

AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DO ON.2 - "O NOVO NORTE"

Sumário Executivo

Agosto 2011



AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DO ON.2 – “O NOVO NORTE”

SUMÁRIO EXECUTIVO

Núcleo de Coordenação

José Manuel Simões (Coordenador)

Luís Carvalho

Sandra Primitivo

Equipa Técnica

Ana Caetano

Carla Figueiredo

Dalila Farinha

Inês Andrade

Sónia Vieira

Consultor Estratégico

Sérgio Barroso

AGOSTO.11

ÍNDICE GERAL

0. INTRODUÇÃO	4
I. BREVE DESCRIÇÃO DO OBJECTO E ÂMBITO DE AVALIAÇÃO	4
I.1. ON.2 – "O Novo Norte"	4
I.2. ÂMBITO DA AVALIAÇÃO	6
II. OBJECTIVOS E QUESTÕES-CHAVE DA AVALIAÇÃO	7
III. METODOLOGIAS PARA A AVALIAÇÃO	12
V. SÍNTESE DE CONCLUSÕES E DE RECOMENDAÇÕES	14

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Eixos Prioritários e Dotação Financeira do ON.2.....	5
Quadro 2. Objectivos Fundamentais da Avaliação da Operacionalização do ON.2 – O Novo Norte.....	7
Quadro 3. Objectivos e Questões da Avaliação da Operacionalização do ON.2.....	9
Quadro 4. <i>ToolBox</i> de Metodologias de Avaliação	12
Quadro 5. Resumo dos Inquéritos Enviados e das Respostas Obtidas.....	13
Quadro 6. Resumo das Respostas Obtidas, por Tipologia de Beneficiários.....	13
Quadro 7. Principais Conclusões do Estudo de Avaliação.....	14
Quadro 8. Síntese de Recomendações, Entidade Responsável pela Concretização e Nível de Prioridade	17

0. INTRODUÇÃO

1. O presente documento constitui o *Sumário Executivo do Relatório Final da Avaliação da Operacionalização do ON.2 - "O Novo Norte" – Programa Operacional Regional do Norte*, desenvolvido pelo Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano, Lda. (CEDRU), com apoio técnico da Augusto Mateus & Associados (AMA), estando organizado em quatro pontos principais.
2. Nos dois primeiros, é feito o enquadramento da avaliação, precisando-se o âmbito e os objectivos e explicitando-se as 17 questões-chave associadas ao processo.
3. No terceiro ponto, é apresentado o programa metodológico, explicitando-se os métodos de recolha, análise e sistematização da informação e identificando-se os actores envolvidos.
4. No quarto ponto, apresenta-se uma sistematização do quadro de conclusões e de recomendações, procurando oferecer-se uma matriz clara e objectiva que permita uma rápida compreensão dos resultados da avaliação.
5. A matéria de avaliação produzida vincula única e exclusivamente a Equipa de Avaliação, que agradece a todas as entidades que através dos diversos mecanismos de auscultação contribuíram para a realização deste estudo, aguardando-se que o quadro de conclusões e recomendações formulado contribua para melhorar a operacionalização e o desempenho do ON.2 - "O Novo Norte", de modo a um cumprimento eficaz e eficiente dos objectivos a que se propôs.

I. BREVE DESCRIÇÃO DO OBJECTO E ÂMBITO DE AVALIAÇÃO

I.1. ON.2 – "O Novo Norte"

6. O objecto da avaliação é o ON.2 – "O Novo Norte", enquanto instrumento do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) com aplicação exclusiva na NUTS II Norte, que integra 8 NUTS III (Minho-Lima, Cávado, Ave, Grande Porto, Tâmega, Entre Douro e Vouga, Douro e Alto Trás-os-Montes).
7. O Programa dispõe de uma dotação FEDER de € 2.711.645.133, a que se associa uma participação nacional de cerca de € 1.543.102.834, alavancando um investimento total de € 4.254.747.967, nos sete anos de realização previstos.
8. O ON.2 contém cinco prioridades estratégicas: a) Competitividade, Inovação e Conhecimento; b) Valorização Económica de Recursos Específicos, c) Valorização e Qualificação Ambiental e Territorial; d) Qualificação do Sistema Urbano; e) Governação e Capacitação Institucional. Estas deram origem à estruturação do Programa, organizado em cinco Eixos Prioritários (acresce um sexto eixo que corresponde à assistência técnica), com respectivas áreas de intervenção.
9. Em termos de objectivos específicos o ON.2 – "O Novo Norte" estrutura-se da seguinte forma:
 - ✓ Eixo I. Competitividade, Inovação e Conhecimento. São objectivos específicos: i) a consolidação dos serviços colectivos regionais de suporte à inovação e promoção do sistema regional de inovação; ii) o apoio à criação e consolidação de "*clusters*" emergentes e de empresas de base tecnológica em sectores que promovam o interface com as competências e capacidades regionais em ciência e tecnologia; iii) a promoção e desenvolvimento da rede de parques de ciência e tecnologia e de operações integradas de ordenamento e de acolhimento empresarial; iv) a requalificação, inovação e reforço das cadeias de valor nos sectores de especialização; v) a promoção de acções colectivas de desenvolvimento empresarial; vi) a promoção da economia digital e da sociedade do conhecimento e vii) a promoção de acções de eficiência energética. Trata-se do Eixo com maior dimensão financeira, dispondo de um investimento que representa 34% do investimento total programado;
 - ✓ Eixo II. Valorização Económica de Recursos Específicos. Constituem objectivos específicos: i) a valorização da excelência turística regional; ii) a promoção económica de novos usos do mar; iii) a valorização da cultura e da criatividade; iv) as acções de valorização de novos territórios de aglomeração de actividades económicas e v) a valorização económica de recursos endógenos em

espaços de baixa densidade e diversificação da actividade económica dos territórios rurais. A lógica global que preside a esta intervenção é a da promoção económica dos seus recursos próprios e, designadamente, do seu capital simbólico e identitário. Dispõe de um investimento total que representa 9,8% do Programa;

- ✓ Eixo III. Valorização e Qualificação Ambiental e Territorial. As intervenções neste domínio prosseguem três objectivos específicos: i) a valorização e qualificação ambiental; ii) a gestão activa da Rede Natura e da biodiversidade e iii) a qualificação dos serviços colectivos territoriais de proximidade. Representa 25,9% de investimento total;
- ✓ Eixo IV. Qualificação do Sistema Urbano. A promoção de operações para a excelência urbana e de redes de competitividade e inovação, a promoção de operações integradas em zonas prioritárias de regeneração urbana, a promoção da mobilidade urbana e a promoção da conectividade do sistema urbano regional, são os objectivos específicos a prosseguir. Representa 23,3% de investimento total.
- ✓ Eixo V. Governação e Capacitação Institucional. Atendendo à necessidade de melhorar a governação e promover a capacitação institucional da Região, são objectivos específicos deste Eixo: i) a modernização do Governo electrónico e melhoria da relação das empresas e dos cidadãos com a administração desconcentrada e local e ii) a promoção da capacitação institucional e do desenvolvimento regional e local. Dispõe de um investimento que representa 4,6% do investimento total programado.

Quadro 1. Eixos Prioritários e Dotação Financeira do ON.2

Eixo	Áreas de Intervenção	Investimento Total (€)
I	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualificação e promoção dos serviços colectivos e do sistema regional de suporte à inovação; ✓ Promoção do empreendedorismo de base tecnológica; ✓ Promoção de instituições e serviços de apoio à criação e consolidação de empresas; ✓ Iniciativas integradas de apoio à criação e consolidação de <i>clusters</i> emergentes; ✓ Implementação e desenvolvimento de parques de ciência e tecnologia; ✓ Operações integradas de acolhimento empresarial; ✓ Inovação tecnológica e não tecnológica em empresas ligadas às "Actividades Tradicionais"; ✓ Criação de núcleos de I&D nas empresas; ✓ Contratação de serviços avançados; ✓ Actuação estratégica de estruturas associativas empresariais; ✓ Redes de cooperação entre empresas/sectores; ✓ Oferta integrada de serviços inovadores; ✓ Acções de demonstração no âmbito das novas tecnologias; ✓ Criação e divulgação de conteúdos <i>on-line</i>; ✓ Projectos piloto de eficiência energética. 	1.448.260.037
II	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de promoção da Marca "Porto - Norte de Portugal"; ✓ Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro; ✓ Economia do Mar; ✓ Promoção de um <i>cluster</i> de indústrias criativas; ✓ Apoio à organização de grandes eventos culturais; ✓ Acções de valorização da base competitiva; ✓ Programas de acção de desenvolvimento turístico; ✓ Pólos de excelência rural; ✓ Valorização e gestão integrada dos sistemas produtivos locais; ✓ Promoção de um <i>standard</i> mínimo de serviços m meio rural 	414.814.815
III	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão da orla costeira, da rede hidrográfica e dos seus recursos; ✓ Valorização e gestão de áreas ambientalmente críticas; ✓ Planos de acção optimizados de recolha selectiva e triagem de resíduos; ✓ Prevenção de riscos naturais, tecnológicos e sanitários; ✓ Valorização e gestão integrada da Rede Natura e da biodiversidade; ✓ Ciclo urbano da água; ✓ Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar; ✓ Saúde; ✓ Património cultural e redes de equipamentos culturais; ✓ Qualidade de vida/Lazer/Desporto; ✓ Acções de desenvolvimento social. 	1.100.000.000
IV	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação; 	992.307.692

