	
Destinatários	
<ul style="list-style-type: none"> • AD&C • Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte • Comunidades Intermunicipais 	
Articulação com Conclusões	
<ul style="list-style-type: none"> • C2, C3 e C4 	

R14	Redefinir o modelo de abordagem ao desenvolvimento urbano ajustando-o às características do sistema urbano regional e à diversidade de centros urbanos, diferenciando os instrumentos territoriais consoante a escala adequada de concretização da política urbana
------------	--

Operacionalização

A avaliação tornou evidente que o modelo de abordagem seguido na promoção do desenvolvimento urbano caracteriza-se por: (i) grande homogeneidade regional; (ii) indiferença ao potencial estruturador dos vários centros e à sua capacidade de articulação com a estratégia de especialização inteligente; (iii) primazia de uma escala de abordagem intra-urbana. No desenho do Portugal 2030 este problema agrava-se, atendendo ao desaparecimento de instrumentos de política urbanas, geridos pelas autoridades urbanas competentes, e à sua diluição nas ITI CIM.

Em qualquer dos casos, estas abordagens não reconhecem que os investimentos em política urbana desempenham não só um papel central na equidade do acesso a serviços de interesse social de proximidade e no bem-estar das populações, mas também um papel vital para a competitividade económica regional e nacional, transformando as cidades principais a partir da sua massa crítica, talento e tecido institucional, em centros de inovação regional e capazes de atrair investimento e fixar população, em alinhamento com a RIS3.

A consolidação do sistema urbano regional num modelo policêntrico que parta das características do sistema de povoamento das várias sub-regiões e, especialmente, o reforço, nas dimensões demográfica e funcional, dos polos e eixos urbanos é essencial, não só para assegurar uma distribuição mais equilibrada da população, bem como permitir níveis adequados de equidade no acesso aos serviços de interesse geral

Neste contexto, no período post-2030 deverá apostar-se num desenvolvimento urbano:

- que se ajuste às várias realidades sub-regionais do sistema de povoamento, na ótica dos mecanismos que cooperação e articulação que podem ser definidos, e aos diversos níveis hierárquicos da rede urbana e ao tipo de funções e potencial que cada nível deve comportar e é capaz de protagonizar;
- que assuma uma política de desenvolvimento urbano definida por três escalas de intervenção:
 - a escala local, implementada no nível de bairros ou de uma cidade ou vila, focada em questões específicas da comunidade, como melhorias na infraestrutura, serviços de proximidade, modos suaves, habitação, ação climática, reabilitação urbana;
 - a escala do sistema urbano intermunicipal, considerando a realidade de áreas urbanas que estendem para além dos limites de um único centro, englobando múltiplos municípios, onde devem ser consideradas as questões dos transportes associadas às bacias de emprego, a programação em rede, e a otimização da oferta de serviços de interesse geral;
 - a escala do sistema urbano regional que deve incidir apenas sobre o nível superior do sistema urbano, a definir no PROT Norte, e procurar focar-se na provisão de serviços de interesse geral de âmbito regional (ensino superior, saúde, ...) e na criação de infraestruturas e projetos com grande capacidade de alavancar dinâmicas de internacionalização, fortalecimento económico e do sistema de inovação regional, sem prejuízo de poderem ser complementados com intervenções de escala local.
- que diferencie as abordagens nas diversas escalas a partir da criação de diferentes instrumentos de política, da diferenciação dos centros urbanos elegíveis, das tipologias de elegibilidades.

Destinatários

- AG PR Norte 2021-2027
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
- Comunidades Intermunicipais / AMP / Municípios

Articulação com Conclusões

- C2 e C3

06

Referências bibliográficas e eletrônicas

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ELETRÓNICAS

Referenciais e documentos metodológicos:

- Adams, J. R. (2018). *Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers*. London: Sage Publications.
- Brown, E. S. (2019). Causal Inference in Impact Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 40(3), 392-410.
- EVALSED - Guia para avaliação do desenvolvimento socioeconómico, Comissão Europeia
- EVALSED Sourcebook – Methods and Technics, Comissão Europeia
- Johnson, P. L. (2021). *Impact Assessment: A Practical Guide*. London: Routledge.
- Jones, S. A. (2018). *Making an Impact: A Handbook on Counselor-Client Communication for Assessment and Impact Evaluation*. New York: Taylor & Francis.
- Kong, Dongmin and Zhang, Bohui and Zhang, Jian, Higher Education and Corporate Innovation (February 10, 2022). *Journal of Corporate Finance*, Forthcoming; Aghion, P and Boustan, L P And Hoxby, C and Vandenbussche, J. (2009). The causal impact of education on economic growth: Evidence from us. *Brookings papers on economic activity*, volume 1, p. 1 – 73)
- Mapping change - Using a theory of change to guide planning and evaluation, Anne Mackinnon, Natasha Amott (GrantCraft series)
- Orientações para o planeamento e a preparação das avaliações do Portugal 2020, Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P., maio de 2016
- Program Evaluation Methods: Measurement and attribution of Program Results, Treasury Board of Canada Secretariat
- Robinson, R. D. (2019). *Impact Evaluation: An Applied Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Smith, T., et al. (2020). *Measuring the Impact of Social Programs: A Cross-Country Panel Analysis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Swift, T. (2018), "PhD scientists in the boardroom: the innovation impact", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 184-202
- Theory of Change Basics: a primer on theory of change, Dana H. Taplin, Heléne Clark, 2012
- Theory of Change, A Series of Papers to Support Development of Theories of Change Based on Practice in the Field, Dana H. Taplin, Heléne Clark, Eoin Collins e David C. Colby, 2013
- Theory-based approaches to evaluation: concepts and practices, Treasury Board of Canada Secretariat
- Theory-based impact evaluation: principles and practice, White, H., junho de 2009

Documentos base, regulamentação:

- Acordo de Parceria Portugal 2020
- Avisos de Abertura de Concursos lançados pelo Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020
- Boletins informativos dos Fundos da União Europeia
- Estratégia Europa 2020
- Europa 2020: Indicadores macroeconómicos

- Europa 2020: Recomendações específicas para Portugal
- Manuais de procedimentos e descrições dos sistemas de gestão e controlo dos Programas Operacionais
- Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020
- Programa Nacional de Reformas
- Regulamentos comunitários e nacionais (transversais e específicos) aplicáveis ao objeto de avaliação
- Relatórios anuais de execução do Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020
- Relatórios anuais dos Fundos da União Europeia

Estudos de avaliação e outros estudos:

- Avaliação da Aplicação de Custos Simplificados
- Avaliação da capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos
- Avaliação da Implementação da Estratégia Nacional e Regional de Investigação para uma Especialização Inteligente (RIS3): Rede, Realizações e Resultados Esperados
- Avaliação da Implementação das Medidas de Reforço da Transição para uma Economia com Baixas Emissões de Carbono - Avaliação de Impacte e de processo
- Avaliação da implementação dos sistemas de incentivos do PT2020
- Avaliação da operacionalização da abordagem territorial do PT2020 no contexto da convergência e coesão territorial
- Avaliação das Medidas de Promoção de Inovação Social
- Avaliação do Contributo do PT2020 para a Promoção do Sucesso Educativo, Redução do Abandono Escolar Precoce e Empregabilidade dos Jovens
- Avaliação do contributo dos FEEI para a formação avançada
- Avaliação do contributo dos FEEI para a modernização e capacitação da administração pública
- Avaliação do contributo dos FEEI para as dinâmicas de transferência e valorização de conhecimento
- Avaliação do Impacte da Iniciativa Emprego Jovem
- Avaliação do impacte dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social
- Avaliação do impacte dos FEEI no desempenho das empresas portuguesas
- Avaliação do Impacte dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento no Desempenho das Empresas
- Avaliação ex ante do Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020
- Avaliação ex ante dos Instrumentos Financeiros de Programas do Portugal 2020: Lote 3 - Instrumentos Financeiros para a Eficiência Energética e Gestão Eficiente das Águas e dos Resíduos
- Avaliação ex ante dos Instrumentos Financeiros de Programas do Portugal 2020 – Instrumentos Financeiros para o apoio direto às empresas - Lote 1
- Avaliação sobre o contributo do Portugal 2020 para a Promoção do Sucesso Educativo, a Redução do Abandono Escolar Precoce e a Empregabilidade dos Jovens
- Avaliação ex ante dos Instrumentos Financeiros para a Regeneração e Revitalização Física, Económica e Social em Zonas Urbanas (Lote 4)
- Diagnóstico prospetivo dos serviços sociais de interesse geral: análise da provisão e do contributo para a coesão territorial. Agência para o Desenvolvimento e Coesão e CEDRU

- Estratégia Regional de Especialização Inteligente do Norte
- Relatório de Monitorização da Estratégia Regional de Especialização Inteligente do Norte (2019)
- Norte Conjuntura (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021)
- Estratégia de Desenvolvimento do Norte para Período de Programação 2021-27 das Políticas da União Europeia

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

07

Anexos

(Esta página foi deixada propositadamente em branco)

7. ANEXOS

7.1. Ponto de situação

Projetos: Custo e fundo aprovado

O quadro seguinte (Quadro A1) apresenta um panorama global dos níveis de seletividade na aprovação das candidaturas do Norte 2020, por Tipologia de Operação. Ainda assim, no Quadro A2 é detalhada a informação relativa à exigência aplicada na seleção das candidaturas, dado que uma visão global poderá indiciar erradamente uma menor qualidade dos projetos, na medida em que são ocultados alguns critérios de seleção, de que serve de exemplo motivos de insuficiência de dotação financeira, sobretudo ao nível dos Eixos 1 e 2.

Tipologias de Operação (TO)	Nº Projetos	Custo Elegível Aprovado (10 ³ €)	Fundo Aprovado (10 ³ €)	Taxa de Aprovação Bruta	Taxa de Rescisão/Anulação
01 - Investigação, desenvolvimento e inovação	777	574 017	193 820	35%	8%
Infraestruturas Tecnológicas	14	31 300	8 150	93%	0%
Projetos I&DT	180	158 727	91 028	18%	1%
Projetos Rede ESFRI (Infraestruturas de investigação)	17	60 434	14 239	100%	0%
SAAC Transferência do conhecimento	34	32 812	14 440	76%	3%
SI I&DT	488	217 498	50 161	42%	9%
SI Inovação (Não PME)	44	73 246	15 801	65%	20%
02 - Competitividade de pequenas e médias empresas	5108	2 149 531	669 290	49%	21%
Áreas de Localização Empresarial	34	45 199	6 445	79%	0%
Instrumentos Financeiros (EP2/PI3.3)	3	215 581	57 554	100% ¹⁵	0%
SAAC Internacionalização	45	25 448	17 326	57%	10%
SAAC Promoção do espírito empresarial	45	23 085	16 179	61%	12%
SAAC Qualificação	82	32 191	18 609	74%	9%
SI Inovação (Empreendedorismo)	224	45 663	20 929	24%	29%
SI Inovação (Produtiva PME)	2281	1 205 079	416 060	58%	15%
SI Internacionalização	1679	485 951	96 472	66%	25%
SI Qualificação	715	71 335	19 716	29%	25%
03 - Economia de baixo teor de carbono	348	135 660	70 733	85%	7%
Eficiência energética	227	99 407	48 635	89%	10%
Mobilidade urbana sustentável (EP3/PI4.5)	121	36 253	22 098	77%	2%
04 - Qualidade ambiental	589	275 517	161 549	57%	4%
Edifícios públicos / Espaços abertos construídos ou renovados em áreas urbanas (EP4/PI6.5)	354	156 788	95 691	89%	5%
Instrumentos Financeiros (EP4/PI6.5)	1	5 787	1 250	100% ¹⁴	0%
Património natural e cultural	233	112 042	64 498	36%	3%
Qualidade do Ar	1	900	110	100%	0%
05 - Sistema urbano	534	534 187	278 491	91%	2%
Edifícios públicos / Espaços abertos construídos ou renovados em áreas urbanas (EP5/PI6.5)	183	240 938	129 490	92%	4%
Habitacões / Edifícios públicos / Espaços abertos reabilitadas em áreas urbanas (EP5/PI9.8)	101	80 184	48 047	92%	2%

¹⁵Não deverá ser inferida qualquer conclusão através da taxa de aprovação bruta relativamente à seletividade das operações desenvolvidas no âmbito dos IF, na medida em que reflete a aprovação das operações do BPF e da entidade gestora do IFRRU e não a taxa de aprovação associada à implementação dos instrumentos em si junto dos beneficiários finais.

Tipologias de Operação (TO)	Nº Projetos	Custo Elegível Aprovado (10³€)	Fundo Aprovado (10³€)	Taxa de Aprovação Bruta	Taxa de Rescisão/Anulação
Instrumentos Financeiros (EP5/PI6.5)	1	27 799	8 424	100% ¹⁴	0%
Instrumentos Financeiros (EP5/PI9.8)	1	1 799	777	100% ¹⁴	0%
Mobilidade urbana sustentável (EP5/PI4.5)	248	183 466	91 753	90%	2%
06 - Emprego e mobilidade dos trabalhadores	1818	391 451	162 480	52%	16%
Estágios profissionais na Administração Local (PEPAL)	85	6 356	881	100%	0%
Formação para a inovação empresarial (associada aos SI)	609	9 859	1 741	62%	27%
Incentivo Extraordinário	2	135 294	111 310	100%	0%
Integração RHAQ em entidades do SCTN e outras	44	44 802	6 367	96%	2%
Integração RHAQ nas empresas	114	31 028	1 396	79%	5%
Programa Apoio Produção Nacional (PDCT)	128	13 843	0	53%	0%
PROVERE	188	86 072	24 001	99%	2%
SI2E	638	62 230	16 436	35%	15%
Viveiros de empresas e microcrédito (PDCT)	10	1 966	349	83%	0%
07 - Inclusão social e pobreza	2469	458 964	130 257	69%	6%
Abordagens integradas para a inclusão ativa	27	13 496	874	100%	4%
+COESO EMPREGO (DLBC - FSE)	1202	113 692	2 673	67%	2%
Combate ao insucesso escolar (DLBC)	10	3 864	949	100%	0%
Contratos de Emprego Inserção (CEI e CEI+) (PDCT)	24	74 212	51 238	100%	0%
Cultura para todos (PDCT)	55	11 328	213	100%	5%
Equipamentos de saúde	56	80 006	29 819	88%	0%
Equipamentos sociais (PDCT)	324	61 229	17 356	77%	3%
Equipamentos sociais (Violência doméstica)	1	1 641	0	100%	0%
Património natural e cultural (DLBC)	19	3 318	771	95%	0%
Programa + Superior (EP7/PI9.1)	2	6 505	3 700	100%	0%
Sem abrigo	12	1 759	0	100%	0%
SI2E	688	29 017	9 382	63%	16%
TEIP (EP7/PI9.1)	49	58 897	13 284	100%	0%
08 - Educação e aprendizagem ao longo da vida	696	637 723	358 520	95%	2%
CET	29	17 177	2 668	94%	0%
Combate ao insucesso escolar (PDCT)	137	51 644	20 173	100%	0%
Cursos TESP (EP8/PI10.2)	73	67 731	26 271	100%	0%
Doutoramentos e Pós-Doutoramentos	35	116 618	55 445	71%	22%
Equipamentos TESP	5	13 985	10 612	83%	0%
Escola Digital (SGE)	1	36 576	36 441	100%	0%
Infraestruturas de ensino (PDCT)	365	278 997	170 119	98%	2%
Programa + Superior (EP8/PI10.2)	2	3 890	3 290	100%	0%
TEIP (EP8/PI10.1)	49	51 104	33 502	100%	0%
09 - Capacitação institucional e TIC	253	59 256	24 530	88%	0%
Processos de modernização da AP	5	2 634	580	100%	0%
Promoção das TIC + Lojas cidadão + Espaços cidadão (PDCT)	142	33 431	23 275	81%	1%
Qualificar a prestação do serviço público	78	19 961	165	100%	0%
Reforço da capacidade de atores e redes para promoção desenvolvimento territorial	28	3 230	510	100%	0%

Tipologias de Operação (TO)	Nº Projetos	Custo Elegível Aprovado (10³€)	Fundo Aprovado (10³€)	Taxa de Aprovação Bruta	Taxa de Rescisão/ Anulação
10 - Assistência técnica	94	74 709	54 046	100%	0%
Assistência Técnica	94	74 709	54 046	100%	0%
Total	12686	5 291 014	2 103 717	55%	14%

Quadro A1. Nº de projetos, investimento elegível e fundo aprovado por Tipologia de Operação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

Nota: Taxa de Aprovação Bruta = (Nº candidaturas selecionadas / Nº candidaturas com análise concluída) ¹⁶

Taxa de Rescisão/ Anulação = [(Nº candidaturas anuladas + Nº candidaturas rescindidas ou revogadas) / Nº candidaturas selecionadas]

Eixo_TO_PI	N.º Avisos Decididos	N.º cand. (Análise Concluída)	Dotação a concurso (AAC Decididos, milhares)	Procura (fundo solicitado; AAC Decididos, milhares)	Procura Qualificada (fundo aprovado; AAC Decididos, milhares)	Procura Qualificada / Dotação	Taxa de Aprov. Bruta	Taxa de Adm.
Eixo 1	95	2 421	481 205	794 415	379 749	79%	35%	99%
PI 1.1	22	997	163 505	343 042	185 813	114%	20%	
Projetos I&DT	19	980	118 505	291 673	134 445	113%	18%	99%
Projetos Rede ESFRI (Infraestruturas de investigação)	3	17	45 000	51 369	51 369	114%	100%	100%
PI 1.2	73	1424	317 700	451 373	193 936	61%	45%	
Infraestruturas Tecnológicas	2	15	30 000	28 304	26 605	89%	93%	95%
SAAC Transferência do conhecimento	5	46	37 750	36 634	27 890	74%	76%	88%
SI I&DT	48	1278	140 250	334 990	118 141	84%	42%	100%
SI Inovação (Não PME)	18	85	109 700	51 446	21 300	19%	65%	100%
Eixo 2	82	13 044	758 706	2 403 191	887 183	117%	49%	99%
PI 3.1	16	1 398	95 300	297 001	52 733	55%	26%	
SAAC Promoção do espírito empresarial	3	83	23 200	37 358	19 622	85%	61%	62%
SI Inovação (Empreendedorismo)	13	1 315	72 100	259 644	33 111	46%	24%	100%
PI 3.2	20	3 506	135 106	507 580	221 077	164%	66%	
SAAC Internacionalização	10	87	26 756	45 159	21 524	80%	57%	65%
SI Internacionalização	10	3 419	108 350	462 421	199 552	184%	66%	100%
PI 3.3	46	8 140	528 300	1 598 610	613 374	116%	46%	
Áreas de Localização Empresarial	6	43	78 500	47 538	28 461	36%	79%	87%
SAAC Qualificação	6	122	24 200	39 995	27 333	113%	74%	79%
SI Inovação (Produtiva PME)	17	4 671	346 000	1 341 009	524 173	151%	58%	100%
SI Qualificação	17	3 304	79 600	170 069	33 407	42%	29%	100%

Quadro A2. Eixo 1 e 2 - Dotação Avisos, níveis de procura e de seletividade

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

¹⁶O cálculo deste indicador inclui as candidaturas que foram aprovadas no momento da decisão, independentemente de terem sido posteriormente anuladas ou rescindidos os respetivos projetos.

Avisos de Abertura de Concurso

Entre 2015 e 2021 foram lançados 439 Avisos de Abertura de Concurso (AAC). As PI 9.6 (Estratégias de desenvolvimento local, Eixo 7), 1.2 (investimento das empresas em I&D, Eixo 1) e 3.3 (Capacidades avançadas, Eixo 2) destacam-se por apresentarem o maior número de AAC criados. No mesmo sentido, os Eixos 7 (Inclusão social e pobreza), 1 (I&D&I) e 2 (Competitividade PME) registam o maior número de avisos de criados (131, 88, 78, respetivamente, ver Quadro A3).

Tomando o ano de 2018 como referência (sensivelmente metade do período de vigência do PO), 60% dos Avisos foram criados na primeira metade do período de implementação do programa. No mesmo sentido, em todos os Eixos foram lançados mais concursos antes de 2018 (inclusive), com exceção dos Eixos 4 e 7 (apenas 40% e 38%).

Eixo Prioritário	Prioridade de Investimento (PI)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Eixo 01 - Investigação, desenvolvimento e inovação	1.1 Reforço da infraestrutura de investigação e inovação (I&I)	4	2	2	0	4	8	1	21
	1.2 Promoção do investimento das empresas na I&D	16	11	13	10	8	9	0	67
Eixo 02 - Competitividade de pequenas e médias empresas	3.1. Promoção do espírito empresarial	6	4	3	2	0	1	0	16
	3.2 Desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME	7	3	2	4	1	3	0	20
	3.3 Concessão de apoio à criação e ao alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento	10	6	7	7	5	7	0	42
Eixo 03 - Economia de baixo teor de carbono	4.2 Promoção da eficiência energética e energias renováveis nas empresas	0	0	0	0	1	0	0	1
	4.3 Concessão de apoio à eficiência energética	0	1	1	0	0	0	0	2
	4.5 Promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios	1	1	0	1	1	1	1	6
Eixo 04 - Qualidade ambiental	6.3 Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património	0	2	1	0	5	2	1	11
	6.5 Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades	0	1	1	1	1	0	0	4
Eixo 5 - Sistema urbano	4.5 Promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios	0	2	0	1	0	0	0	3
	6.5 Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades	0	2	0	1	0	0	0	3
	9.8 Concessão de apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas	0	2	0	1	0	0	1	4
Eixo 06 - Emprego e mobilidade dos trabalhadores	8.1 Acesso ao emprego	0	0	0	1	0	0	0	1
	8.3 Criação de emprego	0	0	6	2	0	0	0	8
	8.5 Adaptação dos trabalhadores	10	9	1	2	2	4	2	30
	8.8 Concessão de apoio ao desenvolvimento de viveiros de empresas	0	0	6	2	1	0	1	10
	8.9 Concessão de apoio ao crescimento	0	0	0	2	0	1	0	3
Eixo 07 - Inclusão social e pobreza	9.1 Inclusão ativa, incluindo com vista à promoção da igualdade de oportunidades	0	2	0	1	10	3	0	16
	9.10 Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local	0	0	16	3	0	8	3	30
	9.6 Estratégias de desenvolvimento local	0	0	15	7	0	51	1	74
	9.7 Investimentos na saúde e nas infraestruturas sociais	0	1	0	5	3	2	0	11

Eixo Prioritário	Prioridade de Investimento (PI)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Eixo 08 - Educação e aprendizagem ao longo da vida	10.1 Redução e prevenção do abandono escolar	0	2	0	0	0	1	0	3
	10.2 Melhoria da qualidade e da eficiência do ensino superior	1	2	2	3	3	2	0	13
	10.4 Melhoria da pertinência do ensino e da formação	0	1	1	0	1	0	0	3
	10.5 Investimentos na educação e na formação profissional para a aquisição de competências e a ALV	0	2	1	0	1	0	0	4
Eixo 09 - Capacitação institucional e TIC	11.1 Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência da adm. Pública	0	0	0	1	1	1	1	4
	11.2 Criação de capacidades para todos os agentes da educação	0	0	1	1	0	0	1	3
	2.3. Reforço das aplicações de TIC	1	1	0	1	1	0	0	4
Eixo 10 - Assistência Técnica	Assistência Técnica	2	1	4	5	4	4	2	22
TOTAL		58	58	83	64	53	108	15	439

Quadro A3. Avisos de abertura de concurso, por ano, Eixo e Prioridade de Investimento

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

Candidaturas

A análise da procura dirigida ao Programa, entendida como o rácio entre o fundo solicitado das operações apresentadas e a dotação de fundo do AAC (ver Quadro A4) evidencia a atratividade da generalidade dos concursos lançados para os promotores (75% dos AAC evidenciam um índice de procura igual ou superior a 75%) .

Eixo Prioritário	Prioridade de Investimento (PI)	Índice de Procura (Fundo Solicitado/ Dotação Fundo AAC)					
		Nº de Avisos	Menor que 10%	De 10% a 50%	De 50% a 75%	De 75% a 100%	Maior ou igual a 100%
Eixo 01 - Investigação, desenvolvimento e inovação	1.1 Reforço da infraestrutura de investigação e inovação (I&I)	21	5%	0%	0%	29%	67%
	1.2 Promoção do investimento das empresas na I&D	67	12%	10%	7%	13%	57%
Eixo 02 - Competitividade de pequenas e médias empresas	3.1. Promoção do espírito empresarial	16	6%	13%	0%	6%	75%
	3.2 Desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME	20	0%	5%	15%	5%	75%
	3.3 Concessão de apoio à criação e ao alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento	42	7%	10%	10%	10%	64%
Eixo 03 - Economia de baixo teor de carbono	4.2 Promoção da eficiência energética e energias renováveis nas empresas	1	0%	100%	0%	0%	0%
	4.3 Concessão de apoio à eficiência energética	2	50%	0%	0%	0%	50%
	4.5 Promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios	6	0%	0%	50%	0%	50%
Eixo 04 - Qualidade ambiental	6.3 Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património	11	0%	0%	0%	9%	91%
	6.5 Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades	4	0%	0%	0%	50%	50%

Eixo Prioritário	Prioridade de Investimento (PI)	Índice de Procura (Fundo Solicitado/ Dotação Fundo AAC)					
		Nº de Avisos	Menor que 10%	De 10% a 50%	De 50% a 75%	De 75% a 100%	Maior ou igual a 100%
Eixo 5 - Sistema urbano	4.5 Promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios	3	0%	33%	0%	33%	33%
	6.5 Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades	3	0%	33%	0%	0%	67%
	9.8 Concessão de apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas	4	25%	25%	0%	50%	0%
Eixo 06 - Emprego e mobilidade dos trabalhadores	8.1 Acesso ao emprego	1	0%	0%	0%	100%	0%
	8.3 Criação de emprego	8	0%	50%	0%	0%	50%
	8.5 Adaptação dos trabalhadores	30	10%	27%	17%	20%	27%
	8.8 Concessão de apoio ao desenvolvimento de viveiros de empresas	10	10%	0%	0%	0%	90%
	8.9 Concessão de apoio ao crescimento	3	0%	0%	0%	100%	0%
Eixo 07 - Inclusão social e pobreza	9.1 Inclusão ativa, incluindo com vista à promoção da igualdade de oportunidades	16	6%	13%	13%	50%	19%
	9.10 Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local	30	10%	7%	13%	13%	57%
	9.6 Estratégias de desenvolvimento local	74	7%	14%	12%	4%	64%
	9.7 Investimentos na saúde e nas infraestruturas sociais	11	0%	0%	0%	18%	82%
Eixo 08 - Educação e aprendizagem ao longo da vida	10.1 Redução e prevenção do abandono escolar	3	0%	0%	0%	67%	33%
	10.2 Melhoria da qualidade e da eficiência do ensino superior	13	0%	0%	0%	46%	54%
	10.4 Melhoria da pertinência do ensino e da formação	3	0%	0%	33%	33%	33%
	10.5 Investimentos na educação e na formação profissional para a aquisição de competências e a ALV	4	0%	0%	0%	25%	75%
Eixo 09 - Capacitação institucional e TIC	11.1 Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência da adm. Pública	4	0%	0%	0%	75%	25%
	11.2 Criação de capacidades para todos os agentes da educação	3	0%	0%	0%	67%	33%
	2.3. Reforço das aplicações de TIC	4	0%	25%	0%	0%	75%
Eixo 10 - Assistência Técnica	Assistência Técnica	22	0%	0%	5%	82%	14%
TOTAL		439	6%	10%	8%	20%	55%

Quadro A4. Distribuição dos AAC por intervalos de índice de procura, por PI

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

Nota: A desagregação do nº de AAC por PI envolve a duplicação da contagem de avisos nos casos em que no mesmo concurso são lançadas dotações para mais que uma PI

Eixo Prioritário	Prioridade de Investimento (PI)	Índice de Procura Qualificada (Fundo Aprovado/ Dotação Fundo AAC)					
		Nº de Avisos	Menor que 10%	De 10% a 50%	De 50% a 75%	De 75% a 100%	Maior ou igual a 100%
Eixo 01 - Investigação, desenvolvimento e inovação	1.1 Reforço da infraestrutura de investigação e inovação (I&I)	21	14%	0%	5%	43%	38%
	1.2 Promoção do investimento das empresas na I&D	67	24%	27%	10%	22%	16%
Eixo 02 - Competitividade de pequenas e médias empresas	3.1. Promoção do espírito empresarial	16	25%	31%	13%	13%	19%
	3.2 Desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME	20	5%	10%	25%	10%	50%
	3.3 Concessão de apoio à criação e ao alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento	42	12%	29%	14%	14%	31%
Eixo 03 - Economia de baixo teor de carbono	4.2 Promoção da eficiência energética e energias renováveis nas empresas	1	100%	0%	0%	0%	0%
	4.3 Concessão de apoio à eficiência energética	2	50%	0%	0%	0%	50%
	4.5 Promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios	6	0%	50%	17%	0%	33%
Eixo 04 - Qualidade ambiental	6.3 Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património	11	0%	9%	18%	18%	55%
	6.5 Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades	4	0%	0%	25%	50%	25%
Eixo 5 - Sistema urbano	4.5 Promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios	3	0%	67%	33%	0%	0%
	6.5 Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades	3	0%	33%	0%	0%	67%
	9.8 Concessão de apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas	4	25%	25%	25%	25%	0%
Eixo 06 - Emprego e mobilidade dos trabalhadores	8.1 Acesso ao emprego	1	0%	0%	0%	100%	0%
	8.3 Criação de emprego	8	50%	25%	25%	0%	0%
	8.5 Adaptação dos trabalhadores	30	30%	30%	7%	23%	10%
	8.8 Concessão de apoio ao desenvolvimento de viveiros de empresas	10	10%	10%	0%	10%	70%
	8.9 Concessão de apoio ao crescimento	3	0%	0%	33%	67%	0%
Eixo 07 - Inclusão social e pobreza	9.1 Inclusão ativa, incluindo com vista à promoção da igualdade de oportunidades	16	6%	31%	19%	31%	13%
	9.10 Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local	30	17%	7%	10%	20%	47%
	9.6 Estratégias de desenvolvimento local	74	12%	20%	9%	4%	54%
	9.7 Investimentos na saúde e nas infraestruturas sociais	11	0%	0%	0%	45%	55%
Eixo 08 - Educação e aprendizagem ao longo da vida	10.1 Redução e prevenção do abandono escolar	3	0%	0%	0%	67%	33%
	10.2 Melhoria da qualidade e da eficiência do ensino superior	13	0%	0%	0%	62%	38%
	10.4 Melhoria da pertinência do ensino e da formação	3	0%	0%	33%	33%	33%

Eixo Prioritário	Prioridade de Investimento (PI)	Índice de Procura Qualificada (Fundo Aprovado/ Dotação Fundo AAC)					
		Nº de Avisos	Menor que 10%	De 10% a 50%	De 50% a 75%	De 75% a 100%	Maior ou igual a 100%
	10.5 Investimentos na educação e na formação profissional para a aquisição de competências e a ALV	4	0%	0%	0%	25%	75%
Eixo 09 - Capacitação institucional e TIC	11.1 Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência da adm. Pública	4	0%	0%	0%	75%	25%
	11.2 Criação de capacidades para todos os agentes da educação	3	0%	0%	0%	67%	33%
	2.3. Reforço das aplicações de TIC	4	0%	25%	0%	50%	25%
Eixo 10 - Assistência Técnica	Assistência Técnica	22	0%	0%	5%	82%	14%
TOTAL		439	14%	18%	11%	24%	33%

Quadro A5. Distribuição dos AAC por intervalos de índice de procura qualificada, por PI

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

Nota: A desagregação do nº de AAC por PI envolve a duplicação da contagem de avisos nos casos em que no mesmo concurso são lançadas dotações para mais que uma PI

Níveis de Realização

Tipologias de Operação (TO)	Nº Projetos	Intervalos de Realização				
		Menor que 10%	De 10% a 50%	De 50% a 70%	De 70% a 90%	Maior ou igual a 90%
01 - Investigação, desenvolvimento e inovação	777	29%	15%	10%	16%	31%
Infraestruturas Tecnológicas	14	21%	43%	21%	7%	7%
Projetos I&DT	180	41%	13%	9%	11%	26%
Projetos Rede ESFRI (Infraestruturas de investigação)	17	47%	0%	29%	6%	18%
SAAC Transferência do conhecimento	34	3%	9%	6%	21%	62%
SI I&DT	488	27%	16%	9%	18%	30%
SI Inovação (Não PME)	44	18%	14%	5%	25%	39%
02 - Competitividade de pequenas e médias empresas	5 108	25%	16%	9%	11%	39%
Áreas de Localização Empresarial	34	53%	32%	6%	3%	6%
Instrumentos Financeiros (EP2/PI3.3)	3	0%	33%	67%	0%	0%
SAAC Internacionalização	45	2%	2%	9%	31%	56%
SAAC Promoção do espírito empresarial	45	2%	9%	9%	40%	40%
SAAC Qualificação	82	23%	9%	5%	24%	39%
SI Inovação (Empreendedorismo)	224	5%	8%	3%	7%	77%
SI Inovação (Produtiva PME)	2 281	34%	8%	7%	12%	39%
SI Internacionalização	1 679	24%	27%	13%	10%	27%
SI Qualificação	715	5%	19%	10%	10%	57%
03 - Economia de baixo teor de carbono	348	34%	7%	11%	11%	38%
Eficiência energética	227	47%	7%	10%	12%	25%
Mobilidade urbana sustentável (EP3/PI4.5)	121	10%	7%	13%	8%	62%
04 - Qualidade ambiental	589	16%	10%	6%	11%	57%
Edifícios públicos / Espaços abertos construídos ou renovados em áreas urbanas (EP4/PI6.5)	354	11%	8%	6%	11%	64%

Tipologias de Operação (TO)	Nº Projetos	Intervalos de Realização				
		Menor que 10%	De 10% a 50%	De 50% a 70%	De 70% a 90%	Maior ou igual a 90%
Instrumentos Financeiros (EP4/PI6.5)	1	0%	0%	100%	0%	0%
Património natural e cultural	233	24%	12%	7%	9%	47%
Qualidade do Ar	1	0%	100%	0%	0%	0%
05 - Sistema urbano	534	13%	13%	6%	11%	56%
Edifícios públicos / Espaços abertos construídos ou renovados em áreas urbanas (EP5/PI6.5)	183	12%	17%	6%	10%	54%
Habitacões / Edifícios públicos / Espaços abertos reabilitadas em áreas urbanas (EP5/PI9.8)	101	8%	10%	3%	10%	69%
Instrumentos Financeiros (EP5/PI6.5)	1	0%	0%	0%	100%	0%
Instrumentos Financeiros (EP5/PI9.8)	1	0%	0%	0%	0%	100%
Mobilidade urbana sustentável (EP5/PI4.5)	248	17%	12%	7%	12%	52%
06 - Emprego e mobilidade dos trabalhadores	1 818	56%	15%	7%	10%	12%
Estágios profissionais na Administração Local (PEPAL)	85	66%	9%	7%	12%	6%
Formação para a inovação empresarial (associada aos SI)	609	56%	14%	9%	14%	6%
Incentivo Extraordinário	2	0%	50%	0%	0%	50%
Integração RHAQ em entidades do SCTN e outras	44	70%	27%	0%	2%	0%
Integração RHAQ nas empresas	114	62%	32%	2%	3%	1%
Programa Apoio Produção Nacional (PDCT)	128	100%	0%	0%	0%	0%
PROVERE	188	39%	25%	4%	9%	22%
SI2E	638	48%	12%	8%	12%	21%
Viveiros de empresas e microcrédito (PDCT)	10	60%	10%	30%	0%	0%
07 - Inclusão social e pobreza	2 469	64%	13%	4%	6%	12%
Abordagens integradas para a inclusão ativa	27	74%	22%	0%	0%	4%
+COESO EMPREGO (DLBC - FSE)	1 202	87%	13%	0%	0%	0%
Combate ao insucesso escolar (DLBC)	10	20%	50%	30%	0%	0%
Contratos de Emprego Inserção (CEI e CEI+) (PDCT)	24	0%	33%	0%	0%	67%
Cultura para todos (PDCT)	55	93%	7%	0%	0%	0%
Equipamentos de saúde	56	46%	4%	9%	14%	27%
Equipamentos sociais (PDCT)	324	53%	10%	9%	6%	22%
Equipamentos sociais (Violência doméstica)	1	100%	0%	0%	0%	0%
Património natural e cultural (DLBC)	19	84%	5%	0%	5%	5%
Programa + Superior (EP7/PI9.1)	2	0%	0%	50%	0%	50%
Sem abrigo	12	100%	0%	0%	0%	0%
SI2E	688	32%	14%	8%	18%	28%
TEIP (EP7/PI9.1)	49	43%	45%	8%	4%	0%
08 - Educação e aprendizagem ao longo da vida	696	32%	17%	9%	13%	29%
CET	29	52%	31%	3%	3%	10%
Combate ao insucesso escolar (PDCT)	137	23%	33%	20%	15%	8%
Cursos TESP (EP8/PI10.2)	73	60%	15%	11%	14%	0%
Doutoramentos e Pós-Doutoramentos	35	14%	66%	17%	3%	0%
Equipamentos TESP	5	0%	0%	40%	0%	60%
Escola Digital (SGE)	1	0%	0%	0%	0%	100%
Infraestruturas de ensino (PDCT)	365	35%	7%	3%	8%	47%

Tipologias de Operação (TO)	Nº Projetos	Intervalos de Realização				
		Menor que 10%	De 10% a 50%	De 50% a 70%	De 70% a 90%	Maior ou igual a 90%
Programa + Superior (EP8/PI10.2)	2	0%	0%	0%	0%	100%
TEIP (EP8/PI10.1)	49	0%	6%	20%	51%	22%
09 - Capacitação institucional e TIC	253	43%	11%	4%	7%	36%
Processos de modernização da AP	5	40%	40%	0%	0%	20%
Promoção das TIC + Lojas cidadão + Espaços cidadão (PDCT)	142	13%	7%	6%	11%	63%
Qualificar a prestação do serviço público	78	96%	3%	1%	0%	0%
Reforço da capacidade de atores e redes para promoção desenvolvimento territorial	28	46%	50%	0%	4%	0%
10 - Assistência técnica	94	7%	4%	9%	23%	56%
Assistência Técnica	94	7%	4%	9%	23%	56%
Total	12 686	37%	14%	7%	10%	30%

Quadro A6. Intervalo de realização dos projetos, por Tipologia de Operação

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

Análise por Fundo financiador

No que respeita à realização dos projetos, foram estabelecidos intervalos que permitem comparar o nível de realização por eixo e por fundo. Apenas 40% dos projetos aprovados (cerca de metade do apoio aprovado) apresentam níveis de realização superiores ou iguais a 70%, realidade similar à que se verifica nas operações cofinanciadas pelo FEDER (52% das operações selecionadas, correspondentes a 52% do financiamento aprovado). Os projetos aprovados e cofinanciados pelo FSE registam níveis de realização consideravelmente mais baixos, visto que apenas 10% das operações apresentam execuções superiores a 70% (correspondendo a 36% do fundo aprovado).

Uma análise por Eixo Prioritário permite concluir que os Eixos 4 e 5 (Qualidade ambiental e Sistema urbano) registam os níveis de realização mais elevados (68% e 67% dos projetos aprovados, respetivamente, apresentam execuções acima dos 70%). Por contrapartida, é nos Eixos maioritariamente cofinanciados pelo FSE que se destacam os níveis de realização mais baixos, nomeadamente, nos Eixos 7 e 8 (Inclusão Social e Educação), dado que apenas 22% e 18% das operações selecionadas, respetivamente, registam execuções superiores a 70%.

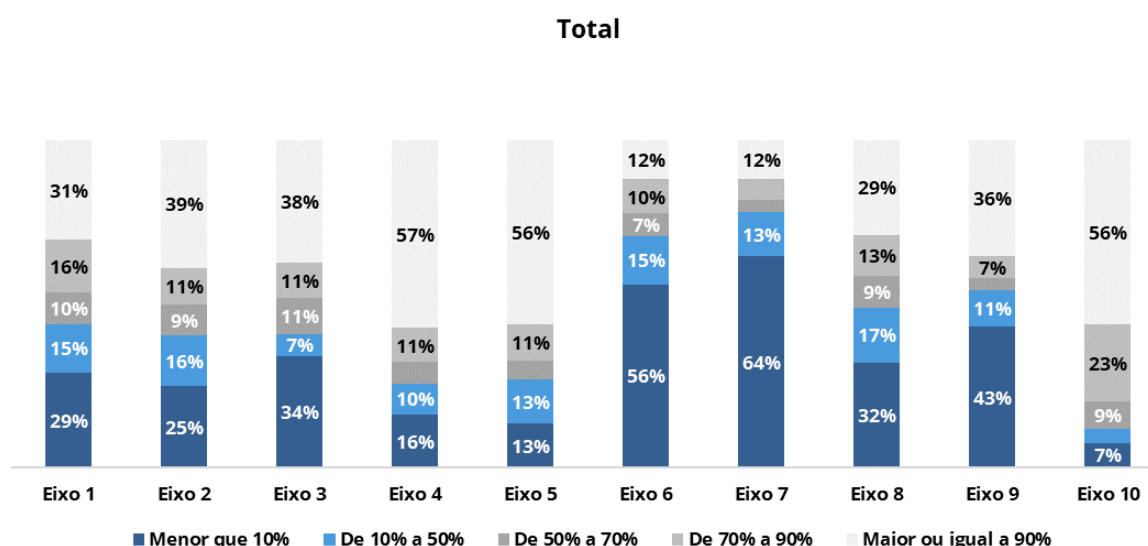


Figura A1. Níveis de realização do Norte 2020, por Eixo

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

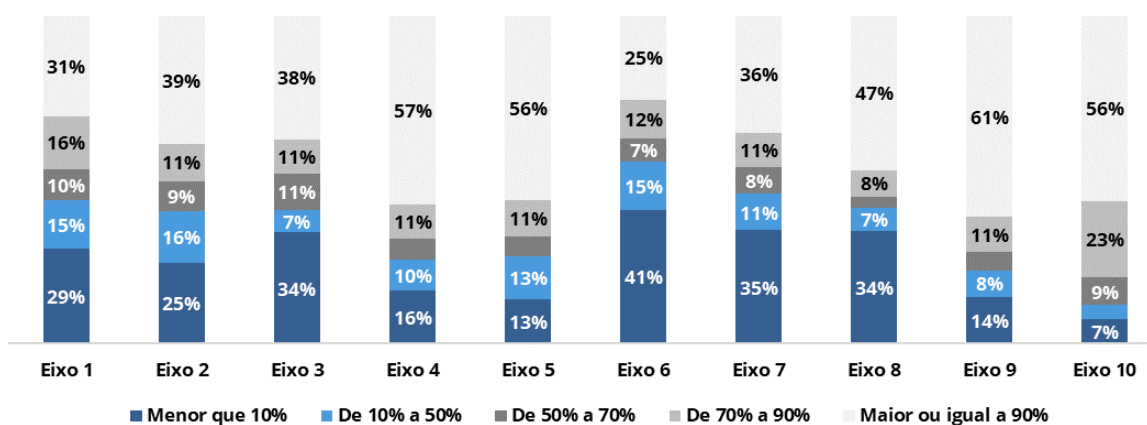


Figura A2. Níveis de realização do Norte 2020, por Eixo (FEDER)

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

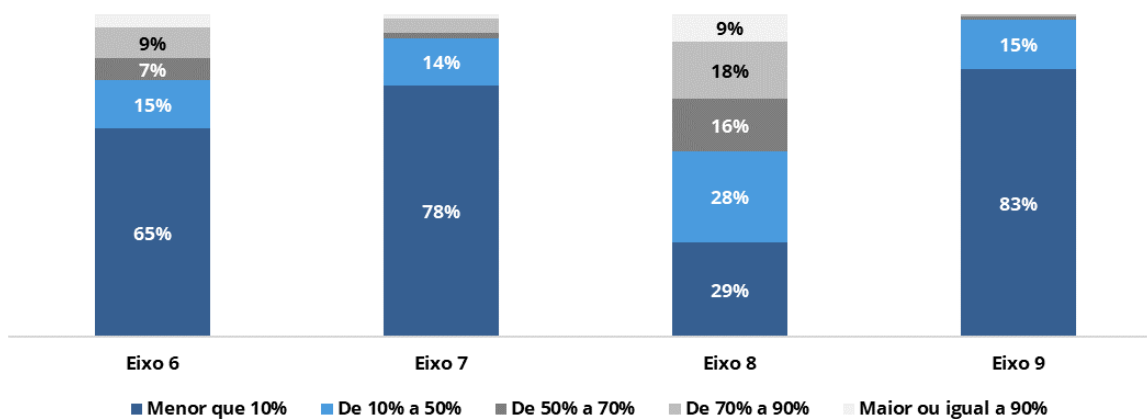


Figura A3. Níveis de realização do Norte 2020, por Eixo (FSE)

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

Financiamento aprovado por tipo de beneficiário



Figura A4. Financiamento comunitário aprovado por tipologia de beneficiário (FEDER)

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

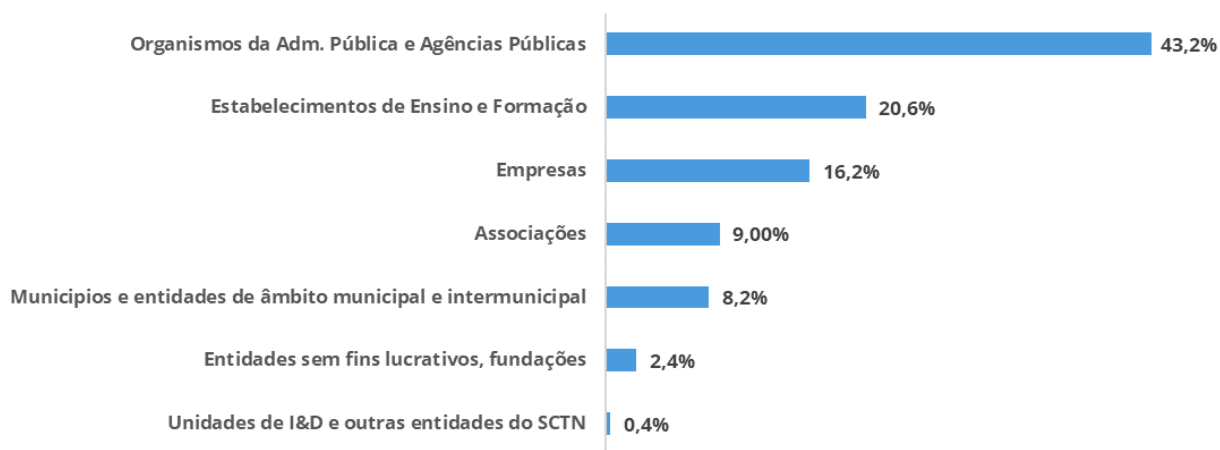


Figura A5. Financiamento comunitário aprovado por tipologia de beneficiário (FSE)

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de informação do NORTE 2020

7.2. Quadros de apuramentos de indicadores de contexto

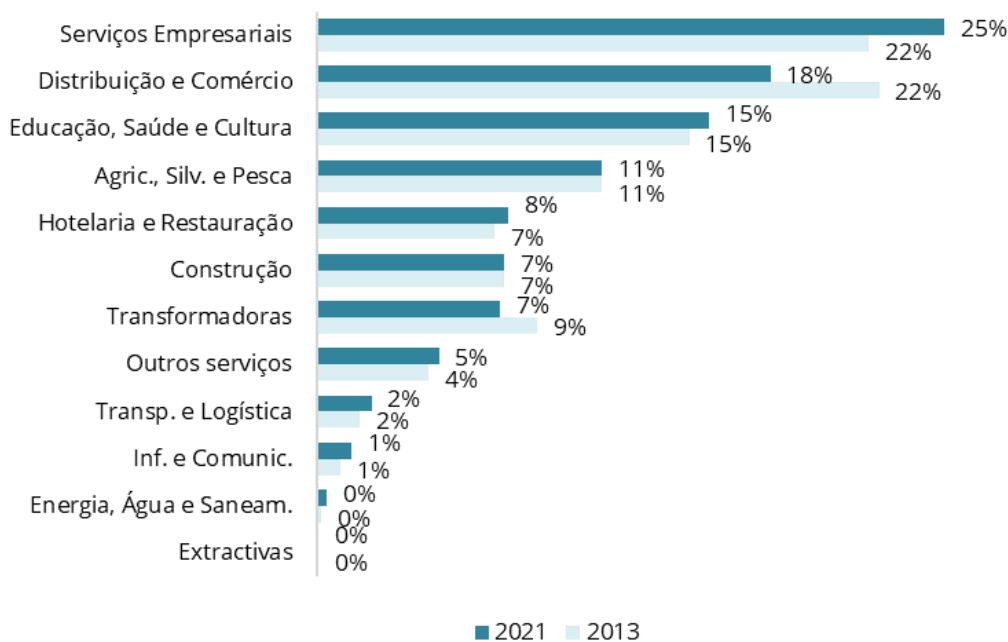


Figura A6. Comparação do peso relativo do número de empresas da região, por setor de atividade

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do SCIE do INE

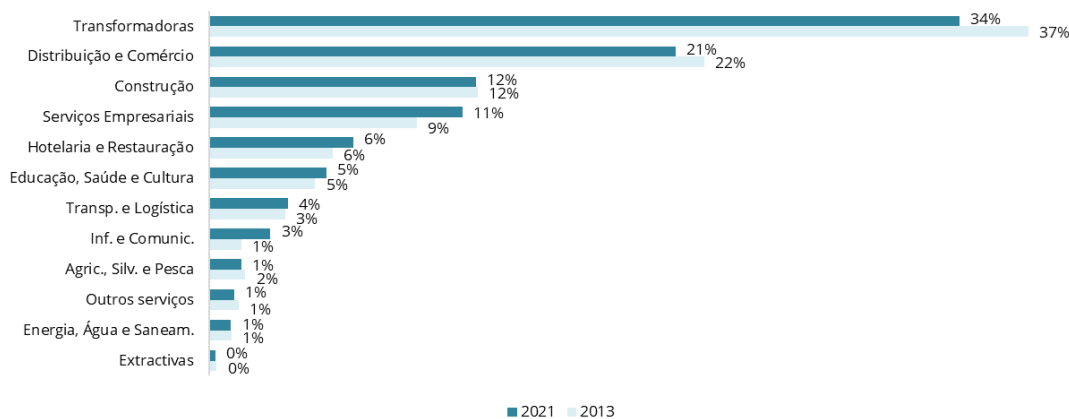


Figura A7. Comparação do peso relativo do emprego por conta de outrem da região, por setor de atividade