Eixo	Áreas de Intervenção	Investimento Total (€)
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valorização de vocações temáticas das cidades e redes de cidades; ✓ Operações integradas para a valorização económica; ✓ Operações integradas de regeneração urbana; ✓ Sistema de transportes urbanos e suburbanos; ✓ Variantes a centros urbanos; ✓ Qualificação do sistema de transportes públicos de passageiros; ✓ Eliminação de pontos negros; ✓ Planos de mobilidade urbana sustentável; ✓ Acções no domínio da logística e micro-logística; ✓ Qualificação dos níveis de serviço de itinerários complementares e da rede de estradas nacionais e municipais; ✓ Intervenções estruturantes em vias ferroviárias; ✓ Intervenções estruturantes em cais fluviais e vias navegáveis; ✓ Acções piloto de valorização integrada da rede e sistema de transportes colectivos em meio rural. 	
V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modernização, melhoria da eficiência e articulação de serviços regionais, sub-regionais e locais; ✓ Reforço de mecanismos e estruturas de facilitação da relação da Administração com as empresas e cidadãos; ✓ Instrumentos de gestão e monitorização do território; ✓ Projectos e iniciativas inovadoras e de elevado efeito demonstrativo de valorização regional e local. 	195.648.874
VI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão, acompanhamento, controlo e avaliação; ✓ Estudos e projectos; ✓ Aquisição e aluguer de equipamento; ✓ Publicidade e divulgação; ✓ Edição de documentos; ✓ Realização de reuniões da Comissão de Acompanhamento. 	103.680.548

Fonte: ON.2

1.2. Âmbito da Avaliação

10. No quadro do modelo global de avaliação do QREN, a AG do ON.2 elaborou o Plano de Avaliação (PA) do ON.2 que integra o Plano Global de Avaliação (PGA) do QREN e dos Programas Operacionais 2007-2013. Este PA prevê a realização de dois exercícios que incidem sobre a globalidade do Programa, cuja responsabilidade é da AG do Programa:
 - ✓ A Avaliação da Operacionalização no Contexto da Estratégia do QREN;
 - ✓ A Avaliação Intercalar.
11. Complementarmente, o PA do ON.2 prevê a realização de Avaliações Temáticas abrangendo áreas como a "Valorização do Património e dos Recursos Ambientais"; a "Inovação Empresarial"; os "Custos Públicos de Contexto" e as "Assimetrias Regionais de Desenvolvimento". No Plano Global de Avaliação do QREN e dos PO, estão previstas avaliações transversais sobre a "Operacionalização do Sistema de Incentivos"; "Operacionalização das Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação e Acções Inovadoras para o Desenvolvimento Urbano"; "Contributo do FEDER para o Apoio às Acções Abrangidas pelo Âmbito de Intervenção do FSE" e "Integração da Perspectiva do Género".
12. A presente avaliação, tendo como objecto o ON.2, assume como enfoque privilegiado a dimensão operacional, visando os objectivos estabelecidos na regulamentação comunitária já mencionados, cuja especificação na alínea b) do n.º 4 do Artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 312/2007 precisa no sentido de "analisar a implementação das intervenções do Programa Operacional [...] e apresentar recomendações para melhorar o seu desempenho". Tem, assim, como âmbito a implementação operacional do PO em todo o território da região Norte, incidindo em matérias como: o modelo de governação; a admissibilidade e aceitabilidade dos beneficiários e das operações; o processo de selecção das operações; a gestão interna e o Plano de Comunicação do PO; o papel das Parcerias e dos Organismos Intermédios (OI) (com os quais a AG contratualizou a delegação de competências); o acompanhamento da execução; os custos de transacção.

II. OBJECTIVOS E QUESTÕES-CHAVE DA AVALIAÇÃO

13. As disposições normativas comunitárias e nacionais e as orientações do PGA do QREN e do PA do ON.2 permitem precisar a natureza do presente exercício de avaliação:
 - ✓ É uma avaliação operacional – destinando-se, de acordo com o PGA, “a analisar a implementação das intervenções do PO ou de conjuntos de PO e a apresentar recomendações para melhorar o seu desempenho”;
 - ✓ É uma avaliação associada a um objectivo claramente assumido – que, nos termos do Plano de Avaliação do ON.2, visa “compreender se os dispositivos técnicos, financeiros, administrativos e de governação postos em prática, após a aprovação formal do ON.2 – “O Novo Norte”, permitem concretizar, como se previa e nos termos em que se previa, os seus objectivos e os do QREN”;
 - ✓ É uma avaliação que respeita o objectivo das avaliações enquadrado pelo Decreto-Lei relativo à governação do QREN e dos PO, definido do seguinte modo: “melhorar a qualidade, a eficácia, a eficiência e a coerência das operações concretizadas com o apoio dos fundos comunitários com carácter estrutural”.
14. Não se trata, portanto, nem de uma avaliação estratégica, “focalizada na análise dos contributos das operações dos PO e do QREN para a prossecução dos respectivos objectivos e prioridades e na apresentação de recomendações para melhorar os respectivos desempenhos”, nem de uma avaliação intercalar, que analisa “o contexto, o desempenho e o impacte a meio percurso”, podendo “conduzir a reprogramações”.
15. O objecto e o âmbito desta avaliação balizam o exercício a realizar. Importa, todavia, definir de modo mais claro e objectivo os seus contornos. A distinção que se estabelece entre avaliações de natureza estratégica e operacional contribui para esse propósito.
16. Ambas comungam o mesmo propósito – “apresentar recomendações para melhorar o desempenho” – e ambas incidem sobre as “operações” ou as “intervenções” de PO, de conjuntos de PO ou do QREN. Diferenciam-se todavia, de modo significativo, na perspectiva adoptada (ou na focalização) das avaliações: enquanto os exercícios de natureza estratégica privilegiam a análise dos contributos das operações para os objectivos e prioridades prosseguidos, os de natureza operacional priorizam a análise da implementação das intervenções.
17. O estudo de avaliação tem assim exclusiva incidência na apreciação das formas de implementação do Programa.
18. Importa também salientar que os exercícios avaliativos previstos no PGA e nos PA contemplam diversas perspectivas de análise, autónomas mas complementares, determinando a necessidade de enquadrar nos trabalhos da Avaliação da Operacionalização do ON.2 – “O Novo Norte” a leitura e integração dos resultados dessas avaliações, com possíveis pontos de contacto relativamente ao seu objecto – em função da sua disponibilidade – tomando em consideração as interacções e as complementaridades que entre elas se estabelecem.
19. Atendendo a este pano de fundo, os normativos comunitários e nacionais, o PGA do QREN, o PA do ON.2 e o Caderno de Encargos definem os objectivos fundamentais do presente exercício de avaliação.

Quadro 2. Objectivos Fundamentais da Avaliação da Operacionalização do ON.2 – O Novo Norte

Objectivos Globais da Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhorar a qualidade, a eficácia e a coerência da intervenção e a estratégia e execução do Programa no que respeita aos problemas estruturais específicos que afectam Portugal e a Região Norte em particular, tendo em conta o objectivo do desenvolvimento sustentável e a legislação comunitária pertinente em matéria de impacte ambiental e de avaliação ambiental estratégica. ✓ Melhorar a qualidade, a eficácia, a eficiência e a coerência das operações concretizadas com o apoio do FEDER.
Objectivos das Avaliações de Natureza Operacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoiar o acompanhamento do Programa Operacional. ✓ Analisar a implementação das intervenções do Programa Operacional e apresentar recomendações para melhorar o seu desempenho.

<p>Objectivos Gerais da Avaliação da Operacionalização do ON.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir para a melhoria da operacionalização do Programa, através da análise das suas diferentes fases de implementação, nomeadamente no que respeita à análise da admissibilidade e aceitabilidade dos beneficiários e das operações, elegibilidade e selecção das operações, gestão interna e Plano de Comunicação do PO, os custos de transacção e o acompanhamento da execução. Acresce a necessidade de: ✓ Contribuir para a Avaliação Global de Implementação do QREN, nomeadamente em matéria de sistematização da informação relativa a boas práticas e da identificação dos factores explicativos das dinâmicas de implementação do ON.2. ✓ Estabelecer articulações e desenvolver complementaridades com os restantes exercícios de avaliação do QREN e dos PO em curso. ✓ Efectuar uma primeira avaliação/comparação dos mecanismos de implementação e dos projectos aprovados com o inicialmente expectável. ✓ Apresentar conclusões e recomendações no âmbito dos mecanismos de implementação que se considerem necessários para garantir a prossecução dos objectivos definidos – assegurando a produção de resultados em tempo oportuno, visando a introdução de melhorias sustentadas na operacionalização do ON.2 e permitindo potenciar os níveis de eficácia e eficiência das intervenções co-financiadas.
<p>Objectivos Específicos da Avaliação da ON.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar o "follow up" da Avaliação <i>Ex-ante</i>, aferindo, por um lado, a pertinência do modelo de governação e o seu contributo para o reforço do modelo regional de governação e a supressão dos pontos fracos regionais e, por outro lado, analisando a capacitação institucional dos actores envolvidos na sua implementação e o seu papel na eliminação desses pontos fracos; ✓ Proceder à análise e avaliação dos ritmos de execução e a sua compatibilidade com os valores programados e as metas de gestão, identificando eventuais desvios e medidas/soluções para os ultrapassar e melhorar o desempenho; ✓ Avaliar a adequação dos instrumentos de operacionalização adoptados face à prossecução dos dos objectivos específicos e dos indicadores consagrados em sede de programação; ✓ Analisar a adequação das parcerias constituídas, em sede dos diversos planos de acção, no quadro de exigências de eficácia e eficiência de gestão; ✓ Avaliar os custos de transacção impostos pelo modelo de governação, identificando a necessidade de modificar procedimentos e aferindo do grau de resposta do Sistema de Informação (SI) às necessidades de gestão; ✓ Avaliar os níveis de implementação do Plano de Comunicação, em termos de concretização de objectivos e dos resultados e metas alcançadas.

Fonte: Caderno de Encargos da Avaliação da Operacionalização do ON.2 "O Novo Norte" (2009); Plano de Avaliação Global do QREN (2009)

20. Considerando o quadro de objectivos, os resultados da avaliação deverão ter uma utilização que permita:
- ✓ A eventual formulação de ajustamentos do quadro regulamentar – Regulamentos Específicos (RE) e demais instrumentos normativos do ON2 (perfil dos avisos de concurso), em função das prioridades e dos objectivos e metas a prosseguir;
 - ✓ A eventual formulação de ajustamentos na programação e nos critérios e modalidades de selecção;
 - ✓ A eventual adopção de novas medidas de gestão para melhorar os ritmos de execução e a sua adequação à programação, bem como para diminuir os "custos de transacção";
 - ✓ A eventual formulação de ajustamentos no sistema de informação, nomeadamente no que respeita a melhorias na acessibilidade e nas funcionalidades de modo a torná-lo mais "user friendly" e a permitir ganhos de eficácia e eficiência de gestão;
 - ✓ A eventual formulação de alterações no quadro de indicadores de realização e de resultado previstos, verificando da sua capacidade e pertinência para a prossecução dos objectivos do Programa;
 - ✓ A eventual formulação de alterações no Plano de Comunicação, de modo a melhorar os resultados alcançados, nomeadamente a captação de novos públicos.
21. Assume-se assim que não só o processo de avaliação deve ser concretizado em estreita interacção com os *stakeholders* do ON.2 mas, também, que as conclusões e recomendações devem servir as suas necessidades e prioridades. Considera-se, conseqüentemente, que o exercício da avaliação apenas é relevante se produzir dinâmicas conducentes à criação de valor em termos de informação e de conhecimento e, assim, reforce a capacitação organizacional dos protagonistas do ON.2.
22. A obtenção de níveis elevados de participação constitui uma importante finalidade deste exercício, cuja eficiência e eficácia será assegurada pelos instrumentos mais adequados.

23. A necessidade desta abordagem no contexto da *Avaliação da Operacionalização do Programa Regional no Contexto da Estratégia do QREN* é reforçada pelo número, diversidade e qualidade dos *stakeholders* envolvidos – que as Especificações Técnicas apresentam –, designadamente:
- ✓ Os utilizadores das conclusões e recomendações da avaliação: a Comissão Ministerial de Coordenação do QREN; a Comissão Ministerial de Coordenação dos PO Regionais do Continente; a AG do ON2;
 - ✓ O Grupo de Acompanhamento dos trabalhos de avaliação que integram elementos da AG do ON2, do Centro de Observação das Dinâmicas Regionais (CODR), do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional (IFDR) e do Observatório do QREN (O QREN);
 - ✓ As entidades com responsabilidades na governação do QREN e do Programa Operacional: o O QREN (enquanto entidade responsável pela coordenação e monitorização estratégica do QREN e enquanto entidade que preside à Comissão Técnica de Coordenação do QREN); o IFDR (enquanto entidade responsável pela Monitorização Operacional e Financeira do FEDER e Fundo de Coesão do QREN) e a Comissão de Acompanhamento do ON2;
 - ✓ A Comissão Europeia (CE), na qualidade de entidade que gere, em conjunto com o Estado Membro, a aplicação dos Fundos;
 - ✓ Os beneficiários dos Fundos, na aceção dos regulamentos comunitários e nacionais que os enquadram legalmente;
 - ✓ Os cidadãos em geral, tendo em conta os princípios da transparência e da responsabilidade.
24. Tendo como referência o quadro de objectivos desta Avaliação, as Cláusulas Técnicas determinaram um conjunto de questões de avaliação que serviram de guião metodológico.
25. Partindo deste referencial e com o propósito de incrementar a clareza dos objectivos e o objecto de cada questão, de aumentar a utilidade dos resultados (numa perspectiva de *process-improvement*) e de reforçar a focalização da avaliação nas formas de operacionalização, foram definidos seis grandes objectivos específicos e ampliado o enfoque das questões. Neste quadro, procedeu-se a reajustamentos na abordagem/agrupamento de questões originando 17 questões-chave de avaliação, enquanto a diversidade de questões consagradas no Caderno de Encargos, são assumidas enquanto questões complementares e de suporte do processo avaliativo.

Quadro 3. Objectivos e Questões da Avaliação da Operacionalização do ON.2

OBJECTIVOS ESPECIFICOS	QUESTÕES DE AVALIAÇÃO	QUESTÕES COMPLEMENTARES E DE SUPORTE
<i>"Follow up" da Avaliação Ex-ante</i>		
Efectuar o "follow up" da Avaliação <i>Ex-ante</i> , aferindo, por um lado, a pertinência do modelo de governação e o seu contributo para o reforço do modelo regional de governação e a supressão dos pontos fracos regionais e, por outro lado, analisando a capacitação institucional dos actores envolvidos na sua implementação e o seu papel na eliminação desses pontos fracos	1.1. Será que o modelo "uniforme e impositivo" de governação dos PO Regionais "poderá comprometer a densificação institucional e o reforço do modelo regional de governação, que permitam colmatar pontos fracos da Região Norte repetidamente identificados em anteriores programas operacionais em sede das respectivas avaliações"?	O estabelecimento de Regulamentos Específicos uniformes ao nível nacional permitiu superar os pontos fracos da Região Norte, nomeadamente em termos institucionais? Ou, pelo contrário, agravou-os? Que mecanismos de densificação institucional e de reforço do modelo regional de governação têm sido adoptados? Concorrem para debelar as fragilidades institucionais que têm marcado a Região, na última década, e para uma melhor operacionalização e territorialização das políticas públicas?
	1.2. Que papel poderão ter desempenhado a Comissão de Acompanhamento, a Comissão de Aconselhamento Estratégico, o Pacto para a Competitividade da Região do Norte (e respectivas Agendas), as parcerias constituídas em sede das Estratégias de Eficiência Colectiva (EEC) ou, mesmo, o processo de contratualização com as Comunidades Intermunicipais para a eliminação desses pontos fracos?	Quais as vantagens e inconvenientes dos modelos de funcionamento destas parcerias face aos de outras similares no período de programação anterior (Unidades de Gestão, Medidas da Administração Central Regionalmente Desconcentradas, etc)?
<i>Execução vs Programação</i>		
Proceder à análise e avaliação dos ritmos de execução e a sua compatibilidade com os valores programados e as	2.1. O actual ritmo de aprovação do ON.2 – "O Novo Norte" é compatível com a programação?	E relativamente a cada um dos Eixos Prioritários? E, dentro de cada Eixo Prioritário, há ventilação pelas diversas fontes de financiamento? A taxa média de co-financiamento de cada Eixo Prioritário, resultante das operações aprovadas, é compatível com a programada? A que se devem os eventuais desvios?