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do SCIE do INE

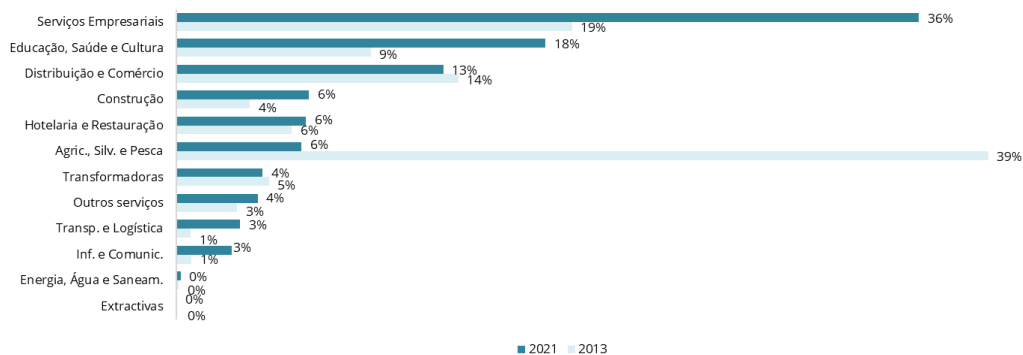


Figura A8. Comparação do peso relativo da variação de empresas na região, por setor de atividade
Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do SCIE do INE

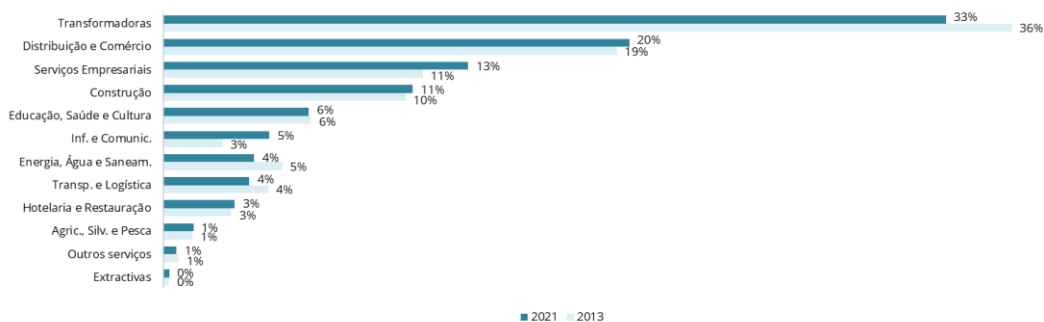


Figura A9. Comparação do peso relativo do VAB empresarial da região, por setor de atividade
Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do SCIE do INE

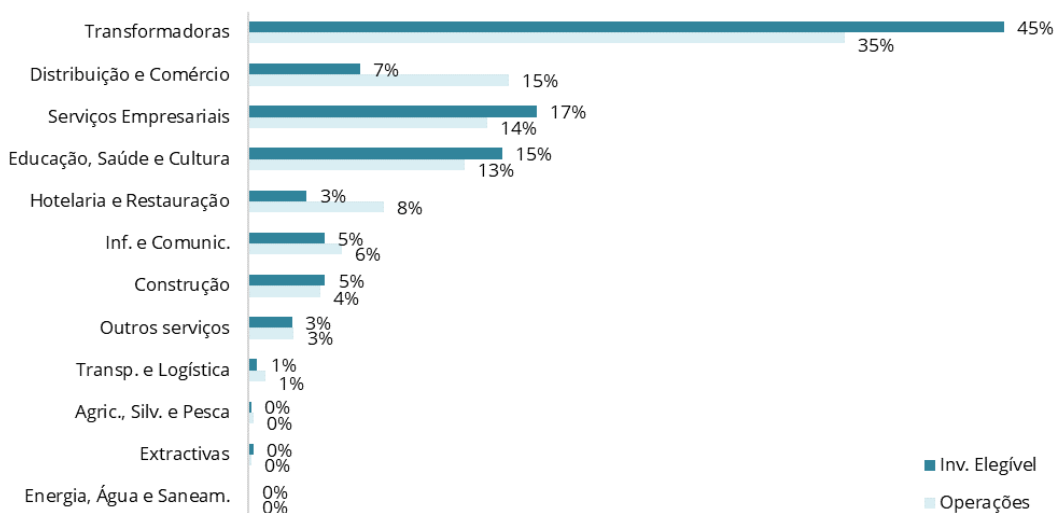


Figura A10. Peso relativo da quantidade de empresas apoiadas pelo Norte 2020, por setor de atividade
Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de Informação do Norte 2020

Indicador	Região	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIBpc PPC (UE27=100, base=2016, €)	Portugal	77,50%	77,50%	77,80%	77,40%	78,20%	78,60%	76,20%	75,10%
	Norte	65,10%	65,30%	66,00%	65,50%	66,80%	67,00%	66,40%	65,40%
Taxa de Desemprego (%)	Portugal	17,1	14,5	12,9	11,5	9,2	7,2	6,6	7
	Norte	18,3	15,6	14,2	12,5	10,1	7,5	6,8	7
Desemprego Longa Duração (%)	Portugal	9,6	8,7	7,4	6,3	4,6	3,1	2,8	2,3
	Norte	10,8	10	8,8	7,4	5,6	3,4	3,1	2,5
Taxa de Escolaridade do Ensino Básico (%)	Portugal	63,5	66,6	68,5	69,7	71	72,4	74,7	77,3
	Norte	56,6	60,4	62,4	63,3	65	66,6	68,9	71,6
Taxa de Escolaridade do Ensino Secundário (%)	Portugal	42,5	45,8	47,9	49,6	50,6	52,5	54,9	58,1
	Norte	36,9	40,4	42,1	44,2	45,4	48	50,2	52,4
Taxa de Escolaridade do Ensino Superior (25-64 anos) (%)	Portugal	19,3	21,7	22,9	23,9	24	25	26,3	28,2
	Norte	16,5	18,2	18,7	20,2	20,5	21,8	23,1	24,9
Taxa de Escolaridade do Ensino Superior (30-34 anos) (%)	Portugal	30,0	31,3	31,9	34,6	33,5	33,5	36,2	39,6
	Norte	31,3	30,3	30,3	31,5	31	32,8	37,1	39,3
Taxa de Abandono Precoce de Educação e Formação (%)	Portugal	18,9	17,4	13,7	14	12,6	11,8	10,6	8,9
	Norte	19,5	19	14,3	14	12,8	10,1	9,5	10,5
Taxa de Participação em Educação e Formação (25-64 anos) (%)	Portugal	9,7	9,6	9,7	9,6	9,8	10,3	10,5	10,0
	Norte	9,8	8,7	8,2	8,2	8,5	9	8,9	8,4
Índice Dependência Idosos (n.)	Portugal	30,6	31,4	32,1	33	33,8	34,6	35,6	36,5
	Norte	26,9	27,8	28,7	29,8	30,8	31,8	33,1	34,2
Índice de Envelhecimento (n.º)	Portugal	136,4	141,9	147,6	152,5	157,9	163,2	169,4	175,6
	Norte	125,9	133,1	140,6	147,5	154,9	161,7	169,3	176,6
Taxa Natalidade das Empresas (%)	Portugal	15,65%	15,49%	14,92%	15,07%	15,26%	14,79%	11,78%	13,72%
	Norte	15,47%	13,98%	13,51%	13,50%	14,17%	14,03%	11,23%	12,62%
Taxa de Sobrevivência das Empresas (%)	Portugal	52,35%	60,55%	55,56%	56,66%	56,09%	54,33%	58,36%	57,23%
	Norte	56,11%	66,39%	60,14%	60%	59,02%	57,46%	61,82%	59,38
VAB das Empresas de Alta e Média-Alta Tecnologia (%)	Portugal	5,30%	5,47%	5,28%	5,39%	5,18%	5,18%	5,50%	5,41%
	Norte	7,07%	7,06%	7,21%	-	-	-	-	-
Exportação de Bens de Alta Tecnologia (%)	Portugal	3,62%	3,81%	4,44%	4,54%	3,97%	5,37%	5,48%	4,70%
	Norte	4,03%	3,75%	4,51%	5,27%	4,90%	5,75%	5,67%	4,68%
Despesas em I&D (% do PIB)	Portugal	1,29%	1,24%	1,28%	1,32%	1,35%	1,40%	1,62%	1,68%
	Norte	1,35%	1,35%	1,36%	1,50%	1,51%	1,53%	1,82%	1,97%
Despesa em I&D (milhões de €)	Portugal	528	637	586	594	654	689	735	870
	Norte	191	222	196	231	253	244	262	299
Pessoal ao serviço (ETI) em atividades de I&D (%)	Portugal	9,00%	9,20%	9,70%	10,50%	11,10%	11,70%	12,80%	13,50%
	Norte	8,40%	8,90%	9,00%	10,10%	10,80%	11,50%	13,10%	14,10%
População empregada com nível de escolaridade superior (milhares)	Portugal	1 073	1 130	1 193	1 230	1 302	1 372	1 449	1 650
	Norte	317	322	357	372	402	433	469	537
Pedidos de Patentes	Portugal	812	1 055	812	719	727	757	751	772
	Norte	256	369	252	260	285	271	290	295
	Portugal	33 489	34 205	34 838	35 323	36 114	37 461	35 926	37 455

Indicador	Região	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Produtividade Aparente do Trabalho (€)	Norte	28 616	29 169	29 896	30 372	31 305	32 557	31 814	33 278

Quadro A7. Síntese de indicadores de impacto

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Sistema de Informação do Norte 2020

7.3. Teoria de Mudança

305. A Teoria de Mudança (TdM) é uma representação gráfica e sistematizada do que é preciso que aconteça para que os resultados desejados se concretizem, isto é, do encadeamento das várias realizações e resultados intermédios que ocorrem em cada etapa da política ou programa, que despoletam a mudança e conduzem ao resultado de longo prazo e aos impactes. Estabelece-se assim um quadro lógico testável, nomeadamente no que respeita aos pressupostos, riscos e mecanismos que lhe estão associados.
306. Na presente avaliação, a TdM definida deveria estar subjacente às prioridades de investimento cobertas pela opção de aprofundamento 2.2. (a que exige um processo de avaliação completo e não dependente do que existe em avaliações temáticas), incluindo o racional da TdM e a sua representação gráfica, com a devida sinalização dos pressupostos e riscos associados a cada elo da cadeia de causalidade. Contudo, não foram consideradas em condições de aprofundamento para avaliação de impacte as Prioridades de Investimento com um volume de operações com execução <49%, superior a 60% do total de operações aprovadas.
307. A elaboração da TdM foi suportada num processo de revisão de literatura e análise documental e teve em consideração, no que respeita aos pressupostos e riscos, um foco nos critérios de avaliação que regem as questões de avaliação colocadas no Caderno de Encargos e, por conseguinte, um foco nos resultados e não tanto no processo de operacionalização das tipologias. Conforme previsto no Caderno de Encargos, face ao enfoque diferenciado da TdM nas opções de aprofundamento 2.2 (envolvendo uma análise completa de toda a cadeia de intervenção e respetivo teste de pressupostos e riscos) e 1.3 (envolvendo uma análise circunscrita até à verificação dos resultados das intervenções), mas que se encontravam à data de corte da avaliação (31.12.2021) com taxa de execução superior a 50%, em pelo menos 40% das operações, esta incide nas seguintes PI: 1.1; 3.1; 6.3; 6.5; 9.1; 9.8 e 10.5 (no caso das opções de aprofundamento 2.2) e 1.2; 3.2 e 3.3 (no caso das 1.3).

Racional da Teoria da Mudança

308. Na presente avaliação, a TdM definida deveria estar subjacente às prioridades de investimento cobertas pela opção de aprofundamento 2.2. (a que exige um processo de avaliação completo e não dependente do que existe em avaliações temáticas), incluindo o racional da TdM e a sua representação gráfica, com a devida sinalização dos pressupostos e riscos associados a cada elo da cadeia de causalidade. Contudo, não foram consideradas em condições de aprofundamento para avaliação de impacte as Prioridades de Investimento com um volume de operações com execução <49%, superior a 60% do total de operações aprovadas.
309. A elaboração da TdM foi suportada num processo de revisão de literatura e análise documental e teve em consideração, no que respeita aos pressupostos e riscos, um foco nos critérios de avaliação que regem as questões de avaliação colocadas no Caderno de Encargos e, por conseguinte, um foco nos resultados e não tanto no processo de operacionalização das tipologias. Conforme previsto no Caderno de Encargos, face ao enfoque diferenciado da TdM nas opções de aprofundamento 2.2 (envolvendo uma análise completa de toda a cadeia de intervenção e respetivo teste de pressupostos e riscos) e 1.3 (envolvendo uma análise circunscrita até à verificação dos resultados das intervenções), mas que se encontravam à data de corte da avaliação (31.12.2021) com taxa de execução superior a 50%, em pelo menos 40% das operações, esta incide nas seguintes PI: 1.1; 3.1; 6.3; 6.5; 9.1; 9.8 e 10.5 (no caso das opções de aprofundamento 2.2) e 1.2; 3.2 e 3.3 (no caso das 1.3).
310. Após a crise económico-financeira (2009-2013), especialmente impactante no financiamento da iniciativa privada, mas gerando também importantes estrangimentos orçamentais na Administração Pública (com reflexos na capacidade de investimento), a necessidade de retoma do crescimento económico e de criação de emprego impunham ao país novas respostas das políticas públicas. Perante este pano de fundo, a Região Norte apresentava diversas tendências pesadas e estrangimentos estruturais, condicionadores de um processo de desenvolvimento e da sua competitividade, que importava ultrapassar.
311. Neste quadro, o racional lógico da programação no domínio da sustentabilidade e da coesão territorial foi fortemente marcado por condicionantes estruturais:
- a existência de um amplo conjunto de elementos e valores patrimoniais, naturais e culturais, a necessitar de uma aposta consistente de valorização, nomeadamente através da articulação de diferentes políticas

públicas que assegurem o seu contributo para o reforço da atratividade turística, para a preservação da identidade e da cultura locais e, em consequência, para a qualidade de vida e bem-estar das populações;

- a existência de assimetrias entre concelhos urbanos de nível hierárquico superior (Aglomeração Metropolitana do Porto, Cidades de Equilíbrio Territorial e Cidades Regionais identificadas no Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT)) e outros concelhos de dominante sobretudo rural (centros estruturantes sub-regionais e municipais), nomeadamente da sua atratividade e potencial contributo para a competitividade regional, mas também enquanto espaços determinantes para a sustentabilidade do modelo urbano regional;
- a existência de um parque edificado devoluto nos centros urbanos, limitador da atratividade e da vivência dos aglomerados e do uso eficiente do solo urbano e respetivo aproveitamento para a fixação de pessoas, atividades e emprego qualificado;
- a existência de alguns grupos sociais mais vulneráveis à crise económico-financeira que estavam a ser particularmente atingidos por fenómenos de exclusão, gerando o seu isolamento, desmotivação e marginalização.

312. Por outro lado, o racional lógico da programação no domínio da competitividade e da investigação e inovação foi marcado por condicionantes estruturais:

- os níveis ainda relativamente incipientes de investimento em I&D em % do PIB da região (1,6% do PIB), quando comparados com a média europeia (2,1%) e com as metas das Estratégia Europa 2020 (3%), não obstante a evolução favorável da região no início do milénio (investimento em I&D mais do que duplicou entre 2003 e 2011, fixando-se ligeiramente acima da média nacional (1,5%));
- a fragmentação e dispersão temática do sistema científico e tecnológico regional e dos apoios à I&D e a débil inserção nas redes internacionais, que conduzia, por um lado, a obstáculos à excelência na produção científica e tecnológica e, por outro lado, a uma fraca produtividade em termos de produção científica e tecnológica, medida pelo menor fluxo de patenteação de soluções, comparada com regiões com níveis equiparados de investimento em I&D;
- a dificuldade de absorção de recursos humanos altamente qualificados por parte da economia regional, apesar da Região ter revelado um bom desempenho na formação de recursos humanos em disciplinas ligadas à ciência e engenharias e na diplomação de doutorados;
- a ainda frágil articulação entre as instituições de investigação e o tecido empresarial, penalizando a transferência e valorização do conhecimento à escala regional, com reflexos negativos na produção de bens e serviços tecnologicamente avançados, bem como na progressão e sofisticação das cadeias de valor das atividades tradicionais e, concomitantemente, no perfil de especialização produtiva da Região;
- desencontro entre o foco da produção científica e tecnológica da Região e as necessidades do tecido produtivo, levando a uma ineficiente alocação de recursos afetos à I&D (sobre-financiamento público das infraestruturas e entidades de I&D e sobre-investimento empresarial em capacidades internas de I&D), aliado a uma fraca propensão para o investimento em I&D e inovação, por parte do tecido empresarial;
- a configuração do tecido económico regional marcada pela elevada representatividade do setor da indústria (32% do VAB regional em 2011) e da preponderância pela produção de bens transacionáveis, sendo positiva, caracterizava-se ainda pela predominância das atividades de baixa e média-baixa intensidade tecnológica (a Região Norte representa apenas 27% das empresas criadas em setores de média e alta tecnologia em Portugal, em 2011) e intensiva em trabalho, remetendo a Região para a competição nos mercados globais assente em fatores de competitividade pouco sofisticados e suscetíveis de alavancarem vantagens comparativas a nível global;
- a destruição de parte do tecido empresarial, na sequência dos choques externos no início do milénio, ainda que balanceados pela intensificação das interações no contexto do Sistema Regional de Inovação, favoreceu o surgimento e modernização de outras empresas, mas com impactos ainda limitados ao nível do crescimento económico sustentado e do emprego, muito em resultado do desemprego estrutural verificado por estas tendências antagónicas;

- o elevado potencial de exportação inexplorado, sobretudo nas PME da região (apenas cerca de 13% das PME exportam), influenciado pela escala das operações, pela qualificação dos recursos humanos e pelos níveis de cooperação empresarial incipientes, limitador do estímulo ao desenvolvimento e à implementação de novos modelos empresariais mais competitivos e integrados;
 - fragmentação do tecido empresarial da Região e da rede de apoio ao empreendedorismo, limitações de acesso ao financiamento e insuficiente colaboração entre empresas, que dificultava o desenvolvimento de atividades de inovação e internacionalização e a aceleração da introdução de novos produtos e serviços no mercado.
313. Como resposta a este quadro geral de debilidades e condicionantes, o Norte 2020 procurou centrar as suas prioridades em determinadas áreas específicas de apoio.
314. Foi assumida a importância de preservar, promover e valorizar da excelência dos múltiplos valores e **recursos patrimoniais, naturais e culturais**, enquanto fator crítico determinante para uma estratégia de afirmação da Região do Norte em termos turísticos. O melhor aproveitamento das novas tendências do mercado, com destaque para os segmentos “turismo cultural”, “city breaks”, “turismo da natureza”, entre outros, passava, em larga medida, pela capacidade de promover e valorizar a riqueza e diversidade de recursos e valores patrimoniais presentes na Região.
315. Foi concedida uma especial prioridade ao fomento de **abordagens integradas de regeneração urbana**, sobretudo nos núcleos centrais dos centros urbanos, quer de nível superior (Aglomeração Metropolitana do Porto, Cidades de Equilíbrio Territorial e Cidades Regionais identificadas no PROT), quer estruturantes ao nível sub-regional e municipal, geradoras de oportunidades e de ofertas atrativas para novos residentes e novas atividades, enquanto dimensões fundamentais para reforçar a sustentabilidade do modelo urbano regional e promover a coesão territorial e social. Acresce a necessidade sinalizada de combater a **pobreza e a exclusão em áreas específicas**, através de intervenções integradas, associadas à melhoria das condições de habitabilidade e da qualidade do espaço público (eficiência energética, acessibilidade e mobilidade), mas também através da revitalização económica e da inclusão social de grupos sociais residentes (comunidades desfavorecidas).
316. A promoção de **iniciativas de inclusão social**, de que é exemplo a celebração de “Contratos de Emprego Inserção” (CEI) com beneficiários de subsídio de desemprego ou do Rendimento Social de Inserção, foi assumida como prioritária para incentivar o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais enquanto contributo para gerar trabalho socialmente necessário (local) e, deste modo, motivar e combater o isolamento e marginalização de grupos particularmente vulneráveis.
317. A **reabilitação e modernização do parque escolar** foi assumida como uma prioridade, num contexto de importantes debilidades infraestruturais dos equipamentos escolares impactantes nas condições de aprendizagem, bem como a necessidade de ampliar a rede de estabelecimentos de pré-escolar (em estreita articulação/complementaridade com os estabelecimentos de 1.º ciclo), seja por cumprimento legal (garantir a entrada no sistema de ensino de crianças a partir dos três anos de idade), seja pela necessidade de garantir uma melhor conciliação da vida profissional e familiar.
318. A consolidação do Sistema Regional de Inovação foi considerada vital para promover a competitividade da economia regional e acelerar a trajetória de crescimento económico. Esta premissa motivou a **priorização do investimento em I&D e a sua valorização económica** no contexto de ação do Norte 2020, que se revela em dois domínios macro institucionais relevantes que se complementam entre si: i) o investimento na **melhoria das infraestruturas e capacidades das instituições de I&D** e ii) o **estímulo à I&D empresarial**.
319. No que respeita à aposta nas instituições de I&D, foi priorizada a **consolidação da respetiva rede de infraestruturas e a sua orientação para as necessidades da economia regional**, por via da centralidade que é dada às infraestruturas do Nacional de Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico (RNIIIE) e pela circunscrição aos domínios da Estratégia Regional de Especialização Inteligente.
320. No domínio empresarial, apostou-se fortemente **no estímulo ao investimento em I&D pelas empresas e na promoção da articulação entre entidades empresariais e instituições de I&D**, de forma a potenciar a transferência e valorização de conhecimento científico produzido pelas últimas e a eficiência do investimento

das primeiras (potenciando-se a maximização da utilização dos recursos empregues em I&D na Região e a sua maior rentabilização).

321. Como forma de promover a renovação do tecido produtivo baseado em atividades de maior intensidade tecnológica e de conhecimento, combater o desemprego na Região e a incapacidade de absorver os recursos humanos qualificados da Região pela atual estrutura produtiva, foi definida como prioridade a **promoção do espírito empresarial** em setores de alta e média tecnologia e em serviços intensivos em conhecimento. Adicionalmente, pretendeu-se atuar sobre o ecossistema de empreendedorismo da Região, combatendo as suas debilidades em termos de dispersão, incipiente articulação em rede e orientação para os resultados.
322. O **potencial de internacionalização das PME** da Região foi alvo de destaque na programação, num contexto de fragilidades ao nível da diversificação dos mercados de exportação (exigindo maior foco em mercados emergentes que mantêm forte crescimento económico, extra-UE), da capacidade financeira das empresas, da qualificação dos gestores e dos processos de inovação e marketing internacional. Assumiu-se a necessidade de estimular a dinamização de processos de internacionalização do tecido empresarial, em particular das PME, e do envolvimento em rede dos atores, visando elevar a intensidade exportadora e o valor acrescentado dos produtos transacionados.
323. A insatisfatória proporção de empresas da Região com atividades de inovação conduziu à necessidade de priorizar a promoção de projetos no âmbito de **qualificação e inovação produtiva**, de forma a contrariar as tendências de fragmentação do tecido produtivo e a reduzida diversificação do portfólio de produtos e serviços da região (essencialmente de baixo valor acrescentado). Os apoios deveriam assim fomentar ações de reforço das capacidades de organização e gestão das empresas e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
324. Neste quadro, a arquitetura programática do Norte 2020 procurou, através das Prioridades de Investimento mobilizadas e dos objetivos específicos definidos, gerar um conjunto de impactes e mudanças na Região.
325. No **Eixo 1 “Investigação, desenvolvimento e inovação”** foi mobilizada a **PI 1.1** (Reforço das infraestruturas de investigação e inovação (I&I) e das capacidades destinadas a desenvolver a excelência em matéria de I&I), como resposta à necessidade de consolidação do sistema de I&I regional e de reforçar as suas capacidades e alinhamento com a estrutura económica da Região. Procurava-se elevar o esforço tecnológico regional, combater a sua fragmentação e reforçar o alinhamento com as prioridades de especialização inteligente regionais, através do reforço das infraestruturas de I&D e das suas capacidades, potenciando a produção científica e tecnológica da Região e a respetiva qualidade orientada para o estímulo a uma economia de base tecnológica que se pretendia promover na Região. O desígnio da consolidação / combate à fragmentação da rede de infraestruturas de I&D deveria centrar-se no apoio às infraestruturas que integrem o Roteiro de Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico (RNIIIE) e a orientação setorial no alinhamento com domínios de especialização inteligente, favorecendo assim a criação de massa crítica nas infraestruturas apoiadas e a sua interação com o tecido produtivo.
326. Os apoios deveriam contribuir para a melhoria das infraestruturas de I&D da Região (incluindo intervenções físicas nas infraestruturas e o seu apetrechamento com mais e melhores equipamentos e tecnologias) e para o aumento do número de investigadores ao serviço. Antecipavam-se como riscos à implementação das intervenções a morosidade dos processos de contratação pública, quando aplicáveis, ou os procedimentos inerentes às licenças e autorizações para as intervenções físicas a realizar.
327. A concretização destas realizações, traduzidas no encontro virtuoso entre melhores condições para o desenvolvimento de atividades de I&D e a maior disponibilidade de recursos humanos qualificados, proporcionaria condições para a melhoria das capacidades de produção de I&I das infraestruturas da Região e para intensificação dessa produção, medida igualmente pela maior proporção de recursos humanos afetos a atividades de I&D na Região. Para que estes resultados ocorram seria necessário que as condições criadas pelos apoios resultassem efetivamente numa melhoria da qualidade da IC&DT das entidades apoiadas e no aumento do leque de serviços tecnológicos prestados, em alinhamento com as necessidades do mercado, promovendo a boa receção destes serviços pelo mercado e a transferência e valorização do conhecimento produzido. O alcance destes resultados poderia ser condicionado por riscos como o enfoque das intervenções em meras requalificações de instalações e/ ou reposições de capacidades sem tradução numa melhoria efetiva da qualidade e quantidade de I&D e serviços tecnológicos produzidos ou que, traduzindo-se, gerasse uma afetação

ineficiente dos recursos face aos benefícios colhidos ou na dificuldade de captação e retenção dos recursos humanos qualificados nas infraestruturas de I&D da Região.

328. A mais longo prazo, as intervenções deveriam contribuir para o aumento do investimento (público e privado) em I&D em % do PIB regional e para o reforço da inserção das infraestruturas, então mais capacitadas, em redes internacionais de I&D. A manifestação de efeitos no contexto regional implicaria a relevância dos investimentos apoiados, potenciando um efeito sistémico de dinamização e consolidação do sistema de I&I regional e de atração e retenção duradouras dos recursos humanos qualificados, propiciando níveis de excelência e sofisticação e massa crítica suficiente para potenciar uma maior inserção e cooperação destas infraestruturas em redes internacionais. A geração dos impactos esperados poderia contudo ser mitigada por riscos inerentes a uma absorção pelo mercado inferior ao esperado dos produtos / serviços produzidos pelas infraestruturas intervencionadas, inibindo por essa via os movimentos de transferência e valorização de conhecimento produzido e penalizando a viabilidade e sustentabilidade das infraestruturas.
329. Ainda no mesmo Eixo e com objetivos complementares, foi mobilizada a **PI 1.2** (Promoção do investimento em I&D em empresas), que visa essencialmente o fomento da I&I em contexto empresarial e a maior articulação entre as entidades não empresariais do sistema de I&I e o tecido empresarial da Região. A lógica de intervenção desta Prioridade de Investimento encontra fortes sinergias com a da PI 1.1, uma vez que enquanto esta atua no desenvolvimento de capacidades das entidades não empresariais do sistema de I&I e seu alinhamento face às necessidades do tecido económico, a PI 1.2 foca-se na promoção da capacidade de absorção do conhecimento produzido e no fomento das capacidades e aposta na I&D empresarial, mitigando a cisão entre a produção de conhecimento e o tecido produtivo e induzindo a melhoria do desempenho em inovação da economia regional, consolidando por essa via o sistema regional de inovação e o seu contributo para o crescimento económico. Neste contexto, foram mobilizados instrumentos de suporte a projetos de I&D empresarial, de diferentes tipologias (individuais ou em colaboração com outras empresas e/ou entidades públicas), bem como ações coletivas de transferência e valorização de conhecimento, que constituem as subactividades e recursos inerentes à intervenção.
330. As realizações previstas, centradas na realização de projetos de I&D empresarial e na criação / aumento do emprego nestas, bem como em projetos de transferência e valorização de conhecimento, envolvendo empresas e entidades não empresariais do SRI, refletir-se-iam numa maior intensidade em I&D nas empresas (despesas de I&D em % do VAB) e num aumento das receitas das entidades de I&I proveniente de serviços / produtos fornecidos a empresas.
331. A concretização dos resultados esperados repercutir-se-iam na economia regional, designadamente por via da intensificação e consolidação dos fenómenos de transferência e valorização do conhecimento entre as entidades empresariais e não empresariais do sistema de I&I e do aumento do peso do investimento em I&D no PIB, em particular do empresarial, tributários do reforço da capacidade de inovação do tecido empresarial e da alteração do perfil de especialização produtiva da Região, favorecendo um maior pendor de serviços e produtos intensivos em tecnologia e conhecimento e, por essa via, da competitividade da economia regional.
332. De forma complementar e ainda nesta PI, foram ainda mobilizados instrumentos de fomento da inovação empresarial de não PME, para apoiar projetos que incrementassem o esforço de inovação em produtos e processos produtivos e/ ou que se alavancassem nos resultados da I&D, com o intuito de gerar efeitos de arrastamento significativos, em particular nas PME, concorrendo para uma alteração do perfil de especialização produtiva e para o reforço orientação exportadora da economia regional.
333. No âmbito do **Eixo 2 “Competitividade de Pequenas e Médias empresas”** são mobilizadas 3 prioridades de investimento que endereçam de forma abrangente e complementar os constrangimentos identificados ao tecido produtivo da Região, em particular às PME que o compõem: a **PI 3.1** (Promoção do espírito empresarial); a **PI 3.2** (Desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME), com particular enfoque nos que favorecem o reforço da internacionalização de PME; e a **PI 3.3** (Alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços). No seu conjunto, os apoios mobilizados por estas Prioridades de Investimento visam induzir impactos na economia como a alteração do perfil de especialização produtiva da Região a favor de atividades mais intensivas em conhecimento e tecnologia, o reforço a orientação exportadora

das PME da Região, o incremento da qualificação do tecido produtivo e da sua capacidade de inovação, o aumento do emprego qualificado e, em suma, o reforço a competitividade e produtividade das PME da Região.

334. Os instrumentos disponíveis na **PI 3.1** (Promoção do espírito empresarial) pretendiam atuar reestruturar a economia da Região Norte e o seu posicionamento competitivo, em linha com domínios de especialização inteligente. As atividades abrangiam, por um lado, a criação de novas empresas e novos negócios, intensivos em conhecimento, tecnologia e criatividade, preferencialmente alinhados com a RIS3 e, por outro lado, ações coletivas de estímulo ao espírito empresarial e à criação de empresas, de intercâmbio e trocas de experiências e boas práticas (que podiam incluir iniciativas de *coaching* e mentoria e projetos estruturantes de estímulo ao empreendedorismo envolvendo a rede de incubadoras e aceleradoras da Região). Estas intervenções concorreriam para reforçar o ecossistema de empreendedorismo da Região, por via da dinamização de novas empresas que contribuíssem para a alocação de emprego qualificado não absorvido pela estrutura produtiva pré-existente, em setores de maior intensidade tecnológica e de conhecimento e com fortes dinâmicas de crescimento. Para que tais realizações ocorressem seria necessário que a conceção dos instrumentos promovesse uma boa adesão por parte dos públicos alvo e que as ações coletivas fossem eficazes na mobilização de empresas. Poderiam, contudo, ser condicionadas por riscos associados à operacionalização dos apoios (e.g. falta de previsibilidade e complexidade do quadro regulamentar subjacente aos apoios) ou às dificuldades enfrentadas pelos promotores, por natureza pouco maduros, em implementar os projetos.
335. Com a criação de novas empresas, com relevância/magnitude e orientação para setores intensivos em tecnologia e conhecimento, espera-se que se verifique a almejada renovação do tecido produtivo da Região e a respetiva alteração do seu perfil produtivo, bem como o aumento do emprego qualificado. Contudo, nesta fase da cadeia de intervenção podem emergir riscos que por um lado mitiguem os impactos gerados pelos resultados alcançados pelas intervenções e, por outro, limitem o potencial de mudança sistémica no ecossistema de empreendedorismo que permita escalar os resultados alcançados. Entre estes destacam-se o risco de as novas atividades / empresas enfrentarem dificuldades de afirmação por não encontrarem no mercado espaço para escalar a sua atividade ou de as fragilidades do ecossistema de empreendedorismo persistirem e prejudicarem a escala da mudança esperada.
336. A **PI 3.2** (desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME) surge como resposta à reduzida orientação exportadora das PME da Região, mobilizando instrumentos de apoio à internacionalização das empresas - através de projetos de desenvolvimento e implementação de modelos de negócios que fomentem a presença das PME em mercados internacionais e através de ações de conhecimento e de prospeção com vista ao conhecimento destes mercados - e de apoio a ações coletivas que foquem na cooperação internacional e/ ou a aplicação de novos modelos de negócio, que estimulem a participação das empresas em redes internacionais e processos de partilha de conhecimento e que promovam e valorizem internacionalmente os produtos e destinos turísticos da Região. Os objetivos concentram-se em explorar o potencial de exportação das PME da Região, contribuindo para o aumento do número de projetos e do emprego associado a este processo de internacionalização, bem como a promover ações coletivas de cooperação empresarial, capacitação para internacionalização e partilha de conhecimento.
337. Verificando-se boa adesão por parte dos públicos alvo, mobilização dos promotores empresariais no caso das ações coletivas e sendo os projetos executados, os resultados alcançados na seguinte fase da cadeia de intervenção traduzir-se-iam no aumento do valor das exportações e da orientação exportada da PME apoiadas e no reforço das competências das PME para a internacionalização, impactando a intensidade e a base exportadora do tecido empresarial e reforçando a competitividade dos produtos da Região no exterior. As alterações no contexto e a evolução económica e financeira da conjuntura mundial apresentam-se como riscos e potenciais condicionantes do cumprimento das metas e dos objetivos previstos.
338. Por fim, através da mobilização **PI 3.3** (concessão de apoio à criação e ao alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços) pretende-se consolidar e alavancar as dinâmicas existentes e o posicionamento competitivo da Região em matéria de inovação. Nesta Prioridade de Investimento previa-se mobilizar três instrumentos distintos: i) apoio a projetos empresariais de capacitação e qualificação, de projetos de reforço de competências internas para o desenvolvimento e potenciação de fatores dinâmicos de competitividade, de projetos de desenvolvimento das habilitações organizacionais e de gestão e de projetos de investimento produtivo de natureza inovadora; ii) ações coletivas, envolvendo atividades de demonstração,

sensibilização e difusão de boas práticas que promovam a cooperação empresarial e a atuação em rede e permitem qualificar e capacitar as PME em matéria de inovação produtiva; iii) criação e expansão de áreas de acolhimento empresarial e de estruturação funcional, logística, organizativa de aglomerados empresariais existentes. O apoio à inovação produtiva das PME através do Sistemas de Incentivos deveria ser complementado com a mobilização de instrumentos financeiros, com maior capacidade de alavancagem do investimento privado e fomentando a reciclagem de fundos.

339. Neste contexto, esperava-se a concretização de projetos de investimento em atividades inovadoras e, por conseguinte, o aumento do emprego qualificado associado a essas atividades, assim como a realização de ações de reforço das capacidades de organização das empresas e a expansão ou criação de novas áreas de acolhimento empresarial. Estas intervenções permitiriam aumentar o número de empresas (com mais de 10 trabalhadores) com atividades de inovação, reforçar das competências estratégicas das PME para a inovação e incrementar o número de PME localizadas em AAE apoiadas. Ambicionava-se por esta via um impacto na qualificação da base empresarial da Região (através da capacitação das PME orientada para a produtividade e criação de valor), no reforço das dinâmicas de valorização de conhecimento entre empresas, no aumento do emprego qualificado e, em suma, no reforço da competitividade e produtividade das PME.
340. No âmbito do **Eixo 4 “Qualidade Ambiental”** foi mobilizada a **PI 6.3** Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património natural e cultural, no enquadramento estabelecido pelo Acordo de Parceria Portugal 2020 e enquanto resposta à necessidade de valorização do património natural e cultural enquanto fator-critico para a dinamização regional da atividade turística, suporte de uma estratégia de afirmação da Região do Norte e do seu desenvolvimento sustentável. A extensão e valor das Áreas Naturais Classificadas (um Parque Nacional, quatro Parques Naturais, 19 Sítios de Interesse Comunitário e seis Zonas de Proteção Especial integradas na Rede Natura 2000) e a diversidade e riqueza de valores e elementos culturais presentes na Região, incluindo quatro classificações da UNESCO (Porto, Guimarães, Douro e Vale do Côa) , se corretamente potenciados, contribuirão para a afirmação da Região Norte como um destino de qualidade marcado pela sua identidade e diferenciação (aproveitando as novas tendências do mercado). Assim, o apoio a ações de recuperação de bens histórico-culturais com elevado interesse turístico, a realização de campanhas de marketing sobre o património, a estruturação de novas rotas e itinerários experienciais, o apoio a ações que concorressem para a melhoria das condições de acolhimento e de interpretação das áreas naturais com interesse turístico e de valorização turística (incluindo de albufeiras e cursos de águas interiores), assumir-se-iam como atividades/recursos fundamentais para sustentar as realizações previstas e a prossecução da estratégia delineada.
341. Dos resultados expectáveis na cadeia de intervenção com a concretização das realizações referenciadas, emergem com maior significado o adensamento da cadeia de valor dos segmentos “turismo cultural”, “city breaks”, “turismo de saúde e bem-estar” e “turismo de natureza”, que associado à promoção e valorização dos ativos naturais e histórico-culturais existentes, concorrerem para o enriquecimento da oferta turística regional e conseqüente aumento de visitantes e acréscimo do número de dormidas, na Região. Alguns dos riscos associados a esta dimensão, potencialmente condicionadores dos resultados a gerar, passavam pela evolução económica e financeira nos principais mercados emissores (nacional e internacional), potencialmente limitadora dos fluxos turísticos.
342. A dimensão dos resultados concorreria para importantes impactos na Região, sobretudo ao nível da afirmação da atividade turística na base económica regional, a partir da valorização e qualificação da excelência do património cultural e natural. O reforço da qualificação e uma maior valorização dos elementos naturais e culturais, permitiriam salvaguardar e divulgar os fatores distintivos potenciadores do desenvolvimento turístico, bem como garantir uma maior atratividade/reconhecimento nacional e internacional da Região
343. Ainda no âmbito do **Eixo Prioritário 4 “Qualidade Ambiental”**, foi mobilizada a **PI 6.5**, com o objetivo de promover a qualidade ambiental, urbanística e paisagística dos territórios de baixa densidade e de ocupação dispersa. Assumiu-se que alguns centros urbanos nestes territórios (cidades e vilas, identificadas no PROT como centros estruturantes sub-regionais e municipais) eram fundamentais na sustentação da coesão territorial e na consolidação de redes de proximidade, na sustentação dos territórios de baixa densidade e na afirmação das relações urbano-rurais. A provisão de equipamentos coletivos e de serviços de interesse geral, a qualificação e

valorização destes centros urbanos são dimensões centrais para garantir a coesão sócio-territorial e melhorar a qualidade de vida nestes territórios.

344. Nesse contexto, o apoio à qualificação ambiental, urbanística e paisagística era determinante para garantir a melhoria do ambiente urbano e a atratividade destes centros, de modo a manter população e atividades e atrair emprego qualificado.
345. As atividades e realizações previstas, centradas na reabilitação de edifícios, na reabilitação e reconversão de unidades industriais abandonadas, na recuperação, expansão e valorização de sistemas e estruturas ecológicas urbanas e na reabilitação e qualificação do espaço público, procurariam promover a qualidade ambiental, urbanística e paisagística nos centros estruturantes sub-regionais e municipais e consequentemente gerar fatores de diferenciação e de afirmação à escala regional.
346. Os resultados a alcançar ao nível da expansão e valorização de espaços verdes públicos, da qualificação do espaço público e da reconversão de áreas industriais desativadas e da reabilitação de edifícios, para além de reforçarem o bem-estar e qualidade de vida da população residente, deveriam concorrer para reforçar a capacidade de acolhimento de novas atividades e para atrair e fixar população e emprego qualificado,
347. Assim, os impactos esperados associados ao reforço da qualificação ambiental e urbanística nos centros estruturantes sub-regionais e municipais, enquanto contributo para a atração de novos residentes e novas atividades e, em consequência, concedendo vitalidade a estes centros enquanto espaços determinantes para a coesão socio-territorial.
348. A criação do **Eixo Prioritário 5 “Sistema Urbano”** e a mobilização das **6.5** e **9.8** foi feita no enquadramento estabelecido pelo Acordo de Parceria Portugal 2020 e enquanto resposta às necessidades identificadas em duas dimensões.
349. Numa primeira dimensão, procurou definir-se uma política de promoção da qualidade ambiental, urbanística e paisagística dos centros urbanos de nível hierárquico superior (Aglomerção Metropolitana do Porto, Cidades de Equilíbrio Territorial e Cidades Regionais) enquanto fator de estruturação territorial, de bem-estar social e de competitividade regional. Deste modo, a atratividade destes centros urbanos e a qualidade de vida das populações implicava que fossem prosseguidas atividades/recursos que permitissem regenerar e valorizar as áreas construídas, qualificar os espaços públicos, reabilitar o parque habitacional e fomentar novas atividades e funções urbanas em espaços degradados/abandonados. Assim, o desenvolvimento de ações de regeneração e revitalização urbana, enquanto dimensões fundamentais para assegurar uma maior atratividade e competitividade dos espaços centrais e, consequentemente, fixar novos residentes, funções e atividades (p.e., através da criação de espaços verdes, ou da qualificação do espaço público, ou da reabilitação de edifícios), bem como a melhoria do ambiente urbano, garantindo níveis muito positivos em termos de qualidade do ar e de gestão e controlo do ruído ambiental (p.e., através da aquisição de equipamentos de monitorização), eram dimensões prioritárias de apoio.
350. Numa segunda dimensão, existia a necessidade de responder ao agravamento de processos de segmentação social e territorial e de combater a pobreza e a exclusão em áreas específicas (garantir a cidadania plena em territórios desfavorecidos) através da prossecução de atividades integradas associadas à melhoria das condições de habitabilidade e da qualidade do espaço público (acessibilidade e mobilidade), mas também através da revitalização económica e inclusão das comunidades socialmente mais desfavorecidas (integração no mercado de emprego, combate ao insucesso escolar). A promoção da inclusão social em territórios urbanos desfavorecidos, através de ações de regeneração física, económica e social foi, assim, assumida como dimensão prioritária de apoio.
351. Para a operacionalização dos vários domínios de atuação associados a estas prioridades, estruturadas na prossecução das atividades e dos recursos sinalizados, era determinante garantir alguns pressupostos como a divulgação dos apoios, a mobilização de uma procura qualificada, o alinhamento com as necessidades e expectativas dos atores-chave, a atratividade das condições de financiamento e de elegibilidade, entre outras. A concretização destas condições (internas e/ou externas à intervenção), necessárias e facilitadoras para a efetivação das atividades e recursos previstos, contribuiria para que fosse possível, na cadeia de resultados da intervenção estabelecida para estas dimensões de política, atingir as realizações previstas, tais como, entre

- outras, a abertura/reabilitação de espaços públicos ou a construção/renovação de edifícios públicos e privados e a reabilitação de habitações e refuncionalização de equipamentos públicos em comunidades desfavorecidas.
352. Alguns dos riscos associados a esta última dimensão, face à importância do instrumento financeiro para a prossecução das realizações, passavam pela reduzida recetividade e/ou mobilização dos atores locais e da banca comercial ou pela ausência de representação regional da estrutura gestora.
353. Neste quadro, seria expectável que, com eficácia e eficiência, as operações apoiadas contribuíssem para gerar diversos resultados nesta cadeia de intervenção, tais como o aumento do grau de satisfação dos residentes, incluindo nos bairros que alojam comunidades desfavorecidas.
354. A relevância das realizações e a dimensão dos resultados expectáveis deveriam gerar impactos e mudanças importantes na Região Norte. Por um lado, reforçando a atratividade e competitividade dos centros urbanos de nível hierárquico superior, através da regeneração e da revitalização urbana, contribuindo, assim, para a fixação de novos residentes e de novas atividades nos núcleos urbanos consolidados (a melhoria das condições de integração de espaços na vivência das cidades como áreas habitacionais, de emprego e de lazer e fruição deveria atrair e fixar residentes, atividades e emprego qualificado). Por outro lado, reforçando a identidade e sentimento de pertença à comunidade, promovendo processos de desenvolvimento integrado em territórios desfavorecidos, através da satisfação das necessidades económicas e sociais dos residentes, de uma maior integração no mercado de trabalho e da promoção do sucesso escolar, entre outras.
355. No âmbito do **Eixo Prioritário 7 “Inclusão Social e Pobreza”** foi mobilizada a **PI 9.1** Inclusão ativa, com vista a promover oportunidades iguais e a participação ativa e melhorar a empregabilidade. Assim, com o objetivo de: i. promover iniciativas de inclusão social; ii. potenciar parcerias de carácter inovador e/ou experimental; iii. incentivar o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais, sobretudo em desempregados; iv. mobilizar as comunidades locais; v. otimizar os recursos sociais, procurava-se implementar iniciativas inovadoras de inclusão social, que promovessem a articulação territorial de diferentes dimensões críticas de intervenção.
356. Para além de gerar uma abordagem mais integrada das políticas de promoção da inclusão social, quer espacial, quer temporalmente, era determinante evitar a perda de competências socioprofissionais elementares e potenciar a transição para o mercado de trabalho, para alguns grupos mais vulneráveis aos fenómenos de exclusão social (desempregados e beneficiários do rendimento social de inserção), pelo que a celebração de “Contratos de Emprego Inserção” (CEI), para a realização de trabalho socialmente necessário, de cariz local, foi uma das opções a prosseguir.
357. As realizações, associadas à implementação de medidas ativas de emprego (Contratos de Emprego Inserção), procuravam, sobretudo, promover a empregabilidade dos desempregados (preservando e melhorando as suas competências socioprofissionais); fomentar o contacto dos desempregados subsidiados e beneficiários do RSI com outros trabalhadores e atividades; desenvolver atividades socialmente úteis (apoio à conservação e manutenção do património natural, cultural e urbanístico) ou que satisfizessem necessidades sociais ou coletivas temporárias. Dos múltiplos resultados expectáveis com a concretização das realizações referenciadas, emerge com maior acuidade os resultados expectáveis ao nível da empregabilidade (participantes empregados 6 meses depois de terminada a participação em ações de trabalho socialmente necessário).
358. A relevância das realizações e a dimensão dos resultados expectáveis deveriam gerar impactos e mudanças importantes na Região Norte, em termos da empregabilidade de grupos vulneráveis aos fenómenos de exclusão social. Por um lado, uma maior absorção local dos desempregados subsidiados e os beneficiários do RSI (geração de emprego), por outro lado, contribuindo para minimizar/evitar o isolamento, a desmotivação ou a marginalização destes grupos (desempregados e beneficiários de RSI).
359. No âmbito do **Eixo Prioritário 8 “Educação e Aprendizagem ao Longo da Vida”** foi mobilizada a **PI 10.5** Investimentos na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento das infraestruturas educativas e formativas, de modo a: i. ultrapassar os constrangimentos que persistiam ao nível da desqualificação/degradação do parque escolar (sobretudo estabelecimentos do 2.º e 3.º ciclo e do ensino secundário); ii. promover uma maior articulação e gestão conjunta entre diferentes ciclos de educação e ensino (sobretudo pré-escolar e 1.º ciclo) e;

iii. responder à insuficiência das ofertas formativas disponibilizadas e à necessidade de reorientar as valências de formação (incluindo atualização tecnológica de equipamentos). Sendo impactantes e tendo reflexos potenciais nos índices de escolaridade e no insucesso escolar era fundamental que o Norte 2020 centrasse as suas realizações em algumas dimensões-críticas.