OBJECTIVOS ESPECIFICOS	QUESTÕES DE AVALIAÇÃO	QUESTÕES COMPLEMENTARES E DE SUPORTE
<p>metas de gestão, identificando eventuais desvios e medidas/soluções para os ultrapassar e melhorar o desempenho</p>	<p>2.2. Os ritmos de lançamento de "Avisos" e os subsequentes prazos associados às diversas etapas do ciclo de vida das candidaturas são compatíveis com a programação do ON.2?</p>	<p>Os ritmos de lançamento de "Avisos" e os subsequentes prazos de duração dos respectivos períodos de submissão de candidaturas, análise das condições de admissibilidade e aceitabilidade das operações, análise de mérito, decisão da Comissão Directiva, celebração de contratos e início da execução no terreno são compatíveis com a programação do ON.2?</p>
	<p>2.3. A percentagem de despesa aprovada nos temas prioritários "Earmarking" face ao total é compatível com a programada?</p>	<p>Em que temas se registam maiores desvios? Esses desvios devem-se a não aprovação, ainda, de operações que para eles contribuem ou existem outras razões?</p>
	<p>2.4. O actual ritmo de execução em termos globais do ON.2 – "O Novo Norte" é compatível com as principais metas de gestão estabelecidas?</p>	<p>A relação entre a aprovação e a execução é a mais adequada face aos objectivos de execução (Regra "n+3" em 2010, Regra "n+2" nos restantes anos e encerramento, pelo menos, em 2015)? O desempenho registado nos diferentes Eixos Prioritários e Objectivos Específicos/Tipologias é idêntico? Onde é que se registam os melhores desempenhos? E os piores? A que se devem esses desempenhos menos conseguidos?</p>
Execução vs Realização e Resultados		
<p>Avaliar a adequação dos instrumentos de operacionalização adoptados face à prossecução das dos objectivos específicos e dos indicadores consagrados em sede de programação</p>	<p>3.1. Os Regulamentos prevêem as tipologias de projectos que permitem concretizar os objectivos do ON.2 e respectivos indicadores? Os "Avisos" previam o apoio a tipologias de projectos que concorressem para a concretização desses objectivos e respectivos indicadores? O processo de selecção das operações permitiu seleccionar aquelas que mais contribuíam para esses objectivos e indicadores?</p>	<p>Os "Regulamentos" proporcionaram, ou não, alguma distorção da programação?</p>
		<p>Algumas tipologias previstas nos Regulamentos não estão cobertas por "Avisos"? A sua programação anual está alinhada com a calendarização das metas?</p>
		<p>Existindo desvios, a que se devem? À explicitação e análise dos critérios? À deficiente resposta da procura?</p>
		<p>A existirem potenciais desvios significativos face a esses objectivos e respectivos indicadores, devem-se mais, em termos relativos, aos "Regulamentos", aos "Avisos" ou ao processo de selecção das operações?</p>
<p>Os objectivos específicos e respectivos indicadores do ON.2 ainda são adequados? Que alterações devem ser efectuadas? Aos objectivos e indicadores? Aos "Regulamentos"? Ao perfil dos futuros "Avisos"? Aos critérios de selecção? Às modalidades de Selecção?</p>		
Parcerias (na Gestão)		
<p>Analisar a adequação das parcerias constituídas, em sede dos diversos planos de acção, no quadro de exigências de eficácia e eficiência de gestão</p>	<p>4.1. Os objectivos dos diversos Planos de Acção encontram-se alinhados com os objectivos específicos do ON.2 e respectivos indicadores?</p>	<p>Os objectivos dos diversos Planos de Acção (Programas Territoriais de Desenvolvimento, Planos de Acção das EEC, PRU, etc...) que serviram de suporte à constituição destas parcerias encontram-se alinhados com os objectivos específicos do ON.2 e respectivos indicadores? Onde é que, porventura, se poderão registar maiores desvios?</p>
	<p>4.2. A selectividade das operações dentro de cada Plano de Acção é idêntica à que se processa nos "Avisos" normais?</p>	<p>Que selectividade é possível impor em sede da selecção das operações propriamente ditas? Estes Planos Acção têm permitido uma integração em termos temáticos, temporais e espaciais dos instrumentos de política? Têm vindo a ser concretizados nos prazos previstos?</p>
	<p>4.3. Estes Planos de Acção aprovados impõem maior ou menor rigidez na gestão do ON.2 face à necessidade de se assegurarem os níveis de execução física e financeira programados?</p>	<p>Estão previstos os necessários mecanismos para a sua revisão e ajustamento? Que contributo têm no desempenho global do ON.2 no que respeita aos níveis globais de aprovação e execução?</p>
Custos de Transacção		
<p>Avaliar os custos de transacção impostos pelo modelo de governação, identificando a necessidade de modificar procedimentos e aferindo do grau de resposta do Sistema de Informação (SI) às necessidades de gestão;</p>	<p>5.1. Os Avisos e o nível de exigência dos processos de candidatura são adequados relativamente aos objectivos e aos prazos dos concursos?</p>	<p>Os "Avisos" são suficientemente explícitos quanto aos objectivos, tipologias, co-financiamento, resultados, etc. das operações a aprovar? As exigências em matéria de instrução de candidaturas são razoáveis face aos prazos e objectivos de cada concurso? A procura foi a mais adequada face à oferta de financiamento?</p>
	<p>5.2. Os processos de análise e decisão relativamente às candidaturas decorreram de acordo com a qualidade necessária e os prazos previstos?</p>	<p>A análise da admissibilidade e aceitabilidade das operações decorreu com a qualidade e celeridade necessária? Que selectividade existe a este nível? É adequada ou não? Não existe o risco de a selectividade se efectuar nesta fase e não em sede de análise de mérito? Se sim, a que se deve isso? À incapacidade de instrução correcta de candidaturas por parte dos beneficiários? As dificuldades na interpretação das exigências previstas nos "Avisos"?</p> <p>E a análise de mérito? Decorreu de acordo com o previsto em termos temporais? As funções de utilidade do decisor, explicitadas através da grelha de análise multi-critério, são as mais adequadas? Permitem hierarquizar da melhor forma as operações face aos objectivos? São suficientemente discriminantes? São, de facto, atribuídas pontuações diferentes para diversos critérios? Ou alguns critérios não permitem diferenciar o mérito das candidaturas? Estas funções são adequadas mesmo quando o número de operações em análise é elevado? A análise de mérito tem permitido assegurar a razoabilidade dos orçamentos das operações aprovadas?</p>

OBJECTIVOS ESPECIFICOS	QUESTÕES DE AVALIAÇÃO	QUESTÕES COMPLEMENTARES E DE SUPORTE
	<p>5.3. Depois de contratadas, as operações têm vindo a ser executadas de acordo com o previsto e o número de verificações e validações efectuadas pelos Secretariados Técnicos é adequado face ao ritmo de reembolsos desejável?</p> <p>5.4. O Sistema de Informação (SIGON.2) responde a todos os requisitos estabelecidos nos normativos de suporte à gestão do ON.2, em particular ao seu "Compliance Assessment"?</p>	<p>Concluída a análise de mérito, as aprovações pela Comissão Directiva decorrem nos prazos previstos? Que prazos decorrem entre as aprovações, as notificações, as análises de (eventuais) recursos e a celebração dos contratos? Existem alguns pontos críticos nesta fase final do processo de decisão? A que se devem?</p> <p>O processo de instrução dos pedidos de pagamento por parte dos promotores é simples e adequado? Leva muito tempo a efectuar? Depois de efectuado, são detectadas muitas incorrecções? Que tipo de incorrecções são mais frequentes? A que se devem?</p> <p>As desconformidades detectadas têm efeitos suspensivos relativamente aos prazos? Que consequências podem ter nos ritmos de reembolsos? O acompanhamento da execução financeira é articulado com o da execução física? Podem existir falhas de sintonia? Como se compatibiliza o ritmo desejável de reembolsos com as necessidades de reprogramação física e financeira das operações?</p> <p>Tem permitido ganhos de eficácia e de eficiência de gestão face ao estabelecido no período de programação anterior (SIGON)? Quais são as principais diferenças? A sua utilização generalizada pelos Secretariados Técnicos tem sido assegurada sem grandes custos? E os utilizadores externos? Têm-se adaptado a este novo modelo de gestão que passa pela submissão electrónica de candidaturas e de pedidos de pagamentos através do SIGON.2? Têm existido reclamações? A que se devem? Têm-se procedido, sempre que necessário, a alterações ao SIGON.2 que permitam melhorar a sua acessibilidade por parte dos beneficiários e reduzir as (potenciais) reclamações? O SIGON.2, do ponto de vista do seu "front office", é o mais "user's friendly" possível? Quando (eventualmente) o não é, isso deve-se ao próprio SIGON.2 ou ao modelo de gestão do ON.2 que lhe está subjacente (traduzido, nomeadamente no seu "Compliance Assessment")? Estão previstos novos desenvolvimentos do SIGON.2? Esses desenvolvimentos permitem responder a novas questões que as fases seguintes do período de vida útil do Programa impõem?</p>
Plano de Comunicação		
<p>Avaliar os níveis de implementação do Plano de Comunicação, em termos de concretização de objectivos e dos resultados e metas alcançadas.</p>	<p>6.1. O Plano de Comunicação tem sido implementado de acordo com o programado?</p> <p>6.2. Os resultados e metas traçadas em sede de Plano de Comunicação têm sido alcançados?</p> <p>6.3. As obrigações regulamentares (informação e publicidade) têm sido implementadas?</p>	<p>Os objectivos estabelecidos têm sido prosseguidos? Com que desvios e alterações? E as acções que o concretizam têm sido postas em prática? Foram realizadas parcerias de divulgação? A promoção na imprensa (em termos quer de "advertising" quer de "publicity") tem sido assegurada? A divulgação e a comunicação electrónica, através do próprio "site" e da "newsletter", têm sido continuamente desenvolvidas? Com que abrangência? E os eventos públicos, associados quer à divulgação da estratégia, quer das oportunidades de financiamento, quer aos resultados alcançados, têm sido convenientemente programados e realizados de acordo com as necessidades de gestão do ON.2 – "O Novo Norte"? Os outros suportes de divulgação e comunicação (brochuras, "flyers", "mailing") são os necessários? Têm sido produzidos nas quantidades requeridas face aos públicos-alvo a que se destinam? A política de "branding" foi a mais adequada e as acções de extensão da marca "O Novo Norte" têm tido o destaque previsto no Plano de Comunicação? E na comunicação para "novos públicos" previstos no Plano de Comunicação, que progressos foram concretizados? Que perspectivas existem?</p> <p>Os indicadores de realização e de resultado e respectivas metas estabelecidas no Plano de Comunicação têm sido concretizados? Que dizer em matéria de acessibilidade? O "site" tem tido um número crescente de utilizadores? Esses utilizadores estão alinhados com os públicos-alvo? Que apoio, face às suas necessidades, encontram? A informação relevante, por este meio ou por outros, tem chegado aos públicos-alvo definidos? Qual a percepção da opinião pública e publicada relativamente ao ON.2? Está associada aos Fundos Estruturais? À política regional? À Região do Norte e à ideia que dela se pretende transmitir? À CCDR-N? A política de extensão de marca começa a ter resultados? O "branding" permite colocar "O Novo Norte" como uma marca global da Região do Norte? Que avaliação se faz, nesta altura, dos resultados face aos registados anteriormente no que respeita ao "ON – Operação Norte"? São melhores? Em que e porquê? São piores? Em que e porquê? Que medidas se devem pôr em prática para potenciar os resultados até agora alcançados?</p> <p>O papel desenvolvido pela Autoridade de Gestão junto das entidades beneficiárias, previsto no Plano de Comunicação e na regulamentação comunitária, tem sido concretizado? Os dispositivos de informação, sensibilização, monitorização e esclarecimento existem e funcionam? Com que grau de especificação? E com que resultados? Melhores ou piores do que os obtidos no período de programação anterior?</p>

Fonte: Equipa de Avaliação (2010)

III. METODOLOGIAS PARA A AVALIAÇÃO

26. Os exercícios de avaliação de instrumentos de política de desenvolvimento socioeconómico exigem a adopção de abordagens metodológicas multi-dimensionais, que consigam abranger e compreender de forma integrada a multiplicidade de questões que lhes estão associadas e as diversas perspectivas sob as quais estas poderão ser observadas. A abordagem metodológica proposta para a presente avaliação assumiu esta necessidade, sendo suportada num leque diversificado de metodologias de recolha e análise de informação.
27. A selecção e a aplicação destas metodologias resultaram de uma leitura criteriosa das implicações técnicas associadas a cada questão de avaliação, de modo a que, em cada uma delas, fossem aplicadas as ferramentas mais adequadas. Esta leitura traduziu-se num aperfeiçoamento da metodologia inicialmente proposta, que foi consubstanciado no Relatório Inicial apresentado em 2010.09.01 e aprovado pela Comissão Directiva do ON.2.
28. Neste sentido, concebeu-se uma *ToolBox* de metodologias, para a concretização dos objectivos do Estudo. Na selecção das metodologias, procurou-se conjugar técnicas “clássicas” de avaliação de programas como as entrevistas, ou as análises de documentos e informação dos sistemas de informação, com instrumentos “inovadores”, como o *Beneficiary Web Survey*.

Quadro 4. *ToolBox* de Metodologias de Avaliação

Designação	Descrição
Entrevistas Individuais Semi-Estruturadas	Traduz-se na realização de entrevistas cujos interlocutores são individualidades/representantes de entidades que, pelo papel que desempenham e pelo seu conhecimento, se afiguram relevantes para contribuir para elucidar a Equipa relativamente às questões objecto de estudo. O modelo de funcionamento desta metodologia consistiu na realização de entrevistas individuais, segundo um modelo semi-estruturado, tendo por base um guião de questões pré-definido. Foram realizadas entrevistas com representantes de diversas entidades, consideradas relevantes para os objectivos da avaliação. Realizaram-se ainda diversas reuniões de acompanhamento com os interlocutores responsáveis pela gestão e acompanhamento do ON.2.
<i>Beneficiary Web Survey</i>	Consistiu na elaboração e tratamento de questionários dirigidos a promotores do Programa, quer ao seu universo, quer especificamente aos beneficiários de Avisos de Concurso específicos (para os Estudos de Caso). A aplicação da metodologia de questionário <i>online</i> traz diversas vantagens, designadamente em termos do nível de participação, do aumento de rapidez na comunicação, no tratamento e na análise dos resultados, da economia de recursos e, consequentemente, da possibilidade de alargar a inquirição a todo o universo de beneficiários.
Análise de Sistemas de Informação	A recolha de dados provenientes do SIGON.2, complementada por informação estatística proveniente de diversas fontes oficiais, constituiu uma metodologia basilar para a elaboração do Estudo. Foram utilizadas diversas técnicas de tratamento estatístico que permitiram transformar os elementos recolhidos a partir dos sistemas de informação em indicadores.
Recolha e Análise Documental	O trabalho de <i>back-office</i> consistiu na identificação, selecção e recolha de relatórios, regulamentos, formulários de candidatura, estudos técnicos e outros documentos, relacionados com a gestão do ON.2. Posteriormente, procedeu-se à análise das fontes documentais recolhidas, procurando filtrar, sintetizar e sistematizar a informação mais relevante nelas contida.
<i>Focus Group</i>	O <i>Focus Group</i> é um instrumento que integra os instrumentos de informação primária ao nível dos dados qualitativos, mas também é um dos instrumentos da família das metodologias de discussão. Realizaram-se também duas sessões <i>Focus Group</i> , uma na CCDR-N a 2011.01.25, na qual participaram todas as Comunidades Intermunicipais (CIM) da Região Norte, incluindo a AMP (Área Metropolitana do Porto), com excepção da CIM Douro, da CIM Ave e da CIM Cávado e outra no Hotel Tuela-Porto a 2011.02.01, na qual participaram editores/jornalistas de diversos órgãos de comunicação social, nomeadamente Jornal de Notícias, Jornal Público, Grande Porto, Rádio Renascença, Agência Lusa e Porto Canal.

Fonte: Equipa de Avaliação (2010)

29. Como estipulado no cronograma dos trabalhos e de acordo com as orientações concertadas com o Grupo de Acompanhamento (GA), durante a segunda fase do Estudo foram concretizadas as etapas metodológicas relacionadas com o *Beneficiary Web Survey*. No quadro seguinte, é apresentada de forma discriminada, por grandes tipologias de beneficiários, a dimensão do universo de inquirição (número de inqueritos enviados) e o número de respostas obtidas. Tendo em consideração o número total de respostas válidas (577), verifica-se que a margem de erro associada aos resultados obtidos é inferior a 5%, para um nível de confiança de 95%.