360. A densificação da rede de infraestruturas de educação pré-escolar (em estreita articulação/complementaridade com os estabelecimentos de 1.º ciclo), respondendo às necessidades das famílias e promovendo a entrada precoce das crianças no sistema de ensino, e a melhoria das instalações e equipamentos do ensino básico e secundário, através da reabilitação e modernização do parque instalado, foram assumidas como prioritárias. Acresce a importância que foi atribuída à aquisição de equipamentos para as Instituições do Ensino Superior e à requalificação /modernização das infraestruturas de formação profissional, de forma a responder com maior eficácia às necessidades do mercado de trabalho. Neste quadro, as atividades previstas centravam-se, sobretudo, em Intervenções de melhoria nas instalações escolares (1.º ciclo, 2.º e 3.º ciclo e secundário), na criação de novos equipamentos para ampliar a rede de ofertas pré-escolares (assegurar a universalidade da oferta), no apoio a novos equipamentos destinados a novos cursos superiores e na modernização das infraestruturas de formação da Rede de Centros de Formação do IEFP. Estas atividades concorrerem para o aumento da capacidade e para a qualificação das infraestruturas de acolhimento de crianças/alunos, de educação e de formação. A operacionalização das atividades/dos recursos previstas foi, em parte, condicionada pela emergência de um dos riscos previstos: a ausência de procura (empresas de construção civil) nos concursos de empreitadas.
361. Dos múltiplos resultados expectáveis com a concretização das realizações referenciadas, emerge com maior acuidade o aumento da taxa de cobertura e a requalificação das escolas do ensino básico e secundário, o aumento da cobertura de equipamentos de ensino pré-escolar, bem como a melhoria das condições de aprendizagem dos alunos do ensino básico, secundário, profissional e superior.
362. Neste quadro, assumindo que o aumento da qualidade dos contextos escolares/formativos e, consequentemente, dos processos e condições de aprendizagem está fortemente relacionada/condicionada pelas circunstâncias físicas e técnicas existentes, as apostas contribuirão para atingir resultados assinaláveis, que a prazo terão um impacto significativo na redução da taxa de abandono e insucesso escolar. Por outro lado, num quadro de melhoria do sucesso escolar e profissional dos jovens, também o nível de empregabilidade sairá melhorado, com reflexos potenciais na economia regional, com maiores níveis de inovação e de emprego qualificado.

7.4. Guiões das entrevistas

QA	Questões de avaliação / Subquestões para entrevistas	TdM (P/R)	Opções	AG POR - CCDR	CIM	FCT	ANI	AICEP	IAPMEI	TdP	DGAL	AD&C	IFRRU2020	IFD
QA1 O NORTE 2020 está a responder de forma adequada e suficiente aos problemas e necessidades da Região, sendo capaz de promover uma efetiva mudança?														
Alinhamento com necessidades dos atores e da Região														
1	Existem (e como se estabelecem) articulações das operações apoiadas pelo Norte 2020 com outros instrumentos/mecanismos, de modo a potenciar os resultados a alcançar?	PII.4	2.2	•	•	•	•	•	•				•	•
1	As sinergias e complementaridades previstas em sede de programação do Norte 2020 14-20 – quer entre instrumentos FEEI (em particular o POSEUR e o POCH), quer entre estes e outros instrumentos de política pública regional, nacional e/ou comunitária – estão a ocorrer (e de que modo)?		G	•										
1	A arquitetura programática do Norte 2020 (PI selecionadas, OE definidos, TO identificadas), correspondem às necessidades de desenvolvimento da Região? Vão ao encontro das necessidades e expectativas dos atores regionais? Que dimensões críticas ficaram “a descoberto”, em cada domínio de política?	PEI2/PI.3/PI.4	2.2	•	•									
1	A oferta e forma de apoios e as condições de elegibilidade (plasmadas nos AAC) vão de encontro à procura por parte dos beneficiários/promotores? E das especificidades dos territórios?	PI.2	2.2		•	•	•	•	•					
1	Que exemplos positivos existem de utilização articulada e complementar de fundos (FEDER e FSE)? De que modo o modelo de governação/gestão condicionou ou potenciou essa complementaridade e os resultados gerados?	PII.4	2.2	•	•									
1	Sinalizam-se algumas sobreposições ou efeitos concorrenciais entre instrumentos de política pública (regional, nacional e/ou comunitária), com reflexos na mobilização da procura? Exemplos de instrumentos que estejam a condicionar a procura no PO?	RI.1	2.2	•	•	•	•	•	•					
1	A dupla condição no acesso aos apoios à implementação e desenvolvimento de infraestruturas de I&D (alinhamento face às RIS3 e inserção no RNIE) favoreceu a procura e seleção de projetos alinhados com as necessidades e potencialidades do território (alinhamento face às necessidades das infraestruturas de I&D, alinhamento face às necessidades do tecido produtivo e potencial de valorização económica da Região)?	PE I.2	2.2	•		•								
Adaptação/resposta a mudanças contextuais														
5	Ocorreram alterações nas prioridades governamentais regionais e nas políticas públicas objeto de financiamento ao longo do período de programação? Condicionam os resultados obtidos?	RI.6	2.2.	•	•	•	•	•	•					
QA2 Os objetivos previstos no NORTE 2020 foram, ou têm condições de ser, atingidos? Qual o contributo do programa e como se explica o maior ou menor sucesso no cumprimento desses objetivos?														

QA	Questões de avaliação / Subquestões para entrevistas	TdM (P/R)	Opções	AG POR - CCDR	CIM	FCT	ANI	AICEP	IAPMEI	TdP	DGAL	AD&C	IFRRU2020	IFD
Contributo do Norte 2020 para o cumprimento dos objetivos específicos e fatores que explicam o maior ou menor sucesso do Norte 2020 no cumprimento desses objetivos														
2	Quais são os instrumentos/as TO que se têm revelado mais eficazes para cumprir os objetivos específicos do Norte 2020 no âmbito dos diferentes Eixos / PI / OE?		G	•	•	•	•	•	•	•	•			
2	Os avisos de abertura de concurso (e.g. em termos de dotações, elegibilidades, formas de apoio) revelam-se adequados para captar uma procura qualificada? Que apreciação fazem da qualidade global das candidaturas selecionadas e em que medida há PI que se destacam (PI com níveis médios de classificação de mérito mais altos e mais baixos)?		G	•	•	•	•	•	•	•	•			
2	Que fatores relacionados com o desenho dos instrumentos/TO (i.e., o racional da programação) e/ou com a forma como estes foram implementados (p.ex., oportunidade do timing do lançamento dos concursos, divulgação, mecanismos de elegibilidade, processo de seleção,...) explicam o maior ou menor sucesso do Norte 2020 no cumprimento daqueles objetivos?		G	•	•	•	•	•	•	•	•			
2	Que tipologias de circunstâncias facilitaram ou condicionaram o arranque e desenvolvimento dos projetos e por conseguinte, o alcance dos objetivos do Norte 2020 (capacidade de autofinanciamento, recursos humanos adequados, capacidade de concretização das ações previstas nas candidaturas)?	R I.4	G	•	•	•	•	•	•	•	•			
2	Nas TO onde as realizações e resultados (aferidas pelos respetivos indicadores) se encontram muito longe das respetivas metas ou as ultrapassaram largamente, quais as justificações para esses desvios?		G	•	•	•	•	•	•	•	•			
2	Qual o balanço da eficácia do recurso a Instrumentos Financeiros para o reforço da competitividade e internacionalização das empresas?		1.3	•									•	•
2	Que balanço faz da adesão e eficácia dos apoios no âmbito das AAE, quer em termos de consolidação da oferta deste tipo de espaços, quer em termos da adesão / instalação das empresas nestes espaços?		1.3	•	•									
2	Quais os fatores que facilitaram ou condicionaram o arranque e implementação dos projetos de infraestruturas (e.g. Contratação pública; licenciamentos)	RE I.1	2.2	•		•								
2	Que fatores condicionaram o arranque e desenvolvimento de ações de regeneração urbana (procedimentos de contratação pública, mercado de empreitadas, etc.)?	RE I.2	2.2	•	•								•	•
Avaliação do Norte 2020 em termos de necessidade e suficiência para atingir os objetivos previstos na programação														
2	Que exemplos de fatores externos podem ser apontados como tendo condicionado o desenvolvimento dos projetos e, por conseguinte, o alcance dos objetivos do Norte 2020 (alterações de contexto político, alterações regulamentares, outras)?	R I.2	G	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•

QA	Questões de avaliação / Subquestões para entrevistas	TdM (P/R)	Opções	AG POR - CCDR	CIM	FCT	ANI	AICEP	IAPMEI	TdP	DGAL	AD&C	IFRRU2020	IFD
2	A implementação dos instrumentos de planeamento enquadreadores à escala sub regional e local facilitou a eficácia e o nível de execução das operações necessariamente enquadradas nesses instrumentos?	PE I.5	2.2	•	•							•		
2	Verificou-se uma boa mobilização das entidades com responsabilidade na promoção das políticas públicas relevantes? A sua capacidade de iniciativa e de concertação foi decisiva para o desenvolvimento de projetos-chave para a Região? Em que domínios foi mais visível?	R I.7	2.2	•	•									
Validação de resultados/sustentabilidade dos efeitos das ações no domínio das infraestruturas de I&D (PI 1.1)														
2	As infraestruturas de I&D apoiadas revelaram-se eficazes na atração de recursos humanos qualificados, em particular, investigadores?	PE I.1	2.2	•		•								
2	Qual a sua perceção sobre o contributo dos projetos de infraestruturas de I&D (PI 1.1) para induzir mais e melhor produção de I&D e incrementar os processos de TVC? Adequam-se esses projetos e esses contributos às necessidades do tecido empresarial da Região e das suas potencialidades?	PE II.2	2.2 / 1.3	•		•	•							
QA3. Tendo em conta os objetivos prosseguidos pelo Norte 2020, teria sido possível obter melhores resultados com os recursos disponíveis?														
Afetação de recursos financeiros entre instrumentos de política/TO, beneficiários e territórios alvo														
3	A afetação dos recursos financeiros pelos diferentes objetivos específicos, beneficiários e territórios-alvo é adequada, tendo em consideração as respetivas elegibilidades e os objetivos a prosseguir?		G	•	•	•	•	•	•					
3	É possível isolar grupos específicos de beneficiários em que os efeitos das intervenções foram mais relevantes, face aos recursos públicos investidos?		G	•	•	•	•	•	•					
3	Existem dimensões em que o apoio concedido não foi suficiente face às necessidades existentes, pelo que os impactes a gerar serão de menor escala?	RIII.2	2.2	•	•	•	•	•	•	•	•			
3	As formas de financiamento/intensidades de apoio são as mais adequadas e ajustadas às necessidades de investimento dos destinatários? É possível identificar situações ou casos concretos em que tal não se verifica?	PI.2	G	•	•							•	•	•
Eficiência/ineficiência na utilização dos recursos														
3	A dotação financeira face às necessidades identificadas compromete o impacte das intervenções (o apoio público concedido é o necessário para produzir os efeitos esperados)? Em que domínios de atuação do Norte 2020 isso não se verifica?	-	G	•										
3	Em que medida o desenho programático e instrumental do Norte 2020 foi capaz de concretizar as lógicas de territorialização e de aproximação às necessidades específicas dos territórios?	PI.3 e PI.4	2.2	•	•									
3	Em que medida o desenho programático e instrumental do Norte 2020 foi capaz de potenciar a integração de fundos, políticas e atores? As formas de concretização das lógicas de territorialização garantiram uma resposta adequada às necessidades específicas dos territórios-alvo?	-	G	•	•									
3	Os IF possuem condições de financiamento mais atrativas que as do mercado tradicional? Permitem mitigar as falhas de mercado inibidoras de procura?	PEI.4	2.2	•	•							•	•	•

QA	Questões de avaliação / Subquestões para entrevistas	TdM (P/R)	Opções	AG POR - CCDR	CIM	FCT	ANI	AICEP	IAPMEI	TdP	DGAL	AD&C	IFRRU2020	IFD
3	A complexidade do quadro regulamentar e operacional foi condicionadora da procura?	RI.5	G									•	•	•
3	Em que tipologias de operação/ despesas incidiu a maior parte do apoio a projetos de infraestruturas (sobretudo na reabilitação de infraestruturas ou em despesas com maior potencial direto de contributo para a melhoria das capacidades de I&D)? Verificou-se algum sobredimensionamento dos projetos no sentido de englobar meras intervenções nos edifícios e/ ou reposição de capacidades com limitados contributos para a melhoria da produção de I&D?	RE II.1	2.2	•		•								
QA4. De que forma está o NORTE 2020 a contribuir para os objetivos da Estratégia da União para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo? E para o reforço da coesão territorial? Qual o valor acrescentado europeu na implementação do NORTE 2020 e nos seus resultados?														
Efeitos globais das ações apoiadas – objetivos da UE e coesão territorial														
4	É possível identificar, desde já, efeitos ou impactes resultantes das operações apoiadas? (efeitos ou impactes planeados e não planeados, esperados e não esperados, positivos e negativos) Em que domínios são mais evidentes (crescimento inteligente, crescimento inclusivo, crescimento sustentável)?	-	G	•	•	•	•	•	•					
4	Num contexto em que a implementação do Norte 2020 foi fortemente influenciada por fatores externos, que exemplos existem da capacidade de a AG e os restantes atores com responsabilidade na implementação do Norte 2020 contrariarem o efeito penalizador de mudanças não previstas inicialmente?	-	G	•	•	•	•	•	•	•	•			
4	De que forma os apoios disponibilizados estão a contribuir para atenuar assimetrias regionais? Que evidências podem ser observadas/expectáveis a esse nível?	-	G	•	•	•	•	•	•					
4	Em que medida as mudanças de contexto podem estar a ser determinadas por fatores externos? Em que medida as mudanças observadas são sustentáveis (perdurarão no tempo após a conclusão do PO)?	REIII.1	2.2	•	•									
4	Que condições de operacionalização foram implementadas durante a vigência do Norte 2020 para potenciar o respetivo contributo para aumentar a coesão regional e sustentabilidade dos resultados, nos diversos domínios de atuação do Programa?	PIII.1	2.2	•	•	•	•	•	•	•	•			
4	Que evidências existem do contributo específico dos SAAC e ações coletivas para ampliar os impactes no domínio da competitividade e inovação regionais?		1.3	•	•		•	•	•					
Validação de resultados/sustentabilidade dos efeitos das ações no domínio da I&D/Infraestruturas														
4	Qual a sua perceção e quais as evidências de contributo dos projetos de infraestruturas de I&D para a consolidação e focalização do sistema regional de inovação nos domínios de especialização da economia regional, para atrair e fixar investigadores e, em suma, para a melhoria das capacidades de produção científica e de conhecimento na Região?	PE III.1	2.2	•	•	•								

QA	Questões de avaliação / Subquestões para entrevistas	TdM (P/R)	Opções	AG POR - CCDR	CIM	FCT	ANI	AICEP	IAPMEI	TdP	DGAL	AD&C	IFRRU2020	IFD
4	Qual a sua perceção e quais as evidências de contributo dos projetos de infraestruturas de I&D para desenvolver massa crítica na produção científica e de conhecimento na Região e para potenciar a sua inserção / colaboração em redes internacionais? Que contributos advém dessa inserção para a consolidação do sistema de I&I e para a melhoria da produção científica e de conhecimento regional?	PE III.2	2.2	•		•	•							
4	Qual a sua perceção e quais as evidências de contributo dos projetos de infraestruturas de I&D para promover a TVC na Região? Quais os fatores de bloqueio a esses processos (e.g. baixa absorção do mercado/ empresas do conhecimento produzido)?	RE III.1	2.2	•		•	•							
Validação de resultados/sustentabilidade dos efeitos das ações no domínio do empreendedorismo qualificado e criativo														
4	Qual a sua perceção sobre o contributo dos projetos de empreendedorismo qualificado e criativo para induzir as alterações pretendidas ao nível do perfil de especialização produtiva, da atração e retenção de mão de obra, em particular qualificada e para a competitividade da Região?	PE III.3	2.2	•					•	•				
4	Em que medida a ação do Norte 2020 induziu comportamentos duradouros em termos de empreendedorismo e criação / desenvolvimento de novas empresas, em particular tecnológicas e da exploração de novas ideias de negócio? Quais os fatores de bloqueio a esse processo (e.g. fragilidades no ecossistema de empreendedorismo da Região)?	RE III.3	2.2	•					•	•				
4	Quais os fatores que facilitaram ou condicionaram esses impactos (e.g. adesão do mercado / capacidade de escalar as operações e a sustentabilidade das novas empresas / ideias de negócio)?	RE III.2	2.2	•					•	•				
Validação de resultados/sustentabilidade dos efeitos das ações no domínio da reabilitação urbana														
4	Qual a sua perceção sobre o contributo dos projetos de reabilitação urbana para induzir as alterações pretendidas ao nível da fixação de residentes e atividades nos centros urbanos regionais?	PE III.4	2.2	•	•								•	
4	Em que medida a ação do Norte 2020 induziu mudanças duradouras em termos de atratividade/qualificação dos centros urbanos? Quais os fatores de bloqueio a esse processo?	PIII.1	2.2	•	•								•	
4	Quais os fatores que facilitaram ou condicionaram esses impactos (atração e fixação de novos residentes e atividades)?	RE III.4	2.2	•	•								•	

QA	Questões de avaliação / Subquestões para entrevistas	TdM (P/R)	Opções	AG POR - CCDR	CIM	FCT	ANI	AICEP	IAPMEI	TdP	DGAL	AD&C	IFRRU2020	IFD
Validação de resultados/sustentabilidade dos efeitos das ações no domínio da redução de fenómenos de exclusão social														
4	Qual a sua perceção sobre o contributo dos projetos de requalificação urbanística nas comunidades desfavorecidas para induzir as alterações pretendidas ao nível da redução da pobreza e da exclusão social?	PE III.5	2.2	●	●								●	
4	Em que medida a ação do Norte 2020 induziu mudanças duradouras em termos da redução da pobreza e da exclusão social? Quais os fatores de bloqueio a esse processo?	PIII.1	2.2	●	●								●	
Validação de resultados/sustentabilidade dos efeitos das ações no domínio da consolidação da atividade turística regional														
4	Qual a sua perceção sobre o contributo dos projetos de valorização do património cultural e natural para induzir as alterações pretendidas ao nível da consolidação da atividade turística na base económica regional?	PE III.5	2.2	●	●								●	
4	Em que medida a ação do Norte 2020 induziu mudanças duradouras em termos da notoriedade da Região e do reforço da importância do turismo na base económica regional? Se existem, quais os fatores de bloqueio a esse processo?	PIII.1	2.2	●	●								●	
Valor Acrescentado Europeu														
4	Na ausência de apoios FEEI, os atores-chave avançariam com intervenções da mesma natureza das ações apoiadas? Existem áreas ou domínios em que seria expectável que tal não se verificasse?	P III.2	G		●	●	●	●	●	●	●		●	●
4	Os FEEI têm efetivamente contribuído para alavancar as medidas de política pública regional? Em que domínios? De que forma?		G	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●
4	Em que medida os FEEI foram determinantes para o alcance dos resultados? De que forma as orientações comunitárias contribuíram para - ou mesmo determinaram - os resultados alcançados (maior ambição, aceleração da produção de resultados, maior abrangência, maior inovação)?		G	●	●									
4	Que boas práticas ao nível do sistema de governação podem ser relevadas para otimizar os efeitos gerados pelas operações? Uma intervenção exclusivamente a nível regional ou nacional permitiria alcançar resultados similares ou equiparáveis?		G	●	●									

QA5 Estratégia de Comunicação													
Contributo/ resultados da Estratégia de Comunicação para a Notoriedade, Reputação e Interação do PO													
5	Como avalia o contributo da Estratégia e Plano de Comunicação do Norte 2020 para a divulgação dos apoios e angariação/ mobilização de procura/ procura qualificada? As ações de comunicação foram dirigidas oportunamente aos públicos alvo corretos para esse efeito?	P I.1	G	•	•	•	•	•	•	•	•		
5	Que balanço faz da articulação entre a Estratégia Global de Comunicação do PT 2020 e o seu reflexo na Estratégia de Comunicação do Norte 2020, em matéria de objetivos e ações definidas e respetiva implementação?	P I.7	G	•								•	
5	A participação do Norte 2020 em ações de comunicação globais da Rede de Comunicação do PT 2020 complementou e ajudou a reforçar os impactos e resultados das ações de comunicação do Norte 2020, quer na mobilização dos públicos-alvo, quer no reforço da reputação e notoriedade do Norte 2020 e do PT 2020 como um todo? De que forma / que evidências existem dessas sinergias?	P I.7	G	•								•	
5	Qual a sua perceção sobre a qualidade, clareza e coerência da informação divulgada sobre os apoios do Norte 2020 e sobre a oportunidade, canais e públicos alvo a que se dirige? Qual o respetivo impacto na perceção e envolvimento/ adesão dos atores estratégicos e públicos-alvo? Que exemplos / evidências podem ser apontados do sucesso / insucesso dessas ações / divulgações?	P I.8	G	•	•	•	•	•	•	•	•		
5	Como classifica a adesão dos públicos alvo às ações (grandes ações ou ações complementares) de comunicação e divulgação do Norte 2020? Em que casos / tipologia de ações/ natureza dos públicos alvo se verificaram adesões acima/ abaixo do esperado e quais as razões?	R I.8	G	•									
5	Que balanço faz do contributo da Estratégia e Plano de Comunicação do Norte 2020 para melhorar a notoriedade e reputação do Norte 2020, do PT 2020/FEEI e da Região Norte num contexto de promoção do desenvolvimento e competitividade regionais?	P II.5	G	•	•							•	
5	Que balanço faz da adesão / penetração dos canais digitais de comunicação/ divulgação do Norte 2020 (website, redes sociais)? Verificou-se níveis satisfatórios de penetração destes canais juntos dos públicos alvo (# seguidores, # partilhas, etc.)? Como estes canais contribuíram ou em medida falharam na promoção de acesso massificado à informação sobre o Norte 2020 e permitiram / comprometeram a perceção dos públicos alvo sobre os resultados alcançados?	R II.3	G	•									
5	Qual a sua perceção sobre o contributo do Norte 2020 para gerar impactos positivos na Região? Considera que para essa perceção foi afetada, positiva ou negativamente, publicações na imprensa sobre os apoios atribuídos pelo PO?	P III.4	G	•	•							•	
5	Que iniciativas / ações de comunicação chave e / ou inovadoras podem ser apontadas como exemplos de sucesso na mobilização de procura/ procura qualificada? Em que PI/TO/ Tipo de beneficiários tal se verificou?		G										

Pontos Forte / Fracos na implementação da Estratégia de Comunicação do PO													
5	Quais os pontos fortes e fracos que podem ser apontados à estratégia de comunicação do Norte 2020, no período 2014-2020, nos mais variados domínios que lhe estão inerentes (qualidade dos conteúdos, canais utilizados, oportunidade das comunicações / divulgações, públicos alvo a que se dirige?		G	•	•							•	
Lições aprendidas/ Recomendações para o período 2021-2027													
5	De que forma considera que a conceção e implementação da Estratégia de Comunicação do Norte 2020 pode ser melhorada para melhorar os seus resultados no próximo período de programação, nos mais diversos domínios/ objetivos (mobilização de públicos alvo, melhoria da perceção / opinião dos satakeholders sobre o contributo do Norte 2020, reforço da notoriedade da marca, etc.)		G	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
5	O ritmo de execução do Norte 2020 e o seu alinhamento com a Estratégia de Comunicação contribuíram para o sucesso mútuo das duas dimensões? Ou verificaram-se desfasamentos temporais que prejudicaram o impacto da Estratégia de Comunicação? Que recomendações de melhoria para o futuro período de programação neste domínio?		G	•	•	•	•	•	•	•			
5	Os indicadores de realização e resultado do Norte 2020 revelam-se adequados para medir o sucesso das ações de comunicação do PO? Que melhorias podem ser introduzidas no próximo período de programação?		G	•	•	•	•	•	•	•	•		

7.5. Síntese de entrevistas

QA1. O NORTE 2020 está a responder de forma adequada e suficiente aos problemas e necessidades da Região, sendo capaz de promover uma efetiva mudança?

- Nas áreas de competitividade e inovação o Norte 2020 apresenta temáticas alinhadas com o Horizonte Europa. Observa-se uma visão de complementaridade entre o Eixo 1 e 2, sendo que também são abrangentes e cobrem todas as necessidades das empresas. Dificuldades de complementaridade nos SI com formação profissional, pelas dificuldades em agregar duas operações diferentes que integram o mesmo projeto.
- O número máximo de candidaturas nos AAC obrigou a selecionar os melhores projetos. Neste sentido, muitos dos convites foram dirigidos a um universo específico tendo em conta as necessidades da região (p.e. às universidades e politécnicos do Norte). Os AAC de ciência, em que a FCT foi o OI, geraram bastante concorrência devido às restrições para selecionar as melhores candidaturas, obrigando os beneficiários a repensar as prioridades.
- O programa adequou-se às necessidades dos promotores, permitindo o investimento a muitas empresas da Região, sendo que permitem democratizar o acesso à I&D. Ainda assim observa-se alguma dificuldade na conclusão dos projetos e transição para fase de produção (em projetos de I&D&I).
- Os apoios ao empreendedorismo tecnológico revelam-se bastante restritos.
- Adicionalmente, não são identificadas alterações nas prioridades governamentais regionais e nas políticas públicas objeto de financiamento ao longo do período de programação
- SIFIDE permitiu complementaridade e o apoio a nível fiscal, apresenta restrições ao nível das condições de elegibilidade.
- A arquitetura do Programa no âmbito da investigação, infraestruturas de I&D e projetos de I&DT adequou-se às necessidades identificadas encontrando-se em linha com as prioridades definidas no ESFRI, sobretudo ao nível do financiamento, sendo de destacar ainda a elevada procura no âmbito das bolsas de doutoramento. Adicionalmente, não se identificam áreas de sobreposição ou efeitos concorrenciais. A dupla condição no acesso aos apoios à implementação e desenvolvimento de infraestruturas de I&D favoreceu a procura e a qualidade dos projetos candidatados. Por fim, a crise pandémica obrigou à realocação de alguns fundos, tendo reduzido o financiamento comunitário disponível para as bolsas de doutoramento.
- No âmbito da inovação, competitividade e empreendedorismo os avisos encontravam-se alinhados com as necessidades de desenvolvimento da região, o que conjugado com a ausência de grandes limitações às candidaturas levou a que grande parte dos AAC registassem níveis de procura bastante elevados, atrasando, em parte, o processo de seleção.
- Por forma a reduzir o número de candidaturas, mas favorecendo por um lado as candidaturas de maior qualidade e a alavancagem dos apoios do PO, o nível de participação dos projetos poderia ser um pouco mais reduzido e incentivar à incorporação dos capitais próprios/ outros métodos de financiamento (e.g. instrumento híbrido mobilizado com recurso a instrumentos financeiros no âmbito do PO), diminuindo ainda a dependência das empresas dos FEEI e mitigando o risco de algumas candidaturas não conseguirem perscrutar os projetos dentro do prazo estipulado.

QA2. Os objetivos previstos no NORTE 2020 foram, ou têm condições de ser, atingidos? Qual o contributo do programa e como se explica o maior ou menor sucesso no cumprimento desses objetivos?

- O recurso ao overbooking permitiu atenuar os níveis de sinistralidade, que foram potenciados pela crise pandémica (mais elevados no SI devido aos atrasos na execução). Elevada seletividade nos AAC específicos da FCT para as comunidades científicas em geral, para evitar a proliferação de candidaturas, obrigando a comunidade científica a selecionar os melhores projetos.
- Formação no investimento empresarial mobilizou pouca procura, devido à complexidade associada e por ser pouco apelativo para as empresas, sendo que um projeto de formação mais estruturado poderá ser mais indicado. Adicionalmente, também se observaram dificuldades nas entidades públicas que estão sujeitas a normativos de contratação pública que atrasam consideravelmente a execução, sendo que o planeamento eventualmente acaba por derrapar. Recomenda-se a pré-preparação de boas práticas aos beneficiários, a simplificação e sintetização e a clareza da AG, sobretudo ao nível dos documentos normativos, e o acompanhamento mais eficaz dos projetos.
- A restrição setorial elevada nos avisos relativos ao empreendedorismo condicionou a procura por AAC integrados na PI 3.1, sendo que muitas empresas recorreram, por consequência, aos concursos da PI 3.3 (SI Produtiva) visto que contemplavam uma maior abrangência setorial.
- Ainda não foi a apurada a execução de algumas metas devido ao facto de ainda existirem bastantes projetos em curso.
- Faz-se balanço positivo nos instrumentos de reabilitação urbana com recursos ao instrumento financeiro IFFRU, ainda que num quadro de sucessiva redução de verba.
- Nos IF de apoio competitividade empresarial, a linha CAPITALIZAR+ teve muita procura e em 2018, contudo os mecanismos de articulação com instituições de crédito necessitam de melhorias, sobretudo ao nível da comunicação. Os instrumentos de Capital, Quase Capital e Business Angels, não tiveram uma adesão positiva, numa fase inicial, sendo que o tecido empresarial não aparenta estar capacitado para este tipo de

instrumento, sendo que existiram alguns constrangimentos nos procedimentos de reporte de informação (despesas), condicionando os timings de libertação de fundos à entidade gestora. Neste sentido, do ponto de vista procedimental existe bastante potencial de melhoria, sobretudo na área do reporte e na cadeia de intervenientes.

- Nas áreas de acolhimento, estavam sujeitas a mapeamento das infraestruturas e a uma taxa mínima de ocupação, tendo baseado essencialmente na expansão das já existentes.

- Quanto ao emprego e mobilidade de trabalhadores (PEPEL e SI2E), não se observaram problemas do lado da procura, mas sim ao nível da execução, devido às dificuldades criadas pela crise pandémica. No SI2E registaram-se dificuldades em proceder a uma abordagem integrada no que respeita a conciliar o investimento FEDER com FSE, sendo que se observaram bastantes desistências, porque as regras do FSE se revelaram bastante exigentes. Adicionalmente o PAPN e +CO3SO acabaram por concorrer com o SI2E.

- Os AAC de I&D copromoção registaram níveis de procura elevados. Os projetos mobilizadores também se revelaram positivos. No sentido oposto, os núcleos de I&D em copromoção não se revelaram tão bem conseguidos, sendo que poderiam beneficiar de uma melhor comunicação. Globalmente, as falhas na calendarização afetaram as estratégias de planeamento das empresas, incentivando muitas empresas a concorrerem aos primeiros AAC devido à incerteza de oferta concursal no futuro (efeito dominó). Adicionalmente, registam-se necessidade de melhoria ao nível do sistema de informação do PT 2020.

- O acesso dos OI a mais informação relativa a cada empresa e contacto com os candidatos permitiria assegurar com maior certeza a qualidade dos projetos apresentados bem como a capacidade de execução de cada promotor, sobretudo ao nível do empreendedorismo. Também a obrigatoriedade de apresentação de diversas licenças (p.e. de construção) aquando da candidatura dos projetos aumenta as garantias de sucesso de execução da operação, dado que por vezes os promotores investem grande parte do tempo de execução a tentar salvaguardar determinadas questões burocráticas. Adicionalmente, a maior condicionante respeita à dificuldade de acesso a financiamento através de instituições financeiras, sendo que também se verificam, em menor expressão e sem impacto relevante, dificuldades de escalar a produção e inserir produtos no mercado (e.g. dificuldades na gestão do fundo de maneio ou aquisição de matérias-primas).

- Os níveis de procura revelaram-se bastante elevados nos projetos de I&DT e de infraestruturas de I&D, não havendo financiamento suficiente para apoiar todos os projetos com mérito. As infraestruturas que não estão integradas no roteiro revelaram-se bastante importantes para promover a ligação entre o setor empresarial e o sistema científico, consequentemente, atraindo uma quantidade significativa de investigadores. Quanto às infraestruturas que integram o roteiro, estas também se revelaram capazes de atrair um número considerável de RHAQ, em particular doutorados, sobretudo devido ao funcionamento em rede e às condições de trabalho disponibilizadas. Ainda assim, entre as dificuldades identificadas destacam-se a ausência de previsibilidade dos AAC, as falhas registadas nas plataformas de submissão de candidaturas e as exigências burocráticas. Adicionalmente, também se identificam alguns atrasos/ dificuldades nos projetos relativos às infraestruturas de I&D, devido a questões processuais e fatores externos diretamente associados à capacidade de execução dos promotores e não do desenho do PO em si.

- Competitividade, I&D e empreendedorismo: No computo geral, os projetos apresentam níveis de execução satisfatórios, prevendo-se o cumprimento das metas definidas, Ainda assim os projetos realizados no âmbito do Sistema de Incentivos apresentaram uma taxa de quebra normal, tendo sido afetada essencialmente pelas dificuldades associadas à crise pandémica e à guerra na Ucrânia, no entanto, estes também resultam, por vezes, de estratégias insuficientes, condicionalismos de mercado, falhas na implementação e na quantidade de burocracia processual exigida. Facilitaria o processo de avaliação de houvesse maior previsibilidade dos AAC e um maior foco em apoiar projetos estruturantes.

- Ao nível do emprego qualificado, registou-se uma dificuldade na captação e, sobretudo, na retenção de jovens licenciados com formação superior, especialmente no interior da região, sendo que existe alguma competição entre empresas nesta matéria.

QA3. Tendo em conta os objetivos prosseguidos pelo NORTE 2020, teria sido possível obter melhores resultados com os recursos disponíveis?

- As tipologias de despesas são limitadas no aviso, ainda assim observam-se projetos que abrangem várias tipologias passíveis de elegibilidade (infraestruturas de I&D).

- Recursos adequados, mas pouca quantidade de avisos. Adequação das formas de financiamento e intensidade dos apoios: todos apoios enquadrados nos auxílios de estado.

QA4. De que forma está o NORTE 2020 a contribuir para os objetivos da Estratégia da União para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo? E para o reforço da coesão territorial? Qual o valor acrescentado europeu na implementação do NORTE 2020 e nos seus resultados?

- Nos territórios do interior, observou-se alguma dinâmica de estímulo aos jovens no âmbito das qualificações e empreendedorismo, contudo teme-se alguma multiplicação de ações de criação de plataformas de conteúdo, sendo que as temáticas carecem de planeamento e estratégia regional/ setorial para que se realize a criação de conteúdo inovador e se evite algum nível de redundância nos resultados potenciais. De forma a elevar o grau de impacto e aumentar a competitividade das empresas recomenda-se o investimento em projetos já existentes comparativamente a incentivar a criação de projetos pouco inovadores.

- Dificuldades em identificar desde já impactos associados às infraestruturas do Roteiro, uma vez que ainda não existem operações encerradas.
- Observa-se efeito de incentivo: mais empresas em atividades de I&D, estimulam colaboração e TVC, e estimulam as restantes empresas a realizar também investimentos em I&D, potenciando o impacto regional. Observou-se esforço em apoiar as infraestruturas tecnológicas, impactando a despesa em I&D da região.

QA5. Quais os principais resultados da implementação da Estratégia de Comunicação que foi operacionalizada?

- Importância de melhorar a divulgação e comunicação, de forma a capacitar os atores para as candidaturas.
- A taxa de realização do Plano de comunicação está diretamente indexada à procura dos AAC.
- Esforço realizado para a criação de uma relação estreita com as CIM; para criação de eventos explicativos e comemorativos (presenciais e online); para o envio de convites dirigidos e segmentados em função das condições de elegibilidade dos AAC; para a partilha de casos de sucesso que servissem de exemplo e incentivo para outros promotores; para a realização de parcerias com os meios de comunicações tradicionais (televisão, jornais e rádios); criação de tutorial infográfico para a facilitamento da compreensão do processo de candidatura (particularmente relevante no âmbito da integração de RHAQ); aposta multicanal alinhada com o público-alvo (p.e. utilização das redes sociais); para a criação de projetos de comunicação inovadores com elevado impacto mediático e que elevaram os níveis de notoriedade nacional e europeia do NORTE 2020 (p.e. projeto Rostos do Novo Norte); para a participação em workshops e feiras internacionais.
- Observa-se uma evolução positiva ao nível da quantidade de notícias produzidas, confirmando o sucesso do plano de comunicação. Ainda assim, poderiam ter obtido melhores resultados, não fosse a instabilidade política e económica vivida durante este período de programação.
- Observa-se trabalho em rede e de partilhas de experiências (PT2020), sendo que a DGREGIO representou um elo de ligação importante na definição e publicação de regulamentos, permitindo alguma coerência e complementaridade entre PO. A CCDR Norte teve uma participação ativa e dinâmica nestas reuniões (p.e. criação de prémios foi incorporado pela rede PT2020).
- Observa-se um crescimento significativo na perceção e valorização da região, sendo que o índice de favorabilidade aumentou de 3,3 para 4,9 e foram realizadas mais de 20 mil notícias. Neste sentido foi possível combater as poucas notícias negativas que poderiam ter afetado a reputação do PO.
- Alerta-se para a necessidade de combater a quantidade de consultores hiperespecializados em candidaturas, através da criação de uma rede de apoio sólida.
- Poderiam ter desenvolvido mais colaborações com jornais económicos e regionais de forma a estimular a imprensa regional; poderiam criar um canal mais eficiente e disponível no esclarecimento de questões relativamente aos FEEI (p.e. uma linha telefónica, website), sendo que apenas um mail institucional não se revelou suficiente); poderiam ter desenvolvido rede de comunicação interna do Norte 2020 (com as CIM, municípios e associações empresariais); poderiam ter incentivado os municípios e as CIM a promover mais ativamente os conteúdos de comunicação, por exemplo através da repartilha de conteúdos ou na identificação do Norte 2020 nas redes sociais.

7.6. Sinopse dos Focus Group

Focus Group	Entidades	Data
FG#1 – Articulação de intervenções e fontes de financiamento	AG PO Norte, CIM Ave, CIM Tâmega e Sousa, CIM Terras de Trás-os-Montes, CIM Cávado, CIM Ave, Turismo de Portugal, IAPMEI	11/09/2023
FG#2 - Competitividade, I&D e Empreendedorismo qualificado e criativo	AEP, ANI, Associação Empresarial do Concelho de Santa Maria da Feira, CCDR Norte, COMPETE2020, FCT, INESC, In.Cubo/ACIBTM, Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia, Turismo de Portugal, UTAD	11/09/2023
FG#3 – Reabilitação urbana, mobilidade e eficiência nos recursos	AG PO Norte, CIM Terras de Trás-os-Montes, CIM Tâmega e Sousa, AMP, CM Vila Real, IFRRU2020.	12/09/2023
FG#4 – Desenvolvimento socioeconómico de base local	AG PO Norte, CIM Terras de Trás-os-Montes, ADRAT, CIM Tâmega e Sousa, CIM Cávado, CIM Ave	12/09/2023
FG#5 - Educação e Formação	AMP, CCDR Norte, CIM das Terras de Trás-Os-Montes, CIM do Alto Minho, CIM do Ave, CIM do Cávado, CIM do Tâmega e Sousa, DGE, DGES, IPCA, IPVC, PNPSE, POCH	13/09/2023
FG#6 - Comunicação	CCDR Norte, Jornal de Notícias, La Voz de Galicia, Porto Canal, Universidade do Minho	13/09/2023

FG#1 – Articulação de intervenções e fontes de financiamento

- No início havia uma maior complexidade, as dificuldades eram maiores (novas PI/tipologias), as CIM não estavam preparadas (SIZI/IPSS). Atualmente, as CIM estão mais capacitadas para as novas áreas de atuação (formação/capacitação continua a ser decisiva).
- As CIM estão melhores (mais recursos, mais capacitados), mas a tendência é sempre para priorizar os investimentos municipais em detrimento de uma visão regional, de uma estratégia e de projetos supramunicipais. Não há condições para executar grandes projetos regionais (Trás-os-Montes). Não conseguem resolver problemas de fundo, porque são muitas as dificuldades e os montantes estão muito repartidos e pré-definidos para algumas áreas. As necessidades são diferentes entre regiões. É necessário ir ao encontro das realidades locais. Para reforçar a supramunicipalidade serão necessários outros recursos.
- Formar e contratar pessoas na administração pública é difícil e moroso. É necessário ter um quadro de competências e de montantes financeiros estabilizado. Problema de recrutamento (mesmo nas estruturas dirigentes), dado que os salários são muito baixos face às exigências/responsabilidade.
- Deveria existir uma maior formação/capacitação dos OI para as questões associadas à eficiência energética, nomeadamente ao nível dos projetos técnicos/normas (havia pouca informação para passar aos municípios).
- As CIM são parceiras, mas devem atuar de forma uniforme. Ao longo do processo não houve formação, deficit de procedimentos. Algumas CIM consideram que houve um retrocesso no trabalho conjunto e de articulação com a AG. Não se sentiram verdadeiramente tratados como parceiros (necessidade de aproximar posições). As parcerias têm de ser assumidas por ambas as partes. A articulação deveria ser maior, uma maior cumplicidade poderia ter evitado muitos problemas. Falta de diálogo impediu verdadeiras abordagens integradas no território. Outras CIM referem a existência de uma boa relação pessoal e institucional com a AG.
- Deveria existir uma maior concertação entre os AAC (públicos/privados). Se tiverem toda a informação as CIM podem promover a articulação de intervenções. Possibilidade de cruzar fontes em tempo útil. Os AAC deveriam ter um carácter permanente, não haver uma pressão em determinados momentos. A calendarização permitiria ter um tempo mais confortável para desenvolver/preparar os projetos. Os AAC em continuo daria mais tempo e mais qualidade aos projetos. A exigência de maior maturidade deve estar prevista nos AAC. Os AAC devem estar desfasados ou serem setoriais, dado gerarem uma grande dificuldade de cumprir prazos de análise.
- Pouca experiência dos promotores e das empresas de consultoria, compromete a lógica plurifundos. Regras muito distintas, geram dificuldades e turbulência maior. Teoricamente parece bem concebida, mas existe uma dicotomia entre regras e plataformas (a plataforma FSE não tem apoio direto da AG). FEDER/FSE são muito diferentes (plataformas/regras/sistema de informação,...), pelo que a possibilidade de articulação/complementaridade existe, mas na pratica não é possível (contradição permanente).

- Para a articulação entre PO, criaram-se redes para articular entidades, mas a única que funcionou foi a rede do sistema de Incentivos, contudo, não houve espaço institucional para criar coisas diferentes (pe. AAC). Os PDCT tinham múltiplos programas associados (POSEUR, POISE, PDR,...), mas o resultado - articulação - foi reduzido, muito mitigado (não foi bem conseguido/sucedido). Algumas das impossibilidades foram de Portugal, dado que nada impedia que as candidaturas tivessem 2 fundos (a CE permitia), mas nunca se avançou. Nos DLBC a capacidade de articulação entre entidades foi reduzida ou nula (só se verificou num primeiro momento, na sua criação). Cada entidade preocupou-se apenas com as suas responsabilidades.
- Falta de articulação com as linhas disponíveis e os projetos apoiados pelo BEI.
- No caso dos equipamentos sociais, nunca existiu qualquer articulação entre entidades (Norte 2020, PRR, Segurança Social). Na linha de apoio aos regadios, não foi possível promover qualquer articulação com o PRODER/PDR. A articulação PRODER/PAPN, deveria ter sido melhor explorada. Não deveria existir duplicação, mas complementaridade entre AAC.
- No turismo manifestou-se alguma falta de complementaridade, por exemplo com a linha de apoio à qualificação da oferta (criada para suprir uma falha de mercado). O processo de aprovação era moroso e os investidores olharam para esta linha como mais atrativa. É fundamental estabelecer um calendário prévio de AAC, para permitir que as intervenções sejam mais bem pensadas e estruturadas. É fundamental estabilizar os AAC e os pareceres técnicos de candidatura (facilita as empresas saber que podem apresentar mais tarde).
- Grande seletividade no turismo (30%). A fundamentação passa geralmente pelo facto de os projetos de arquitetura não estarem aprovados. Deveriam existir sessões para apresentação dos AAC, mas também para sinalizar as razões por que as candidaturas não são aprovadas. Deveriam existir ações dirigidas a determinados segmentos de consultores, numa lógica mais técnica, de discussão/ reflexão, e não apenas de apresentação de AAC.
- No turismo, os AAC deviam contemplar certas especificidades, a criação de novas ofertas de alojamento. Atrasos consideráveis na análise de candidaturas, dada a demasiada preocupação em concluir que não são inovadoras, que não são diferenciadas. Os AAC deveriam estar desenhados para estas especificidades, para evitar que apareçam esse tipo de projetos. Importância de AAC específicos e bem delimitados.

FG#2 - Competitividade, I&D e Empreendedorismo qualificado e criativo

- O ponto de partida do programa dificultou a implementação do mesmo, tendo sido crucial o papel das reprogramações, na medida em que no início do período programático a economia portuguesa era marcada por elevados níveis de desemprego e uma necessidade de injeção de liquidez, resultando por isso numa aprovação massiva de projetos com um reduzido foco estratégico de aposta em setores nucleares, sendo bastante moderado o enquadramento na especialização inteligente. Neste sentido, diferentes setores da economia deveriam ter requisitos administrativos flexíveis adequados à sua realidade aquando do processo de candidatura ao financiamento do PO, de forma a evitar uma concorrência assimétrica entre setores de atividade. Adicionalmente, a promoção de iniciativas multi-instrumento e a articulação entre programas facilitaria a execução de determinados projetos e potenciará os níveis de competitividade.
- Ao nível das infraestruturas de investigação prevê-se a execução dos projetos apoiados e o respetivo alcance das metas definidas.
- As reduzidas taxas de aprovação e os elevados níveis de seletividade verificados nos projetos enquadrados em atividades de I&D não são justificadas pela ausência de mérito ou pelo incumprimento do critérios de elegibilidade, mas sim pela baixa dotação disponível para financiamento dos projetos desta tipologia.
- A seleção de candidaturas no âmbito do SI Inovação (Empreendedorismo e Produtiva PME) e SI Qualificação apresentou critérios bastante exigentes sobretudo ao nível da análise das viabilidades económicas e financeiras dos projetos. Além dos níveis elevados de seletividade, observaram-se problemas na execução das operações, devido a fenómenos inesperados (por exemplo pandemia), que colocou à prova a capacidade de resiliência financeira de muitos promotores.
- Elevada pressão financeira colocada nos promotores que por vezes subestimam a necessidade de financiamento aquando da aprovação das candidaturas, devido ao espaço temporal entre a submissão das candidaturas e a aprovação da operação, sendo a capacidade de resiliência mais exigente para as PME (predominantes na economia portuguesa), sobretudo durante a crise pandémica. Para além do espaço temporal relativo à aprovação das candidaturas à análise de pagamentos, também a carga burocrática e a ausência de meios para contratar consultores especializados que auxiliem no processo de candidatura e na execução do projeto apresentaram-se como constrangimentos.
- As iniciativas de empreendedorismo e as ações coletivas revelaram-se cruciais para gerar efeitos disseminadores na economia, sendo que se observou um aumento das empresas criadas nos últimos anos. Ainda assim, alguns constrangimentos relativos à dificuldade de acesso a fontes de financiamento, à falta de formação e à ausência de apoio nos primeiros anos de atividade serviram de obstáculo à competitividade das novas empresas da região, sendo que algumas acabaram por encerrar. Neste sentido recomenda-se a articulação do PO com entidades credoras e com investidores, bem como a disponibilização aos promotores de informação neste âmbito, de forma a coordenar a aprovação dos projetos com as fontes de financiamento necessárias para a criação de empresas sustentáveis e viáveis no longo prazo.
- Apesar da evolução significativa nos últimos 20 anos, a articulação com o sistema científico e tecnológico não obteve o sucesso esperado devido ao perfil empresarial português (maioritariamente composto por PME por empresários pouco qualificados), à falta de conhecimento e

informação relativas a estas oportunidades e à ausência de uma terminologia harmonizada utilizada entre as empresas e as instituições parceiras, dificultando a cooperação e implementação deste tipo de iniciativas em micro e pequenas empresas.

- Necessidade de formação adequada às necessidades dos promotores com foco em empresários de setores tradicionais do tecido empresarial português e em colaboradores menos qualificados.

FG#3 – Reabilitação urbana, mobilidade e eficiência nos recursos

- Correção de assimetrias, o problema maior é o despovoamento e não se conseguiu com o Programa. É necessário um maior ajustamento às especificidades dos territórios. Elevada qualidade urbanística das vilas, mas não há pessoas. O sistema está demasiado centrado na dimensão municipal e pouco no regional. Progressivo abandono do espaço rural. Incapacidade de ter instrumentos de gestão territorial que sirvam para justificar as intervenções de regeneração urbana. Modelos de povoamento diferentes, mas existia uma incapacidade de diferenciar centros urbanos, de aplicar políticas diferentes. Não foi possível efetuar alguma diferenciação, mas nem todos os centros tinham os mesmos problemas. PEDU/PARU, as mesmas intervenções, mas montantes diferentes. Deviam ter sido desenhados instrumentos diferentes (exigências idênticas para situações muito diferentes). Deverá existir um maior conhecimento da realidade, os programas devem reconhecer o que é diferente. A CCDR tem de ser um parceiro sempre presente. Ir ao terreno, conhecer as dificuldades, conhecer e sentir melhor os problemas. As tomadas de decisão serão diferentes.

- Será necessário um ajustamento em alguns instrumentos, nomeadamente em termos da eficiência energética. Deveria existir uma maior articulação entre o urbano e o rural nos diversos instrumentos. As ciclovias, os montantes mobilizados, são um mau exemplo porque muitas nunca vão ser utilizadas (pelo menos com os fins que estavam pensados). Algumas ciclovias não vão ter grande utilização, alguns investimentos foram feitos porque se pretendiam efetuar outras intervenções.

- Existência de muito património degradado na região, daí a elevada procura (aposta na valorização para usufruto turístico). A reabilitação do espaço público tem permitido alavancar o investimento privado (muitos edifícios que estão a ser recuperados).

- Quanto ao IFRRU2020, o Norte é o exemplo de maior sucesso (maior número de projetos – 208 contratos; maior taxa efetiva de realização; 653 milhões de investimento; 460 milhões de financiamento). É a única Região que mobilizou todas as tipologias (serviços, turismo, habitação, indústria), a esmagadora maioria são projetos de habitação (98) e turismo (78). Alguma inércia dos investidores fora dos grandes centros urbanos (dificuldade de captar investimento para cidades fora do eixo 4 (topo hierárquico do sistema urbano regional). Excelente relação com os pontos focais na Região. Não existem queixas relativamente à morosidade de controlo prévio urbanístico (ao contrário de outras regiões). Nas cidades médias e grandes, o IFRRU2020 permitiu polarizar o investimento e incentivar outros a que também investissem. Foi capaz de mobilizar o investimento privado (foi o instrumento que fez mover o investimento privado).