Quadro 5. Resumo dos Inquéritos Enviados e das Respostas Obtidas

	Universo	N.º de respostas	% de resposta
Aviso GAEP/01/2008	52	27	51,9
Aviso PRU/02/2008	92	48	52,2
Aviso Mar/TC//PCT/1/2009	1	1	100,0
Aviso SAIECT-IETIEFE/1/2009	25	16	64,0
Universo de Promotores	2.342	577	24,6

Fonte: Equipa de Avaliação (2011)

Quadro 6. Resumo das Respostas Obtidas, por Tipologia de Beneficiários

Tipologia de Beneficiários	Respostas	
	N.º	%
Município/Comunidade Intermunicipal/Área Metropolitana	74	13
Empresa Pública Municipal, Intermunicipal ou Metropolitana/Serviço Municipalizado	16	3
Instituição de Ensino Superior	7	1
Administração Central/Entidade Pública ou Equiparada Detida pelo Estado	16	3
Empresa	258	45
Fundação ou Entidade Privada Sem Fins Lucrativos	190	33
Outros	16	3
Total	577	100

Fonte: Equipa de Avaliação (2011)

V. SÍNTESE DE CONCLUSÕES E DE RECOMENDAÇÕES

30. O presente capítulo destaca as conclusões e as recomendações consideradas mais importantes de todo o processo avaliativo.
31. A densidade e a especificidade das 17 questões de avaliação do Estudo – incidindo em matérias muito dispare – gerou um vasto número de conclusões nas respostas apresentadas pela Equipa de Avaliação, cuja riqueza e amplitude remete para uma leitura do Relatório Final.
32. O quadro seguinte releva as reflexões principais, estruturadas de acordo com os objectivos específicos da Avaliação.

Quadro 7. Principais Conclusões do Estudo de Avaliação

	Principais Questões de Avaliação	Síntese Conclusiva da Avaliação
"Follow Up" da Avaliação Ex-Ante	O modelo de governação dos PO Regionais poderá comprometer a densificação institucional e o reforço do modelo regional de governação e de desenvolvimento da Região do Norte?	O actual modelo de governação do ON.2 revela um considerável estado de maturação, incorporando diversas vantagens face ao do período de programação anterior, sendo de evidenciar os ganhos resultantes da supressão de estruturas redundantes mas, simultaneamente, também evidencia fragilidades e perdas significativas em matéria de escrutínio público e de territorialização das políticas públicas.
	A metodologia adoptada de estabelecimento de Regulamentos Específicos uniformes a nível nacional permitiu superar ou não os pontos fracos do modelo de governação?	O facto de este modelo se aplicar de modo uniforme e impositivo a todas as regiões, poderá prejudicar o papel da Autoridade de Gestão regional a qual conhece uma restrição significativa das suas competências e capacidade interventiva, designadamente no que respeita ao processo de selecção de candidaturas, em virtude de este estar bastante parametrizado e regulamentado.
	Que papel poderão ter desempenhado as parcerias institucionais e os processos de contratualização para a eliminação desses pontos fracos?	O impulsionamento e dinamização das parcerias institucionais, permitiu dar saltos qualitativos em matéria de sedimentação do modelo regional de governação, ao assegurar um maior envolvimento dos actores mais representativos da Região Norte em termos sectoriais e territoriais, e consequentemente um mais amplo escrutínio.
	Quais as vantagens e inconvenientes dos modelos de funcionamento das parcerias institucionais face aos de outros similares no período de programação anterior?	Os modelos de parcerias do ON.2, não obstante, encontrarem-se em continuidade com as experiências do anterior quadro de programação, são inovadores e apresentam importantes avanços. Entre as suas maiores vantagens destaca-se a constituição de espaços organicamente estabelecidos de escrutínio e reflexão, o acompanhamento da execução e dos efeitos regionais das políticas públicas e dos instrumentos de desenvolvimento da Região, o incremento do planeamento e concertação intermunicipal e da descentralização da gestão do Programa. Entre as suas maiores desvantagens assinala-se a perda de flexibilidade, de negociação e ainda o efeito pedagógico que decorria do funcionamento das Unidades de Gestão.
Execução vs programação	Os ritmos de aprovação e de lançamento de "Avisos" são compatíveis com a programação do ON.2?	O desempenho financeiro do ON.2 tem sido globalmente positivo no que respeita à taxa de compromisso, a qual, em 30 de Setembro de 2010, atingiu os 51% e, em 31 de Dezembro de 2010, os 66%. Como consequência, o nível de aprovações alcançado no final do ano de 2010 superava o previsto em termos de programação em cerca de 20%.
	A despesa aprovada nos temas prioritários "Earmarking" é compatível com a programada?	A maior concentração do FEDER alocado pelo ON.2 aos temas prioritários <i>earmarking</i> (70% do volume de aprovações e 74% da execução), reflecte a orientação do Programa para a prossecução das prioridades da Estratégia de Lisboa e permitiu também cumprir as metas programadas neste domínio.
	O ritmo global de execução do ON.2 é compatível com as principais metas de gestão estabelecidas?	O desempenho financeiro do ON.2 no que respeita à execução era algo modesto (9% a 30 de Setembro de 2010 e 15% em 31 de Dezembro de 2010), mas encontrando-se, não obstante, em linha com os restantes Programas Operacionais das Regiões Convergência do Continente. O ritmo de execução foi sobretudo condicionado pela alteração da conjuntura económica e financeira, gerando efeitos significativos nas disponibilidades de financiamento e na capacidade de investimento dos promotores públicos e privados, mas reflecte também a insuficiente maturação de um conjunto de projectos apresentados e aprovados.

Execução vs Realização e Resultados	<p>Os Regulamentos e os Avisos prevêem as tipologias de projectos que permitem concretizar os objectivos do ON.2 e respectivos indicadores?</p>	<p>As eventuais desadequações entre o quadro regulamentar e os objectivos e indicadores do ON.2 decorre da metodologia utilizada na concepção de Regulamentos Específicos (RE), à escala nacional e de forma homogénea e simultânea para a totalidade dos Programas Operacionais Regionais do Continente e alguns PO Temáticos. Ainda assim, verifica-se que globalmente os Regulamentos e os Avisos prevêem as tipologias necessárias para concretizar os objectivos do ON.2. e respectivos indicadores, embora também seja de sublinhar que existiram limitações da informação disponível na fase de construção da bateria de indicadores, agravadas pela complexidade técnica de alguns domínios de intervenção. Acresce que a arquitectura final do Programa, decorrente da produção dos RE de âmbito nacional, conduziu à concentração dos investimentos de âmbito privado no Eixo I (Sistemas de Incentivos), pelo que alguns indicadores não apresentam tradução no Eixo II, conforme consagrado no documento de programação aprovado (os "Sistemas de Incentivos Promoção da Eficiência Empresarial Colectiva", do Eixo II, transitaram para o Eixo I).</p>
	<p>O processo de selecção das operações permitiu seleccionar aquelas que mais contribuíam para esses objectivos e indicadores?</p>	<p>A aceleração no final de 2010 do ritmo de lançamento de avisos e do processo de aprovação e contratação de projectos permite confirmar a adequação da selecção das operações à maioria das metas programadas, ainda que se identifiquem desvios da realização física face às metas previstas que decorrem do facto de não terem surgido suficiente número de candidaturas em algumas tipologias, o que justificará a reformulação dos indicadores e/ou das metas.</p>
Parcerias	<p>Os objectivos dos diversos Planos de Acção que serviram de suporte à constituição das Parcerias, encontram-se alinhados com os objectivos específicos do ON.2 e respectivos indicadores ou apresentam desvios?</p>	<p>Os diversos programas de acção que serviram de suporte à constituição dos quatro modelos de parceria analisados (PRU, RUCI, PROVERE e Contratualização com as CIM/AMP) encontram-se alinhados com a arquitectura geral do ON.2, apresentando, contudo, algumas especificidades. No caso dos instrumentos da política de cidades (PRU e RUCI) esse alinhamento está assegurado logo à partida, na medida em que estes resultam de objectivos específicos bem definidos no ON.2.</p> <p>Os planos de acção PROVERE aprovados encontram-se alinhados com o ON.2, na medida em que a arquitectura do Programa prevê um objectivo específico para os territórios de baixa densidade, designadamente, "valorização económica dos recursos endógenos em espaços de baixa densidade e diversificação da actividade económica do(s) território(s) rural(is)", inserido no Eixo Prioritário II.</p> <p>Os Programas Territoriais de Desenvolvimento (PTD), que enquadram as estratégias de desenvolvimento integrado das CIM/AMP, são os que apresentam maior latitude de alinhamento face aos objectivos e indicadores do ON.2, não apresentam correspondência directa com os objectivos específicos e indicadores do ON.2, ao que acresce que cada PTD não se encontra enquadrado por um único Regulamento Específico. O alinhamento ocorre por via das operações aprovadas resultantes dos PTD, pois estando enquadradas por determinado Regulamento Específico, encontram-se alinhadas com determinado objectivo específico e respectivos indicadores.</p>
	<p>A selectividade das operações dentro de cada Plano é a mais ajustada e é idêntica à que se processa nos Avisos "normais"? E é possível impor critérios de maior selectividade das operações?</p>	<p>Na selecção das operações, dentro de cada instrumento, verifica-se que as matrizes de critérios se apresentam tendencialmente generalistas. Se no caso dos Regulamentos Específicos esta característica decorre da necessidade da sua adequação a contextos regionais díspares, o mesmo não se verifica no âmbito da selectividade das operações. Considera-se, portanto, que uma maior pormenorização destes critérios concorre para uma melhor instrução das candidaturas, maior celeridade na selecção das operações, bem como para uma selectividade mais criteriosa e adaptada às necessidades da Gestão e da prossecução dos objectivos de desenvolvimento regional em domínios prioritários.</p> <p>A selecção das operações bastante regulamentada e padronizada, todavia, em sede da selecção das operações propriamente ditas é possível, em alguns casos, a Autoridade de Gestão encontrar mecanismos de resposta adicionais que assegurem uma selectividade mais criteriosa. Contudo, a não existência de mecanismos de monitorização e avaliação nas PRU, RUCI e PTD, que permitam, com regularidade, efectuar ajustamentos nos projectos que integram os Planos de Acção, configura uma importante limitação de base (importância de capacitar a AG de mecanismos para, em tempo oportuno, assegurar a realização de uma pequena avaliação/ponto de situação, reequacionando a pertinência dos projectos).</p>
	<p>Os Planos de Acção têm permitido uma integração em termos temáticos, temporais e espaciais dos instrumentos de política e têm vindo a ser concretizados nos prazos previstos?</p>	<p>Em termos conceptuais encontra-se assegurado que nos planos de acção há uma integração em termos temáticos, temporais e espaciais dos instrumentos de política, uma vez que os seus respectivos Regulamentos Específicos estabelecem os horizontes temporais e espaciais em que os mesmos se deverão aplicar e privilegiam abordagens integradas em termos temáticos. Esta preocupação conceptual vertida nos Regulamentos Específicos encontra-se em estreita articulação com lições de experiências anteriores que haviam confirmado a fraca eficácia de abordagens demasiado sectoriais. Tendo por base uma matriz de dez temáticas, a avaliação dos actores envolvidos nas parcerias e da natureza dos projectos contemplados nos programas de acção aprovados, comprovou-se que, tendencialmente, todos os planos apresentam abordagens integradas para o espaço a que se destinam.</p> <p>O cumprimento dos planos de acção dentro dos prazos previstos encontra-se, desde logo, marcado pelas dificuldades iniciais e vicissitudes que marcaram os processos de constituição e formalização. Concomitantemente, a fraca instrução apresentada pelas candidaturas submetidas, na generalidade dos instrumentos, condicionaram amplamente atrasos nas suas operações.</p>

	<p>Estes Planos de Acção aprovados impõem maior ou menor rigidez na gestão do ON.2 face à necessidade de se assegurarem os níveis de execução física e financeira programados e, que contributo têm no desempenho global do ON.2 no que respeita aos níveis globais de aprovação e execução?</p>	<p>A morosidade com que se processou a fase inicial de formalização e constituição das parcerias, na maioria dos instrumentos, as diversas etapas sequenciais a ultrapassar (que no caso dos PROVERE, incluíram uma fase inicial de Acções Preparatórias), decorrentes da obrigatoriedade de cumprir o estipulado em sede de Regulamentos Específicos, a que acresce o facto da selecção/aprovação dos programas de Acção PRU e RUCI implicarem uma "aprovação directa" das candidaturas neles contemplados e, portanto, serem compromissos a assumir pela AG (independentemente de serem aprovações condicionadas e implicarem "nova" submissão e "nova" apreciação), coloca uma maior rigidez na Gestão e maior dificuldade em assegurar os níveis de execução física e financeira programados.</p> <p>Os Planos de Acção, desempenham um contributo significativo para o estado dos níveis globais de aprovação e execução do ON.2, representando 31,7% do montante global FEDER aprovado no PO e 41,7% das execuções efectuadas no contexto das operações aprovadas relativas aos programas de acção. Verifica-se, no entanto, assimetrias expressivas entre os vários instrumentos.</p>
<p>Custos de Transacção: do lançamento dos Avisos à celebração de Contratos</p>	<p>Os Avisos e o nível de exigência dos processos de candidatura são adequados relativamente aos objectivos e prazos dos concursos?</p>	<p>A configuração dos Avisos foi determinante para o desenvolvimento e concretização dos processos concursais pelos beneficiários, desde a decisão inicial de avançarem com a candidatura até à sua instrução e posterior submissão. Avaliando a forma como o perfil das operações a financiar é explicitado em termos de objectivos, tipologias de investimento e de beneficiários, co-financiamento, condições de admissibilidade e elegibilidade, não se detectaram debilidades ou omissões.</p>
	<p>Os processos de análise e decisão relativamente às candidaturas decorreram de acordo com a qualidade necessária e os prazos previstos?</p>	<p>Em alguns concursos, o volume de candidaturas apresentadas excedeu largamente o que seria expectável, pelo que, excepcionalmente em alguns casos, a Autoridade de Gestão procedeu a reforços da dotação de modo a maximizar a aprovação de candidaturas de mérito superior. Esta opção da Autoridade de Gestão em detrimento da abertura de novos concursos, contribuiu para que um número significativo de projectos aprovados apresentasse evidentes debilidades do ponto de vista instrutório e reduzida maturidade, mas em compensação limitou os custos de transacção e a possibilidade de gerar algumas entropias na execução do Programa Operacional.</p> <p>Por outro lado, nem sempre a opção de se recorrer a uma grelha multi-critério se mostrou pertinente e útil no âmbito da selectividade das candidaturas, pelo que a manter-se este recurso deverá assegurar-se que o seu objectivo final seja a construção de uma hierarquia de qualidade superior das candidaturas que acompanhe e sustente a dotação orçamental a Concurso.</p>
<p>Custos de Transacção: da Contratação à Execução</p>	<p><i>Depois de contratadas, as operações têm vindo a ser executadas de acordo com o previsto e o número de verificações e validações efectuadas pelos Secretariados Técnicos é adequado face ao ritmo de reembolsos desejável?</i></p>	<p>Nas cinco operações seleccionadas para estudo de caso, as soluções de operacionalização do PO garantem o cumprimento dos normativos e prazos relativos à verificação da execução física e financeira das operações. Contudo, também se verificou que, de forma mais genérica e global, existe um conjunto de condições que impõem custos de transacção e podem afectar negativamente o ritmo de execução do PO. A avocação de competências no âmbito dos contratos de subvenção global realizados com as CIM/AMP e as reprogramações das operações após a celebração do contrato de financiamento, por pedido do beneficiário ou pela alteração do quadro regulamentar, vieram também colocar maior pressão sobre os técnicos que analisam os pedidos de pagamento, implicando uma duplicação de alguns procedimentos e o conseqüente aumento dos "custos de transacção".</p>
<p>Custos de Transacção: Sistema de Informação</p>	<p>O Sistema de Informação responde a todos os requisitos estabelecidos nos normativos de suporte à gestão do ON.2, em particular ao seu "Compliance Assessment"?</p>	<p>O SIGON.2 representa uma peça fundamental na operacionalização do ON.2, assumindo no actual período de programação um papel incomparavelmente mais relevante para o desempenho do sistema de gestão e controlo do que o verificado em anteriores períodos de programação comunitária. De facto, o SIGON.2 configura uma solução muito mais avançada e polivalente, quer por efeito da tecnologia adoptada e da arquitectura definida, quer pela abrangência das suas funcionalidades e potencialidades, as quais têm permitido, em termos globais, responder de forma muito positiva aos desafios colocados pelo enquadramento regulamentar do QREN e aos requisitos estabelecidos no Sistema de Gestão e Controlo. Acresce que a interoperabilidade com sistemas de informação está garantida para as principais entidades externas visadas. Contudo, a instabilidade regulamentar e normativa que se tem verificado, constitui naturalmente um constrangimento ao normal desenvolvimento da implementação do SIGON.2, que se agrava quando as alterações envolvem efeitos retroactivos sobre projectos aprovados ou mesmo em execução.</p> <p>A interoperabilidade com sistemas de informação está garantida para as principais entidades externas visadas: o IFDR, I.P. nas vertentes de certificação e monitorização (esta última, desde Janeiro de 2011) e o COMPETE, na Rede de Incentivos às Empresas. A interoperabilidade prevista com outros Programas Operacionais Temáticos não se encontra implementada. Na articulação com o sistema de informação da CCDR-N, subsiste um conjunto de operações que ainda não é suportado pelo SIGON.2 (como por exemplo, os trâmites relacionados com os contratos de atribuição de financiamento e os processos respeitantes ao ambiente e ao ordenamento do território).</p>