- Os constrangimentos iniciais (IFRRU2020) estiveram associados à conclusão da Avaliação ex ante. 2018 foi o ano de arranque efetivo (só em 2017 tiveram capacidade de lançar; a adjudicação foi célere, menos de 6 meses). Em 2019, estavam em velocidade de cruzeiro, com excelentes resultados, mas em 2020, com a pandemia, houve uma derrocada nas expectativas (tipo de contratos e a maturidade sofreu um forte impacto). Lição de experiência: futuramente deve-se trabalhar nas condições prévias, com maior antecedência (avaliação ex ante, estratégias das CIM,...). capacidade exemplar de alavancagem de investimento pelo IFRRU2020 (54 vezes o FEEI aplicado). Na Região, foram investidos 12 milhões do PO Norte e houve 653 milhões de investimento (alavancagem de 38 vezes).

- Muitos dos instrumentos (incluindo o IFRRU) foram desenhados em pleno processo de assistência financeira, e a economia evoluiu de forma muito diferente face ao perspetivado à data (redução drástica das taxas de juro). Com as novas condições de contexto, dificilmente se justificaria a criação do IFRRU2020. Os apoios concentraram-se nos grandes centros urbanos da Região (Porto, Braga, Guimarães, Matosinhos), gerando um problema pró-cíclico (grande concentração territorial). Problema significativo, dado que colocou uma enorme pressão nos locais onde já existia uma forte dinâmica.

- O instrumento para a eficiência energética foi mal desenhado, o apoio totalmente reembolsável não deu em nada. Na AMP estavam pensados 100 projetos, apenas 7 foram executados (elevadas taxas de rescisão e anulação). Passou a ser aceite os 85% para quando atingisse um aumento de 2 níveis (PRR, Norte 2030).

- Grande desfasamento entre o que é pensado à data da definição do projeto e a data dos AAC, muitas vezes apenas 3 anos depois. As medidas e regras concretas não se adequam ao que foi pensado inicialmente. É necessário planear já com grande rigor as regras e elegibilidades que vão ser implementadas para os promotores não terem posteriormente surpresas desagradáveis.

FG#4 – Desenvolvimento socioeconómico de base local

Deveriam evitar-se cortes significativos entre períodos de programação (pe. nos CLDS e Formação Profissional Modelar). Retomar é mais difícil e demora mais tempo. Existe uma perda de recursos humanos/técnicos e financeiros. Muitos técnicos vão para o desemprego ou arranjam outros empregos. Serão necessários novos recursos, nova formação, nova necessidade de ganhar confiança. As relações entre a AG e as ADL são encaradas cada vez mais de forma formal, as relações institucionalizaram-se. Não são parceiros porque a situação foi evoluindo, foi mudando.

- As parecerias são fundamentais, todos estão no mesmo território, todos têm os mesmos objetivos: tornar mais visíveis os produtos; atrair mais turistas para os experimentar; fazer a sua promoção no exterior. Terá de existir uma orientação estratégica de promover os recursos, os produtos de excelência presentes nos territórios. É um processo moroso, mas que está em curso.

- Nos AAC PROVERE foi sinalizado que deverá ser revista a parte dos apoios às equipas técnicas (limite de despesa - 25% do investimento). Os projetos exigem muito tempo dos técnicos. Haverá no próximo período espaço para a capacitação das ADL, para apoio aos promotores das ideias de negócio. Haver acompanhamento, sem conflito de interesses.

- Existe um deficit de conhecimento, de competências dos consultores (desconhecimento profundo das matérias por quem acompanha os promotores). As CIM são simultaneamente consultores e avaliadores. As normas, as leituras são muito complexas e não as conseguem fazer/perceber. A capacitação dos consultores é fundamental. As CIM não podem, face aos recursos que têm, estar sempre em reuniões com os promotores.

FG#5 - Educação e Formação

- Observaram-se alguns constrangimentos ao nível do tempo necessário na análise de candidaturas e no pedido de pagamentos e reembolso nas operações relativas ao S2E, dificultando a estabilidade financeira de algumas empresas, sobretudo das de menor dimensão que não conseguiam suportar os custos associados a estes atrasos, contribuindo em muitos casos para a desistência dos projetos. Adicionalmente, a implementação do programa foi realizada num período de desemprego elevado, contudo, aquando da execução de diversos projetos, o país encontrava-se em situação de pleno emprego, pelo que o cumprimento de indicadores relativos à criação de postos de trabalho se revelou desafiante. Também a demissão/ alteração de empregos a meio do contrato laboral, dificultou a concretização de alguns objetivos.

- Em regra geral os apoios e a definição das Tipologias de Intervenção foram adequados às necessidades dos promotores, no entanto sentiu-se a ausência de um programa dirigido à formação autárquica, sendo que em quadros anteriores era permitido aos colaboradores das autarquias terem acesso a formação continua. Planos de formação deveriam ser desenvolvidos à escala (intermunicipal) e não a nível municipal, de forma a possibilitar a constituição de grupos de formação que cumpram os critérios necessários (16 formandos). Também deveriam ser mais flexíveis de forma a possibilitar uma adaptação às necessidades temporais.

- O investimento realizado no combate ao insucesso e abandono escolar revelou-se bastante satisfatório, na medida em que se atingiram valores inferiores à respetiva meta europeia, tendo concorrido para o sucesso destas ações a criação de equipas multidisciplinares e parcerias locais, a colaboração de diferentes agentes e instituições, a integração de estruturas municipais e intermunicipais, a realização de projetos de carácter pedagógico (intervenção associadas a diferentes disciplinas) e o desenvolvimento de um planeamento estruturado para o território (por exemplo, PIICIE).

- Ainda assim, seria desejável uma maior adequação dos planos curriculares, sobretudo de ensino profissional, às necessidades laborais das empresas locais, sendo que os municípios têm um papel de intervenção fundamental para o planeamento estratégico de adaptação da oferta da rede de ensino profissional aos investimentos realizados nas respetivas regiões. A definição da oferta formativa é realizada com base no sistema de antecipação de necessidades de formação criado e gerido pela ANQEP e que não é financiado pelo Norte 2020 (mas sim pelas CIM's e AM's com os seus recursos próprios)

- Adicionalmente também se alerta para o desfazamento entre os prazos de lançamento dos cursos e o ano letivo e para alteração dos regulamentos entre períodos de programação, sendo que as pausas entre programas geram constrangimentos operacionais e dificultam a implementação de estratégias de longo prazo. Também se observa alguma sobreposição entre as intervenções de diversas instituições e programas, que foi atenuada pela colaboração e a comunicação entre os atores da região e pela criação de parcerias locais. Registou-se algum potencial de melhoria ao nível do investimento em transportes, que se apresenta bastante elevado, criando constrangimentos às autarquias locais que combatem esta dificuldade através da articulação da rede privada com a pública. Por fim, verificou-se alguma dificuldade no cumprimento de determinados indicadores por não se revelarem adequados aos projetos em questão.

- Dificuldades na atração de mão-de-obra em determinados setores, sobretudo de recursos qualificados devido aos estigmas associados a diversos setores de atividade da economia portuguesa.

- A capacidade de integração de RHAQ nas empresas ficou aquém das expectativas essencialmente justificado por um duplo desajustamento: i) a intenção de uma parte considerável dos doutorados é ingressar no meio académico focado na vertente de investigação; ii) o tecido empresarial português é predominantemente caracterizado por PME que não apresentam a necessidade de contratar quadros tão qualificados. Adicionalmente também se regista alguma dificuldade por parte do sistema científico e tecnológico em contratar RHAQ, devido à ausência de recursos.

FG#6 - Comunicação

- Enquanto as redes sociais servem como meio de divulgação e promoção (para quem acompanha atentamente), o website apresenta a informação de forma mais clara, detalhada e de simples compreensão, contribuindo para o aumento da visibilidade do Programa. Neste sentido, o trabalho da CCDR Norte tem sido bastante valorizado e serviu de exemplo de boas-práticas em muitos aspetos.

- Os consultores externos revelam-se fundamentais no apoio às candidaturas sobretudo no esclarecimento de dificuldades técnicas.
- Necessidade de criação de um balcão de atendimento de suporte a questões relativas a especificidades técnicas associadas ao processo de candidatura. O recurso a webinars permite o esclarecimento de questões e a divulgação de informação a um leque mais alargados de potenciais promotores, facilitando a comunicação, sobretudo com empresas de menor dimensão.
- Necessidade de um aumento de divulgação da abertura dos concursos junto dos meios de comunicação tradicionais (televisão, rádio e jornais), que, por norma, estão melhor informados relativamente à fase final do processo (conclusões e divulgação de resultados). Apesar dos esforços neste sentido, acresce ainda a necessidade de simplificação e harmonização da terminologia utilizada, de forma que os meios de comunicação consigam transmitir eficazmente a informação à sociedade civil. O envio de press releases para os principais órgãos de comunicação poderá servir de ferramenta para a simplificação e explicação dos temas abordados, permitindo, em simultâneo, que estes meios estejam a par das novidades e das oportunidades associadas ao PO. O recurso ao exemplo ou a casos de estudo também se revelam fundamentais para a promoção e divulgação do Programa junto de potenciais beneficiários e do aumento da notoriedade e da perceção do impacto dos fundos na sociedade. A divulgação do impacto do apoio comunitário pode ser realizado com recurso ao auxílio dos municípios e, possivelmente através de meios visuais simples, de forma a promover a notoriedade do PO junto das comunidades locais.

7.7. Formulários de inquéritos

Nota metodológica:

Este inquérito aplica-se a todos os promotores não empresariais que têm projetos aprovados nos eixos do Programa e a um grupo restrito de promotores empresariais cujo perfil de questões do inquérito às empresas não se ajusta à natureza do projeto de que são promotores (p. ex., empresas de formação).

O inquérito será aplicado *online* e serão devidamente apresentados os seus objetivos e âmbito, bem como fornecidas instruções de preenchimento e o contacto da equipa de avaliação para esclarecimento de eventuais dúvidas. Tendo em consideração que algumas questões remetam para uma análise por eixo, será disponibilizada aos respondentes uma tabela que indica as TO enquadradas em cada um dos eixos. Adicionalmente, no texto do *e-mail* a enviar com o *link* de acesso ao questionário, serão identificados os projetos a que o inquérito se reporta.

7.7.1. Inquérito a beneficiários não empresariais

Caraterização da entidade [para todos os inquiridos]

Designação:

NIF: _____

A. Estratégia de Comunicação [para todos os inquiridos]

1. Como teve conhecimento dos apoios do Norte 2020?

- Sítio da internet do Norte 2020
- Newsletter Eletrónica do Norte 2020
- Eventos / sessões públicas do Norte 2020
- Publicações do Norte 2020 nas redes sociais
- Divulgações do Norte 2020 na Comunicação Social
- Institutos Públicos de apoio ao investimento (IAPMEI, AICEP, Agência de Inovação, Turismo de Portugal)
- Prestadores de serviço/ fornecedores (e.g. consultores, banca comercial, contabilistas)
- Associações empresariais
- Instituições de apoio ao empreendedorismo (e.g. incubadoras)
- Outros (Qual? _____)
- Não sabe/ Não responde.

2. Como avalia as ações de Comunicação e de Divulgação do Norte 2020 no que respeita aos meios / canais, nos seguintes parâmetros para acesso a informações sobre os concursos:

Canais / Parâmetros	Oportunas (timing de lançamento)	Pertinentes (conteúdo)	Claras	Simples (fácil acesso e interpretação)
Sítio online do Norte 2020	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Call Center do Norte 2020	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Newsletter do Norte 2020	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Sessões públicas / Eventos do Norte 2020	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Divulgações do Norte 2020 na Comunicação Social	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Anúncios / publicações nas redes sociais	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR

3. Como classifica o contributo das ações de comunicação e divulgação do Norte 2020 para evidenciar os resultados / impactos dos projetos na Região e melhorar a percepção dos atores / sociedade sobre os apoios do Norte 2020, sendo 4 Contributo Muito Elevado e 1 Contributo Nulo?

Parâmetros de análise	4	3	2	1	NS/NR
Melhoria da percepção do contributo do Norte 2020 para o desenvolvimento da Região	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria da notoriedade da marca do Norte 2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reforço da visibilidade dos projetos apoiados pelo Norte 2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Divulgação dos impactos dos projetos / benefícios para a Região	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Como classifica a sua interação com os canais de informação / divulgação digitais do Norte 2020

- Sigo o Norte 2020 nos seus canais digitais (e.g. redes sociais) e acompanho regularmente as suas publicações
- Sigo o Norte 2020 nos seus canais digitais mas uso outros canais para me manter ao corrente de informações sobre os apoios ou outras
- Não sou seguidor do Norte 2020 nos canais digitais porque não utilizo os mesmos regularmente
- Não sou seguidor do Norte 2020 nos canais digitais embora utilize regularmente esse tipo de canais
- NS/NR

5. Na sua opinião, que eventuais melhorias poderiam ser implementadas a este nível, no sentido de promover e aumentar os níveis de conhecimento sobre os apoios do Norte 2020 e das possibilidades de apresentação de candidaturas?

B Dinâmicas de realização e fatores críticos [para todos os inquiridos]

6. Como avalia a adequação das tipologias de operações/medidas elegíveis nos Eixos do Programa que enquadra(m) o(s) seu(s) projeto(s) face aos constrangimentos e desafios que a Região Norte enfrenta nessa(s) área(s) específica(s) de atuação da política pública, sendo 5 muito adequado e 1 nada adequado? (Selecione apenas os eixos onde se enquadram os seus projetos aprovados)

Eixo	5	4	3	2	1	NS/NR
{selecione da lista}	()	()	()	()	()	()
{selecione da lista}	()	()	()	()	()	()
{selecione da lista}	()	()	()	()	()	()

6.1 Justifique (por exemplo, especifique o tipo de operação que considera mais pertinente face às necessidades da Região e/ou sinalize algum tipo de operação ou projeto que considera relevante e que está coberta pelos apoios do Programa)

7. Como avalia a adequação das tipologias de operações/medidas elegíveis nos Eixos do Programa que enquadra(m) o(s) seu(s) projeto(s) face às necessidades de investimento da entidade, sendo 5 muito adequado e 1 nada adequado? (Selecione apenas os eixos onde se enquadram os seus projetos aprovados)

Eixo	5	4	3	2	1	NS/NR
{selecione da lista}	()	()	()	()	()	()
{selecione da lista}	()	()	()	()	()	()
{selecione da lista}	()	()	()	()	()	()

7.1 Justifique (por exemplo, especifique para cada Eixo selecionado o tipo de operação ou o projeto que necessitava de realizar e que não foi possível concretizar por não ter enquadramento nas elegibilidades do Programa)

8. Alguma das candidaturas apresentada ao Programa implicou alterações ao seu projeto inicial em virtude das condições de elegibilidade exigidas nos Avisos?

Não, o(s) projeto(s) apresentado(s) não sofreram alterações (passe pf à questão **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**)

Sim, foram introduzidas alterações

8.1 Essas alterações traduziram-se (selecione casos aplicáveis):

Numa maior orientação do projeto para a sustentabilidade ambiental

Num maior alinhamento do projeto com outros instrumentos de política territorial e setorial relevantes

Num maior alinhamento do projeto com a estratégia integrada definida no instrumento enquadrador (PEDU, PARU, PAICD, ...)

Num maior alinhamento do projeto com outros projetos complementares relevantes

Numa maior preocupação com o contributo do projeto para a redução das disparidades regionais

Numa maior preocupação do projeto com a valorização de recursos naturais e/ou culturais da Região

Numa maior orientação do projeto para questões relacionadas com a igualdade de oportunidades e não discriminação e/ou igualdade de género

No aumento do grau de inovação do projeto

Num maior foco do projeto em áreas prioritárias definidas pelo Programa

- [] Num maior alinhamento do projeto face à RIS3 regional
- [] Numa maior orientação do projeto para a internacionalização
- [] Num maior foco do projeto nos resultados a atingir
- [] Outras alterações. Indique quais _____

9. Em função das suas necessidades e prioridades de investimento, como avalia a adequação do Norte 2020 nos seguintes parâmetros, sendo 5 muito adequado e 1 nada adequado?

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	Não se aplica ou N/S N/R
Alinhamento dos objetivos da(s) medida(s)/instrumentos de apoio com os objetivos/necessidades da empresa	()	()	()	()	()	()
Informação contida nos avisos de concurso (utilidade e clareza)	()	()	()	()	()	()
Condições de elegibilidade do promotor	()	()	()	()	()	()
Condições de elegibilidade dos projetos	()	()	()	()	()	()
Prazo máximo de realização do projeto	()	()	()	()	()	()
Despesas consideradas elegíveis para apoio	()	()	()	()	()	()
Tipo de incentivo (reembolsável/ fundo perdido)	()	()	()	()	()	()
Taxas de cofinanciamento/comparticipação pelo Programa Operacional	()	()	()	()	()	()
Requisitos administrativos/documentais	()	()	()	()	()	()
Indicadores contratualizados para aferição de resultados	()	()	()	()	()	()
Outro. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

9.1. Caso tenha considerado algum dos parâmetros anteriores “desadequado” ou “pouco adequado”, pf especifique a razão e a(s) tipologia(s) de operação/medida(s) a que se aplicam:

10. Em que medida os seguintes aspetos condicionaram ou facilitaram o arranque e desenvolvimento do(s) projeto(s) aprovado(s), sendo 5 Facilitou muito e 1 Condiçou muito:

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Previsibilidade de abertura de concursos	()	()	()	()	()	()
Prazos médios de análise de candidaturas	()	()	()	()	()	()
Prazos médios de análise de pedidos de pagamento	()	()	()	()	()	()
Flexibilidade na introdução de alterações aos projetos (recalendarização, despesas elegíveis)	()	()	()	()	()	()
Alterações regulamentares ocorridas durante a implementação dos projetos	()	()	()	()	()	()
Envolvimento de entidades com responsabilidade direta na promoção das políticas públicas relevantes	()	()	()	()	()	()
Envolvimento de outras entidades (públicas ou privadas) na conceção ou implementação	()	()	()	()	()	()
Procedimentos de contratação pública	()	()	()	()	()	()

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Procedimentos administrativos (e.g. licenças de construção / outras licenças ou autorizações)	()	()	()	()	()	()
Mercado das empreitadas (preços, disponibilidade dos serviços no mercado, prazos de execução das obras)	()	()	()	()	()	()
Reconhecimento dos projetos de I&D nacionais à escala internacional	()	()	()	()	()	()
Adesão / perfil experiência dos destinatários finais das operações (ex. formandos)	()	()	()	()	()	()
Nível de acesso a financiamento alheio para implementação do projeto	()	()	()	()	()	()
Montante do apoio público concedido	()	()	()	()	()	()
Pandemia COVID 19	()	()	()	()	()	()
Outro. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

10.1. Caso tenha classificado algum dos parâmetros anteriores como “condicionou muito” ou “condicionou”, por favor especifique a razão da resposta e identifique as tipologias de operação/medidas de apoio a que se aplicam as apreciações.

C. Valor Acrescentado [para todos os inquiridos]

11. Teria desenvolvido o(s) projeto(s) apoiado(s) caso não tivesse obtido o apoio financeiro do Programa?

- Não teria desenvolvido nenhum projeto se não tivesse apoio (passe à questão 14)
- Sim, teria desenvolvido todos os projetos mesmo sem apoio (passe à questão 13)
- Sim, teria desenvolvido alguns projetos mesmo sem apoio

12. Assinale em que tipologias de operação/medidas do Programa se enquadra(m) o(s) projetos que teria desenvolvido mesmo sem o apoio dos fundos comunitários?

Eixo	Tipologias de operações/medidas	N ^a de projetos que teria desenvolvido
(selecione da lista)	()	()
(selecione da lista)	()	()
(selecione da lista)	()	()

13. Relativamente aos projetos que desenvolveria mesmo sem o apoio do Programa, teria introduzido alterações?

- Não teria introduzido alterações, apenas recorreria a outras fontes de financiamento
- Sim, teria reduzido a dimensão financeira do(s) projeto(s)
- Sim, teria adiado a data de arranque do(s) projeto(s)
- Sim, teria alargado o prazo de execução do(s) projeto(s)
- Outra solução. Qual? _____

14. Procurou estabelecer algum tipo de articulação, sinergia e complementaridade da(s) operação(ões) apoiada(s) no âmbito Programa com operação(ões) apoiada(s) por outros instrumentos de financiamento nacionais e/ou comunitários?

- Sim
- Não (passe à questão 16)
- NS/NR (passe à questão 16)

14.1. Com que instrumentos de financiamento (identifique o instrumento de apoio e o tipo de operação apoiada)? _____

14.2. Exemplifique que tipo de sinergias e complementaridades foram estabelecidas e de que modo poderão potenciar os resultados a alcançar nos projetos apoiados pelo Programa.

15. Por que razão não procurou estabelecer articulações, sinergias ou complementaridade da operação com outro(s), sendo 5 totalmente de acordo e 1 nada de acordo? (indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações):

Afirmações	5	4	3	2	1	NS/NR
Desconhecimento de outros instrumentos ou fundos nacionais ou comunitários	()	()	()	()	()	()
Falta de iniciativa em explorar essa possibilidade	()	()	()	()	()	()
Desconhecimento de outras entidades promotoras	()	()	()	()	()	()
Prazos ou momentos de lançamento dos avisos de abertura de concurso não permitiram a preparação das candidaturas	()	()	()	()	()	()
Os avisos de abertura de concurso e as tipologias de operações elegíveis não o permitiram	()	()	()	()	()	()
Ausência de entidades com conhecimento técnico no território para apoiar a candidatura	()	()	()	()	()	()
Outra? Qual? _____	()	()	()	()	()	()

16. No(s) contrato(s) de financiamento que assinou estavam previstos indicadores e objetivos para o(s) projeto(s) apoiado(s). Qual a sua expectativa relativamente à capacidade de execução do(s) projeto(s) face ao contratado em cada uma das tipologias de operações/medidas? (Considere quer os projetos em execução quer os projetos já concluídos; comece por inserir o Eixo em que se enquadra a tipologia de operação)

16.1 Expectativa sobre a execução dos valores de investimento contratados:

Eixo	Tipologia de Operações	Abaixo do contratado (menos de 70%)	Abaixo do contratado (70-90%)	De acordo com o contratado (90-100%)	Acima do contratado	NS/NR/Não se aplica
(selecione da lista)	(selecione da lista)	()	()	()	()	()
(selecione da lista)	(selecione da lista)	()	()	()	()	()

16.2 Expectativa sobre o alcance das metas previstas nos indicadores contratados:

Eixo	Tipologia de Operações	Abaixo do contratado (menos de 70%)	Abaixo do contratado (70-90%)	De acordo com o contratado (90-100%)	Acima do contratado	NS/NR/Não se aplica
(selecione da lista)	(selecione da lista)	()	()	()	()	()
(selecione da lista)	(selecione da lista)	()	()	()	()	()

D Resultados e impactes dos projetos

17. Algum dos projetos a que se refere o presente inquérito se encontra concluído ou com nível de execução financeira maior ou igual a 75%?

- Sim
- Não. O seu questionário terminou (passe à questão 40)

18. Algum destes projetos se enquadra nos eixos (selecione as opções aplicáveis):

- Eixo 1 - Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (passe à questão 19)
- Eixo 2 - Competitividade das Pequenas e Médias Empresas (passe à questão 23)
- Eixo 3 - Economia de Baixo Teor de Carbono (passe à questão 26)
- Eixo 4 - Qualidade Ambiental (passe à questão 27)
- Eixo 5 - Sistema Urbano (passe à questão 28)
- Eixo 6 - Emprego e Mobilidade dos Trabalhadores (passe à questão 29)
- Eixo 7 - Inclusão Social e Pobreza (passe à questão 30)
- Eixo 8 - Educação e Aprendizagem ao Longo da Vida (passe à questão 33)
- Eixo 9 - Capacitação Institucional e TIC (passe à questão 36)

19. Em que medida o(s) projeto(s) que promoveu no âmbito do Eixo 1 contribuíram/espera-se que venham a contribuir para os seguintes aspetos relacionados com a evolução do sistema regional de investigação, desenvolvimento e inovação, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Melhorar a qualidade da investigação científica e tecnológica	()	()	()	()	()	()
Aumentar as iniciativas de I&D&I em contexto empresarial	()	()	()	()	()	()
Aumentar as atividades de transferência de conhecimento do sistema científico para o tecido empresarial	()	()	()	()	()	()
Aumentar a articulação das empresas com as Universidades	()	()	()	()	()	()
Aumentar a colaboração com outras instituições de ensino superior ou outras entidades relevantes de I&D	()	()	()	()	()	()
Aumentar as atividades de transferência de conhecimento do sistema científico para o tecido empresarial	()	()	()	()	()	()
Criar emprego em atividades de I&D	()	()	()	()	()	()
Outra. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

20. O seu projeto incidiu no reforço e desenvolvimento de infraestruturas de investigação inseridas no Roteiro Nacional de Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico?

Sim

Não (passe à questão 23)

21. Indique se o seu projeto incidiu numa das seguintes tipologias (assinale as 2 opções mais relevantes / representativas do investimento realizado)

Construção de infraestruturas físicas

Renovação / reabilitação / adaptação de infraestruturas físicas

Aquisição de novos instrumentos e equipamentos de suporte à atividade científica (sistemas computacionais e de programação, redes de comunicação, etc.)

Aquisição de novos recursos científicos (arquivos, bases de dados científicas)

Substituição/ atualização / reposição de equipamentos de suporte à atividade científica

Renovação de licenças / acessos a recursos científicos

Outros. Quais? _____

22. Em que medida o projeto contribuiu (ou se espera que venha a contribuir) para cada uma das seguintes dimensões, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

Parâmetros de análise	1	2	3	4	5	N/S N/R
Reforçar a capacidade de produção científica e tecnológica da infraestrutura	()	()	()	()	()	()
Aumentar o leque de serviços tecnológicos oferecidos	()	()	()	()	()	()
Racionalizar e modernizar a rede de infraestruturas de I&D da Região	()	()	()	()	()	()
Reforçar a orientação do sistema de I&I para os setores de especialização da economia regional	()	()	()	()	()	()
Aumentar o reconhecimento internacional da infraestrutura / da sua produção científica e tecnológica	()	()	()	()	()	()
Aumentar a presença / participação em projetos internacionais e a cooperação com instituições de I&D internacionais	()	()	()	()	()	()
Atrair e fixar de investigadores a trabalhar em infraestruturas de investigação	()	()	()	()	()	()
Aumentar a comercialização de serviços/ invenções e as receitas próprias	()	()	()	()	()	()
Outra: Qual? _____	()	()	()	()	()	()

23. Em que medida o(s) projeto(s) que promoveu no âmbito do Eixo 2 contribuíram/espera-se que venham a contribuir para os seguintes aspetos relacionados com o reforço da competitividade e internacionalização das pequenas e médias empresas, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

	5	4	3	2	1	NS/N R
Criar empresas e/ ou negócios na Região	()	()	()	()	()	()

	5	4	3	2	1	NS/NR
Diversificar a base produtiva da Região	()	()	()	()	()	()
Aumentar o investimento em projetos de inovação-produto (bens ou serviços)	()	()	()	()	()	()
Aumentar o acesso efetivo a mercados externos por parte das empresas da Região	()	()	()	()	()	()
Aumentar a capacidade competitiva das empresas regionais e do valor acrescentado de bens e serviços	()	()	()	()	()	()
Melhorar as condições de promoção da Região no exterior	()	()	()	()	()	()
Reduzir os efeitos negativos da pandemia COVID 19 no funcionamento da organização	()	()	()	()	()	()
Outro. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

24. Algum dos seus projetos no Eixo 2 incidiu no desenvolvimento de ações coletivas visando a participação em atividades de deteção e estímulo ao empreendedorismo, mentoria e coaching?

- Não (passe à questão 33)
- Sim, tendo-se verificado uma adesão das empresas abaixo do esperado
- Sim, tendo-se verificado uma adesão das empresas em linha com esperado
- Sim, tendo-se verificado uma adesão das empresas acima do esperado

25. Como aprecia o contributo dessa iniciativa nos seguintes parâmetros, sendo 5 Contribuiu Muito Elevado e 1 Contributo Nulo?

Parâmetros de análise	1	2	3	4	5	NS/NR
Dinamizar o ecossistema de empreendedorismo regional	()	()	()	()	()	()
Detetar / identificar novas ideias / áreas de negócio para as empresas participantes	()	()	()	()	()	()
Estimular a criação a criação de novas empresas (<i>startups, spinoffs</i>)	()	()	()	()	()	()
Aumentar a capacitação da empresas desenvolvimento de novas ideias / áreas de negócio	()	()	()	()	()	()
Estimular o estabelecimento de contactos entre empresas e outras entidades relevantes (<i>networking</i>)	()	()	()	()	()	()
Facilitar a partilha de experiências e boas práticas no âmbito da inovação e empreendedorismo	()	()	()	()	()	()
Outra. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

26. Em que medida o(s) projeto(s) que promoveu no âmbito do Eixo 3 contribuíram/espera-se que venham a contribuir para os seguintes aspetos relacionados com a descarbonização da economia, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

	5	4	3	2	1	NS/NR
Alterar os padrões de consumo energético da entidade (poupança energética)	()	()	()	()	()	()
Aumentar a utilização de energias renováveis	()	()	()	()	()	()

	5	4	3	2	1	NS/NR
Incrementar a sustentabilidade económica e energético-ambiental da entidade	()	()	()	()	()	()
Reduzir as emissões de carbono em zonas urbanas	()	()	()	()	()	()
Aumentar o grau de sensibilização relativamente à necessidade de promover uma maior redução do consumo energético nas atividades da entidade	()	()	()	()	()	()
Promover a consciencialização dos consumidores e das empresas relativamente à necessidade de racionalizar/baixar o consumo de energia	()	()	()	()	()	()
Promover a consciencialização dos consumidores e das empresas relativamente à necessidade de racionalizar/baixar as emissões de GEE	()	()	()	()	()	()
Aumentar a quota dos transportes públicos nas deslocações urbanas	()	()	()	()	()	()
Outra. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

27. Em que medida o(s) projeto(s) que promoveu no âmbito do Eixo 4 contribuíram/espera-se que venham a contribuir para os seguintes aspetos relacionados com a vitalidade dos centros urbanos complementares na Região, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Salvaguardar a memória, a identidade e os fatores distintivos regionais	()	()	()	()	()	()
Melhorar a atratividade/projetar a imagem da Região	()	()	()	()	()	()
Qualificar e valorizar os elementos naturais e culturais do Norte, com vocação turística	()	()	()	()	()	()
Enriquecer a oferta turística regional	()	()	()	()	()	()
Qualificar e promover redes de áreas protegidas/classificadas com relevância turística	()	()	()	()	()	()
Melhorar a oferta cultural no Norte	()	()	()	()	()	()
Diversificar os produtos turísticos e aumentar a estada dos turistas no Norte	()	()	()	()	()	()
Reforçar a segurança dos territórios (risco de incêndio) para garantir a valorização dos seus fatores identitários	()	()	()	()	()	()
Melhorar a qualidade do ar e do ruído	()	()	()	()	()	()
Melhorar o ambiente urbano	()	()	()	()	()	()
Atrair e fixar novos residentes e atividades	()	()	()	()	()	()
Reforçar a atratividade dos centros urbanos	()	()	()	()	()	()
Atrair e fixar emprego qualificado	()	()	()	()	()	()
Valorizar os sistemas e estruturas ecológicas e promover a qualificação do espaço público	()	()	()	()	()	()
Aumentar o bem-estar das populações	()	()	()	()	()	()
Reforçar a competitividade dos territórios urbanos	()	()	()	()	()	()
Outra. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

28. Em que medida o(s) projeto(s) que promoveu no âmbito do Eixo 5 contribuíram/espera-se que venham a contribuir para os seguintes aspetos relacionados com a manutenção do modelo urbano regional e a inclusão de comunidades desfavorecidas, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Melhorar a mobilidade urbana	()	()	()	()	()	()
Reduzir as emissões de carbono em zonas urbanas	()	()	()	()	()	()
Reduzir a emissão de GEE	()	()	()	()	()	()
Aumentar a quota dos transportes públicos nas deslocações urbanas	()	()	()	()	()	()
Diminuir a intensidade energética	()	()	()	()	()	()
Melhorar as condições de conforto e segurança	()	()	()	()	()	()
Dinamizar sistemas de mobilidade urbana mais sustentáveis	()	()	()	()	()	()
Reforçar a atratividade e competitividade dos territórios urbanos	()	()	()	()	()	()
Melhorar o ambiente urbano	()	()	()	()	()	()
Melhorar a qualidade do ar e do ruído	()	()	()	()	()	()
Atrair e fixar novos residentes e atividades	()	()	()	()	()	()
Aumentar a capacidade de atração e de fixação de emprego qualificado	()	()	()	()	()	()
Assegurar um sentimento de pertença e a identidade nas comunidades desfavorecidas	()	()	()	()	()	()
Reabilitar e qualificar urbanisticamente territórios problemáticos (comunidades desfavorecidas)	()	()	()	()	()	()
Acolher novas funções sociais ou económicas (comunidades desfavorecidas)	()	()	()	()	()	()
Outra. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

29. Em que medida o(s) projeto(s) que promoveu no âmbito do Eixo 6 contribuíram/espera-se que venham a contribuir para os seguintes aspetos relacionados com a melhoria da empregabilidade e a valorização dos recursos endógenos, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

	5	4	3	2	1	NS/NR
Reforçar a resiliência das micro e pequenas empresas	()	()	()	()	()	()
Expandir ou modernizar a atividade empresarial	()	()	()	()	()	()
Aumentar o empreendedorismo e a criação do próprio emprego	()	()	()	()	()	()
Promover a criação do próprio emprego por desempregados e inativos	()	()	()	()	()	()
Estimular a resposta aos desafios colocados pela crise de Saúde Pública COVID-19 (manutenção dos postos de trabalho)	()	()	()	()	()	()
Valorizar os recursos da economia local	()	()	()	()	()	()
Promover a animação socioeconómica dos territórios	()	()	()	()	()	()
Dinamizar iniciativas específicas de promoção da coesão, de regeneração e de valorização territorial	()	()	()	()	()	()

	5	4	3	2	1	NS/NR
Fomentar economias de aglomeração, cooperação e funcionamento em rede entre os atores locais	()	()	()	()	()	()
Aumentar a atratividade dos territórios de baixa densidade	()	()	()	()	()	()
Aumentar a contratação de recursos humanos altamente qualificados	()	()	()	()	()	()
Fomentar a formação e a capacitação dos gestores e ativos das empresas para a inovação empresarial	()	()	()	()	()	()
Apoiar a mobilidade geográfica dos recursos humanos no mercado laboral	()	()	()	()	()	()
Aumentar a competitividade regional, sustentadas num melhor aproveitamento dos recursos endógenos	()	()	()	()	()	()
Outra. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

30. Em que medida o(s) projeto(s) que promoveu no âmbito do Eixo 7 contribuíram/espera-se que venham a contribuir para os seguintes aspetos relacionados com a melhoria da coesão social e territorial na Região, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

	5	4	3	2	1	NS/NR
Melhorar as condições de acesso e qualificação e aumento da cobertura da rede de infraestruturas e equipamentos de saúde e de ação social	()	()	()	()	()	()
Aprofundar e diversificar os serviços e as respostas sociais para idosos/pessoas em situação de dependência/deficiência/crianças e jovens	()	()	()	()	()	()
Desenvolver as economias de base rural e das zonas pesqueiras e costeiras (iniciativas empresariais de base local)	()	()	()	()	()	()
Fomentar a inovação social reforçando a sua vocação inclusiva e solidária	()	()	()	()	()	()
Implementar iniciativas inovadoras e/ou experimentais de inclusão social	()	()	()	()	()	()
Reduzir os níveis de pobreza e exclusão	()	()	()	()	()	()
Promover o sucesso escolar das crianças e jovens mais desfavorecidas	()	()	()	()	()	()
Promover a empregabilidade local de desempregados e beneficiários de RSI	()	()	()	()	()	()
Minimizar o isolamento, desmotivação e marginalização de desempregados e beneficiários de RSI	()	()	()	()	()	()
Melhorar as oportunidades de inclusão social em territórios desfavorecidos	()	()	()	()	()	()
Melhorar as condições de inserção social/profissional de grupos desfavorecidos	()	()	()	()	()	()
Outra. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

31. O seu projeto incidiu nos Contratos de Emprego e Inserção?

Sim

Não (passe à questão 33)

32. Em que medida o projeto contribuiu (ou se espera que venha a contribuir) para cada uma das seguintes dimensões, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

Parâmetros de análise	1	2	3	4	5	N/S N/R
Promover a empregabilidade dos desempregados, melhorando as suas competências socioprofissionais	()	()	()	()	()	()
Fomentar o contacto dos desempregados subsidiados e beneficiários do RSI com outros trabalhadores e atividades	()	()	()	()	()	()
Apoiar atividades socialmente úteis, em particular as que satisfaçam necessidades locais	()	()	()	()	()	()
Melhorar o perfil de empregabilidade e uma futura (re)integração no mercado de trabalho dos desempregados subsidiados e beneficiários do RSI	()	()	()	()	()	()
Outra: Qual? _____	()	()	()	()	()	()

33. Em que medida o(s) projeto(s) que promoveu no âmbito do Eixo 8 contribuíram/espera-se que venham a contribuir para os seguintes aspetos relacionados com a formação e qualificação do capital humano, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/N R
Reduzir o abandono escolar	()	()	()	()	()	()
Promover o sucesso educativo	()	()	()	()	()	()
Aumentar o acesso a instrumentos básicos para aprendizagens com meios digitais	()	()	()	()	()	()
Fomentar a igualdade no acesso à educação pré-escolar e aos ensinos básico e secundário, pelos alunos NEE	()	()	()	()	()	()
Aumentar as competências e/ou o nível de qualificação da população	()	()	()	()	()	()
Melhorar a adequação da oferta de educação-formação às necessidades do tecido empresarial	()	()	()	()	()	()
Aumentar os níveis de inovação e de emprego qualificado	()	()	()	()	()	()
Outra: Qual? _____	()	()	()	()	()	()

34. O seu projeto incidiu na requalificação e modernização de infraestruturas educativas?

Sim

Não (passe à questão 36)

35. Em que medida o projeto contribuiu (ou se espera que venha a contribuir) para cada uma das seguintes dimensões, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

Parâmetros de análise	1	2	3	4	5	N/S N/R
Aumentar a qualidade da rede de infraestruturas de educação	()	()	()	()	()	()
Aumentar o nível de cobertura da rede de infraestruturas de educação	()	()	()	()	()	()
Promover a melhoria geral das condições de ensino e de aprendizagem	()	()	()	()	()	()
Diversificar a oferta educativa e formativa	()	()	()	()	()	()
Outra: Qual? _____	()	()	()	()	()	()

36. Em que medida o(s) projeto(s) que promoveu no âmbito do Eixo 9 contribuíram/espera-se que venham a contribuir para os seguintes aspetos relacionados com o reforço da capacidade institucional e da eficiência da Administração Pública, sendo 5 Contribui Muito e 1 Não Contribui Nada?

	5	4	3	2	1	NS/N R
Simplificar as estruturas e procedimentos	()	()	()	()	()	()
Aumentar a eficiência e organização interna	()	()	()	()	()	()
Melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados	()	()	()	()	()	()
Melhorar a qualificação e formação dos trabalhadores	()	()	()	()	()	()
Assegurar maior eficiência no funcionamento da rede de atores regionais, sub-regionais e locais	()	()	()	()	()	()
Maior a participação e o envolvimento dos cidadãos e instituições relevantes no desenvolvimento regional	()	()	()	()	()	()
Outra: Qual? _____	()	()	()	()	()	()

Sustentabilidade

37. Estão reunidas as condições para assegurar a sustentabilidade financeira do(s) projeto(s) no futuro, garantindo suporte dos custos operacionais associados? Selecione o Eixo em que se enquadram os projetos para fazer a sua apreciação

Eixo	Não	Parcialmente	Sim
(selecione da lista)	()	()	()
(selecione da lista)	()	()	()

37.1 Se respondeu não ou parcialmente, por favor justifique por Eixo

38. Como classifica, quanto à sua persistência no tempo, os efeitos/resultados gerados pelo(s) projeto(s), após a sua conclusão? Selecione o Eixo em que se enquadram os projetos para fazer a sua apreciação

Eixo	Curto prazo (1 a 3 anos)	Médio prazo (3 a 5 anos)	Longo prazo (mais de 5 anos)
(selecione da lista)	()	()	()
(selecione da lista)	()	()	()

39. O seu projeto incidiu no reforço e desenvolvimento de infraestruturas de investigação inseridas no Roteiro Nacional de Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico e incluiu a criação de postos de trabalho afetos a atividades de I&D?

Não (passe à questão 40)

Sim

39.1 Quantos postos de trabalho foram criados?

Total de _____ postos de trabalho criados: _____
Dos quais, investigadores: _____

39.2 E em relação aos postos de trabalho criados, como perspetiva a sua manutenção após conclusão do projeto?

Curto prazo (1 a 3 anos)

Médio prazo (3 a 5 anos)

Longo prazo (mais de 5 anos)

NS/NR/Não se aplica

40. Se pretender efetuar algum comentário adicional utilize este espaço para o efeito:

7.7.2. Inquérito a beneficiários empresariais

Caracterização da entidade [para todos os inquiridos]

Designação da empresa: _____

NIPC: _____

A. Estratégia de Comunicação [para todos os inquiridos]

6. Como teve conhecimento dos apoios do Norte 2020?

- Sítio da internet do Norte 2020
- Newsletter Eletrónica do Norte 2020
- Eventos / sessões públicas do Norte 2020
- Publicações do Norte 2020 nas redes sociais
- Divulgações do Norte 2020 na Comunicação Social
- Institutos Públicos de apoio ao investimento (IAPMEI, AICEP, Agência de Inovação, Turismo de Portugal)
- Prestadores de serviço/ fornecedores (e.g. consultores, banca comercial, contabilistas)
- Associações empresariais
- Instituições de apoio ao empreendedorismo (e.g. incubadoras)
- Outros (Qual? _____)
- Não sabe/ Não responde.

7. Como avalia as ações de Comunicação e de Divulgação do Norte 2020 no que respeita aos meios / canais, nos seguintes parâmetros para acesso a informações sobre os concursos:

Canais / Parâmetros	Oportunas (timing de lançamento)	Pertinentes (conteúdo)	Claras	Simple (fácil acesso e interpretação)
Sítio online do Norte 2020	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Call Center do Norte 2020	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Newsletter do Norte 2020	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Sessões públicas / Eventos do Norte 2020	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Divulgações do Norte 2020 na Comunicação Social	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR
Anúncios / publicações nas redes sociais	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NS/NR

8. Como classifica o contributo das ações de comunicação e divulgação do Norte 2020 para evidenciar os resultados / impactos dos projetos na Região e melhorar a perceção dos atores / sociedade sobre os apoios do Norte 2020, sendo 4 Contributo Muito Elevado e 1 Contributo Nulo?

Parâmetros de análise	4	3	2	1	NS/NR
Melhoria da perceção do contributo do Norte 2020 para o desenvolvimento da Região	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria da notoriedade da marca do Norte 2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reforço da visibilidade dos projetos apoiados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parâmetros de análise	4	3	2	1	NS/NR
pelo Norte 2020					
Divulgação dos impactos dos projetos / benefícios para a Região	()	()	()	()	()

9. Como classifica a sua interação com os canais de informação / divulgação digitais do Norte 2020

- Sigo o Norte 2020 nos seus canais digitais (e.g. redes sociais) e acompanho regularmente as suas publicações
- Sigo o Norte 2020 nos seus canais digitais mas uso outros canais para me manter ao corrente de informações sobre os apoios ou outras
- Não sou seguidor do Norte 2020 nos canais digitais porque não utilizo os mesmos regularmente
- Não sou seguidor do Norte 2020 nos canais digitais embora utilize regularmente esse tipo de canais
- NS/NR

10. Na sua opinião, que eventuais melhorias poderiam ser implementadas a este nível, no sentido de promover e aumentar os níveis de conhecimento sobre os apoios do Norte 2020 e das possibilidades de apresentação de candidaturas?

B. Dinâmicas de realização e fatores críticos [para todos os inquiridos]

11. Como avalia a adequação da(s) tipologia(s) de operação/medida(s) de que beneficiou às necessidades da sua empresa, no que respeita aos seguintes aspetos, sendo 4 Muito Adequado e 1 Nada Adequado:

Parâmetros de análise	4	3	2	1	Não se aplica ou N/S N/R
Alinhamento dos objetivos da(s) medida(s)/instrumentos de apoio com os objetivos/necessidades da empresa	()	()	()	()	()
Informação contida nos avisos de concurso (utilidade e clareza)	()	()	()	()	()
Condições de elegibilidade do promotor	()	()	()	()	()
Condições de elegibilidade dos projetos	()	()	()	()	()
Prazo máximo de realização do projeto	()	()	()	()	()
Despesas consideradas elegíveis para apoio	()	()	()	()	()
Tipo de incentivo (reembolsável/ fundo perdido)	()	()	()	()	()
Taxas de cofinanciamento/comparticipação pelo Programa Operacional	()	()	()	()	()
Requisitos administrativos/documentais	()	()	()	()	()
Indicadores contratualizados para aferição de resultados	()	()	()	()	()
Outro. Qual? _____	()	()	()	()	()

11.1. Caso tenha considerado algum dos parâmetros anteriores “desadequado” ou “pouco adequado”, pf especifique a razão e a(s) tipologia(s) de operação/medida(s) a que se aplicam:

12. Em que medida os seguintes aspetos condicionaram ou facilitaram o arranque e desenvolvimento do(s) apoio(s)/projeto(s) aprovados, sendo 5 Facilitou muito e 1 Condiçou muito:

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Previsibilidade de abertura de concursos	()	()	()	()	()	()
Prazos médios de análise de candidaturas	()	()	()	()	()	()

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Prazos médios de análise de pedidos de pagamento	()	()	()	()	()	()
Flexibilidade na introdução de alterações aos projetos (recalendarização, despesas elegíveis)	()	()	()	()	()	()
Alterações regulamentares ocorridas durante a implementação dos projetos.	()	()	()	()	()	()
Dificuldades de contratação/ adaptação/ retenção dos RH	()	()	()	()	()	()
Pandemia COVID 19	()	()	()	()	()	()
Outro. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

12.1. Caso tenha classificado algum dos parâmetros anteriores como “condicionou muito” ou “condicionou”, por favor especifique a razão da resposta e identifique as tipologia(s) de operação/medida(s) a que se refere:

13. Nos últimos 5 anos, participou em alguma iniciativa levada a cabo na Região no âmbito de Ações coletivas visando a participação em atividades de deteção e estímulo ao empreendedorismo, mentoria e coaching (e.g Alto Minho Empreendedor; Novo Rumo a Norte; Restarup; Porto International Acceleration Programme IN&OUT)

Não (*passar para a questão 14*)

Sim

13.1. Se sim, como aprecia o contributo dessa iniciativa, sendo 5 Contributo muito elevado e 1 Contributo nulo?

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	Não se aplica ou N/S N/R
Estimulou a apresentação de candidaturas aos Sistemas de Incentivos	()	()	()	()	()	()
Estimulou a aposta da empresa no desenvolvimento de novas ideias / áreas de negócio	()	()	()	()	()	()
Aumentou a capacitação da empresas desenvolvimento de novas ideias / áreas de negócio	()	()	()	()	()	()
Fomentou a criação de novas empresas (<i>startups, spinoffs</i>)	()	()	()	()	()	()
Fomentou a aposta na integração de mão de obra qualificada na empresa	()	()	()	()	()	()
Estimulou uma maior integração de tecnologia e conhecimento no negócio e seus processos	()	()	()	()	()	()
Estimulou o estabelecimento de contactos com outras empresas e/ ou parceiros (<i>networking</i>)	()	()	()	()	()	()
Facilitou a partilha de experiências e boas práticas no âmbito da inovação e empreendedorismo	()	()	()	()	()	()
Outra. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

13.2. Caso tenha classificado algum dos parâmetros anteriores como “contributo nulo” ou “contributo fraco”, por favor e identifique as tipologia(s) de operação/medida(s) a que se refere e especifique a razão da resposta e oportunidades de melhoria:

14. Alguma da(s) candidatura(s) da empresa ao Norte 2020 implicou alterações ao(s) seu(s) projeto(s) inicial(is) em virtude das condições de elegibilidade?

- Não, o(s) projeto(s) apresentado(s) não sofreu(eram) alterações (*passar para a questão 15*)
 Sim, o(s) projeto(s) sofreu(eram) alterações

14.1. Essas alterações traduziram-se (*selecione apenas as três alterações que considera mais importantes*):

- Numa maior escala dos investimentos previstos inicialmente
 Na fragmentação do projeto global por vários sistemas de incentivos ou diferentes projetos
 No aumento do grau de inovação e de diferenciação do projeto
 Numa maior orientação do projeto para os mercados externos
 Numa maior orientação do projeto para a articulação com outras entidades do território
 Num maior alinhamento face à RIS3 regional
 Outras alterações. Indique quais _____

C. Complementaridades e Valor Acrescentado Europeu [para todos os inquiridos]

15. Teria desenvolvido o projeto caso não tivesse obtido o suporte financeiro do Programa Operacional Norte 2020?

- Não teria desenvolvido nenhum dos projetos se não tivesse tido apoio (*passar para a questão 18*)
 Sim, teria desenvolvido todos os projetos mesmo sem apoio (*passar para a questão 17*)
 Sim, teria desenvolvido alguns dos projetos mesmo sem apoio (*apenas para as entidades com mais de um projeto aprovado*)

16. Assinale em que tipologia(s) de operação/medida(s) do Programa Operacional Norte 2020 se enquadra(m) o(s) projeto(s) que teria desenvolvido mesmo sem o apoio dos fundos comunitários?

Tipologia(s) de operação/medida(s)	Nº de projetos que teria desenvolvido
(<i>selecione da lista</i>)	()
(<i>selecione da lista</i>)	()
(<i>selecione da lista</i>)	()

17. Relativamente aos projetos que desenvolveria mesmo sem o apoio do Programa Operacional Norte 2020, teria introduzido alterações?

- Não teria introduzido alterações, apenas recorreria a outras fontes de financiamento
 Sim, teria reduzido a dimensão financeira do(s) projeto(s)
 Sim, teria adiado a data de arranque do(s) projeto(s)
 Sim, teria alargado o prazo de execução do(s) projeto(s)

18. Se respondeu Não, em que medida a sua opção teria sido diferente num cenário de ausência da crise económica decorrente da pandemia?

- Sem o apoio financeiro não teria desenvolvido o projeto, independentemente das dificuldades resultantes da crise pandémica
 Sem o apoio financeiro não teria desenvolvido o projeto sobretudo pelas dificuldades que entretanto surgiram decorrentes da crise pandémica

19. Procurou estabelecer algum tipo de articulação da(s) operação(ões) apoiada(s) no âmbito do Norte 2020 com operação(ões) apoiada(s) por outros instrumentos de financiamento nacionais e/ou comunitários?

- Sim
 Não (*avance para a 20*)
 NS/NR (*avance para a 20*)

19.1. Com que instrumentos de financiamento (identifique o Programa/ Fundo e a tipologia de operação/medida apoiada)? _____

19.2. Exemplifique que tipo de articulação foi estabelecida e indique se está a potenciar os resultados do(s) projeto(s). _____

20. No contrato de financiamento que assinou estavam previstos indicadores e objetivos para os projetos apoiados. Qual a sua expectativa relativamente à capacidade de execução dos projetos face ao contratado em cada tipologia(s) de operação/medida(s) dos Sistemas de Incentivos? (Considere quer os projetos em execução quer os projetos já concluídos)

20.1. Expectativa sobre a execução dos valores de investimento contratados:

Medida	Abaixo do contratado (menos de 70%)	Abaixo do contratado (70-90%)	De acordo com o contratado (90-100%)	Acima do contratado	NS/NR/Não se aplica
(lista das medidas)	()	()	()	()	()
(lista das medidas)	()	()	()	()	()

20.2. Expectativa sobre o alcance das metas previstas nos indicadores contratados:

Medida	Abaixo do contratado (menos de 70%)	Abaixo do contratado (70-90%)	De acordo com o contratado (90-100%)	Acima do contratado	NS/NR/Não se aplica
(lista das medidas)	()	()	()	()	()
(lista das medidas)	()	()	()	()	()

21. Algum dos projetos a que se refere o presente inquérito se encontra concluído ou num nível de execução elevado (superior a 75%)?

Sim

Não. O questionário terminou (passe à questão 31)

21.1. Algum dos projetos se enquadra numa das seguintes situações:

Projeto(s) apoiados para adaptação da atividade ao contexto da pandemia COVID-19 (I&D empresarial, Inovação produtiva e ADAPTAR) (passe para a questão 22)

Projeto(s) apoiados no âmbito do Sistema de Incentivos (passe para a questão 23)

Projeto(s) apoiados no âmbito do SI2E/+CO3SO (eixo 6 e 7) (passe para a questão 26)

D. Resultados e impactos

Adaptação da atividade ao contexto da pandemia COVID-19

22. Em que medida o projeto contribuiu (ou se espera que venha a contribuir) para cada uma das seguintes dimensões, sendo 5 Contributo muito elevado e 1 Contributo nulo:

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	Não se aplica ou N/S N/R
Introduzir inovação na atividade da empresa	()	()	()	()	()	()
Introduzir inovação nos produtos (bens e serviços) da empresa	()	()	()	()	()	()
Aumentar a presença da empresa online	()	()	()	()	()	()
Aumentar a capacidade produtiva da empresa	()	()	()	()	()	()
Manter os postos de trabalho	()	()	()	()	()	()
Criar postos de trabalho	()	()	()	()	()	()
Aumentar o volume de negócios	()	()	()	()	()	()

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	Não se aplica ou N/S N/R
Manter a empresa em atividade	()	()	()	()	()	()
Outra: Qual? _____	()	()	()	()	()	()

22.1. Se para além deste apoio, teve outro(s) projeto(s) aprovados nos sistemas de incentivos, em que medida o apoio recebido neste(s) projeto(s) foi importante para concretizar esse(s) outro(s) projeto(s)?

- Não tive mais projetos
- Tive outros projetos, mas o apoio à I&D Empresarial e Inovação Produtiva no contexto da pandemia/Adaptar não foi importante para a execução dos mesmos
- Permitiu libertar fundos para concretizar os investimentos previstos nos outros projetos
- Permitiu manter postos de trabalho fundamentais para concretizar os investimentos previstos nos outros projetos
- Outro. Qual? _____

Sistema de Incentivos

23. Em que medida o projeto contribuiu (ou se espera que venha a contribuir) para cada uma das seguintes dimensões, sendo 5 Contributo muito elevado e 1 Contributo nulo:

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	Não se aplica ou N/S N/R
Aumentar o investimento em I&D	()	()	()	()	()	()
Integração em redes com outras empresas e instituições relevantes do sistema regional de inovação	()	()	()	()	()	()
Fomentar a transferência e valorização de conhecimento entre empresa e entidade de investigação e produção de conhecimento	()	()	()	()	()	()
Melhorar as competências dos trabalhadores ou dirigentes/empresários	()	()	()	()	()	()
Aumentar a competitividade da empresa por via do recrutamento de recursos humanos	()	()	()	()	()	()
Criação de emprego, em particular qualificado	()	()	()	()	()	()
Criar novas empresas (startups, spin-offs) em setores com fortes dinâmicas de crescimento	()	()	()	()	()	()
Criar empresas que valorizem a aplicação de resultados de I&D	()	()	()	()	()	()
Aumentar a inovação e diferenciação do portfolio global de oferta de bens/serviços da empresa	()	()	()	()	()	()
Aumentar a produtividade da empresa por via da melhoria da eficiência dos processos produtivos e organizacionais	()	()	()	()	()	()
Criar/ expandir a capacidade de produção de novos ou substancialmente melhorados bens/ serviços	()	()	()	()	()	()
Aumentar o grau de internacionalização da empresa (crescimento das exportações, da	()	()	()	()	()	()

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	Não se aplica ou N/S N/R
orientação exportadora, e/ou da presença no exterior)						
Melhorar a capacidade de marketing e promoção comercial da empresa	()	()	()	()	()	()
Outra: Qual? _____	()	()	()	()	()	()

23.1. Se apenas se encontra, nesta fase do inquérito, a responder sobre projetos apoiados no âmbito dos vales (Vale Inovação, Vale internacionalização, Vale I&D, Vale empreendedorismo), passe por favor à questão 28. Caso tenha também outros projetos continue para a questão seguinte.

24. Identifique os fatores críticos que condicionaram ou facilitaram os resultados do projeto (após a aprovação do mesmo, durante a sua implementação e até ao ano cruzeiro de atividade da empresa após a conclusão do projeto), sendo 5 Facilitou muito e 1 Condicionou muito:

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Evolução das vendas efetivamente observadas durante a execução	()	()	()	()	()	()
Evolução económica e financeira do país	()	()	()	()	()	()
Condições de acesso aos mercados externos observadas durante a execução	()	()	()	()	()	()
Perspetiva sobre os benefícios e retorno económico das inovações desenvolvidas	()	()	()	()	()	()
Nível de acesso a financiamento alheio para implementação do projeto	()	()	()	()	()	()
Disponibilidade e capacidade de atração/ retenção de mão de obra	()	()	()	()	()	()
Grau de abertura do mercado ao empreendedorismo (adesão de potenciais clientes às soluções/ produtos/ serviços inovadores oferecidos)	()	()	()	()	()	()
Condições do ecossistema de empreendedorismo (e.g. apoios em rede de incubadoras/ aceleradores/ instituições públicas)	()	()	()	()	()	()
Complementaridade com outros apoios do Norte 2020	()	()	()	()	()	()
Alinhamento do projeto com a RIS3	()	()	()	()	()	()
Outro. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

24.1. Tendo em conta os fatores críticos e dificuldades enfrentadas, explicita e/ou apresente sugestões de aspetos a melhorar:

25. Em que medida o presente projeto contribuiu/contribuirá para a evolução das variáveis da empresa entre os anos pré-projeto e pós-projeto?

Parâmetros de análise	Contributo fraco (inferior a 50% da evolução registada/a registar)	Contributo moderado (50% a 70% da evolução registada/a registar)	Contributo forte (70% da 85% da evolução registada/a registar)	Contributo muito forte (superior a 85% da evolução registada/a registar)	NS/NR
Volume de Negócios total (VN)	()	()	()	()	()
VN Internacional (exportações)	()	()	()	()	()
VN resultante da venda de novos produtos ou serviços	()	()	()	()	()
VAB	()	()	()	()	()
Postos de trabalho	()	()	()	()	()

S12E/+CO3SO

26. Em que medida o projeto contribuiu (ou se espera que venha a contribuir) para cada uma das seguintes dimensões, sendo 5 Contributo muito elevado e 1 Contributo nulo:

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	Não se aplica ou N/S N/R
Aumentar a competitividade da empresa por via do recrutamento de recursos humanos	()	()	()	()	()	()
Criar emprego em territórios desfavorecidos	()	()	()	()	()	()
Aumentar a inovação e diferenciação do portfolio global de oferta de bens/serviços da empresa	()	()	()	()	()	()
Aumentar a produtividade da empresa por via da melhoria da eficiência dos processos produtivos e organizacionais	()	()	()	()	()	()
Criar/ expandir a capacidade de produção de novos bens/ serviços	()	()	()	()	()	()
Aumentar o grau de internacionalização da empresa	()	()	()	()	()	()
Melhorar a capacidade de marketing e promoção comercial da empresa	()	()	()	()	()	()
Aumentar a capacidade de inovação e investigação	()	()	()	()	()	()
Integração em redes com outras empresas e instituições do sistema regional de inovação	()	()	()	()	()	()
Aumentar a atratividade turística da Região	()	()	()	()	()	()

27. Identifique os fatores críticos que condicionaram ou facilitaram os resultados do projeto (após a aprovação do mesmo, durante a sua implementação e até ao ano cruzeiro de atividade da empresa após a conclusão do projeto), sendo 5 Facilitou muito e 1 Condicionou muito:

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Evolução das vendas efetivamente observadas durante a execução	()	()	()	()	()	()
Condições de acesso aos mercados externos observadas durante a execução	()	()	()	()	()	()
Perspetiva sobre os benefícios e retorno económico das inovações desenvolvidas	()	()	()	()	()	()
Nível de acesso a financiamento alheio para implementação do projeto	()	()	()	()	()	()

Parâmetros de análise	5	4	3	2	1	NS/NR
Complementaridade com outros apoios do Norte 2020	()	()	()	()	()	()
Alinhamento do projeto com a RIS3	()	()	()	()	()	()
Outro. Qual? _____	()	()	()	()	()	()

27.1. Tendo em conta os fatores críticos e dificuldades enfrentadas, explicita e/ou apresente sugestões de aspetos a melhorar:

E. Sustentabilidade

28. Estão reunidas condições para garantir a sustentabilidade financeira de atividades-chave do projeto que considera que deveriam ter continuidade, após o fim do apoio do Programa Operacional Norte 2020?

- Sim, totalmente
 Sim, parcialmente
 Não estão reunidas condições
 NS/NR/Não se aplica

28.1. Explicita caso não estejam totalmente asseguradas as condições de sustentabilidade

29. Como perspetiva, quanto à sua persistência/duração no tempo, os efeitos/resultados gerados pelo projeto (após a sua conclusão) sobre a evolução da empresa?

- Curto prazo (1 a 3 anos)
 Médio prazo (3 a 5 anos)
 Longo prazo (mais de 5 anos)

30. No âmbito dos projetos desenvolvidos foram criados postos de trabalho?

- Não (passe à questão 31)
 Sim

30.1. Quantos postos de trabalho foram criados?

Total de _____ postos de trabalho criados: _____
 Postos de trabalho criados altamente qualificados (com, pelo menos, licenciatura): _____

30.2. E em relação aos postos de trabalho criados, como perspetiva a sua manutenção após conclusão do projeto?

- Curto prazo (1 a 3 anos)
 Médio prazo (3 a 5 anos)
 Longo prazo (mais de 5 anos)
 NS/NR/Não se aplica

31. Se pretender efetuar algum comentário adicional utilize este espaço para o efeito:

7.8. Resultados dos inquéritos

7.8.1. Inquérito a beneficiários não empresariais

No âmbito da Avaliação Intercalar do Programa Operacional Norte 2020 foi lançado um inquérito direcionado aos beneficiários do Norte 2020, decorrendo entre 9 de maio e 5 de junho de 2023, abrangendo um universo de 431 promotores, obtendo 200 respostas, que correspondem a uma taxa de resposta de 46,4% e a uma margem de erro de 5%, para nível de confiança de 95%.

Bloco A – Caracterização da Amostra

	Projetos		Investimento		Projetos concluídos/execução elevada	
	Universo (n = 2046)	Respondentes (n=1136)	Universo (total= 1676959906)	Respondentes (total = 1058924612)	Universo (n 1690)	Respondentes (n =941)
Eixo 1	6,4%	7,0%	9,7%	8,9%	5,7%	6,3%
Eixo 2	7,0%	5,8%	4,5%	2,9%	7,4%	6,2%
Eixo 3	9,8%	9,7%	5,5%	3,9%	9,4%	9,4%
Eixo 4	21,4%	21,6%	11,8%	10,7%	23,1%	23,1%
Eixo 5	19,0%	20,7%	20,4%	18,3%	20,5%	22,4%
Eixo 6	4,5%	4,3%	9,4%	13,6%	4,1%	3,6%
Eixo 7	8,8%	7,6%	8,3%	8,8%	7,8%	6,9%
Eixo 8	17,4%	18,0%	28,6%	31,3%	15,8%	16,4%
Eixo 9	5,7%	5,5%	1,7%	1,8%	6,3%	5,8%

Quadro A8. Distribuição de projetos por Eixo

Fonte: Equipa com base nos dados do inquérito aos beneficiários

Entidades	Promotores		Investimento		Promotores com projetos concluídos/execução elevada	
	Universo (n = 431)	Respondentes (n=200)	Universo (total= 1676959906)	Respondentes (total = 1058924612)	Universo (n 360)	Respondentes (n =168)
Entidades da Administração Local (inclui SEL)	25,8%	29,0%	53,6%	47,7%	30,3%	34,5%
Entidades da Administração Pública (exceto Local)	5,6%	6,0%	24,6%	33,7%	5,6%	5,4%
Entidades Privadas	1,4%	1,0%	0,6%	0,0%	1,4%	1,2%
Estabelecimentos de Ensino	13,9%	14,0%	11,2%	12,8%	10,6%	10,7%
Outro tipo de entidades	53,4%	50,0%	9,9%	5,7%	52,2%	48,2%

Quadro A9. Distribuição de projetos por Tipologia de entidade

Fonte: Equipa com base nos dados do inquérito aos beneficiários

Bloco B – Estratégia de comunicação

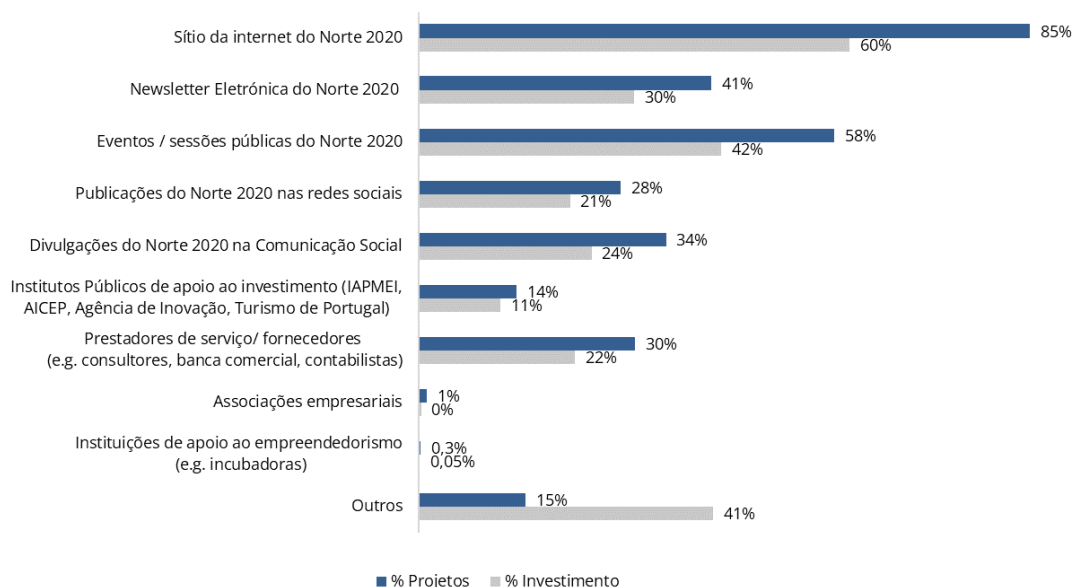


Figura A11. Avaliação da forma como os promotores tomaram conhecimento do Norte 2020

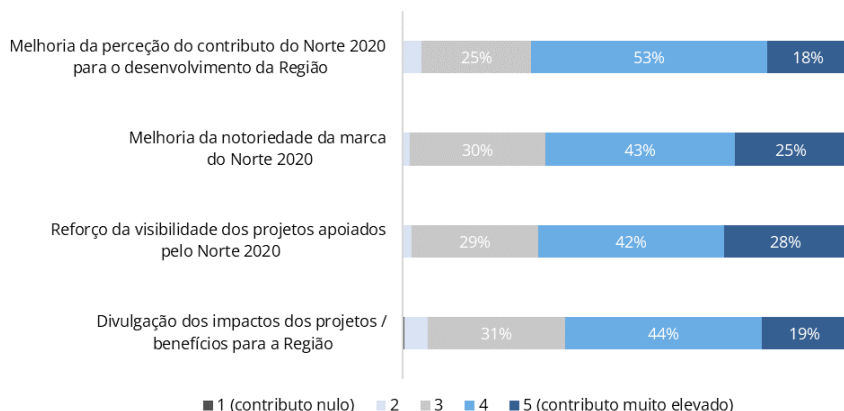
Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores (n=200), % de projetos (n=1136)

Meios/ Canais Divulgação	Oportunas (timing de lançamento)			Pertinentes (conteúdo)			Claras			Simples (fácil acesso e interpretação)		
	Sim	Não	NS/ NR	Sim	Não	NS/ NR	Sim	Não	NS/ NR	Sim	Não	NS/ NR
Sítio online do Norte 2020	88%	6%	7%	91%	3%	7%	85%	8%	8%	81%	12%	7%
Call Center do Norte 2020	28%	7%	66%	30%	5%	66%	28%	7%	66%	28%	9%	64%
Newsletter do Norte 2020	60%	7%	34%	63%	5%	33%	61%	6%	34%	58%	8%	35%
Sessões públicas / Eventos do Norte 2020	61%	6%	34%	64%	4%	32%	59%	7%	35%	59%	7%	34%
Divulgações do Norte 2020 na Comunicação Social	59%	7%	35%	60%	7%	33%	59%	9%	33%	57%	8%	35%
Anúncios / publicações nas redes sociais	54%	5%	42%	57%	3%	41%	53%	4%	43%	53%	5%	43%

Quadro A10. Avaliação das ações de Comunicação e de Divulgação do Norte 2020 no que respeita aos meios / canais de acesso a informações sobre os concursos

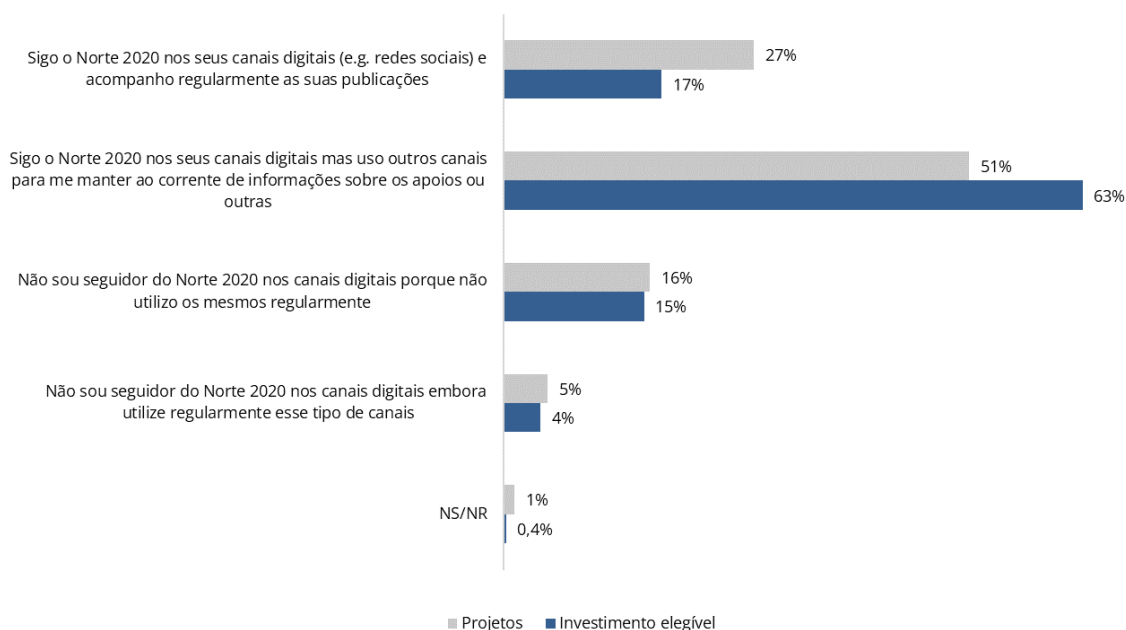
Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores (n=200)

Figura A12. Contributo das ações de comunicação e divulgação do Norte 2020 para evidenciar os resultados / impactos dos projetos na Região e melhorar a percepção dos atores / sociedade sobre os apoios do Norte 2020



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
 Nota: Unidade de medida - % de projetos (n=1136)

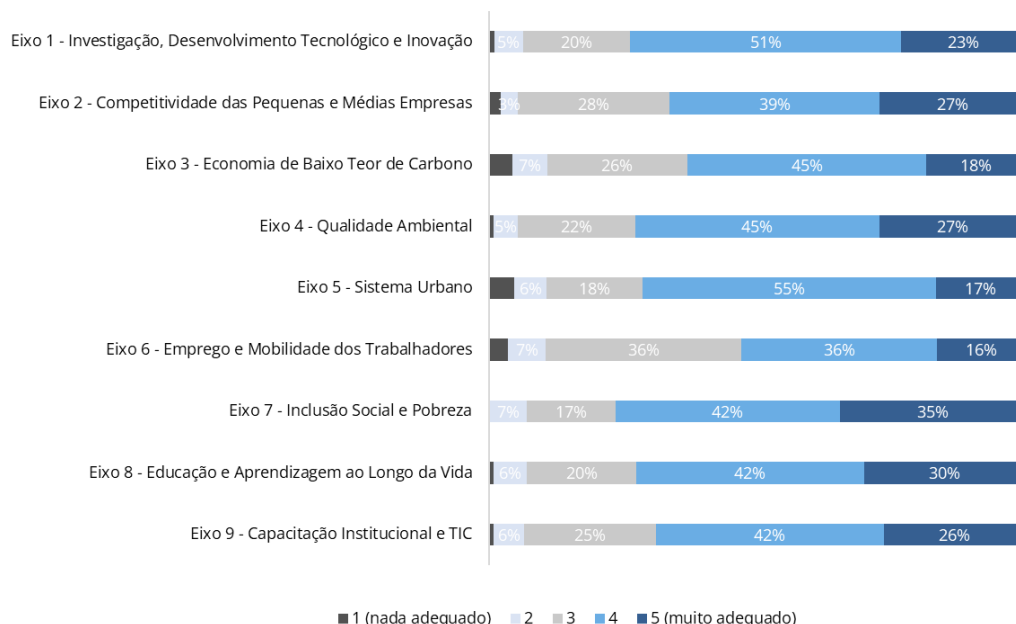
Figura A13. Avaliação da interação dos promotores com os canais de informação / divulgação digitais do Norte 2020



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
 Nota: Unidade de medida - % de projetos (n=1136); % investimento elegível (1058924612)

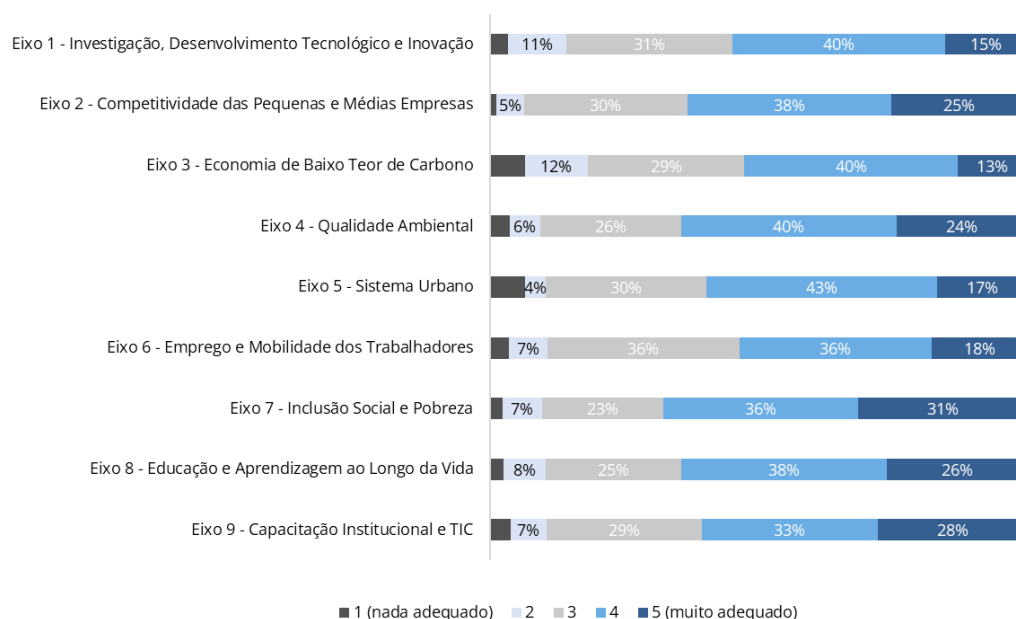
Bloco C – Dinâmicas de realização e fatores críticos

Figura A14. Avaliação da adequação das tipologias de operações/medidas elegíveis nos Eixos do Programa face aos constrangimentos e desafios que a Região Norte enfrenta nessa(s) área(s) específica(s) de atuação da política pública



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % de promotores (n=200)

Figura A15. Avaliação da adequação das tipologias de operações/medidas elegíveis nos Eixos do Programa face às necessidades de investimento



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % de promotores (n=200)

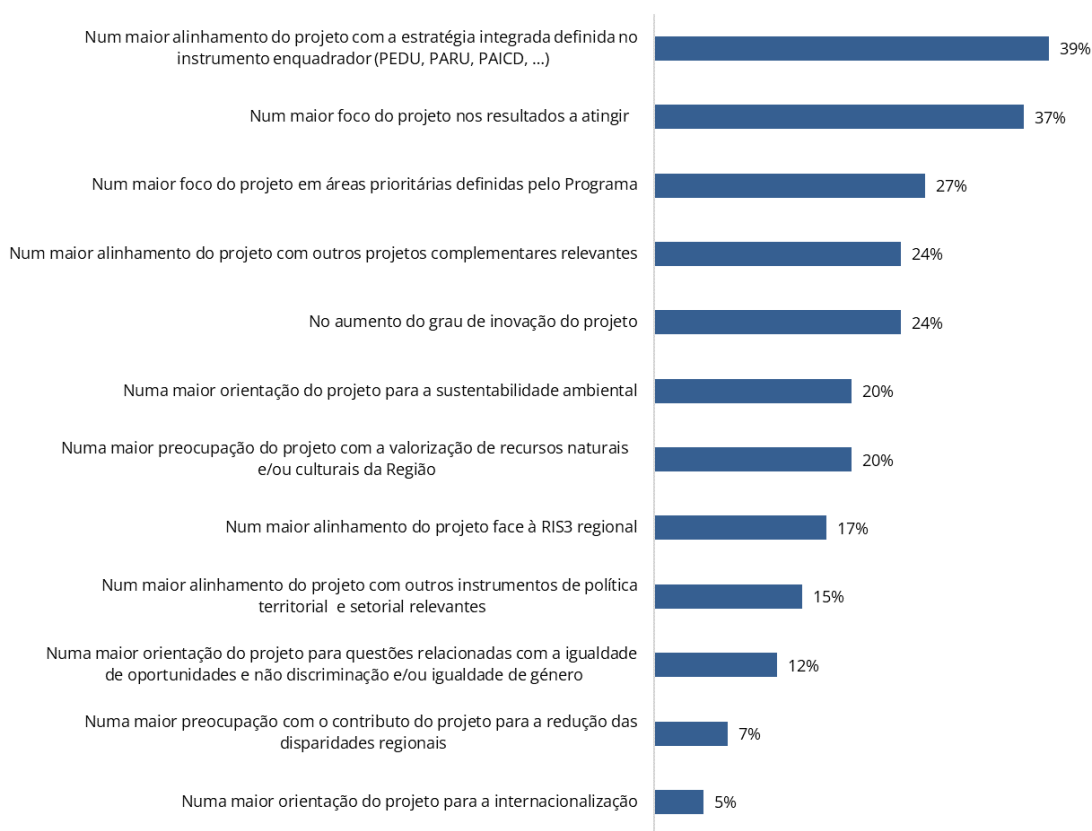
Quadro A11. Alterações dos projetos iniciais em virtude das condições de elegibilidade

	Ponderado por nº de promotores	Ponderado por nº de projetos
Não, o(s) projeto(s) apresentado(s) não sofreu(eram) alterações	80%	72%
Sim, foram introduzidas alterações	21%	28%

Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários

Nota: Unidade de medida - % dos promotores (n=200); % de projetos (n=1136)

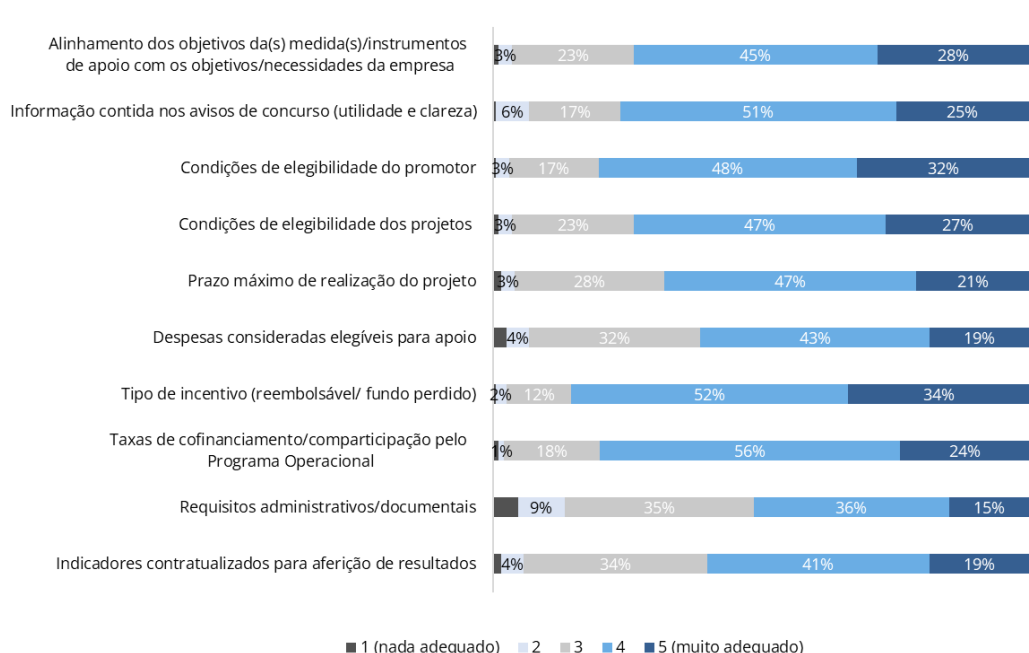
Figura A16. Principais alterações nos projetos em virtude das condições de elegibilidade



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários

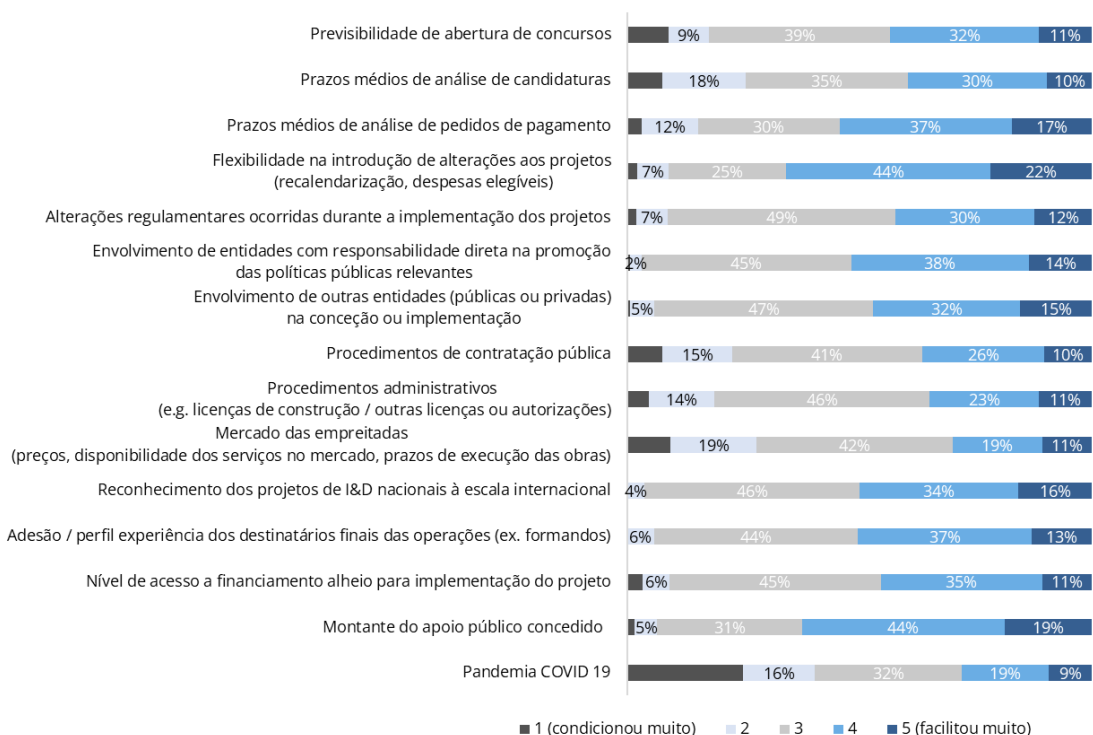
Nota: Unidade de medida - % dos promotores (n=200)

Figura A17. Avaliação da adequação do Norte 2020 às necessidades de investimento



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores (n=200)

Figura A18. Avaliação dos aspetos que condicionaram ou facilitaram o arranque e desenvolvimento dos projetos



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores (n=200)

Bloco C –Valor Acrescentado

Quadro A12. Relevância do suporte financeiro do Norte 2020

Resposta	Ponderado por nº de promotores	Ponderado por nº de projetos
Não teria desenvolvido nenhum projeto se não tivesse apoio	77%	62%
Sim, teria desenvolvido alguns projetos mesmo sem apoio	17%	34%
Sim, teria desenvolvido todos os projetos mesmo sem apoio	6%	4%

Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários

Nota: Unidade de medida - % dos promotores, % projetos

Quadro A13. Relevância do suporte financeiro do Norte 2020 – Introdução de alterações ao (s) projeto(s)

	Ponderado por nº de promotores	Ponderado por nº de projetos
Não teria introduzido alterações, apenas recorreria a outras fontes de financiamento	37,0%	27,0%
Sim, teria reduzido a dimensão financeira do(s) projeto(s)	37,0%	43,9%
Sim, teria adiado a data de arranque do(s) projeto(s)	17,4%	23,8%
Sim, teria alargado o prazo de execução do(s) projeto(s)	34,8%	36,3%

Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários

Nota: Unidade de medida - % dos promotores, % projetos

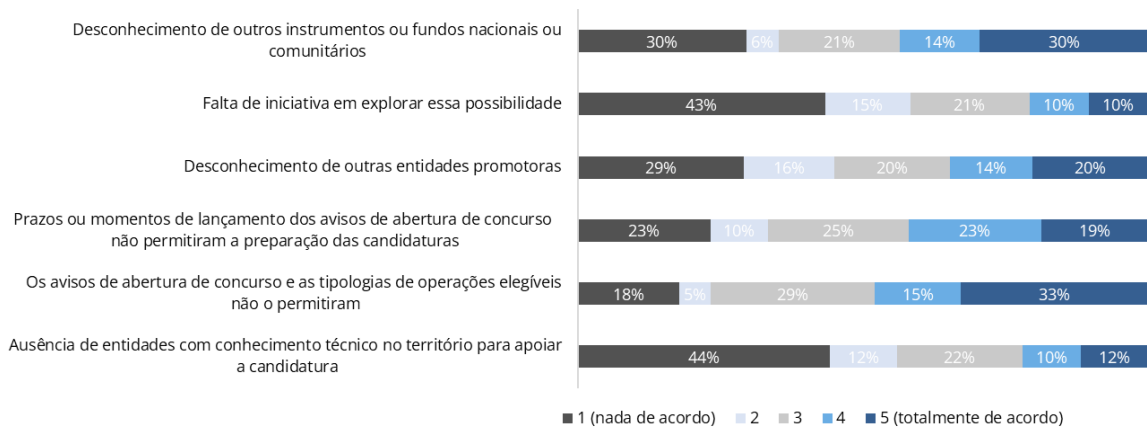
Quadro A14. Articulação das operações apoiadas no âmbito do Norte 2020 com outros instrumentos de financiamento

Respostas	Ponderado por nº de projetos	Ponderado por nº de projetos	Ponderado por montante elegível
Sim	17,5%	29,0%	35,8%
Não	48,5%	39,5%	29,6%
NS/NR	34,0%	31,5%	34,6%

Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários

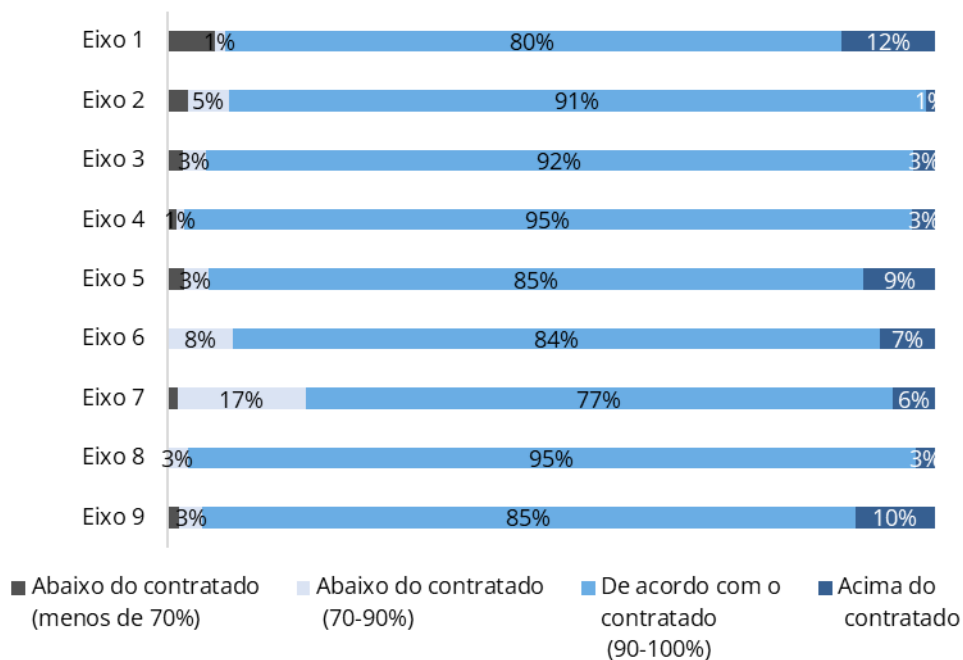
Nota: Unidade de medida - % dos promotores, % projetos, % investimento

Figura A19. Razões para o não estabelecimento de articulações das operações apoiadas no âmbito do Norte 2020 com outros instrumentos de financiamento



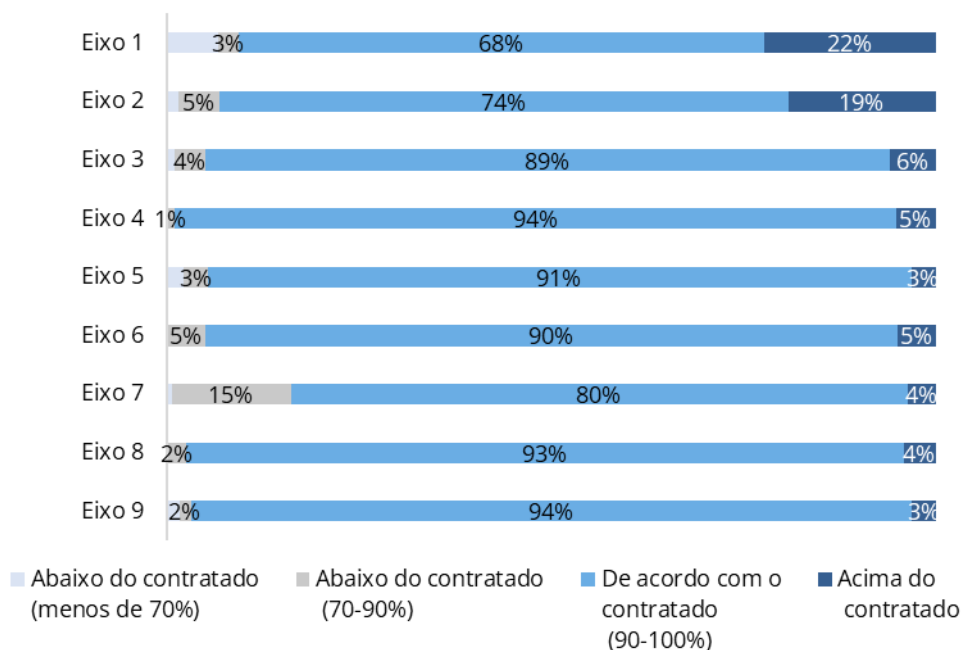
Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores

Figura A20. Expectativa relativa à execução dos valores de investimento contratado



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores

Figura A21. Expectativa relativa ao alcance das metas previstas



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores

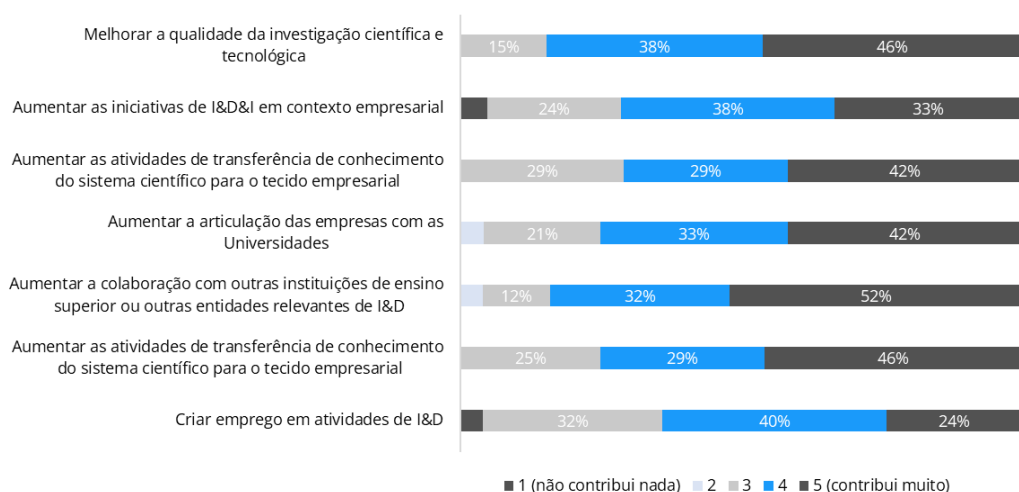
Bloco D - Resultados e impactos dos projetos

Quadro A15. Projetos concluídos ou em fase de execução elevada

	Promotores	Ponderado por nº de projetos	Ponderado por montante elegível
Sim	91%	96%	87%
Não-NS/NR	10%	4%	13%

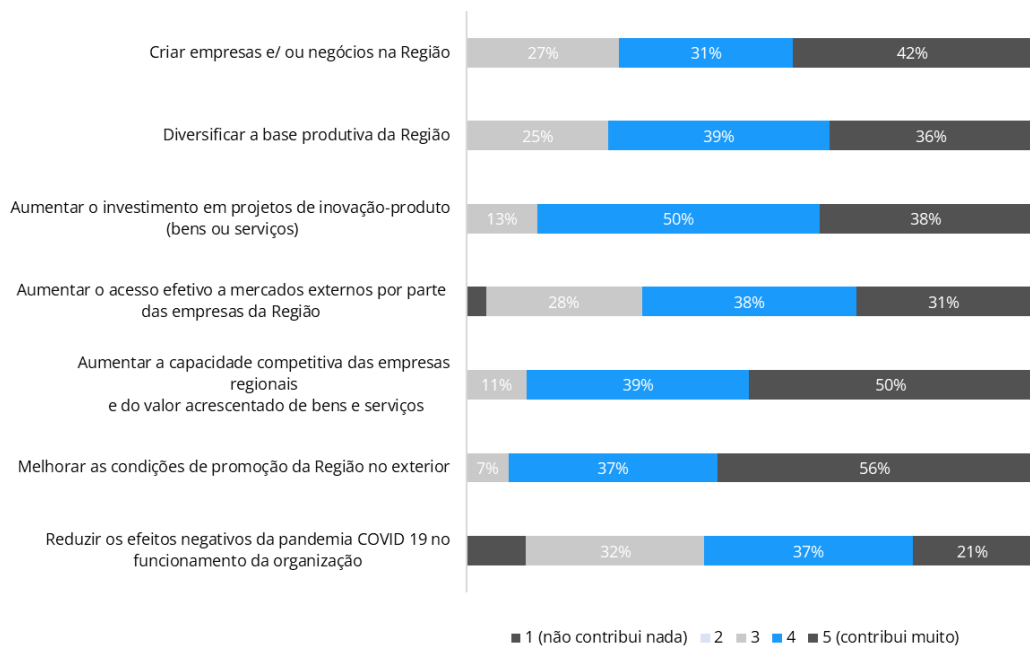
Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores

Figura A22. Contribuição dos projetos para as entidades - Eixo 1



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores

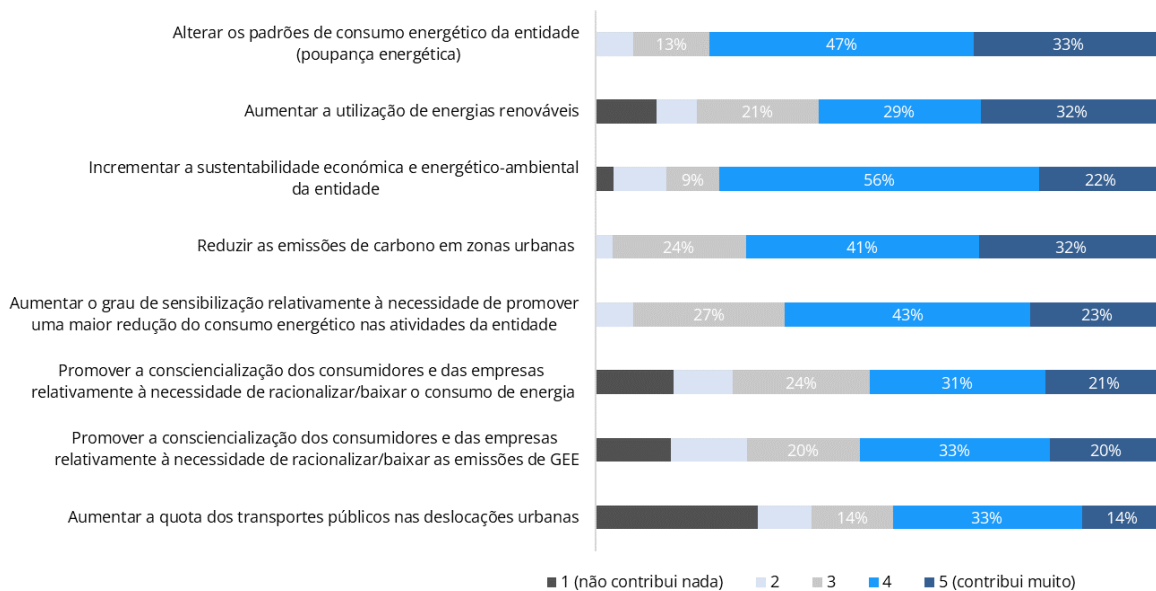
Figura A23. Contribuição dos projetos para as entidades – Eixo 2



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários

Nota: Unidade de medida - % dos promotores

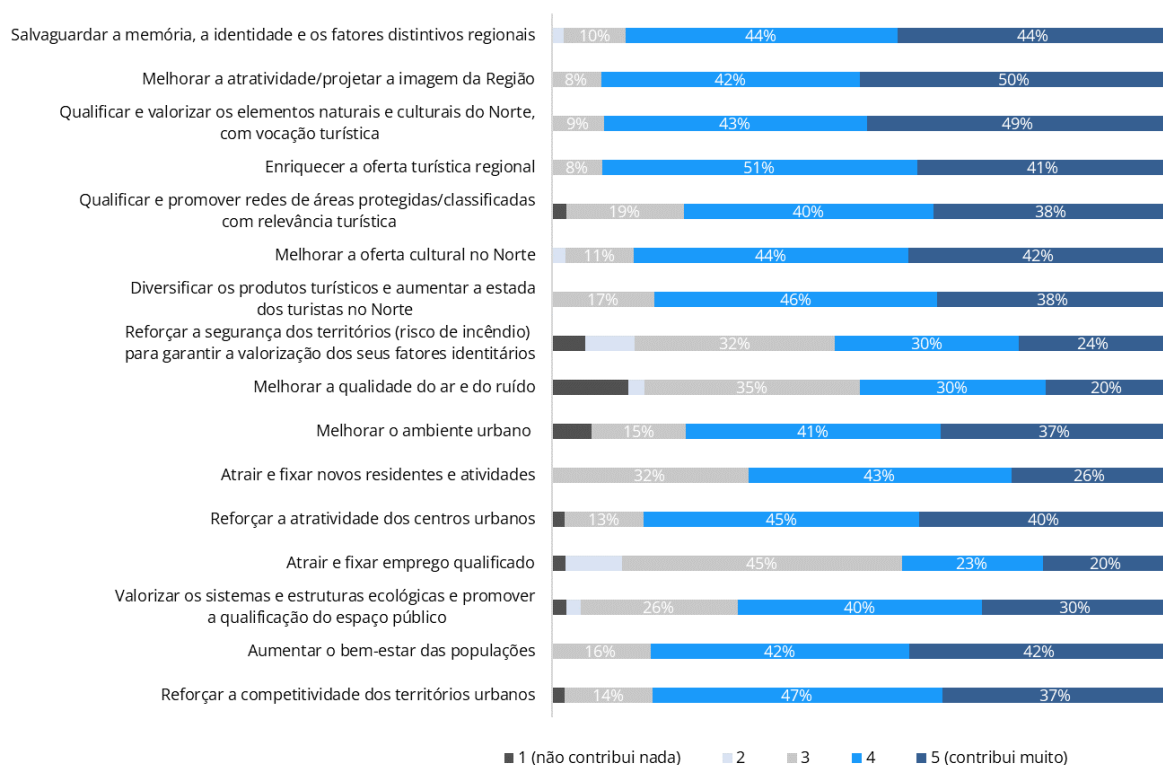
Figura A24. Contribuição dos projetos para as entidades – Eixo 3



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários

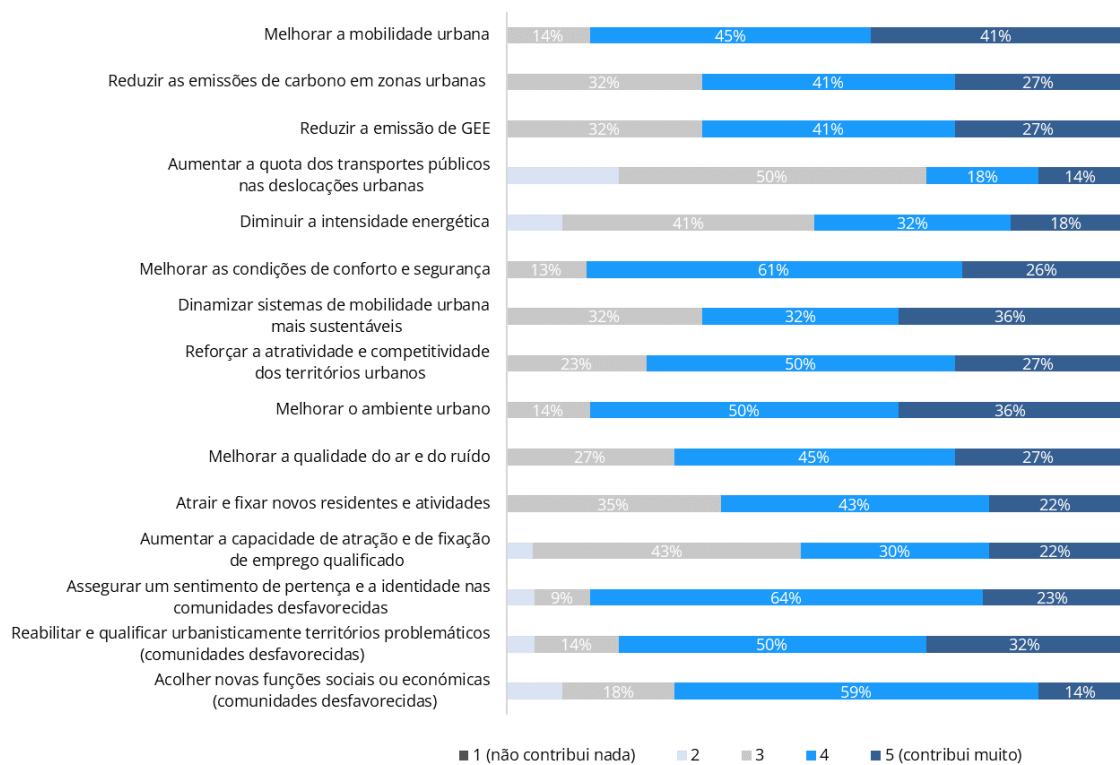
Nota: Unidade de medida - % dos promotores

Figura A25. Contribuição dos projetos para as entidades – Eixo 4



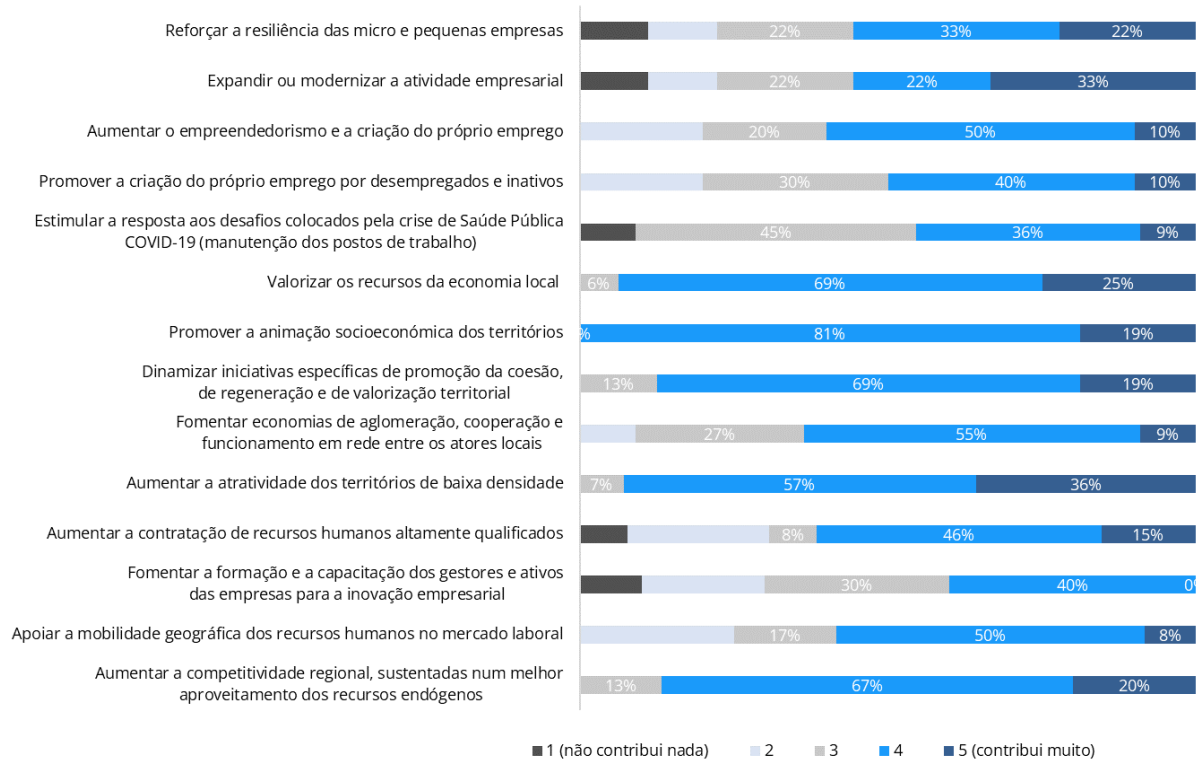
Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % dos promotores

Figura A26. Contribuição dos projetos para as entidades – Eixo 5



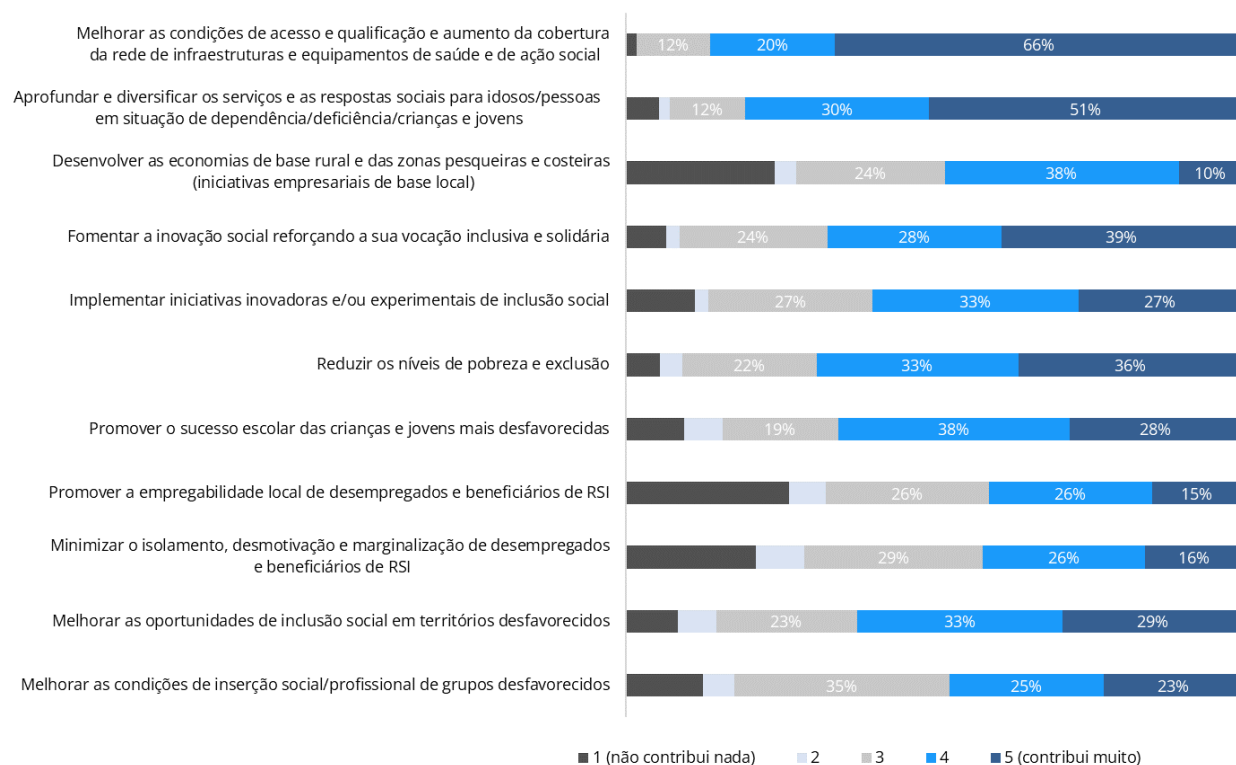
Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % de promotores

Figura A27. Contribuição dos projetos para as entidades – Eixo 6



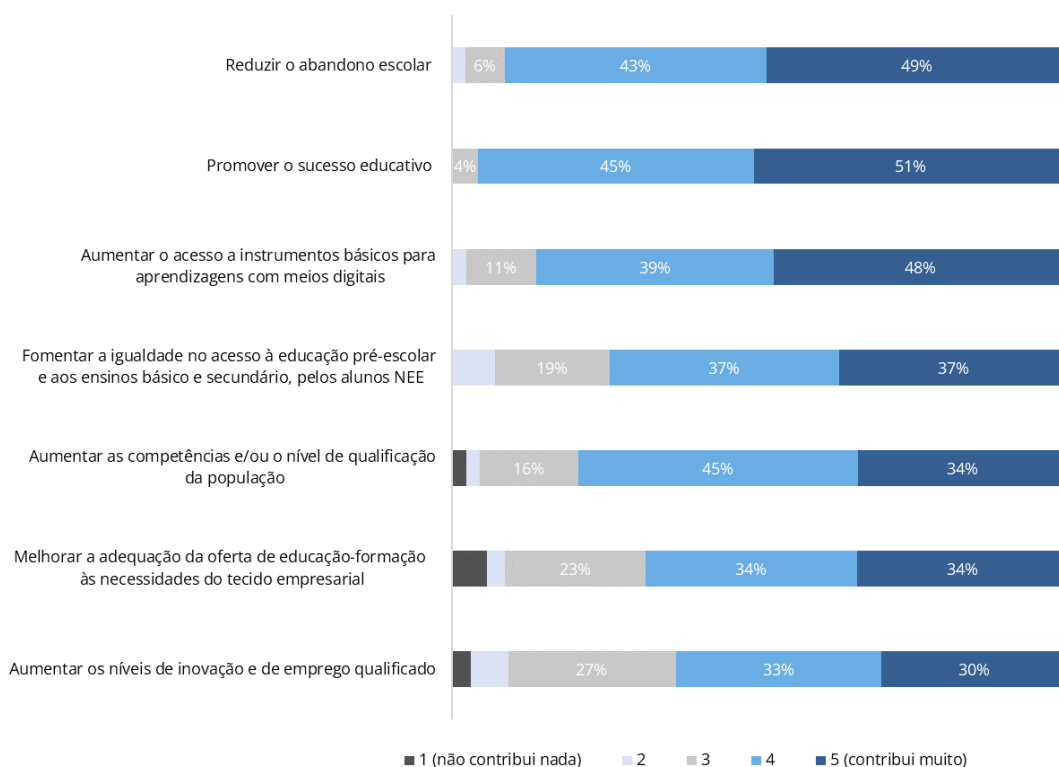
Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % de promotores

Figura A28. Contribuição dos projetos para as entidades – Eixo 7



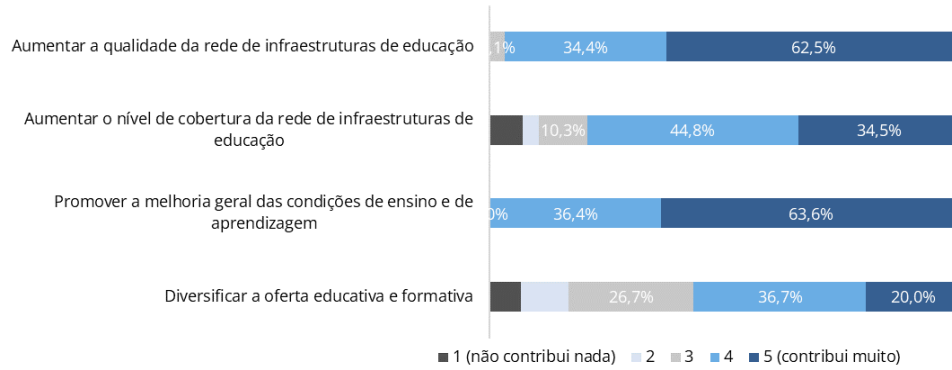
Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % de promotores

Figura A29. Contribuição dos projetos para as entidades – Eixo 8



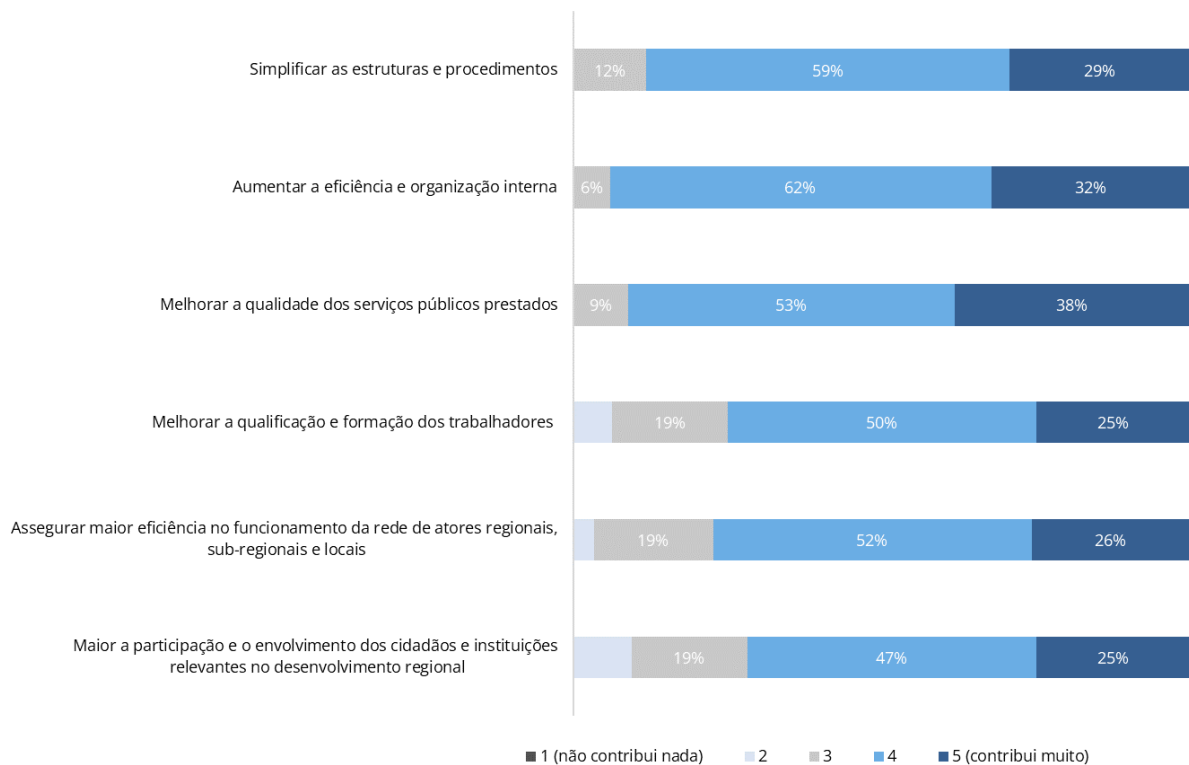
Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % de promotores

Figura A30. Contributo dos projetos de requalificação e modernização de infraestruturas educativas (Eixo 8)



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % de promotores

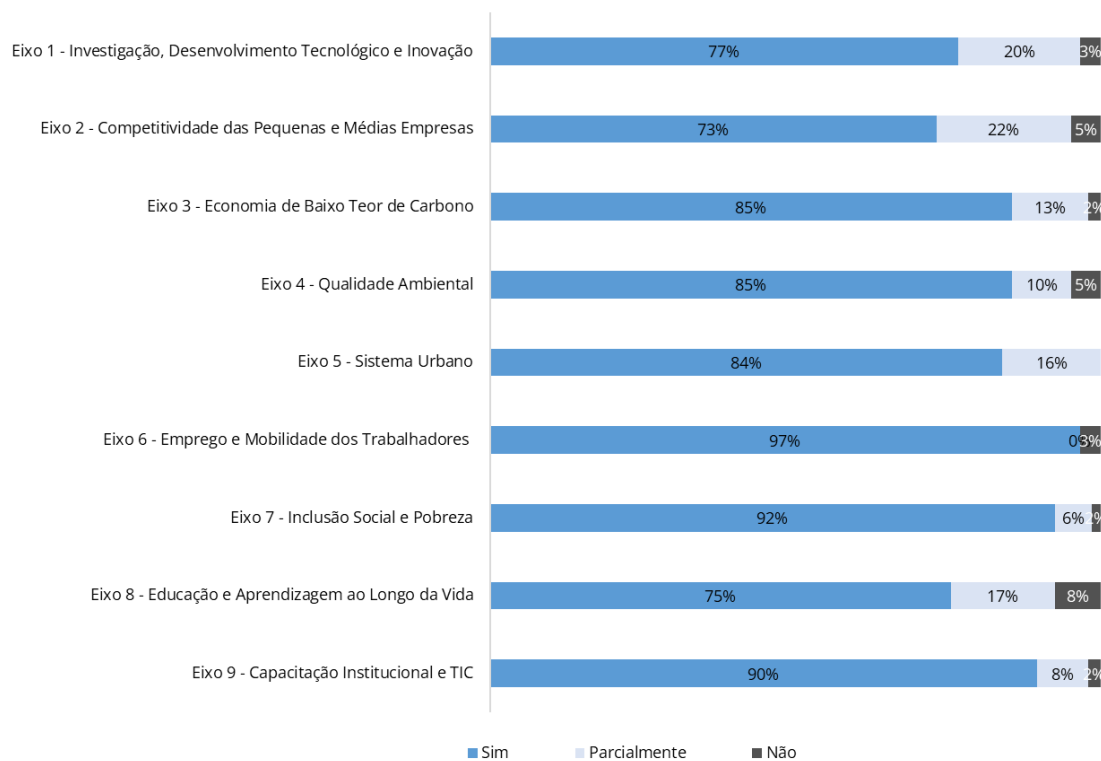
Figura A31. Contribuição dos projetos para as entidades – Eixo 9



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários
Nota: Unidade de medida - % de promotores

Bloco E – Sustentabilidade

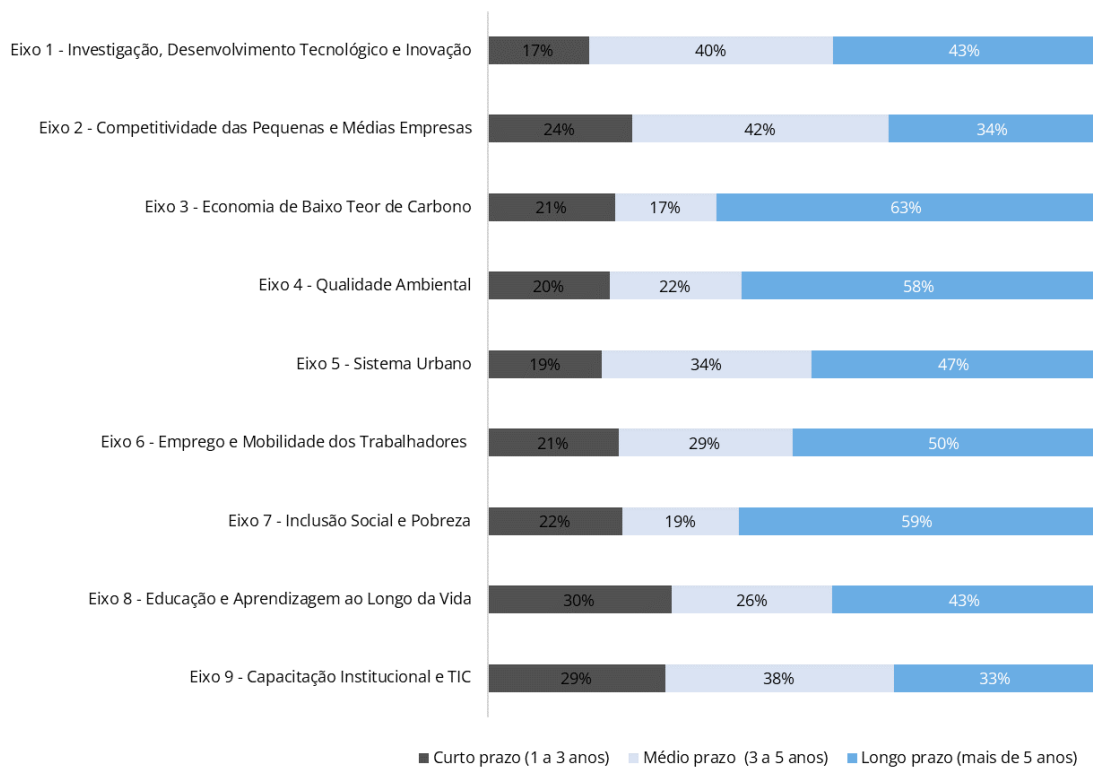
Figura A32. Avaliação da sustentabilidade financeira dos projetos



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários

Nota: Unidade de medida - % de promotores

Figura A33. Avaliação da persistência no tempo/resultados gerados pelo(s) projeto(s)



Fonte: Equipa, com base nos dados do inquérito aos beneficiários

Nota: Unidade de medida - % de promotores

7.8.2. Inquérito a beneficiários empresariais

No âmbito da Avaliação Intercalar do Programa Operacional Norte 2020 foi lançado um inquérito direcionado aos beneficiários empresariais do Norte 2020, decorrendo entre 10 de maio e 27 de maio de 2023, abrangendo um universo de 3 109 promotores, obtendo 1 128 respostas, que correspondem a uma taxa de resposta de 36,3% e a uma margem de erro de 2,33%, para nível de confiança de 95%.

Bloco A – Caracterização da Amostra

	Nº Projetos		Investimento elegível		Nº Projetos concluídos/ execução elevada	
	Universo (4 033)	Respondentes (1 510)	Universo (1 272 M€)	Respondentes (512 M€)	Universo (3 170)	Respondentes (1 196)
+COESO EMPREGO (DLBC - FSE)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cursos TESP (EP8/PI10.2)	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%	0,0%	0,1%
Eficiência energética - Empresas	0,1%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
Formação para a inovação empresarial (associada aos SI)	4,4%	4,2%	0,2%	0,2%	3,5%	3,3%
Integração RHAQ nas empresas	0,1%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
SI I&DT	6,9%	7,0%	6,1%	5,9%	6,8%	6,8%
SI Inovação (Empreendedorismo)	4,8%	2,4%	2,4%	1,5%	5,8%	2,8%
SI Inovação (Não PME)	0,7%	0,6%	3,6%	3,4%	0,8%	0,7%
SI Inovação (Produtiva PME)	33,0%	36,2%	62,8%	65,4%	35,3%	38,5%
SI Internacionalização	20,8%	19,7%	17,0%	15,5%	17,9%	17,5%
SI Qualificação	13,4%	11,1%	3,1%	2,8%	14,3%	11,5%
SI2E (Castelo de Paiva - FEDER)	0,5%	0,4%	0,2%	0,2%	0,4%	0,3%
SI2E (Castelo de Paiva - FSE)	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
SI2E (DLBC - FEDER)	6,6%	7,7%	1,5%	1,6%	7,1%	8,5%
SI2E (DLBC - FSE)	2,6%	3,5%	0,1%	0,1%	2,2%	3,4%
SI2E (PDCT - FEDER)	5,1%	5,6%	2,7%	2,8%	5,2%	5,6%
SI2E (PDCT - FSE)	0,6%	0,9%	0,0%	0,0%	0,3%	0,7%

Quadro A16. Distribuição de projetos por Tipologia de Intervenção

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos

	Nº Projetos		Investimento elegível		Nº Projetos concluídos/ execução elevada	
	Universo (4 033)	Respondentes (1 510)	Universo (1 272 M€)	Respondentes (512 M€)	Universo (3 170)	Respondentes (1 196)
Serviços	23%	24%	11,7%	12%	23%	23%
Comércio	18%	16%	7,0%	7%	19%	17%
Agricultura, silv. e pescas	0%	0%	0,0%	0%	0%	0%
Turismo	7%	6%	4,5%	4%	7%	7%
Indústria transformadora	47%	50%	74,7%	75%	46%	49%
Transportes	1%	1%	0,4%	0%	1%	1%
Construção	4%	3%	0,9%	1%	4%	3%
Energia e ambiente	0%	0%	0,4%	0%	0%	0%
Indústria extrativa	0%	0%	0,5%	0%	0%	0%

Quadro A17. Distribuição de projetos por Setor de Atividade

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos

Bloco B – Estratégia de comunicação

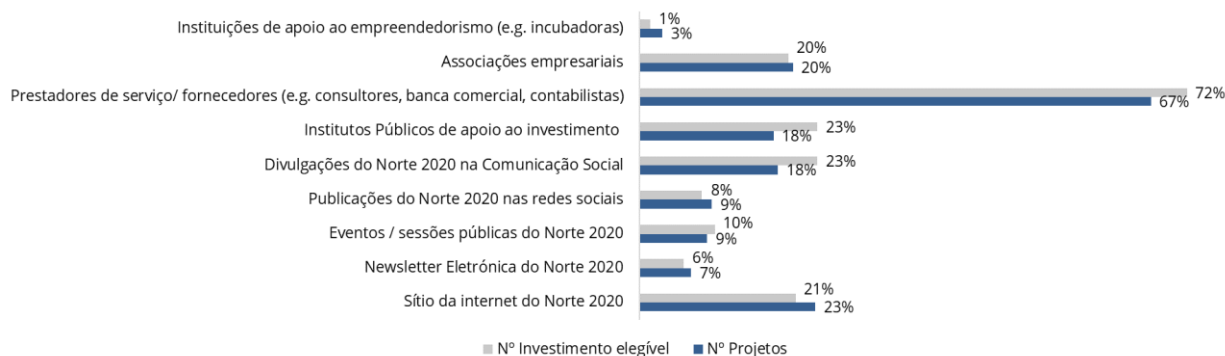


Figura A34. Avaliação da forma como os promotores tomaram conhecimento do Norte 2020

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores)

	Oportunas		Pertinentes		Claras		Simples	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Sítio online do Norte 2020	89%	11%	94%	6%	83%	17%	76%	24%
Call Center do Norte 2020	63%	37%	71%	29%	68%	32%	60%	40%
Newsletter do Norte 2020	86%	14%	88%	12%	86%	14%	82%	18%
Sessões públicas / Eventos do Norte 2020	79%	21%	86%	14%	81%	19%	82%	18%
Divulgações do Norte 2020 na Comunicação Social	81%	19%	86%	14%	80%	20%	79%	21%
Anúncios / publicações nas redes sociais	83%	17%	87%	13%	81%	19%	81%	19%

Quadro A18. Avaliação das ações de Comunicação e de Divulgação do Norte 2020

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores, ponderado pelo número de projetos)

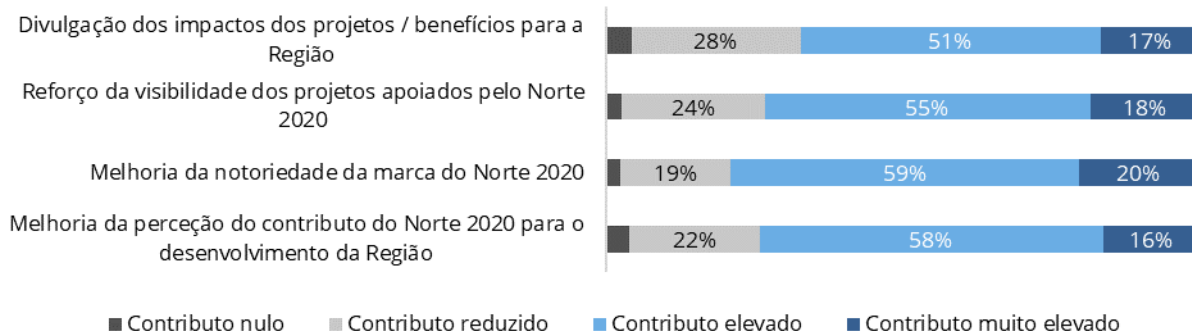


Figura A35. Contributo das ações de comunicação e divulgação do Norte 2020

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores, ponderado pelo número de projetos)

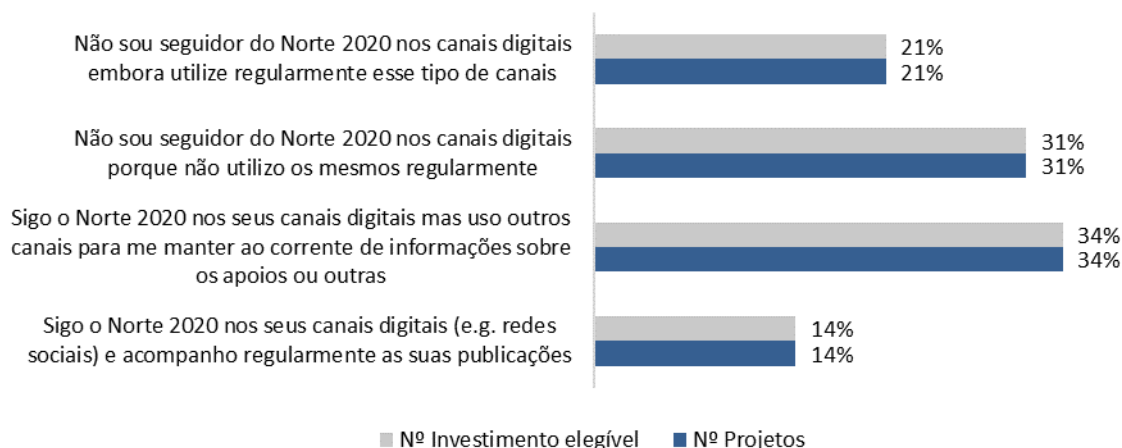


Figura A36. Interação com os canais de informação / divulgação digitais do Norte 2020

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores)

Bloco C – Dinâmicas de realização e fatores críticos

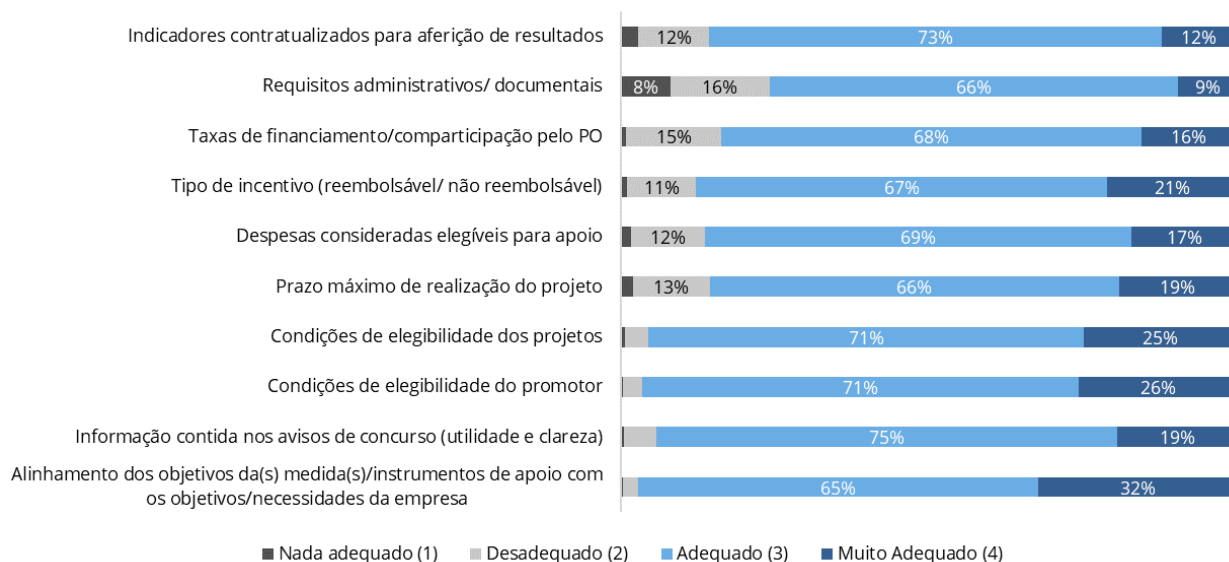


Figura A37. Adequação das medidas dos Sistemas de Incentivos às necessidades das empresas

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores, ponderado pelo número de projetos)

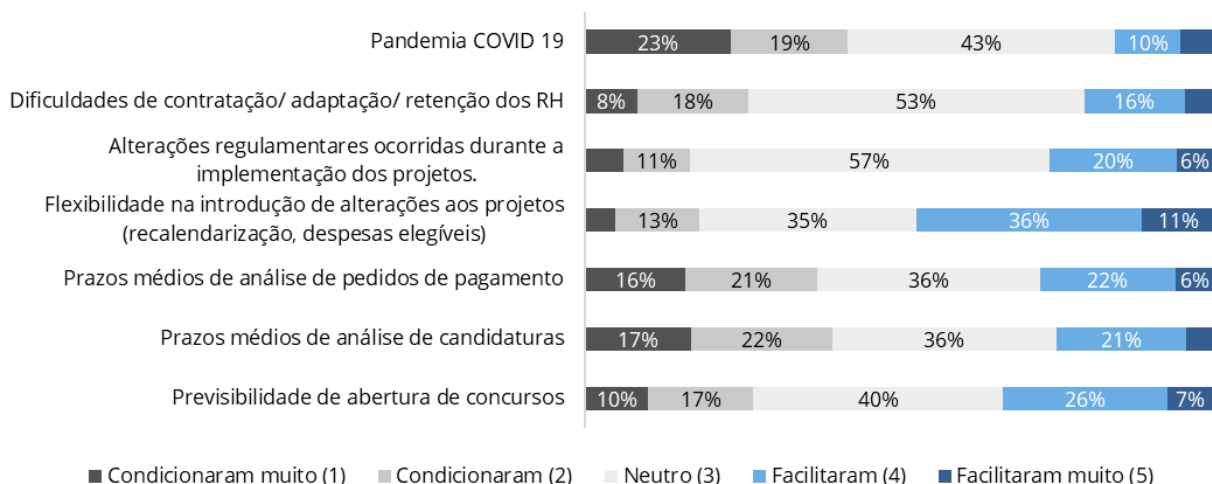


Figura A38. Condicionantes do arranque e desenvolvimento dos apoios/ projetos aprovados

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores, ponderado pelo número de projetos)

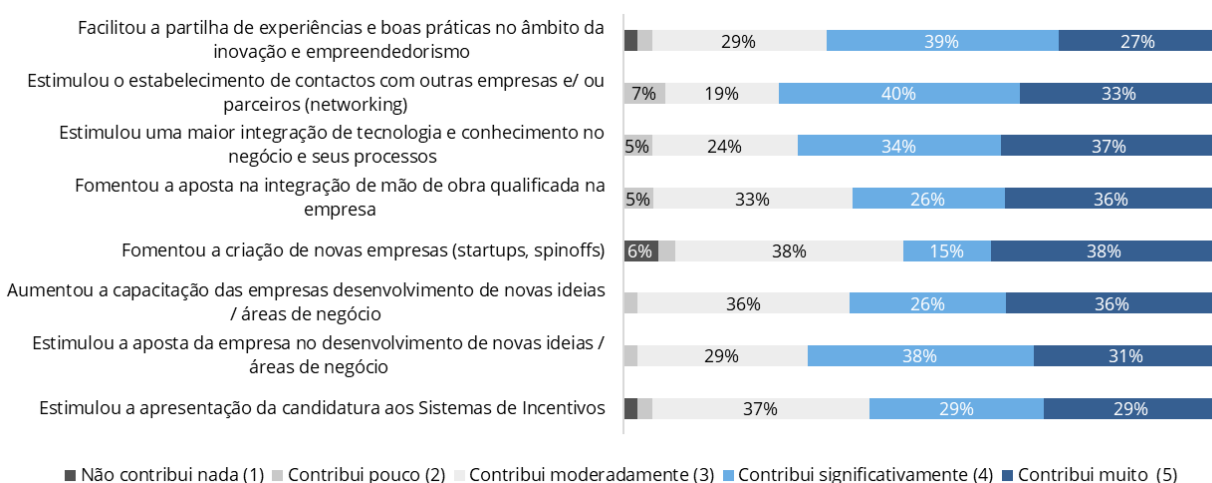


Figura A39. Contributo da participação em iniciativas no âmbito de Ações Coletivas, em atividades de deteção e estímulo ao empreendedorismo, mentoria e coaching

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (39 promotores, ponderado pelo número de projetos)

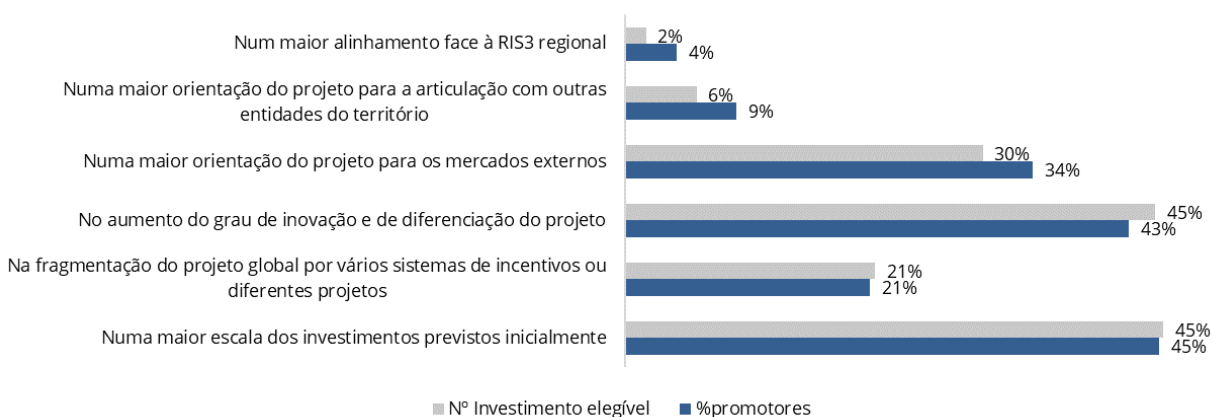


Figura A40. Alterações dos projetos iniciais em virtude das condições de elegibilidade

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (160 promotores)

Bloco D – Valor Acrescentado Europeu

	Não desenvolveria qualquer projeto		Desenvolveria todos projetos mesmo sem apoio	
	Projetos (835)	Investimento (240M€)	Projetos (675)	Investimento (272M€)
+COESO EMPREGO (DLBC - FSE)	60%	61%	40%	39%
Cursos TESP (EP8/PI10.2)	53%	44%	47%	56%
Eficiência energética – Empresas	53%	50%	47%	50%
Formação para a inovação empresarial (associada aos SI)	56%	82%	44%	18%
Integração RHAQ nas empresas	50%	47%	50%	53%
SI I&DT	55%	58%	45%	42%
SI Inovação (Empreendedorismo)	64%	59%	36%	41%
SI Inovação (Não PME)	56%	54%	44%	46%
SI Inovação (Produtiva PME)	44%	28%	56%	72%
SI Internacionalização	59%	60%	41%	40%
SI Qualificação	75%	94%	25%	6%
SI2E (Castelo de Paiva - FEDER)	75%	79%	25%	21%
SI2E (Castelo de Paiva - FSE)	100%	100%	0%	0%
SI2E (DLBC - FEDER)	-	-	-	-
SI2E (DLBC - FSE)	43%	63%	57%	37%
SI2E (PDCT - FEDER)	60%	60%	40%	40%
SI2E (PDCT - FSE)	100%	100%	0%	0%
Total	55%	47%	45%	53%

Quadro A19. Relevância dos apoios recebidos no âmbito do Norte 2020

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores, ponderado pelo investimento elegível)

	Não teria introduzido alterações, apenas recorreria a outras fontes de financiamento	Sim, teria reduzido a dimensão financeira do(s) projeto(s)	Sim, teria adiado a data de arranque do(s) projeto(s)	Sim, teria alargado o prazo de execução do(s) projeto(s)
Cursos TESP (EP8/PI10.2)	0%	100%	0%	100%
Eficiência energética – Empresas	0%	100%	100%	100%
Formação para a inovação empresarial (associada aos SI)	23%	54%	17%	49%
Integração RHAQ nas empresas	0%	100%	0%	0%
SI I&DT	36%	45%	7%	41%
SI Inovação (Empreendedorismo)	25%	69%	13%	13%
SI Inovação (Não PME)	67%	33%	0%	17%
SI Inovação (Produtiva PME)	40%	37%	15%	39%
SI Internacionalização	23%	53%	11%	43%
SI Qualificação	39%	40%	11%	36%
SI2E (Castelo de Paiva - FEDER)	0%	100%	33%	33%
SI2E (Castelo de Paiva - FSE)	-	-	-	-
SI2E (DLBC - FEDER)	41%	39%	14%	27%
SI2E (DLBC - FSE)	43%	40%	3%	23%
SI2E (PDCT - FEDER)	16%	47%	26%	47%
SI2E (PDCT - FSE)	10%	70%	30%	30%

	Não teria introduzido alterações, apenas recorreria a outras fontes de financiamento	Sim, teria reduzido a dimensão financeira do(s) projeto(s)	Sim, teria adiado a data de arranque do(s) projeto(s)	Sim, teria alargado o prazo de execução do(s) projeto(s)
Cursos TESP (EP8/PI10.2)	0%	100%	0%	100%
Total	33%	44%	14%	38%

Quadro A20. Alterações introduzidas na ausência do suporte financeiro do NORTE 2020

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (531 promotores, ponderado pelo número de projetos)

	Não teria desenvolvido o projeto, sobretudo devido às dificuldades decorrentes da crise pandémica	Não teria desenvolvido o projeto, independentemente das dificuldades resultantes da crise pandémica
+COESO EMPREGO (DLBC - FSE)	-	-
Cursos TESP (EP8/PI10.2)	-	-
Eficiência energética – Empresas	0%	100%
Formação para a inovação empresarial (associada aos SI)	50%	50%
Integração RHAQ nas empresas	33%	67%
SI I&DT	30%	70%
SI Inovação (Empreendedorismo)	60%	40%
SI Inovação (Não PME)	0%	100%
SI Inovação (Produtiva PME)	57%	43%
SI Internacionalização	57%	43%
SI Qualificação	42%	58%
SI2E (Castelo de Paiva - FEDER)	67%	33%
SI2E (Castelo de Paiva - FSE)	0%	100%
SI2E (DLBC - FEDER)	44%	56%
SI2E (DLBC - FSE)	26%	74%
SI2E (PDCT - FEDER)	57%	43%
SI2E (PDCT - FSE)	50%	50%
Total	50%	50%

Quadro A21. Diferenças nas opções num cenário de ausência de crise económica decorrente da pandemia

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (597 promotores, ponderado pelo número de projetos)

Resposta	Promotores	Projetos	Investimento Elegível
Sim	9%	10%	12%
Não	91%	90%	88%

Quadro A22. Articulação das operações apoiadas no âmbito do NORTE 2020 com outros instrumentos de financiamento

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores)

Bloco E – Objetivo dos Projetos

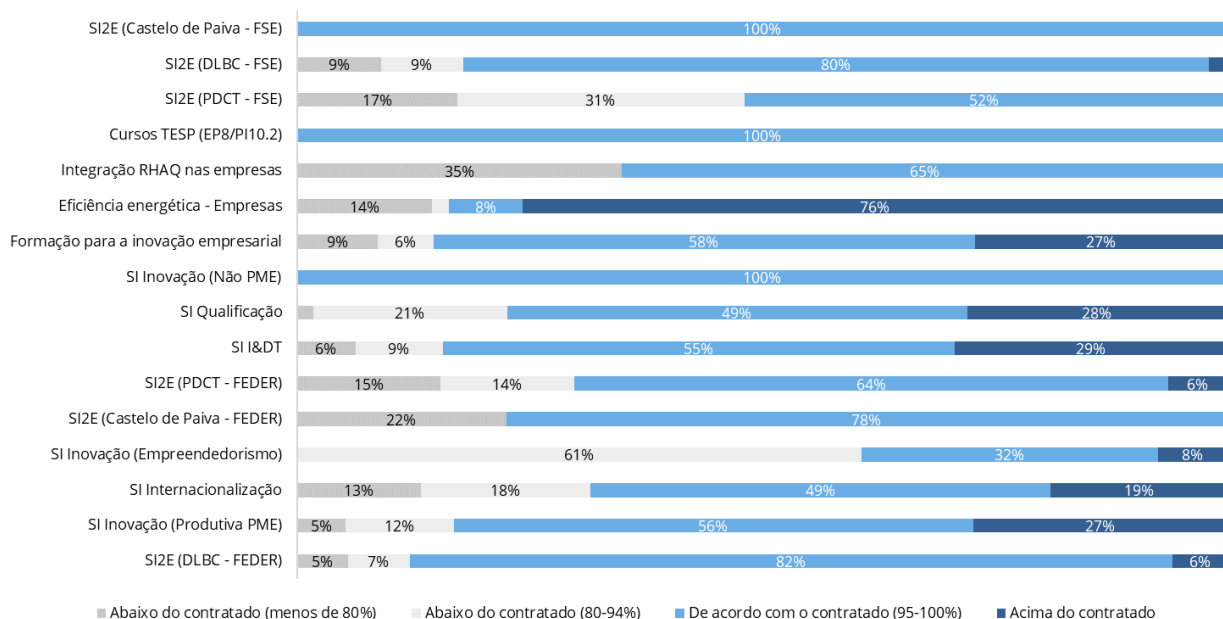


Figura A41. Expectativa sobre a execução dos valores de investimento contratado

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores, ponderado pelo investimento elegível)

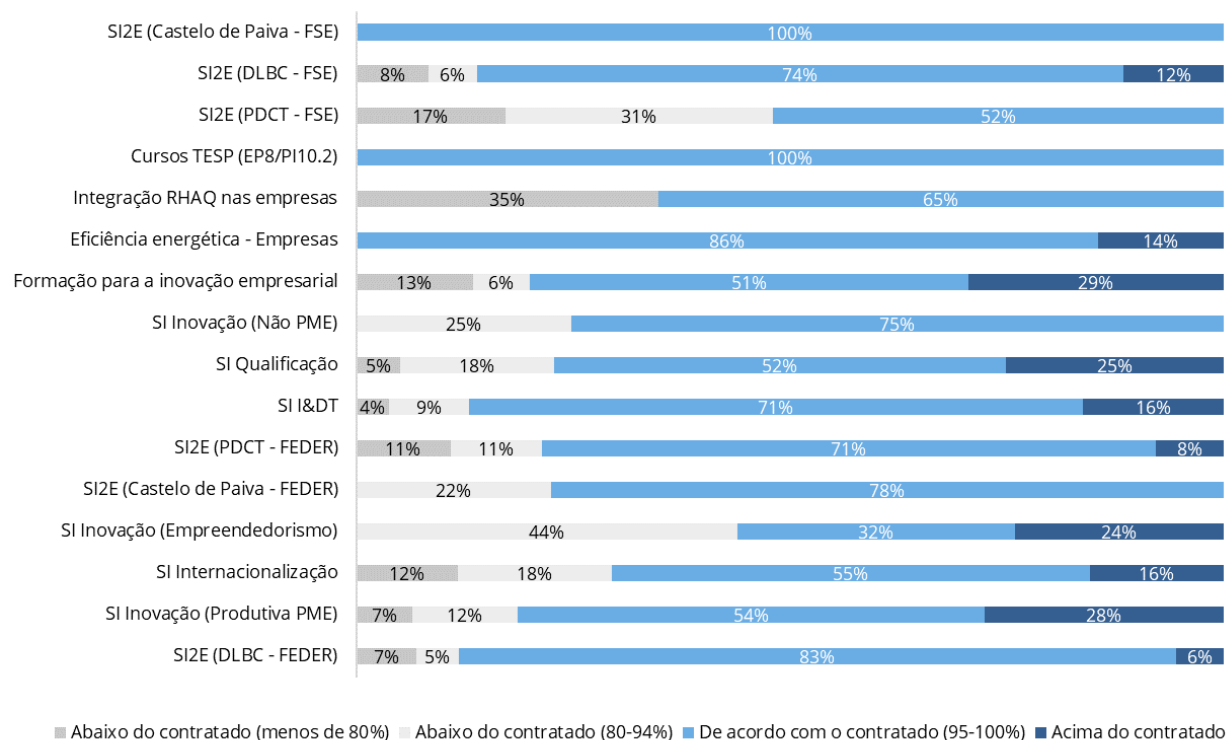


Figura A42. Expectativa sobre o alcance das metas previstas nos indicadores contratados

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (1 128 promotores, ponderado pelo investimento elegível)

Bloco F – Resultados e impactos dos projetos

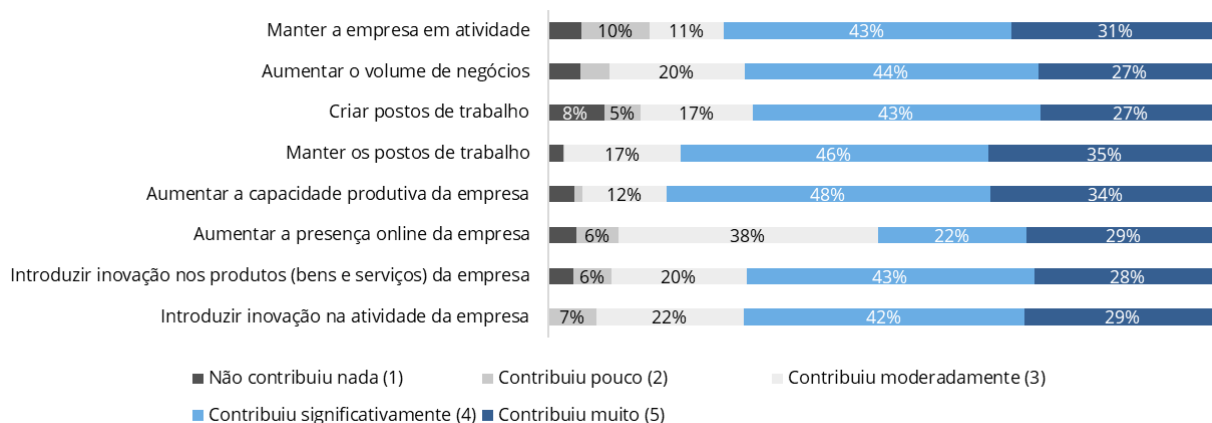


Figura A43. Contribuição do projeto – Apoios à adaptação da atividade ao contexto da pandemia COVID-19

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (158 promotores, ponderado pelo investimento elegível)

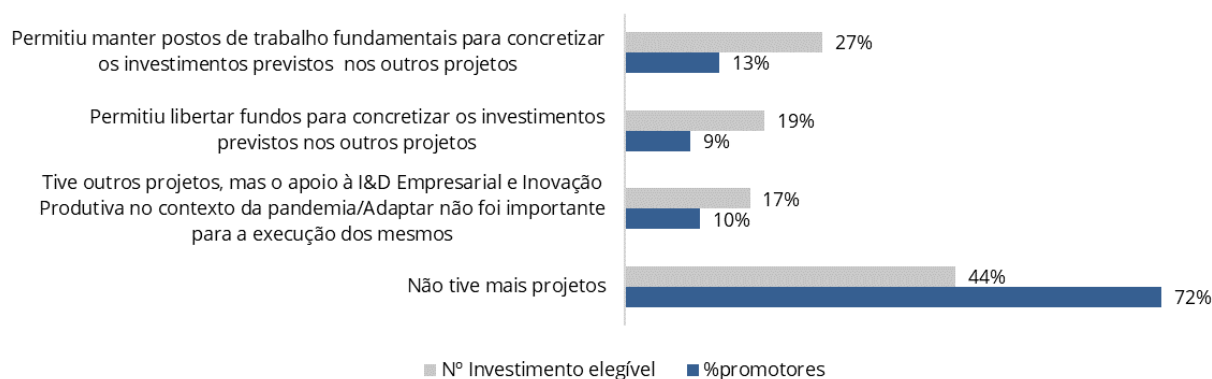


Figura A44. Importância dos apoios à adaptação da atividade ao contexto da pandemia COVID-19 noutros projetos aprovados no âmbito do SI

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (158 promotores,)

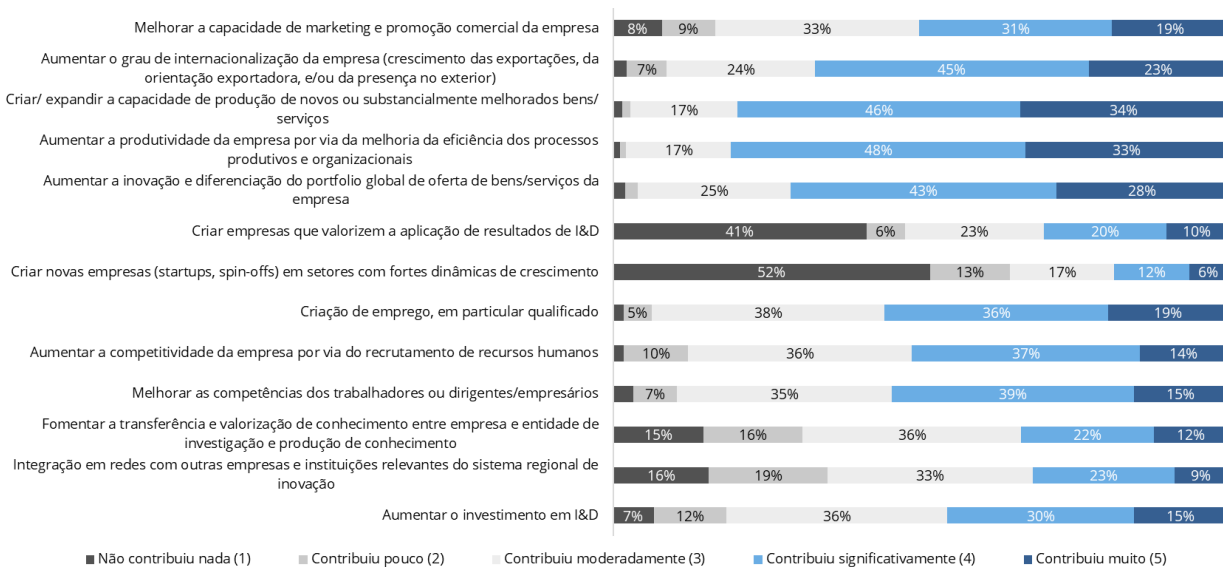


Figura A45. Contribuição do projeto – Sistema de Incentivos

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (471 promotores, ponderado pelo investimento elegível)

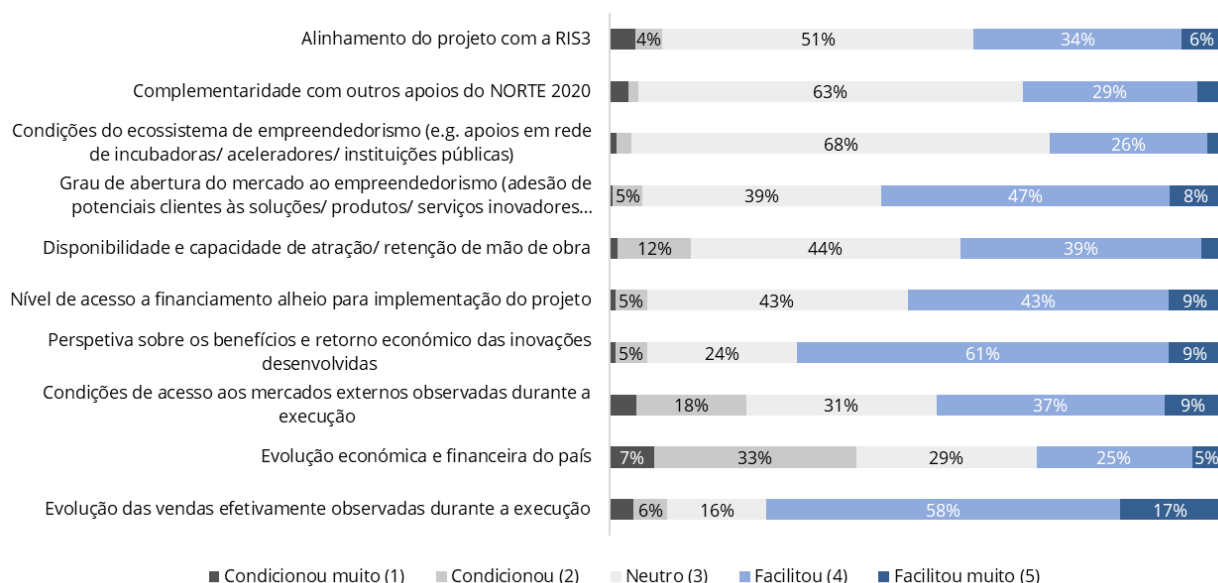


Figura A46. Fatores críticos condicionantes dos resultados dos projetos – Sistema de Incentivos

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (356 promotores, ponderado pelo investimento elegível)

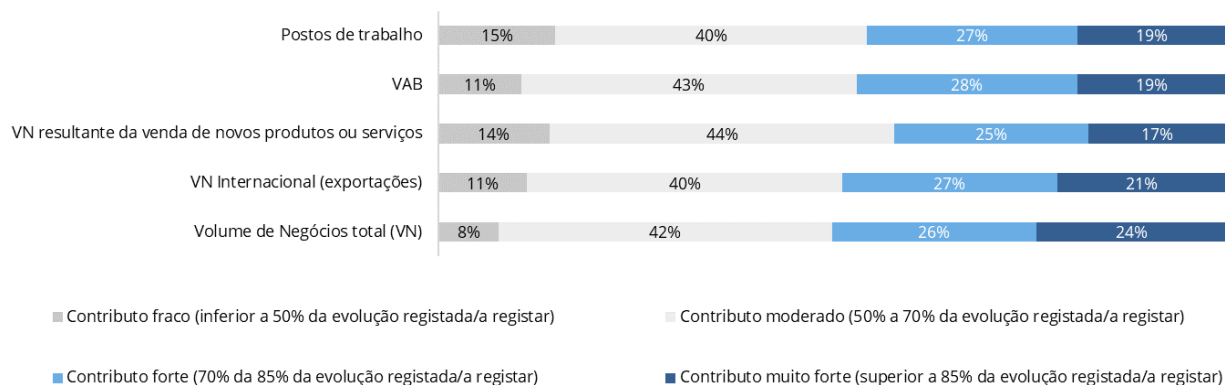


Figura A47. Contributo para a evolução das variáveis da empresa entre os anos pré-projeto e pós-projeto – Sistema de Incentivos

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (356 promotores, ponderado pelo investimento elegível)

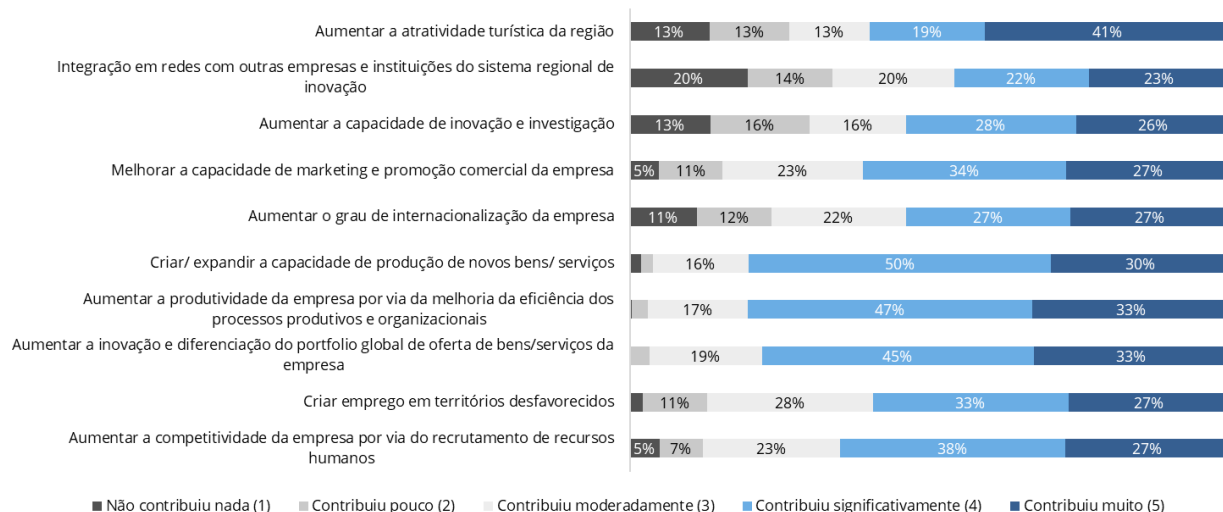


Figura A48. Contribuição do projeto – S12E/+CO3SO

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (108 promotores, ponderado pelo investimento elegível)

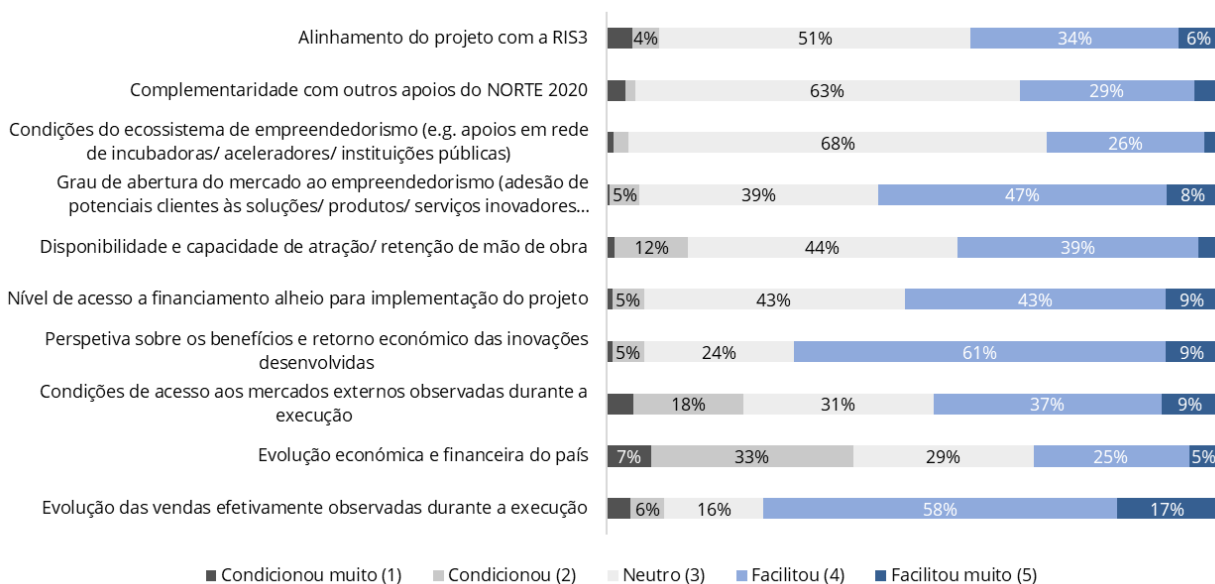


Figura A49. Fatores críticos condicionantes dos resultados dos projetos – S12E/+CO3SO

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (108 promotores, ponderado pelo investimento elegível)

Bloco G – Sustentabilidade

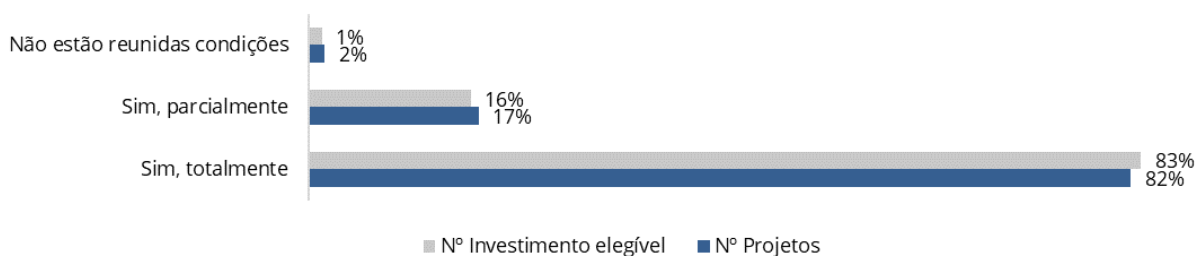


Figura A50. Condições que assegurem a sustentabilidade financeira de forma a garantir o suporte dos custos operacionais associados

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (818 promotores)

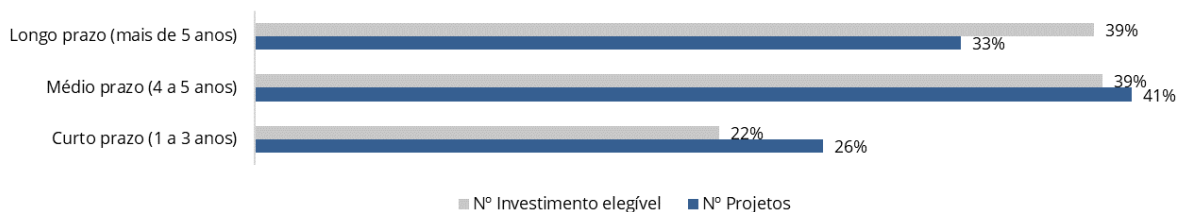


Figura A51. Persistência temporal dos resultados gerados pelos projetos

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (818 promotores)

Resposta	Promotores	Projetos	Investimento Elegível
Sim	69%	74%	84%
Não	31%	26%	16%

Quadro A23. Criação de postos de trabalho criados no âmbito dos projetos apoiados

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (564 promotores)

Adicionalmente foram criados em média cerca de 6,64 postos de trabalho por promotor, sendo 2,73 dizem respeito a postos de trabalho altamente qualificados (564 promotores).

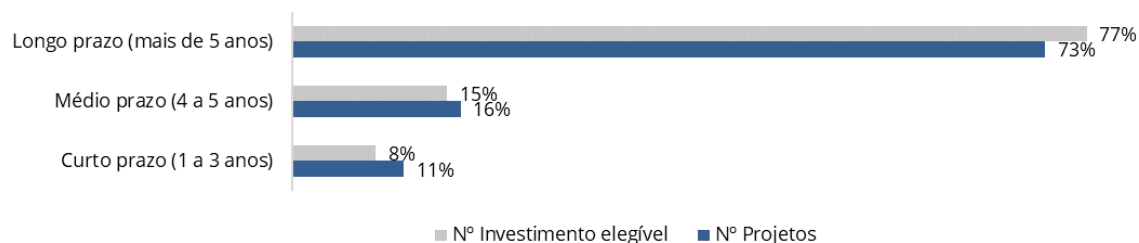


Figura A52. Período de manutenção dos postos de trabalho criados, após conclusão dos projetos

Fonte: Elaboração própria (2022), com base nos dados do inquérito aos beneficiários do Sistema de Incentivos (564 promotores)

7.9. Estudos de caso

6.9.1. EC 1. SAICT – Roteiro de infraestruturas

EC 1. INNOVMAR - CIIMAR

ENQUADRAMENTO

Beneficiário	CIIMAR - CENTRO INTERDISCIPLINAR DE INVESTIGAÇÃO MARINHA E AMBIENTAL	
Concelho	Porto	
NUTS III	Área Metropolitana do Porto	
Enquadramento Temático	Prioridade de Investimento	1.1 Reforço da infraestrutura de investigação e inovação (I&I)
	Tipologia de Intervenção	Projetos I&DT

OPERAÇÃO

Objetivos da Operação(ões)

Objetivos	<p>INNOVMAR - Inovação e Sustentabilidade na Gestão e Exploração dos Recursos Marinhos tem como objetivo desenvolver e consolidar as principais linhas de investigação do CIIMAR através da implementação de 3RL/ projectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "NOVELMAR - Novos produtos marinhos com aplicações biotecnológicas"; • "INSEAFOOD - Inovação e valorização de mariscos: respondendo aos desafios e oportunidades locais" • "ECOSERVICES - Avaliação da qualidade ambiental, vulnerabilidade e riscos para a gestão sustentável dos recursos naturais e serviços dos ecossistemas da costa noroeste". <p>Pretendia-se que os 3 RL serão implementados de forma coerente, com múltiplas interconexões do ponto de vista científico e de recursos humanos. O projeto NOVELMAR tinha como objetivo aumentar o conhecimento sobre a biodiversidade marinha (ligação com ECOSERVICES) para descobrir novos produtos naturais utilizando uma abordagem de biorefinaria que produza zero resíduos (ligação com ECOSERVICES). Os microrganismos marinhos que produzam florescências serão analisados e amostrados (ligação com ECOSERVICES e INSEAFOOD), extratos serão valorizados (ligação com INSEAFOOD). O INSEAFOOD centrar-se-ia na produção sustentável de mariscos e na gestão de serviços relacionados (ligação com ECOSERVICES) e produziria marisco saudável e seguro. O projeto ECOSERVICES deveria avaliar o estado ecológico das áreas estuarinas e costeiras da costa noroeste de Portugal (ligação com a NOVELMAR) e valorizar os recursos biológicos e os serviços dos ecossistemas para melhorar a segurança alimentar, a sustentabilidade ambiental e o bem-estar humano (ligação com o INSEAFOOD).</p>
-----------	--

Planeamento Financeiro

Data Prevista de Início	01/01/2016	Custo Total Aprovado Elegível (€)	4 269 258
Data Prevista de Conclusão	31/03/2019	Custo Total Executado Elegível (€)	4 005 773
Data de Aprovação	16/03/2016	Apoio Aprovado (€)	3 628 869
Estado da Candidatura	Concluído	Apoio Executado (€)	3 404 907
Data (a que reporta a informação)	31/12/2021	Forma de apoio	Subvenção Não Reembolsável

Indicadores

Indicadores contratualizados (2016)	Indicador		Meta
	Realização	Projetos de I&D apoiados	
Resultado	Patentes EPO registadas		5
Execução dos indicadores contratualizados (31.12.2021)	Indicador		Execução
	Realização	Projetos de I&D apoiados	1
Resultado	Patentes EPO registadas		5

RACIONAL E OBJETIVOS

A operação tem como principal objetivo desenvolver e consolidar as principais linhas de investigação do CIIMAR através da implementação de três projetos que se enquadram nas referidas linhas de investigação: "NOVELMAR - Novos produtos marinhos com aplicações biotecnológicas"; "INSEAFood - Inovação e valorização de mariscos: respondendo aos desafios e oportunidades locais" e "ECOSERVICES - Avaliação da qualidade ambiental, vulnerabilidade e riscos para a gestão sustentável dos recursos naturais e serviços dos ecossistemas da costa noroeste".

O projeto "NOVELMAR" visa reforçar e consolidar o conhecimento e as competências do CIIMAR no domínio da biotecnologia marinha, em especial na utilização de organismos marinhos, que possam ter aplicações farmacológicas, nutracêuticas, cosmeceúticas, anti-incrustantes e outras aplicações industriais, que se refletiu na criação de patentes e na extensa produção científica. A pesquisa dos compostos bioativos produzidos pelos organismos marinhos utiliza uma abordagem inovadora de biorefinaria que produza zero resíduos, reunindo conhecimentos que tornariam o CIIMAR mais competitivo, nacional e internacionalmente.

Relativamente ao projeto "INSEAFood", este teve como objetivo reforçar as competências científicas do CIIMAR na área da Aquacultura e Qualidade do Marisco, relevantes para a implementação da Estratégia de Especialização Inteligente do Norte de Portugal. Esta linha de investigação visava ainda gerar conhecimento científico de elevada qualidade e inovação, através da criação de marisco de valor acrescentado, com tecnologias inovadoras de transformação e conservação e de uma abordagem orientada para o mercado, de forma a melhor explorar os recursos marinhos portugueses e dinamizar os sectores económico e social.

O objetivo central da linha de investigação ECOSERVICES era reforçar e consolidar os conhecimentos e a competência do CIIMAR para avaliar a qualidade ambiental, a vulnerabilidade e riscos, fornecendo conhecimento, tecnologia e soluções para a gestão sustentável dos recursos naturais e serviços dos ecossistemas (com especial incidência na costa noroeste portuguesa). Importa salientar que esta operação apresentava os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar a qualidade da água e do ambiente nos estuários dos rios Minho e Douro, e na zona costeira do Noroeste de Portugal;
- Caracterizar o sistema e estudar a sua dinâmica nos últimos 15 anos, em relação a potenciais alterações fruto de alterações climáticas e do aumento populacional na zona;
- Desenvolver e/ou melhorar vários tipos de modelos para uso na previsão de impactos ambientais;
- Produzir conhecimento e bases de dados sobre a contaminação da água, sedimentos e biota, incluindo, por produtos químicos, agentes patogénicos e biotoxinas, contribuindo para a gestão ambiental e para a segurança alimentar;
- Avaliar os efeitos da mistura de poluentes nas espécies marinhas e estuarinas, bem como os efeitos combinados da poluição, de alterações devidas a mudanças climáticas e das espécies exóticas invasoras nas relações inter-espécies e no funcionamento dos ecossistemas;
- Desenvolver novas tecnologias para avaliar os efeitos dos poluentes e dos fatores de pressão múltiplos;
- Desenvolver estratégias e tecnologias para a valorização dos recursos naturais e dos serviços dos ecossistemas;
- Valorizar espécies selecionadas como fonte de alimento, após a investigação da sua segurança, contribuindo para a segurança alimentar
- Disseminar o projeto e traduzir o conhecimento e tecnologia gerados pelo mesmo para os consumidores finais

Tal como teria já acontecido em quadros anteriores, o CIIMAR obteve conhecimento dos apoios aos FEEI através da Universidade do Porto e de um gabinete de ciência e informação existente na infraestrutura, para pesquisa de apoios e financiamentos.

O recurso aos FEEI decorreu da coincidência e enquadramento de objetivos, sendo que o projeto conseguia ser subdividido e financiado em três linhas principais (os três projetos) que coincidem com as três principais linhas operacionais do CIIMAR. Adicionalmente, houve um grande alinhamento temporal entre a vontade de desenvolver estas operações por parte do CIIMAR e o apoio disponibilizado, bem como o volume desse apoio. Na ausência do financiamento comunitário, a entidade promotora advoga que não teria sido possível avançar com as operações devido, maioritariamente, à falta de recursos humanos por parte do CIIMAR para as concluir, bem como a falta de fundos para remunerar estes recursos. Apesar do CIIMAR, ter por norma um financiamento base da FCT, este, sozinho, não é suficiente.

Fundamentalmente, o que teria impedido a concretização das operações seria a falta de recursos humanos e falta de interligação entre as diferentes linhas de intervenção, constrangimento que foi devidamente ultrapassado com os apoios concedidos, não se tendo verificado demais obstáculos que impedissem a realização da operação.

Em sentido inverso, a precisa identificação de necessidades de contratação e a possibilidade de alocação desses recursos às diferentes e complementares linhas de investigação, assente na estratégia definida pelo CIIMAR, revelaram-se fundamentais para a concretização da operação e para a sua eficiência, permitindo uma racionalização dos recursos afetos à operação.

RELEVÂNCIA

Relativamente à perceção dos aspetos que poderiam condicionar o alcance dos objetivos previstos, segundo o ator auscultado estes não se verificaram. A necessidade de contratação e de interligação entre as equipas e linhas de intervenção era uma necessidade identificada, e os níveis de satisfação da entidade beneficiária das operações superaram as expectativas iniciais, sendo que para além da possível contratação de mais recursos humanos, especialmente recursos humanos qualificados, foi possível a retenção destes recursos na entidade, o que levou a uma muito contributiva produção de conhecimento e consequente revelação da adequação do investimento realizado.

A experiência do beneficiário no relacionamento com a AG do POR Norte ao nível da concretização da operação é satisfatória. No entanto, existiu alguma dificuldade e limitação na atualização das equipas de investigação por parte da CIIMAR, o que tornou o registo real dos tão necessários recursos humanos extenso. Algumas alterações feitas no orçamento foram também muitas vezes, bastante extensas.

RESULTADOS E IMPACTES

Toda a operação e os seus projetos alcançaram amplamente os seus objetivos, designadamente o de desenvolver e consolidar o conhecimento nas principais linhas de investigação do CIIMAR, nomeadamente na Biotecnologia Marinha, Serviços dos Ecossistemas e Biologia, Aquacultura e Qualidade de Marisco, e de fazer a interligação entre estas diferentes linhas.

Considerando cada linha de intervenção em específico, a nível do projeto NOVELMAR, destacam-se os 6 pedidos de patente referentes a investigação desenvolvida pelo projeto e os 71 artigos publicados em revistas internacionais de elevado impacto, demonstrando a relevância e o interesse que os resultados mereceram por parte da comunidade científica, bem como o potencial de transferência de tecnologia para a indústria e público em geral. Relativamente à linha de investigação INSEAFOD, esta foi extremamente bem sucedida sobretudo pelo estabelecimento de novas colaborações com os principais intervenientes do setor agroalimentar e pelo interesse de várias empresas em Portugal em desenvolver um sistema autónomo de alimentação de peixes em aquacultura desenvolvido pelo projeto. Ainda no âmbito do INSEAFOD, os diversos comunicados de imprensa em meios digitais e nos principais meios de comunicação social, a participação em conferências científicas de alto nível e a publicação de um elevado número de artigos científicos, permitiram a transferência de conhecimento e visibilidade a nível internacional.

Por último, no âmbito do projeto ECOSERVICES, o envolvimento de estudantes de doutoramento, mestrado, licenciatura e outros foi especialmente relevante no desenvolvimento de oportunidades de carreira para os mesmos, contribuindo para atrair e manter jovens talentos na região Norte e na área da linha de investigação. Um elevado número de novas tecnologias inovadoras, incluindo modelos, foram desenvolvidas e/ou melhoradas e validadas no âmbito do projeto ECOSERVICES, permitindo a transferência desse conhecimento para as empresas interessadas.

Adicionalmente, uma série de *Open Days*, workshops e convenções de negócios foram levados a cabo, de maneira a expandir a visibilidade de cada projeto/ linha de investigação. Um portal web referente a todo o projeto INOVVMAR foi ainda gerado, de maneira a atingir os objetivos de visibilidade que induziram a transferência de conhecimento gerado pelo projeto.

No geral, a operação teve um impacto significativo a nível da instituição beneficiária. Por um lado, permitiu a contratação e retenção de recursos humanos de elevado mérito, reforçando a atratividade da infraestrutura, que, por norma, encara um mercado de trabalho e recursos humanos muito limitado, sendo difícil captar talento para investigação. Através deste projeto, foi possível desenvolver um maior número de projetos de investigação, sólidos e estáveis, com novas e mais inovadoras abordagens, que ajudaram também a fixar investigadores que, inicialmente, estariam apenas alocados ao projeto INNOVMAR. Adicionalmente, a entidade experienciou um aumento da produção científica e valorização de conhecimento e propriedade intelectual (medida pela submissão de pedidos de EPO), tal como um aumento exponencial de publicações científicas, incluindo artigos científicos, capítulos para livros e entrevistas, e uma maior participação no desenvolvimento de projetos de teses de mestrado e doutoramento, que permitiu a divulgação não só do projeto, mas também do CIIMAR a nível nacional e internacional. A interligação de todas as equipas e linhas, inclusive entre equipas que nunca antes teriam trabalhado juntas e que demonstraram bons resultados juntas, teve também um “efeito multiplicador” permitindo a essas equipas agora

integrarem outros projetos conjuntamente dentro do CIIMAR. Quanto ao contexto da intervenção, houve um reforço e capacitação das instituições envolvidas em áreas de importância vital para a região e um aumento das relações entre atores sociais diversos na área de atuação da operação.

Em relação a alguns impactos indiretos, o INNOVMAR alcançou também um impacto significativo em termos de divulgação de resultados científicos, tendo sido publicados 11 livros ou capítulos de livros e 161 artigos em revistas internacionais. O impacto no ensino superior foi também muito significativo, tendo sido finalizadas 24 teses de doutoramento e 65 teses de mestrado durante o período de execução do projeto. Muitas das ações de comunicação feitas pela entidade beneficiária tiveram como alvos alguns atores estratégicos relevantes nos setores públicos e industriais, sendo que mais um impacto a curto prazo foi o desenvolvimento de novos produtos apresentação de novos projetos de co-promoção.

A relevância e dimensão de todos estes resultados alcançados com os projetos, criou massa crítica em I&D na infraestrutura apoiada e potenciou a inserção e colaboração em redes internacionais.

OBSTÁCULOS E DESAFIOS

De acordo com o ator auscultado, o principal desafio com que as operações se confrontaram residiu no facto do apoio FEEI se apresentar com uma ordem de financiamento à cabeça e um adiantamento do montante bastante reduzidos, principalmente quando comparados a outros fundos europeus, o que nem sempre permitiu ter a liquidez necessária para momentos específicos e necessários, limitando a execução de operações e gerando uma necessidade de recorrer a financiamento/crédito na banca. Adicionalmente, houve dificuldades na retenção de alguns recursos humanos estrangeiros, devido a deficiências internas do Sistema Científico Nacional, no qual por vezes são necessários meses para aprovar um doutoramento estrangeiro no território nacional.

Não obstante, o aspeto que mais contribuiu para o sucesso da execução da operação foi a grande quantidade de recursos humanos contratados e retidos, a excelente e extensa produção de conhecimento científico e a o trabalho em rede de todas as equipas e linhas de investigadores.

LIÇÕES APRENDIDAS: FATORES DE SUCESSO E RECOMENDAÇÕES

Identificam-se os seguintes fatores de sucesso:

- A cooperação e colaboração entre todas as linhas de intervenção e diferentes equipas dentro das mesmas, que, na generalidade, nunca antes teriam colaborado e que permitiu exceder as expectativas da produção e diversidade de conhecimento gerado pela operação e que mais tarde se pretende multiplicar, através de outros projetos;
- A possibilidade de contratação de mais e variados recursos humanos, principalmente doutorados, os quais tiveram uma grande taxa de retenção para além do período em que decorreu o projeto. Sendo também importante considerar a diversidade da equipa de investigadores e trabalhadores contratada, que promoveu sempre a igualdade de género, repartido as entradas entre homens e mulheres, e a possibilidade de integração de investigadores estrangeiros;
- A operação apoiada demonstrar uma boa capacidade de transferência de informação e de conhecimento para atores estratégicos relevantes, fomentando o contacto da entidade beneficiária com mais centros empresariais e entidades de investigação e inovação e a maior disseminação dos resultados e produtos decorrentes dos projetos.

Quanto a recomendações futuras, destaca-se primordialmente a necessidade de uma maior facilitação e rapidez na execução e avaliação dos pedidos de pagamento e alterações, tendo em vista não atrasar operações, bem como uma orçamentação menos detalhada e de mais fácil acesso. Deverá, no entender da entidade, haver uma maior regularidade do tipo de apoios que visem o desenvolvimento das ciências e economia do mar, quer por funcionar como uma maneira de promover o crescimento sustentado deste setor e de toda a inovação ligada a ele, quer por aumentar a motivação e entusiasmo, e mais tarde a produtividade, de todos os investigadores ligados ao setor. Por fim, a recomendação de uma necessidade de adiantamento dos apoios mais robusta, de modo a evitar que as entidades tenham a necessidade de recorrer à banca para não atrasar as suas operações.

Prevalece o entendimento do ator auscultado de que toda a informação e divulgação sobre os apoios aos promotores e a comunicação entre partes foi feita de forma clara e atempada, sendo que não existe qualquer recomendação.

METODOLOGIA DE ANÁLISE

Método	Participante(s)	Data
Entrevista	Vitor Vasconcelos	5-07-2023

7.9.2. EC 2. SI Inovação (Empreendedorismo)

EC IMAIST

ENQUADRAMENTO		
Beneficiário	IMAIST - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA, UNIPessoal LDA	
Concelho	Vila Nova de Famalicão	
NUTS III	Ave	
Enquadramento Temático	Prioridade de Investimento	3.1. Promoção do espírito empresarial
	Tipologia de Intervenção	Inovação - Empreendedorismo

OPERAÇÃO

Objetivos da Operação(ões)

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a empresa de meios adequados para o crescimento no mercado interno, substituindo importações e contribuir a prazo para o aumento das exportações de tecnologia nacional Criar uma marca própria Promover a integração de RH altamente especializados Impulsionar o mercado nacional de tecnologia, apoiando e beneficiando do cluster automóvel instalado Contribuir para a criação de emprego qualificado, decorrente das necessidades e exigências técnicas para a operacionalização deste projeto de investimento Contribuir para a criação de emprego e aumento das exportações da região.
-----------	---

Planeamento Financeiro

Data Prevista de Início	01/10/2016	Custo Total Aprovado Elegível (€)	539 181
Data Prevista de Conclusão	30/09/2018	Custo Total Executado Elegível (€)	527 149
Data de Aprovação	20/10/2016	Apoio Aprovado (€)	395 361
Estado da Candidatura	Encerrada	Apoio Executado (€)	395 361
Data (a que reporta a informação)	31/12/2021	Forma de apoio	Incentivo Reembolsável

Indicadores

Indicadores contratualizados (2016)	Indicador		Meta
	Resultado	Valor Acrescentado Bruto	
Resultado	Criação de Emprego Qualificado		3
Resultado	Volume de Negócios		478 798
Execução dos indicadores contratualizados (31.12.2021)	Indicador		Execução
	Resultado	Valor Acrescentado Bruto	356 625
	Resultado	Criação de Emprego Qualificado	4
Resultado	Volume de Negócios		347 957

RACIONAL E OBJETIVOS

A empresa tinha um projeto definido e aproveitou o apoio dos FEEI, dado que havia um alinhamento perfeito entre as necessidades de financiamento e o programa, sendo que os gestores já tinham conhecimento de programas anteriores, facilitando o projeto de candidatura sem ter de recorrer a um instrumento alternativo.

A localização geográfica da empresa dificulta, em parte, a contratação de jovens qualificados, na medida em que há uma insuficiência ao nível de transportes públicos na zona industrial onde se encontra inserida a IMAIST. Ainda assim, não se revelou como um constrangimento à execução do projeto e à implementação da estratégia delineada.

RELEVÂNCIA

A conjuntura económica dificultou o alcance dos objetivos, na medida em que a indústria automóvel foi afetada pela insuficiente produção de chips, reduzindo a quantidade de encomendas e consequentemente os níveis de produção da IMAIST.

O mercado não apresentou qualquer tipo de resistência à criação da IMAIST, dado que apesar da empresa ser recente, o gestor já tinha uma experiência elevada na indústria automóvel.

Globalmente, o relacionamento com a AG e os OI foram avaliados com nota positiva ao nível dos tempos de resposta, dos pedidos de pagamento e da análise da candidatura. No entanto, o processo de encerramento está bastante atrasado (cerca de 2 anos), o que gera incerteza na empresa no que respeita ao acesso ao financiamento.

RESULTADOS E IMPACTES

A empresa foi capaz de alcançar o objetivo definido relativamente ao VAB e superou a meta estipulada para a criação de emprego qualificado, contudo ficou aquém do que seria esperado ao nível do Volume de Negócios, devido à diminuição da procura e consequente produção registada na indústria automóvel. Neste sentido, solicitaram a alteração dos indicadores (aguardam resposta).

O balanço é, por isso, positivo, na medida em que cumpriram grande parte dos objetivos e aumentaram a capacidade instalada, apesar dos constrangimentos gerados pela redução abrupta da produção chips que levou ao redirecionamento para áreas de negócio alternativas.

Não se observou um impacto direto na região com a execução do projeto. Ainda assim, verificou-se o desenvolvimento da zona industrial onde se encontram inseridos, com a concentração de um maior número de empresas. Também se observa um trabalho de parceria com os Centros de Formação com o intuito de alinhar os programas de formação com as necessidades do setor empresarial local. No entanto observa-se um número insuficiente de formandos que se reflete na dificuldade de contratação de RH.

OBSTÁCULOS E DESAFIOS

O envolvimento com Centros Tecnológicos e de Formação revelou-se um aspeto positivo para a atração de recursos humanos qualificados e alinhados com as necessidades da empresa. Também a parceria com o Instituto Superior Técnico de Lisboa se revelou importante para acrescentar valor, na medida em que desenvolveram um produto inovador, criando oportunidades para integrar mercados alternativos.

LIÇÕES APRENDIDAS: FATORES DE SUCESSO E RECOMENDAÇÕES

Recomendam uma simplificação dos processos burocráticos de candidatura, pedidos de pagamento, análise de encerramento e informação disponibilizada.

METODOLOGIA DE ANÁLISE

Método	Participante(s)	Data
Entrevista	Hugo Martins	21/09/2023

7.9.3. EC 3. Promoção do Espírito Empresarial

EC 3. EMER-N - ASSOCIAÇÃO CENTRO DE INCUBAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA DO MINHO

ENQUADRAMENTO

Beneficiário	ACIBTM/INCUBO - Associação centro de incubação de base tecnológica do Minho	
Concelho	Não regionalizável por Concelho	
NUTS III	Não regionalizável por NUT III	
Enquadramento Temático	Prioridade de Investimento	3.1. Promoção do espírito empresarial
	Tipologia de Intervenção	SAAC Promoção do espírito empresarial

OPERAÇÃO

Objetivos da Operação(ões)

Objetivos	<p>O Programa EMER-N teve como princípios básicos, apoiar as empresas e os empreendedores que se localizam em zonas de baixa densidade (ditos meios rurais), que revelam dificuldades na afirmação e crescimento empresarial. Neste sentido o projeto não limitou a tipologia de sectores a apoiar, sendo que a grande maioria dos empresários empreendedores se centrou na valorização dos recursos locais, como sejam os produtos alimentares (tradicional ou inovadores), o turismo, a restauração, mas também as atividades que podem ser prestadas à distância (como sejam as das áreas das tecnologias de informação e comunicação, as criativas e pequenas unidades industriais).</p>
	<p>Finalizado o programa EMER-N deveria ficar na região Norte uma rede informal de apoio, de resolução de problemas e de canais de comunicação estabelecidos com os empresários e empreendedores que no futuro poderão continuar, num quadro operacional e de disponibilidades diferentes, mas que garantirão a sustentabilidade da rede no futuro.</p>
	<p>O EMER-N deveria promover uma forte ligação entres os produtores de conhecimento e os utilizadores (publico alvo) numa estratégia <i>bottom up</i>, em que os facilitadores no terreno identificariam, conjuntamente com os empreendedores/empresários as necessidades técnico-científicas que têm face ao seu problema/objetivos/metass.</p>

Planeamento Financeiro

Data Prevista de Início	01/09/2016	Custo Total Aprovado Elegível (€)	1 997 982
Data Prevista de Conclusão	28/02/2019	Custo Total Executado Elegível (€)	1 893 484
Data de Aprovação	26/08/2016	Apoio Aprovado (€)	1 698 285
Estado da Candidatura	Concluída	Apoio Executado (€)	1 609 461
Data (a que reporta a informação)	31/12/2021	Forma de apoio	Subvenção Não Reembolsável

Indicadores

	Indicador		Meta
	Indicadores contratualizados (2016)	Realização	Criação de uma plataforma EMER-N
Realização		Postos de trabalho criados e/ou mantidos	172
Realização		Empresas/Negócios criados	172
Resultado		Número de empresas criadas em setores de alta e média-alta tecnologia e em serviços intensivos em conhecimento de acordo com a nomenclatura da OCDE, decorrentes das ações da operação	4
Execução dos indicadores contratualizados (31.12.2021)	Indicador		Execução
	Realização	Criação de uma plataforma EMER-N	1
	Realização	Postos de trabalho criados e/ou mantidos	384
	Realização	Empresas/Negócios criados	267

	Resultado	Número de empresas criadas em setores de alta e média-alta tecnologia e em serviços intensivos em conhecimento de acordo com a nomenclatura da OCDE, decorrentes das ações da operação	6
--	-----------	--	---

RACIONAL E OBJETIVOS

O projeto EMER-N - Empreendedorismo em Meio Rural na Região do Norte, constituiu-se como um instrumento/ferramenta de alavancagem dos micro e pequenos negócios, adaptado aos condicionalismos e particularidades do meio rural, com a finalidade de criar uma envolvente positiva, de suporte ao aparecimento e crescimento das empresas e do emprego na região norte do país. Neste sentido o projeto não limitou a tipologia de sectores a apoiar. Pretendendo esta operação a dinamização económica e social das zonas de baixa densidade no Norte, importa salientar que apresentava os seguintes objetivos específicos:

- Reforçar a competitividade das PME;
- Fomentar o empreendedorismo de base local;
- Criar valor e promover as economias locais;
- Revitalizar o conhecimento e os saberes locais e regionais;
- Contribuir para a fixação da população local.

Devido ao elevado número de entidades co-beneficiárias presentes no projeto e o território alargado de intervenção, foi necessário definir um Plano de Ação para a implementação do projeto na sua globalidade que permitisse dar coerência ao conjunto de intervenções em todo o território.

Devido ao projeto piloto realizado na região do Alto Minho em 2014, com o qual o projeto EMER nasceu, a entidade beneficiária já teria conhecimento da existência dos apoios dos FEEL, tendo por via desse conhecimento prévio e de contactos informais chegado ao apoio que foi tido como ideal para implementar o projeto EMER-N, uma adaptação a nível regional do projeto piloto inicial.

A realização de intervenções apoiadas por fundos comunitários anteriormente, leva a que a ACIBTM disponha de uma dinâmica de trabalho positiva e de proximidade com a AG do POR Norte, entendido como fator crítico para o sucesso destas operações.

O recurso aos FEEL decorreu da concertação entre a existência de uma necessidade efetiva de dinamização das áreas rurais com baixa densidade da Região Norte, com a disponibilidade de financiamento para alavancar operações no âmbito da dinamização socioeconómica regional, especialmente ao nível da inovação, da modernização e competitividade de micro e pequenas empresas.

Na ausência do financiamento comunitário, a entidade promotora advoga que a dinamização destas áreas, sendo imperativa ficaria limitada ao projeto piloto, e mesmo este, já não poderia continuar. Assim, inequivocamente que sem os FEEL, a dinamização a nível regional desta região seria bastante difícil de realizar, devido à dimensão da área de intervenção e à falta de meios financeiros. A não realização destes investimentos perante a inexistência de fundos comunitários é ainda suportada pelo facto de que o número de entidades co-beneficiárias na região seria demasiado elevado, sendo difícil gerir todas as entidades e havendo mesmo a possibilidade de algumas das entidades acabarem por não participar no projeto.

Entre os aspetos facilitadores da concretização da operação destaca-se a consciencialização das entidades envolvidas quanto à relevância desta problemática e seu impacto na atividade económica da região e a facilidade de articulação com a Autoridade de Gestão na apresentação da problemática.

Inicialmente, o âmbito territorial e objetivo da operação passava por escalar o projeto piloto a todo o território nacional, porém, por via do enquadramento do financiamento no Norte 2020, o mesmo ficou circunscrito à Região Norte. Desta forma, a disponibilidade de financiamento e regras de acesso alteraram, em parte, a o investimento realizados, designadamente no que respeita à sua abrangência territorial.

RELEVÂNCIA

Relativamente à perceção dos aspetos que poderiam condicionar o alcance dos objetivos previstos, prevalece um consenso entre os atores auscultados de que poderia ser inicialmente difícil gerir de uma forma coerente e eficiente todas as entidades co-beneficiadas e que as interações e a vontade de participação das PME pudessem de alguma forma alterar os cumprimentos ou não dos objetivos e indicadores. No entanto, a definição inicial de um Plano de Ação, que delegou tarefas, obrigações e responsabilidades de cada um dos parceiros individualmente, enquanto permitiu que tais se refletissem numa intervenção concertada e coerente em todo o território, evitou que o alcance de algum objetivo fosse condicionado. Assim, a necessidade de dinamização era um alvo já identificado, a que o apoio deu resposta da forma mais adequada possível, ultrapassando largamente os objetivos iniciais.

A experiência do promotor no relacionamento com a AG do POR Norte ao nível da concretização da operação é igualmente muito satisfatória, pelo trabalho de proximidade e acompanhamento realizado.

RESULTADOS E IMPACTES

Durante a execução do programa EMER-N instalou-se na região Norte uma rede informal de apoio ao empreendedor e ao empresário, de resolução de problemas e criação de canais de comunicação entre empresários, empreendedores e instituições. O apoio de proximidade foi liderado por cada Associação de Desenvolvimento Local (ADL) no seu território de intervenção e pela ACIBTM/INCUBO e Instituto Empresarial do Tâmega (IET) nos territórios que não estavam cobertos pelas respetivas ADL's, nomeadamente os municípios da Probasto, Douro Histórico e Beira Douro que estiveram sob a alçada do IET e os municípios da ADRIL (Associação do Desenvolvimento Rural Integrado do Lima), Litoral Rural e Sol do Ave com a ACIBTM/INCUBO. Como resultado, durante os 30 meses de execução foram apoiados 1.171 empreendedores, criadas 267 novas empresas que originaram a criação de 384 novos postos de trabalho, ultrapassando largamente o expectado para o projeto. Designadamente, houve um aumento do empreendedorismo de base local, fixação de novas empresas e pessoas, através da criação de postos de trabalho, aumento das relações entre diferentes instituições a nível regional e maior proximidade dessas com os empreendedores. Adicionalmente, um reforço da competitividade das PME, em que as operações contribuíram para o cumprimento de aspetos legais que impossibilitavam a afirmação comercial das empresas; para resolução de problemas produtivos ao nível da eficiência, promovendo maiores economias de escala; e no apoio na valorização e diferenciação dos produtos. Tudo isto foi possível devido ao permanente apoio de proximidade aos empreendedores, permitindo a estruturação dos seus negócios, e à realização de Fóruns do Empreendedor e Workshops temáticos, que permitiram que os empreendedores obtivessem mais conhecimentos em áreas específicas, necessárias para desenvolver o seu negócio (Mercados Digitais vs Mercados Tradicionais, Rotulagem de Produtos, I&D em meio rural, entre outros).

O EMER-N criou ainda uma forte ligação entre os produtores de conhecimento e o público-alvo numa estratégia *bottom up*, em que os facilitadores no terreno identificaram, conjuntamente com os empreendedores/empresários as necessidades técnico-científicas que tinham face ao seu problema/objetivos/metabol. Foi estabelecida uma dinâmica de transferência de conhecimento do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) para a economia muito positiva, através da criação de elos de ligação entre investigadores e pequenos empresários, alinhando-se com as políticas regionais de I&DT. Pelo seu espectro multissetorial, o EMER-N contribuiu de forma afirmativa e sustentável para as fileiras Agroalimentar, Turismo, Tecnologias de Informação e Comunicação, com particular enfoque nos serviços prestados à distância, redes locais de distribuição alimentares, entre outros setores de atividade.

Todavia, enquanto todos estes resultados são direta e facilmente identificados, há impactes considerados relevantes, muito embora sejam indiretos. Desde logo, o aumento da ligação entre diferentes entidades presentes no território (empresas, centros de conhecimento e investigação, estabelecimentos de ensino superior), contribuindo para o maior conhecimento e capacidades do território regional do Norte, essencial ao estabelecimento de parcerias e sinergias futuras, que se veio a manter depois do término do projeto. Por outro lado, uma divulgação do tipo de metodologia utilizada durante as operações, que permitiu a realização de um segundo projeto (mais tarde e numa menor dimensão) de dinamização regional de empresas e empreendedores que se localizam em zonas de baixa densidade. Um terceiro impacte a salientar consiste no reforço de posicionamento da região e das entidades participantes e beneficiadas (nomeadamente empresas apoiadas) no projeto, não só a nível nacional, mas também a nível internacional, visto que o EMER-N disponibilizou apoios para iniciar processos de internacionalização.

OBSTÁCULOS E DESAFIOS

De acordo com o promotor, o maior obstáculo que encontrou no decorrer das operações foi o facto de que através do financiamento obtido apenas uma pequena parte do orçamento correspondeu a custos com os recursos humanos das instituições co-beneficiárias e houve, por isso,, necessidade de subcontratar assessorias, maior parte das vezes exteriores aos territórios em questão nas operações e, portanto, com menos informação e conhecimento do mesmo, bem como das entidades e empresas que aí operam, e por essa razão, prevalece um consenso entre os atores auscultados de que o projeto poderia ter alcançado ainda melhores resultados. Há que referenciar que nunca foi possível resolver este obstáculo pois trata-se de uma questão de regulamentação do apoio.

Outro dos desafios com que as operações se confrontaram residiu na inicial falta de ligação e conhecimento entre entidades co beneficiárias, bem como da pouca visibilidade para além do Alto Minho da ACIBTM, beneficiária principal. Na mesma linha, o que principalmente contribuiu para o sucesso da execução das operações reside precisamente na interface e interligação entre todas as entidades presentes nas operações, apesar do pouco conhecimento inicial, que fez alavancar todas as operações.

Por fim, também como aspeto contributivo do sucesso da execução das operações, é de realçar a adesão das PME e empreendedores da região intervencionada, onde desde o início da implementação do projeto houve um grande número de pedidos de apoio (por parte de PME e empreendedores).

LIÇÕES APRENDIDAS: FATORES DE SUCESSO E RECOMENDAÇÕES

Identificam-se os seguintes fatores de sucesso:

- O papel das Associações de Desenvolvimento Local (ADL), como agentes no terreno, próximo dos empreendedores e com um *know-how* próprio, foi fundamental para a boa condução deste projeto e pelo apoio e acompanhamento de proximidade aos empreendedores;
- As duas Associações Empresariais, que assumiram todos os trabalhos transversais à região Norte foi fundamental para a coesão territorial e homogeneidade das práticas de apoio e intervenção junto dos empreendedores, bem como possibilitar o desenvolvimento do projeto nos territórios em que as ADL's locais optaram por não fazer parte do núcleo de beneficiários do projeto;
- O acompanhamento de proximidade pelos promotores na superação/resolução das dificuldades inicialmente detetadas pelas empresas e empreendedores;
- A competências adquiridas pelo tecido empresarial ao longo do projeto, que potenciaram vantagens competitivas, facilitando desta forma a criação e manutenção de postos de trabalho;
- A proximidade à Autoridade de Gestão do Norte 2020, assim como a experiência de trabalho anterior conjunto e ainda o sentido de missão desta entidade em assegurar a gestão, o acompanhamento e a execução das operações.

Quanto a recomendações futuras, destaca-se uma futura melhor gestão do orçamento e dos custos não elegíveis, quer pelas condicionantes impostas pela Norma de Gestão n.º 1/NORTE2020/2015 e Orientação Técnica n.º 1 (Despesas Elegíveis) do Sistema de Apoio às Ações Coletivas que condiciona a apresentação de despesas de deslocação e ajudas de custo que não estavam presentes aquando da preparação da candidatura, e que, em muitas situações, as entidades parceiras viram a apresentação dessa despesa não elegível ou, noutras situações, não tiveram a oportunidade de apresentar essas despesas porque muitas vezes a deslocação não atingia o valor mínimo imposto, quer pela não possibilidade de incluir grande parte da equipa técnica das entidades no projeto. Por outro lado, acompanhamento a recomendação acima, o promotor entende que uma facilitação da documentação das tipologias de despesa seria benéfico para a eficiência de implementação das operações.

Relativamente a uma melhor divulgação e informação sobre os apoios aos promotores e a comunicação entre partes, a entidade principal beneficiária sugere que se torne mais intuitivo para outras entidades possivelmente não familiarizadas com a documentação e os métodos de acesso a informação de apoios FEEI.

METODOLOGIA DE ANÁLISE

Método	Participante(s)	Data
Entrevista	Jorge Miranda João Calejo	6-07-2023

7.9.4. EC 4. Património natural e cultural

EC4. Património Natural e Cultural

ENQUADRAMENTO

Beneficiário	Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia de Amarante (S. Gonçalo) e Câmara Municipal de Amarante	
Concelho	Amarante	
NUTS III	Tâmega e Sousa	
Enquadramento Temático	Prioridade de Investimento	6.3 - Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património natural e cultural
	Tipologia de Intervenção	Património natural e cultural

OPERAÇÃO - Conservação e Valorização da Igreja e Claustro do Convento de São Gonçalo, Amarante

Objetivos da Operação

Objetivos	A ação de "Conservação e Restauro da Igreja e Claustro do Convento de São Gonçalo" assume a maior parte da operação, representando 97,53% do Investimento Elegível. Esta ação refere-se aos trabalhos de conservação e restauro da Igreja e Claustro do Convento de São Gonçalo (recheio artístico e edificado). O objetivo desta ação 1 é criar as condições de conservação e valorização adequadas a um Monumento que recebe uma média anual estimada de 60 000 visitantes; potenciar mais a participação ativa da Igreja e Claustro do Convento de São Gonçalo no desenvolvimento da Região Norte no âmbito do Turismo Cultural e Religioso, considerando que se trata de um Monumento no Caminho de Santiago e nos Caminhos de São Gonçalo.
-----------	---

Planeamento Financeiro

Data Prevista de Início	04/11/2019	Custo Total Aprovado Elegível (€)	964.029,65
Data Prevista de Conclusão	04/09/2021	Custo Total Executado Elegível (€)	695.573,72
Data de Aprovação	05/12/2019	Apoio Aprovado (€)	819.425,2
Estado da Candidatura	Encerrada / Concluída	Apoio Executado (€)	636.582,06
Data (a que reporta a informação)	31/12/2021	Forma de apoio	Subvenção Não Reembolsável

Indicadores

Indicadores contratualizados (2019)	Indicador		Meta
	Realização	Aumento do número esperado de visitantes nos sítios e atrações culturais ou naturais apoiados (Visitantes/ano)	
Realização	Número de intervenções em património cultural (sítios e outro património cultural) (N.º)		1
Realização	Número de monumentos recuperados (N.º)		1
Resultado	Variação do número de visitantes nos monumentos recuperados (diferença entre o número de visitantes antes e após a intervenção) (N.º)		50000
Execução dos indicadores contratualizados (31.12.2021)	Indicador		Execução
	Realização	Aumento do número esperado de visitantes nos sítios e atrações culturais ou naturais apoiados (Visitantes/ano)	-
	Realização	Número de intervenções em património cultural (sítios e outro património cultural) (N.º)	-
	Resultado	Variação do número de visitantes nos monumentos recuperados (diferença entre o número de visitantes antes e após a intervenção) (N.º)	

RACIONAL E OBJETIVOS

A fábrica da igreja paroquial da freguesia de Amarante (S. Gonçalo) já apresenta um conhecimento deste tipo de financiamentos desde o quadro de referência estratégico nacional (2007/2013 (QREN), nomeadamente através do Norte 2020 2007/2013, tendo já executado uma operação nas Igrejas de São Pedro e São Domingos. À data da realização desta operação, a igreja paroquial da freguesia de Amarante conhecer estes financiamentos através da comunicação social.

Para o projeto atual (Conservação e Valorização da Igreja e Claustro do Convento de São Gonçalo, Amarante) a igreja paroquial de Amarante recebeu a informação diretamente dos canais de comunicação do Norte 2020.

A Igreja e o Claustro do Convento de São Gonçalo está classificado como Monumento Nacional desde 1910 e constitui um dos monumentos mais visitados da região. À data da candidatura, este monumento apresentava várias patologias com carência de recuperação, que a Paróquia não podia suportar apenas com o seu financiamento próprio. Assim, o financiamento comunitário foi determinante para a execução de uma operação integral, que respondeu a todas as carências identificadas. O financiamento foi, de facto, crucial para a realização de uma obra integral.

À data da candidatura, a Paróquia de São Gonçalo conhecia outros apoios públicos, nomeadamente o PDR2020 (para intervenções em áreas geográficas específicas) ou o Programa de Equipamentos de Utilização Coletiva (para edifícios específicos de utilização coletiva). Não obstante, não existia um conhecimento prévio de instrumentos que financiem operações com características semelhantes à da Conservação e Valorização da Igreja e Claustro do Convento de São Gonçalo, não só em termos de complexidade da operação, como também ao esforço financeiro.

Importa ainda acrescentar que esta operação resultou de um esforço em parceria de várias instituições, nomeadamente da Paróquia de Amarante, com contou com o apoio do Município de Amarante, fundamental para a execução da operação. Contou também com o apoio da Direção Geral do Tesouro e Finanças (proprietário do edifício), que concedeu a autorização legal para a elaboração do projeto de execução e subsequente candidatura. Da Direção Regional da Cultura do Norte, que se comprometeu a acompanhar a fase de elaboração do projeto e da subsequente execução da obra. Da Diocese do porto, através da Comissão Diocesana de Infraestruturas que autorizou e apoiou a operação. Da comunidade paroquial e da Equipa de Apoio Litúrgico e Teológico, que apoiaram na fundamentação da intervenção e na atualização litúrgica do espaço. E contou ainda com o apoio do Mecenato, empresários e paroquianos, através dos seus donativos.

A operação de conservação e Valorização da Igreja e Claustro do Convento de São Gonçalo foi um investimento fundamental para a cidade de Amarante e para a região, tendo beneficiado da conjugação dos esforços de entidades oficiais, entidades e pessoas privadas. Naturalmente, este projeto exigiu um esforço financeiro à Paróquia de Amarante, que poderá vir a condicionar alguns investimentos futuros.

RELEVÂNCIA

Os objetivos da operação foram amplamente ultrapassados. Ainda assim, o esforço financeiro por parte da Paróquia de Amarante pode vir a condicionar investimentos futuros. Não obstante, com a operação executada, a Igreja e Claustro do Convento de Amarante pode trazer muitos benefícios à região, nomeadamente na fidelização de eventos públicos, de modo a compensar a falta de outras operações num futuro próximo.

Atendendo às experiências no relacionamento com a AG do POR Norte, a Paróquia de Amarante saudou o relacionamento durante todo o procedimento, classificando-o como extremamente positivo, descrevendo-o como um dos fatores essenciais ao sucesso da operação.

RESULTADOS E IMPACTES

Tal como já mencionado, os objetivos desta operação foram amplamente ultrapassados. Inicialmente, um dos objetivos era atingir os 110.000 visitantes por ano, no ano de 2022 registaram-se mais de 252.000, sendo expectável que este número venha a aumentar em 2023.

Até ao momento, além do aumento expressivo do número de visitantes, que se traduz no aumento das dormidas e do consumo na região, tem-se verificado uma diversificação do perfil dos visitantes, que se reflete no incremento da sua participação em outros eventos desenvolvidos, como por exemplo, nos concertos da Orquestra do Norte.

A Paróquia de Marante entende que este crescimento do número e diversificação dos visitantes influencia muito positivamente a região. Não apenas num contexto económico, mas também social e cultural, quer pelo fortalecimento do sentimento de comunidade, quer pelo maior potencial de captação de eventos para a região.

Embora não tenham sido identificados fatores secundários (nem negativos, nem positivos), é muito provável que o aumento de visitantes na cidade e região tenha gerado externalidades positivas, nomeadamente no que concerne ao incremento dos utilizadores dos espaços públicos, assim como nas consequentes necessidades de manutenção, limpeza, segurança e vigilância destes espaços.

OBSTÁCULOS E DESAFIOS

Embora a operação tenha respeitado os prazos previstos, é importante mencionar que, de facto, existiram algumas complicações durante o processo. A execução da maior componente económica da obra foi integralmente realizada durante o período de Pandemia COVID 19, o que exigiu permanente gestão e adaptação às constantes alterações que iam surgindo.

Os aspetos que contribuíram para o sucesso da execução da operação estão, por um lado, intimamente ligados à qualidade das parcerias e protocolos estabelecidos, e por outro, devem-se à qualidade, empenho e cuidado de todos os envolvidos. Esta operação alicerçou-se num projeto técnico de grande qualidade, ao qual, por via de Concurso Público, foi executado por uma entidade com experiência nesta tipologia de obras. A contínua fiscalização por parte da equipa técnica da DR de Cultura do Norte. E, por fim, a proximidade da CCDR Norte, que apoiou a paróquia durante todo o processo da candidatura.

LIÇÕES APRENDIDAS: FATORES DE SUCESSO E RECOMENDAÇÕES

Os três aspetos mais relevantes e que contribuíram de forma fundamental para o sucesso da operação, foram:

1. A qualidade das parcerias estabelecidas.
2. A qualidade técnica, o acompanhamento e ajuste constantes, e o cuidado pessoal das equipas da entidade projetista, da fiscalização, do empreiteiro e da paróquia.
3. A capacidade de mobilização de recursos financeiros da Paróquia de São Gonçalo.

A Paróquia de Amarante entende que o POR Norte 2020 se encontra ajustado, de forma geral, às necessidades da região Norte. Embora a limitação do investimento elegível nos avisos constitua uma necessidade financeira do POR Norte, para garantir uma distribuição pelo maior número de projetos, a Paróquia de Amarante entende que, no caso de projetos estruturantes, como o caso da Conservação e Valorização da Igreja e Claustro do Convento de São Gonçalo, este limite poderia ser revisto, ou até mesmo desconsiderado.

Relativamente à divulgação e informação dos apoios, é genericamente boa. A comunicação entre partes e com a equipa técnica do Norte 2020 é boa e simples. Não obstante, a comunicação como AG poderia ser simplificada, para que os prazos de resposta e decisão fossem mais céleres. A Paróquia de Amarante demonstrou ainda interesse em receber a lista de previsão de abertura de avisos atualizada.

METODOLOGIA DE ANÁLISE

Método	Participante(s)	Data
Entrevista	José Ferreira (Pároco de São Gonçalo (Amarante))	22 de maio de 2023

7.9.5. EC 5. Regeneração urbana

EC 5. Regeneração Urbana

ENQUADRAMENTO

Beneficiário	Câmara Municipal do Porto	
Concelho	Porto	
NUTS III	Área Metropolitana do Porto	
Enquadramento Temático	Prioridade de Investimento	6.5 - A adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades, recuperar e descontaminar zonas industriais abandonadas, incluindo zonas de reconversão, a reduzir a poluição do ar e a promover medidas de redução de ruído
	Tipologia de Intervenção	Reabilitação Urbana

OPERAÇÃO – Projeto do Mercado do Bolhão

Objetivos da Operação(ões)

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Promover a reabilitação, preservação e proteção de um momento histórico e icónico da cidade, valorizando cultural e socialmente o seu património material e simbólico; Desenvolver um projeto-âncora que estimule o processo de regeneração urbana da cidade do Porto; Impactar direta e indiretamente no desenvolvimento de uma zona comercial de elevada qualidade, em que o Mercado do Bolhão é o seu principal polo e sua expressão máxima.
-----------	---

Planeamento Financeiro

Data Prevista de Início	14-05-2018	Custo Total Aprovado Elegível (€)	26.426.215,74
Data Prevista de Conclusão	31-12-2021	Custo Total Executado Elegível (€)	20.047.874,80
Data de Aprovação	06-07-2017	Apoio Aprovado (€)	11.917.030,53
Estado da Candidatura	Em execução	Apoio Executado (€)	10.405.166,27
Data (a que reporta a informação)	31-12-2021	Forma de apoio	Subvenção não reembolsável

Indicadores

Indicadores contratualizados (2018)	Indicador		Meta
	Realização	Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas (m ²)	
Resultado	Aumento do grau de satisfação dos residentes que habitam em áreas com estratégias integradas de desenvolvimento urbano (de 1 a 10)		8
Execução dos indicadores contratualizados (31.12.2021)	Indicador		Execução
	Realização	Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas (m ²)	-
Resultado	Aumento do grau de satisfação dos residentes que habitam em áreas com estratégias integradas de desenvolvimento urbano (de 1 a 10)		-

RACIONAL E OBJETIVOS

A unidade orgânica da CM do Porto com responsabilidades ao nível da captação e gestão do financiamento comunitário tem elevada experiência, o que lhe permite identificar as oportunidades que sejam do interesse para as necessidades do município. Por outro lado, a intervenção no mercado do Bolhão estava sinalizada no âmbito do PEDU, o que permitiu concretizar a candidatura com alguma antecedência e preparação prévia.

Por outro lado, as necessidades de recuperação do mercado eram bastante evidentes, o que reforçava a premência da intervenção naquele espaço, principalmente quando considerada a sua importância identitária, para além das suas funções tradicionais (comércio e consumo).

Neste contexto, a intervenção seria sempre concretizada, independentemente da disponibilidade de financiamento. No entanto, a possibilidade do apoio comunitário contribuiu a acelerar a concretização da obra, permitindo libertar recursos para outras necessidades.

RELEVÂNCIA

A natureza comercial do espaço foi salvaguardada e priorizada, no entanto foram também criadas e melhoradas as condições para um aproveitamento eficiente para outros fins, como a restauração e o lazer, gerando maior dinamismo económico e social no local e sua envolvente.

O facto de os comerciantes que já faziam o uso do espaço terem sido envolvidos no processo de preparação e desenvolvimento da intervenção contribuiu também para um bom nível de aceitação das mudanças que foram implementadas. Desta forma, não se anteveem condicionamentos no alcance dos objetivos propostos.

Por outro lado, a experiência quer dos promotores e da AG contribuíram para o alcance e sucesso pleno da intervenção que, à data, já está concluída.

RESULTADOS E IMPACTES

Um dos aspetos estruturantes da intervenção assentou no facto de o mercado ser entendido como um edifício/projeto âncora que tinha um elevado potencial de reprodução de iniciativas de reabilitação e regeneração na área envolvente. Desta forma, ainda que a preservação e proteção do espaço fosse o objetivo central, foram introduzidos aspetos que visavam melhorar a envolvente, de que é o exemplo do túnel de cargas/descargas, que veio contribuir para a mobilidade da zona, assim como a criação de um espaço dedicado ao estacionamento de velocípedes.

Por outro lado, a melhoria da área comercial permitiu tornar o espaço mais atrativo e propício às atividades de comércio e consumo, o que melhorou a qualidade dos serviços prestados a consumidores e comerciantes.

Foram também observadas as dimensões relativas à sustentabilidade, com a introdução de vários sistemas de eficiência (produção de gelo), segurança (controlo de acessos a áreas reservadas), resíduos (com a disponibilização de espaços adequados para a separação e gestão de resíduos resultantes da atividade) e salubridade (modernização dos espaços de exposição e das casas de banho).

A soma de todas as intervenções resultou numa clara melhoria do espaço, o que veio reforçar a sua atratividade para comerciantes, consumidores e turistas.

Neste âmbito, regista-se uma crescente procura do espaço para fins não tradicionais, como a realização de exposições, *workshops*, ou conferências, o que reflete a multifuncionalidade do mercado e que resulta diretamente da intervenção concretizada.

OBSTÁCULOS E DESAFIOS

Não se identificaram obstáculos ou desafios particularmente relevantes do ponto de vista interno. Não obstante, a pandemia de COVID-19, provocou alguns atrasos e o aumento dos custos dos materiais, que foram colmatados através de uma reprogramação da operação. Também a instabilização da situação geopolítica internacional resultou no agravamento de alguns preços de matérias-primas e da energia.

Não obstante, o mercado reabriu a 22 de setembro de 2022 e encontra-se em pleno funcionamento (com uma taxa de ocupação na ordem dos 97%, dos quais 76% dos espaços se encontram abertos e a funcionar) à exceção de alguns espaços que se encontram em fase de conclusão de obra ou em haste pública.

O envolvimento e auscultação constante e permanente dos comerciantes e consumidores habituais é entendido como um aspeto promotor do sucesso da intervenção, sendo que à data, encontra-se no local uma equipa da CM do Porto que tem como função dar resposta às necessidades com que os comerciantes e consumidores se deparam.

LIÇÕES APRENDIDAS: FATORES DE SUCESSO E RECOMENDAÇÕES

O aspeto que é tido como mais relevante foi o equilíbrio alcançado entre a satisfação das necessidades de consumidores e comerciantes e a pertinência de um espaço multifuncional, que manteve a sua identidade e papel cultural, social e económico e, ao mesmo tempo, apurou as suas potencialidades.

Foi também referido enquanto fator de sucesso a boa articulação entre os promotores e a AG. Não obstante, sugere-se o desenvolvimento de documentos tipo FAQ, que podem possibilitar um maior esclarecimento (especialmente ao nível das elegibilidades), evitando contactos que, por vezes, são morosos, libertando recursos da AG para outras funções.

METODOLOGIA DE ANÁLISE		
Método	Participante(s)	Data
Entrevista	Sandra Carvalho Isabel Campos	31-05-2023

6.9.6. EC 6. Regeneração urbana

EC6. Regeneração Urbana

ENQUADRAMENTO		
Beneficiário	Município de Vila Flor	
Concelho	Vila Flor	
NUTS III	Terras de Trás-os-Montes	
Enquadramento Temático	Prioridade de Investimento	6.5 – Adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades, recuperar e descontaminar zonas industriais abandonadas, incluindo zonas de reconversão, a reduzir a poluição do ar e promover medidas de redução do ruído.
	Tipologia de Intervenção	Edifícios públicos / Espaços abertos construídos ou renovados em áreas urbanas (EP4/PI6.5)

OPERAÇÃO - Encontro das Artes Graça Morais			
Objetivos da Operação			
Objetivos	<p>Objetivo específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reabilitar a Casa Sebastião Corte Real, localizada na praça da República, dotando-a das condições físicas, energéticas e funcionais que permitam a sua reconversão para espaço de expressão artística e cultural. <p>Objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover a consolidação e a qualificação urbana, na perspetiva da valorização integrada do território; Atrair, dinamizar e fixar funções urbanas e atividades económicas diferenciadas; Promover a atratividade e a diferenciação turística, com base no património e nos recursos existentes. 		
Planeamento Financeiro			
Data Prevista de Início	01/12/2017	Custo Total Aprovado Elegível (€)	788.304,04
Data Prevista de Conclusão	30/11/2018	Custo Total Executado Elegível (€)	373.948,38
Data de Aprovação	20/07/2017	Apoio Aprovado (€)	670.058,43
Estado da Candidatura	Encerrada / Concluída	Apoio Executado (€)	341.601,91
Data (a que reporta a informação)	31/12/2021	Forma de apoio	Subvenção Não Reembolsável
Indicadores			
Indicadores contratualizados (2017)	Indicador		Meta
	Realização	Espaços abertos criados ou reabilitados em área urbana (m2)	4.814
		Edifícios públicos comerciais construídos ou remodelados em áreas urbanas (m2)	6.440
Resultado	Aumento do grau de satisfação dos residentes nas áreas de intervenção (nº)	3	
Execução dos indicadores contratualizados (31.12.2021)	Indicador		Execução
	Realização	Espaços abertos criados ou reabilitados em área urbana (m2)	-
	Realização	Edifícios públicos comerciais construídos ou remodelados em áreas urbanas (m2)	-

	Resultado	Aumento do grau de satisfação dos residentes nas áreas de intervenção (nº)	
--	-----------	--	--

OPERAÇÃO - Qualificação Urbana da Praça da República, Incluindo Rede de Infraestruturas, Mobilidade e Segurança

Objetivos da Operação

Objetivos	Objetivo específico:	<ul style="list-style-type: none"> Reabilitar o espaço público da Praça da República, zona de transição funcional situada no centro urbano de Vila Flor, procedendo à sua requalificação, reestruturação e à instalação de mobiliário urbano adequado.
	Objetivos estratégicos:	<ul style="list-style-type: none"> Promover a consolidação e a qualificação urbana, na perspetiva da valorização integrada do território; Atrair, dinamizar e fixar funções urbanas e atividades económicas diferenciadas; Promover a atratividade e a diferenciação turística, com base no património e nos recursos existentes.

Planeamento Financeiro

Data Prevista de Início	01/12/2017	Custo Total Aprovado Elegível (€)	537.308,81
Data Prevista de Conclusão	30/11/2018	Custo Total Executado Elegível (€)	519.125,92
Data de Aprovação	27/09/2017	Apoio Aprovado (€)	456.712,49
Estado da Candidatura	Encerrada / Concluída	Apoio Executado (€)	455.389,86
Data (a que reporta a informação)	31/12/2021	Forma de apoio	Subvenção Não Reembolsável

Indicadores

Indicadores contratualizados (2017)	Indicador		Meta
	Realização	Espaços abertos criados ou reabilitados em área urbana (m2)	
Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas (m2)			6.440
Resultado	Aumento do grau de satisfação dos residentes nas áreas de intervenção (nº)		3
Execução dos indicadores contratualizados (31.12.2021)	Indicador		Execução
	Realização	Espaços abertos criados ou reabilitados em área urbana (m2)	-
	Realização	Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas (m2)	-
Resultado	Aumento do grau de satisfação dos residentes nas áreas de intervenção (nº)		

RACIONAL E OBJETIVOS

A atividade regular da CIM-TTM e da CCDR-Norte faz com que haja um conhecimento aprofundado dos FEEI assim como das várias possibilidades de financiamento. Neste caso em concreto, havia um conhecimento prévio de que haveria a abertura de um concurso com estas características, que foi obtido a partir de contactos informais com a AG do POR Norte, o que permitiu uma preparação atempada das várias componentes da candidatura.

Na altura em que a candidatura foi efetivamente lançada a generalidade dos processos preparatórios necessários estavam concluídos.

A dimensão financeira da operação só poderia ser suportada com recurso a financiamento comunitário. A exigência de investimento não permitiria que o município de Vila Flor, por si só, e apenas a partir do seu orçamento municipal, desenvolvesse estes processos.

Como referido, a não existência de financiamento resultaria no não desenvolvimento da operação, pelo que a mesma não alterou qualquer prioridade de investimentos que estivessem previstos.

Atualmente, no PRR existem possibilidades de financiamento que também se enquadram na mesma tipologia e características das operações em análise, no entanto, à data da execução dos projetos, este instrumento não existia. Os instrumentos

existentes à data da candidatura apenas possibilitavam a execução de operações mais modestas, como pequenos arranjos, longe das intervenções que eram necessárias.

O financiamento comunitário foi, de facto, o fator crucial para a concretização da operação, uma vez que sem estes apoios, os projetos não teriam sequer sido considerados.

RELEVÂNCIA

A relevância que é dada à operação, assim como o alcance dos objetivos previstos, está sempre dependente da estratégia política de cada município, sendo que existem sensibilidades diferenciadas para este tema, o que se reflete também numa maior ou menor disponibilidade de recursos para o processo. No caso das operações em análise (Encontro das Artes Graça Morais e Qualificação Urbana da Praça da República, Incluindo Rede de Infraestruturas, Mobilidade e Segurança), a relevância foi elevada, dada a necessidade de requalificação dos espaços e infraestruturas, assim como do perfil socioeconómico de Vila Flor.

As interações com a AG foram extremamente positivas e construtivas. Dada a complexidade tecnológica da operação, foram colocadas várias questões, que foram abordadas de forma eficiente, tendo sido ultrapassados todos os problemas e constrangimentos. Embora a CIM de Terras de Trás-os-Montes também tenha desempenhado um papel fundamental ao longo de todo o processo, o apoio técnico concedido pela CCDR Norte mereceu uma palavra de destaque por parte do Município de Vila Flor.

RESULTADOS E IMPACTES

Ambas as operações foram além dos objetivos, na medida em que geraram externalidades positivas, não previstas no momento da elaboração das candidaturas. Antes das intervenções, a Praça da República constituía um espaço dominado pelo automóvel, com uma utilização pública extremamente reduzida e infraestruturas degradadas. As intervenções tornaram-na num espaço aprazível, com funções sociais importantes e infraestruturas reabilitadas.

Atendendo aos impactes daí decorrentes, carece de importância salientar que, após as intervenções, o município assistiu a um aumento da utilização deste espaço para atividades de lazer, por parte dos seus munícipes. Houve um crescimento da procura turística. A Praça da República é ainda utilizada para realizar eventos recreativos e culturais. E, atendendo à componente económica, além de ter proporcionado alguma requalificação e a atração de novas atividades comerciais, Vila Flor tem sido procurada para a realização de algumas campanhas publicitárias.

Como fatores menos positivos, a extinção de parte dos espaços verdes previamente existentes, causou algum desagrado a uma parte da população, ainda que os projetos tenham sido alvo de discussão pública, antes da sua execução.

OBSTÁCULOS E DESAFIOS

Ao nível interno (CMVF) não se verificaram quaisquer constrangimentos. A concretização das obras seguiu com normalidade, não tendo sido identificados grandes atrasos no cumprimento dos prazos estabelecidos.

O único obstáculo identificado foi a contestação de uma pequena parte da população, que manifestou descontentamento com a retirada de alguns dos espaços verdes anteriormente presentes na Praça da República. Não obstante, ambas as operações foram alvo de discussão pública, tendo sido concedido à população uma oportunidade para apresentar opiniões e sugestões antes do início das obras.

A adjudicação da obra a um atelier de arquitetos e engenheiros conceituados contribuiu também para o sucesso da operação, dada a experiência dos profissionais envolvidos.

O Município de Vila Flor manifestou um elevado grau de satisfação para com o resultado final e acredita que a generalidade da população partilhe da mesma opinião.

LIÇÕES APRENDIDAS: FATORES DE SUCESSO E RECOMENDAÇÕES

Os três aspetos mais relevantes e que contribuíram de forma fundamental para o sucesso das operações, foram:

1. O planeamento e trabalho de preparação desenvolvido pelo município, conjuntamente com a AG;
2. O acompanhamento e apoio técnico concedido pela AG ao município de Vila Flor, que permitiu uma resposta ágil aos problemas que foram surgindo, principalmente ao nível da elaboração técnica do projeto e da realização da candidatura;

3. A disponibilidade de apoio financeiro para estas matérias, que caso fosse insuficiente ou inexistente, teria impossibilitado a concretização da operação.

De um modo geral, e no âmbito do PARU de Vila Flor, dado que estas necessidades já vinham a ser identificadas, houve relativa facilidade em adequar as mesmas para que cumprissem as especificidades que decorrem deste tipo de instrumentos.

Como aspeto negativo, e não relacionado com as operações em causa, o município destacou a ausência de divulgação de informação e apoio à população (entidades privadas). Embora a comunicação entre o município e a AG seja muito eficaz, considera-se que a comunicação e divulgação para o exterior possa ser melhorada e que isso poderá fomentar o empreendedorismo nos concelhos de menor dimensão e com menores capacidades de financiamento.

METODOLOGIA DE ANÁLISE

Método	Participante(s)	Data
Entrevista	Fernando Aguiar (Câmara Municipal de Vila Flor)	11 de maio de 2023

7.9.7. EC 7. Regeneração de comunidades desfavorecidas

EC 7. Regeneração de comunidades desfavorecidas

ENQUADRAMENTO

Beneficiário	BRAGAHABIT – Empresa Municipal de Habitação de Braga - E.M.	
Concelho	Braga	
NUTS III	Cávado	
Enquadramento Temático	Prioridade de Investimento	9.8 - A concessão de apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas em zonas urbanas e rurais
	Tipologia de Intervenção	Regeneração de comunidades desfavorecidas

OPERAÇÃO - PEDU de Braga: Reabilitação do Bairro Social das Enguardas (Blocos H, I, J e L)

Objetivos da Operação

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Qualificar o espaço de inserção territorial da Comunidade Desfavorecida do Bairro das Enguardas, numa perspetiva de melhoria das condições de vida das populações, intervindo no espaço público envolvente e na qualificação de equipamentos que servem os que nele residem; Reabilitar o edificado, melhorando condições de habitabilidade dos fogos de habitação pública; Aumentar a eficiência energética dos edifícios de habitação social alvo da intervenção.
-----------	---

Planeamento Financeiro

Data Prevista de Início	01-06-2014	Custo Total Aprovado Elegível (€)	1.183.934,50
Data Prevista de Conclusão	31-12-2020	Custo Total Executado Elegível (€)	1.098.064,61
Data de Aprovação	20-06-2018	Apoio Aprovado (€)	886.687,17
Estado da Candidatura	Em execução	Apoio Executado (€)	1.020.126,99
Data (a que reporta a informação)	31-12-2021	Forma de apoio	Subvenção Não Reembolsável

Indicadores

Indicadores contratualizados (2017)	Realização	Indicador	Meta
		Realização	Espaços abertos criados ou reabilitados em áreas urbanas (m ²)
		Habitagens reabilitadas em áreas urbanas (unidades de habitação)	55,00
		Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas (m ²)	5.200,00
	Resultado	Aumento do grau de satisfação dos residentes nas áreas de intervenção (1 a 10)	3
		Indicador	Execução
	Realização	Espaços abertos criados ou reabilitados em áreas urbanas (m ²)	-

Execução dos indicadores contratualizados (31.12.2021)		Habitacões reabilitadas em áreas urbanas (unidades de habitacão)	-
		Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas (m ²)	-
	Resultado	Aumento do grau de satisfacão dos residentes nas áreas de intervençãO (1 a 10)	-

OPERAÇÃO – PEDU de Braga: Reabilitacão do Bairro Social de Santa Tecla

Objetivos da OperaçãO

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Estruturar urbanisticamente o território da Comunidade Desfavorecida do Bairro de Santa Tecla, intervindo nas condições para a sua abertura à cidade e integraçãO no tecido urbano, combatendo a situaçãO de “guetizaçãO”; Qualificar o espaço público e equipamentos coletivos de convívio no espaço envolvente ao Bairro; Reabilitar os edifícios de habitacão pública do Bairro Social, melhorando de forma significativa a habitabilidade e conforto interior, promovendo a qualidade de vida dos ocupantes; Aumentar a eficiênciA energétiCA dos edifícios de habitacão social alvo da intervençãO.
-----------	---

Planeamento Financeiro

Data Prevista de Início	01-06-2014	Custo Total Aprovado Elegível (€)	4.296.151,21
Data Prevista de ConclusãO	12-12-2021	Custo Total Executado Elegível (€)	1.955.390,35
Data de AprovaçãO	20-06-2018	Apoio Aprovado (€)	1.718.773,21
Estado da Candidatura	Em execuçãO	Apoio Executado (€)	1.609.143,17
Data (a que reporta a informaçãO)	31-12-2021	Forma de apoio	SubvençãO Não Reembolsável

Indicadores

Indicadores contratualizados (2017)	RealizaçãO	Indicador	Meta
		Espaços abertos criados ou reabilitados em áreas urbanas (m ²)	17.326,00
		Habitacões reabilitadas em áreas urbanas (unidades de habitacão)	147,00
		Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas (m ²)	11.635,00
	Resultado	Aumento do grau de satisfacão dos residentes nas áreas de intervençãO (1 a 10)	3

ExecuçãO dos indicadores contratualizados (31.12.2021)	RealizaçãO	Indicador	ExecuçãO
		Espaços abertos criados ou reabilitados em áreas urbanas (m ²)	-
		Habitacões reabilitadas em áreas urbanas (unidades de habitacão)	-
		Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas (m ²)	-
	Resultado	Aumento do grau de satisfacão dos residentes nas áreas de intervençãO	-

RACIONAL E OBJETIVOS

As operações, enquadradas no âmbito do PEDU de Braga, tinham como principal objetivo recuperar e reabilitar vários elementos destes conjuntos habitacionais, incluindo fogos, edifícios e elementos do espaço público.

A necessidade de reabilitacão estava sinalizada há bastante tempo, já que estes conjuntos edificados apresentavam um elevado estado de degradaçãO. Por outro lado, a intervençãO levada a cabo procurou também quebrar a imagem e identidade negativa atribuídas a estes bairros por via de uma melhoria da qualidade do espaço público, tendo também sido desenvolvidas várias ações imateriais (também financiadas no âmbito de outros AAC) que visaram sensibilizar os moradores para a necessidade de colaboraçãO e compreensãO dos constrangimentos resultantes das obras.

Neste âmbito, a CIM do Cávado alertou a CM de Braga e a BRAGAHABIT acerca da possibilidade de financiamento destas intervenções através do AAC que se viria a concretizar. As necessidades de reabilitacão estavam sinalizadas em sede de PEDU, pelo que o projeto apresentava um elevado estado de maturidade, contribuindo para a instruçãO e preparaçãO da candidatura, o que facilitou o acesso ao financiamento.

A elevada dimensãO das necessidades de reabilitacão fizeram com que o financiamento comunitário fosse fundamental para a concretizaçãO das intervenções, já que sem esta disponibilidade as operações não poderiam ter sido levadas a cabo com a profundidade que veio a ocorrer.

Por este motivo, a disponibilidade de financiamento veio reposicionar a prioridade de concretização efetiva destas operações, ainda que a necessidade de intervenção, resultado do elevado estado de degradação também tenha contribuído para a priorização da intervenção.

Ainda que, atualmente, seja possível financiar operações deste âmbito em sede de PRR e do 1.º Direito, à data, estas não eram ainda uma realidade, pelo que o financiamento comunitário foi a principal forma de concretização das intervenções.

RELEVÂNCIA

A complexidade da intervenção, especialmente considerando a sensibilidade de intervenção em meios urbanos aos quais estão associadas dinâmicas sociais complexas, constituíram um fator de entrave no desenvolvimento das operações, especialmente no caso da intervenção no Bairro Social de Santa Tecla.

Neste âmbito, deve-se assinalar o papel positivo que a AG desempenhou, ao procurar acomodar as necessidades de reprogramação física e temporal das intervenções.

Por outro lado, o surgimento da pandemia de COVID-19 num primeiro momento e, posteriormente, a invasão da Ucrânia pela Rússia, criaram alguma instabilidade na capacidade de concretização da obra e nos custos das matérias-primas, sendo também aspetos relevantes a ter em conta.

Devido ao elevado estado de degradação dos conjuntos habitacionais em causa, assim como a amplitude da intervenção, é expectável um elevado grau de satisfação com a concretização das intervenções, já que estas incidiram em elementos estruturantes para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes.

RESULTADOS E IMPACTES

Apesar de vários constrangimentos, resultado de alguma oposição e resistência dos residentes à concretização das intervenções, a amplitude da transformação resulta numa melhoria óbvia e evidente do estado de conservação, salubridade e conforto dos espaços intervencionados.

É expectável que esta intervenção física, que foi complementada com o desenvolvimento de ações imateriais, possa contribuir para atenuar a imagem negativa que recaiu sobre estes bairros.

Como já observado, os constrangimentos introduzidos pelos eventos externos altamente disruptivos, e por alguma oposição à concretização dos trabalhos, colocaram alguns desafios na fase da obra, nomeadamente aos empreiteiros e demais entidades envolvidas na concretização física dos trabalhos. Não obstante, a fase aguda da pandemia, pela obrigação de um maior recolhimento por parte das populações, acabou por também ter um impacto positivo na medida em que permitiu uma maior progressão dos trabalhos.

OBSTÁCULOS E DESAFIOS

Como já observado, os principais obstáculos e desafios colocados à concretização desta intervenção são de natureza externa (pandemia de COVID-19 e situação geopolítica internacional) e interna (oposição por parte de alguns moradores). Não obstante a resiliência e capacidade de compromisso das equipas da CM de Braga, da BRAGAHABIT, da AG e das entidades envolvidas na fase de obra foram fundamentais para ultrapassar esses constrangimentos.

LIÇÕES APRENDIDAS: FATORES DE SUCESSO E RECOMENDAÇÕES

Um aspeto fundamental ao nível destas intervenções resulta do facto de a componente de segurança (dos estaleiros e dos próprios trabalhadores) ter contribuído para o encarecimento da intervenção, não sendo uma despesa elegível, facto que deve ser ponderado em intervenções futuras.

Por outro lado, o desenvolvimento de ações imateriais que preparem e envolvam a comunidade de moradores no processo de intervenção é fundamental para assegurar uma posição de maior abertura e recetividade.

Ainda neste âmbito, face aos constrangimentos registados, a abertura e compreensão da AG foram igualmente essenciais para acomodar os reajustes temporais necessários.

METODOLOGIA DE ANÁLISE

Método	Participante(s)	Data
--------	-----------------	------

Entrevista	Ângela Faria (CM de Braga) Nuno Araújo (BRAGAHABIT)	11-05-2023
------------	--	------------

7.9.7. EC 8. Equipamentos escolares

EC8. Equipamentos Escolares

ENQUADRAMENTO

Beneficiário	Município de Viana do Castelo	
Concelho	Viana do Castelo	
NUTS III	Alto Minho	
Enquadramento Temático	Prioridade de Investimento	10.5 - Desenvolvimento das infraestruturas educativas e formativas
	Tipologia de Intervenção	Infraestruturas de Formação e Ensino

OPERAÇÃO - Requalificação / Ampliação da EB 2, 3 Frei Bartolomeu dos Mártires

Objetivos da Operação

Objetivos	Pretende-se com esta intervenção de requalificação:		
	<ul style="list-style-type: none"> Adequar a escola às atuais necessidades do ensino aprendizagem; Dotar o equipamento de um melhor conforto para os seus utilizadores; Melhorar as condições de saúde em resultado da eliminação do amianto existente nas estruturas da cobertura; Atingir níveis de conforto, segurança, saúde e de eficiência energética adequados. 		

Planeamento Financeiro

Data Prevista de Início	13/01/2017	Custo Total Aprovado Elegível (€)	5.655.281,44
Data Prevista de Conclusão	11/01/2019	Custo Total Executado Elegível (€)	5.654.992,74
Data de Aprovação	16/01/2017	Apoio Aprovado (€)	8.806.989,22
Estado da Candidatura	Encerrada / Concluída	Apoio Executado (€)	5.014.650,05
Data (a que reporta a informação)	31/12/2021	Forma de apoio	Subvenção Não Reembolsável

Indicadores

	Indicador		Meta
	Indicadores contratualizados (2016)	Realização	Capacidade das infraestruturas de acolhimento de crianças ou de educação apoiadas (N.º)
Realização		Equipamentos de ensino intervencionados (N.º)	1
Realização		Novas salas de aula (N.º)	1
Realização		Salas de aula requalificadas (N.º)	28
Resultado		Taxa de cobertura da requalificação das escolas do ensino básico e secundário (% de alunos)	42,03
Resultado		Alunos inscritos no estabelecimento de ensino no ano letivo seguinte ao término da intervenção (N.º)	599
Execução dos indicadores contratualizados (31.12.2021)	Indicador		Execução
	Realização	Capacidade das infraestruturas de acolhimento de crianças ou de educação apoiadas (N.º)	-
	Realização	Equipamentos de ensino intervencionados (N.º)	-
	Realização	Novas salas de aula (N.º)	
Realização	Salas de aula requalificadas (N.º)		

	Resultado	Taxa de cobertura da requalificação das escolas do ensino básico e secundário (% de alunos)	
	Resultado	Alunos inscritos no estabelecimento de ensino no ano letivo seguinte ao término da intervenção (N.º)	

RACIONAL E OBJETIVOS

A atividade regular da CIM-Alto Minho e da CCDR-Norte faz com que haja um conhecimento aprofundado dos FEEI assim como das várias possibilidades de financiamento. Neste caso em concreto, havia um conhecimento prévio de que haveria a abertura de um concurso com estas características, que foi obtido a partir de contactos informais com a AG do POR Norte, o que permitiu uma preparação atempada das várias componentes da candidatura.

Na altura em que a candidatura foi efetivamente lançada, o projeto já estava em carteira e a generalidade dos processos preparatórios necessários estavam concluídos, incluindo o parecer positivo da DGES.

A dimensão financeira da operação só poderia ser suportada com recurso a financiamento comunitário. A exigência de investimento não permitiria que o município de Viana do Castelo, por si só, e apenas a partir do seu orçamento municipal, desenvolvesse este projeto.

Como referido, a não existência de financiamento resultaria no não desenvolvimento da operação, pelo que a mesma não alterou qualquer prioridade de investimentos que estivessem previstos.

À data da candidatura, não eram conhecidos outros instrumentos de financiamento que apoiassem projetos de dimensões semelhantes à da requalificação da EB Frei Bartolomeu Mártires. Em todo o caso, existiam instrumentos de financiamento que apoiavam na aquisição de material escolar e equipamento informático, mas a CMVC optou por agregar as necessidades num só projeto.

O financiamento comunitário foi, de facto, o fator crucial para a concretização da operação, uma vez que sem estes apoios, os projetos não teriam sequer sido considerados.

RELEVÂNCIA

A relevância que é dada à operação, assim como o alcance dos objetivos previstos, está sempre dependente da estratégia política de cada município, sendo que existem sensibilidades diferenciadas para este tema, o que se reflete também numa maior ou menor disponibilidade de recursos para o processo. No caso da requalificação da EB Frei Bartolomeu Mártires, a relevância foi elevada, dada a necessidade de requalificação do equipamento.

As interações com a AG foram extremamente positivas e construtivas sendo possível apenas identificar experiência positivas. Torna-se por isso relevante salientar a proximidade entre as várias entidades envolvidas ao longo do processo.

RESULTADOS E IMPACTES

A operação atingiu os objetivos, as condições de ensino e aprendizagem foram muito melhoradas, há mais condições, mais conforto, mais saúde (com a retirada do fibrocimento) e mais eficiência energética.

Com o término da operação, os alunos de Viana do Castelo passaram a frequentar um equipamento escolar de referência, com uma maior dotação de espaços de apoio à componente letiva.

Devido ao sucesso da operação e à aprovação da comunidade escolar, como externalidade positiva e negativa (em simultâneo) a CMVC identificou a questão de os utilizadores dos restantes equipamentos terem passado a exigir obras semelhantes em outras escolas. Este impacto é simultaneamente qualificado como negativo, uma vez que os escassos recursos financeiros podem ficar aquém das expectativas dos municípios.

OBSTÁCULOS E DESAFIOS

Ao nível interno (CMVC) não se verificaram quaisquer constrangimentos. A concretização das obras seguiu com normalidade, não tendo sido identificados grandes atrasos no cumprimento dos prazos estabelecidos.

O único obstáculo identificado foi a insuficiência do financiamento inicial. O início da obra exigia um custo elegível não participado, o que exigiu algum esforço da parte da CMVC. Não obstante, com o reforço das verbas, a obra foi executada sem grandes problemas. Entre os custos iniciais não participados é possível identificar algumas construções diversas, a elaboração do projeto, a aquisição de equipamentos básicos e informáticos.

O Município de Viana do Castelo manifestou um elevado grau de satisfação para com o resultado final e acredita que a generalidade da população partilhe da mesma opinião.

LIÇÕES APRENDIDAS: FATORES DE SUCESSO E RECOMENDAÇÕES

Os três aspetos mais relevantes e que contribuíram de forma fundamental para o sucesso das operações, foram:

- O planeamento e trabalho de preparação desenvolvido pelo município, conjuntamente com a AG, que permitiu à CMVC beneficiar da prontidão do projeto com uma baliza temporal segura face ao lançamento das candidaturas.
- A celeridade de todo o processo, desde a candidatura, à concretização da obra e inclusive à revisão dos preços, sem grandes constrangimentos;
- O acompanhamento e apoio técnico concedido pela AG ao município de Viana do Castelo, que permitiu uma resposta ágil às questões que foram surgindo.

Ao nível da aplicação do Norte 2020 não há nada a apontar, o município apenas manifestou a necessidade de mais financiamento, dadas as suas carências. A falta de respostas competentes não é um problema, dado que a CMVC beneficia de projetos em carteira para implementar esse acréscimo de financiamento.

Relativamente à comunicação e à informação também não houve muito a acrescentar. O que é feito atualmente é suficiente. As sessões de esclarecimento são bem trabalhadas. Poderiam sim existir ligeiras melhorias na celeridade do processo, embora isso não constitua uma problemática com um grau de urgência elevado.

METODOLOGIA DE ANÁLISE

Método	Participante(s)	Data
Entrevista	Hermínia Rios (Câmara Municipal de Viana do Castelo)	17 de maio de 2023

Avaliação Intercalar do Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020

Relatório Final

CEDRU

Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano, Lda

Rua Fernando Namora 46A

1600-454 Lisboa

(+351) 217 121 240

www.cedru.com

Data:

29 de fevereiro de 2024