Plano de Comunicação	O Plano de Comunicação tem sido implementado de acordo com o programado, e os resultados e metas traçados têm sido alcançados?	A primeira fase do Plano de Comunicação, "Lançamento, Conhecimento e Implementação", tem vindo a ser executada de acordo com o estipulado em sede de programação, permitindo projectar e sustentar a identidade do Programa Operacional e orientar a procura. As metas globais foram atingidas e por vezes ultrapassadas, sendo os indicadores mais expressivos os que se relacionam com a consulta ao sítio <i>Web</i> do Programa e com a comunicação mediática. A política de regularidade informativa foi assumida e desenvolvida com êxito assinalável, como reconhecido pelos diversos públicos-alvo. Em 2010, 44% da produção noticiosa relativa ao Programa resultou de ações de comunicação despoletadas pela CCDR-N/ON.2. A política de <i>branding</i> que tem sido desenvolvida, tem conseguido promover a notoriedade da marca "Novo Norte" (extensão da marca do "ON.2 – O Novo Norte") enquanto marca global da Região, associando-lhe uma imagem promissora e inovadora.
	As obrigações regulamentares de difusão de informação e de publicidade têm sido implementadas?	A Autoridade de Gestão desenvolveu o Manual de Identidade ON.2, dando cumprimento às exigências, regras e procedimentos determinados pela legislação comunitária e de modo a estabelecer os requisitos mínimos universais a aplicar pelos beneficiários em termos de informação e divulgação. As entidades beneficiárias têm respeitado e aplicado as obrigações que integram o Manual de Identidade ON.2. Em traços gerais, os beneficiários não possuem dificuldades em cumprir as obrigações de informação e publicidade, sendo apenas apontados, residualmente, alguns constrangimentos.

33. Apesar do Estudo ter incidido fundamentalmente nas questões relacionadas com a operacionalização do ON.2 – cumprindo as disposições normativas comunitárias e nacionais e as orientações do PGA do QREN e do Plano de Avaliação do ON.2 –, os resultados obtidos permitem uma abordagem mais ampla, em alguns casos, de carácter estratégico.
34. Deste modo, e com o propósito de aumentar a utilidade dos resultados – numa perspectiva de *process-improvement* –, as recomendações foram organizadas em múltiplas tipologias e macro-objectivos, segundo critérios de objectividade, pertinência e eficácia/eficiência.
35. Para cada uma das 49 recomendações, apresentadas no quadro seguinte, identifica-se: a entidade/organismo responsável pela sua concretização e o respectivo nível de prioridade, sendo 3 o mais elevado.

Quadro 8. Síntese de Recomendações, Entidade Responsável pela Concretização e Nível de Prioridade

#	Recomendação	Concretização	Nível Prioridade
A. Melhorar a Eficácia Global da Operacionalização			
01	Reforçar as competências da Autoridade de Gestão em termos da concepção e reajustamento dos normativos dos processos de decisão.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	3
02	Equacionar o recurso mais frequente das modalidades de submissão de candidaturas alternativas à concursal, como sejam a apresentação de candidaturas em contínuo ou os convites, nomeadamente nos casos em que os destinatários sejam únicos ou em número limitado, bem como quando a dotação orçamental esteja definida <i>a priori</i> .	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	2
03	Melhorar a planeamento e o cumprimento da calendarização do lançamento de Concursos – aproximação das datas programadas/previstas das datas efectivas de lançamento – e comunicação com grande antecedência aos potenciais promotores.	Comissão Directiva/Gabinete de Comunicação	2
04	Promover, genericamente, o encurtamento de prazos de decisão e torná-los mais realistas e ajustados à efectiva capacidade de cumprimento, dotando a Autoridade de Gestão de capacidade para os gerir, por exemplo, em função da procura expectável.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	2
05	Aproximar os prazos efectivos de decisão dos perspectivados em sede de Avisos, não criando expectativas irrealistas nos promotores.	Comissão Directiva	2
06	Intervir junto das entidades competentes para que os projectos aprovados no âmbito do QREN tenham "via verde" no que respeita a prazos de análise e emissão de licenças e certidões.	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	3
07	Fixar prazos máximos de resposta para as entidades com responsabilidades na emissão de pareceres relativos às candidaturas apresentadas.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	3
08	Avaliar quais os pareceres indispensáveis e assumir tacitamente a positividade dos "não fundamentais", por omissão/ausência de resposta/parecer, finalizado o prazo estipulado.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR/ Comissão Directiva	3
09	Definir, em sede de Regulamento, os organismos dos Ministérios responsáveis pela emissão dos pareceres que acompanham as candidaturas, de modo a agilizar a tramitação processual necessária e, por esta via, diminuir os tempos médios de decisão.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	3

10	Definir orientações de suporte para a elaboração dos pareceres, sobretudo quando no mesmo RE estão envolvidas várias entidades.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	3
11	Simplificar os procedimentos associados à verificação dos processos de contratação pública nos casos de ajuste directo de pequeno montante.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	2
12	Estabelecer critérios de avaliação do Mérito da Operação (MO) menos generalistas, apresentando uma maior pormenorização e adaptação à realidade regional.	Comissão de Acompanhamento e Autoridade de Gestão	3
B. Rever os Documentos de Programação			
13	Reduzir, numa futura reprogramação, o valor do financiamento privado programado para o PO e concentrar esta fonte apenas nos Eixos onde a regulamentação e a adesão viabilizam este tipo de financiamento. Equacionar, nessa altura, em função do desenvolvimento do PO, a viabilidade de aumentar o financiamento programado por via do FEDER e reduzir a comparticipação pública nacional.	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	3
14	<p>Proceder a uma revisão geral dos indicadores, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Substituir indicadores que não se adaptam ao quadro regulamentar aprovado e incluir indicadores que permitam contemplar realizações e resultados efectivamente gerados por operações apoiadas em tipologias não cobertas; ✓ Rever os indicadores de Eixo, adequando-os às operações previstas nos RE, de modo a que todas as tipologias se encontrem cobertas, pelo menos, por um indicador de realização; ✓ Aumentar as metas programadas para os indicadores onde já tenham sido ultrapassadas ou que exista uma forte probabilidade de tal acontecer; ✓ Reduzir o valor das metas dos indicadores que registam uma menor probabilidade de concretização e/ou criar condições para que os projectos a apoiar envolvam montantes médios de investimento mais baixos. 	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	3
15	Aumentar o investimento programado para os temas prioritários <i>earmarking</i> "Investimento em empresas directamente ligadas à investigação e à inovação e Ensino", "Portos", "Tecnologias da Informação e Comunicação" e "Serviços e aplicações para os cidadãos".	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	3
16	Reduzir o investimento programado para o tema <i>earmarking</i> "Transferência de tecnologias e aperfeiçoamento das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas" e reavaliar a capacidade de execução efectiva dos valores programados para o grupo "Protecção do ambiente e prevenção dos riscos", em particular dos valores associados ao ciclo urbano da água.	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	3
17	Reavaliar a capacidade de execução dos temas <i>earmarking</i> enquadrados nos grupos "Adaptabilidade dos trabalhadores, das empresas e dos empresários", "Acesso ao emprego e sustentabilidade", "Inclusão social dos mais desfavorecidos" e "Melhoria do capital humano".	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	3
18	Aumentar as metas, da esmagadora maioria dos indicadores do Plano de Comunicação, adequando-as ao ritmo de realização dos próximos anos.	Gabinete de Marketing e Comunicação / Comissão Directiva	3
19	Rever os PTD, por razões formais (implicações dos Memorandos) e para maior ajustamento às mudanças/às opções assumidas no primeiro período (priorização da Educação em detrimento de outras tipologias contratualizadas).	CIM/AMP	3
C. Melhorar o Desempenho Financeiro			
20	Identificar as operações cuja conclusão financeira no prazo previsto exige uma significativa aceleração do ritmo de execução e os promotores cuja capacidade de prosseguir com o projecto se encontra claramente limitada, sendo preferível, neste último caso, proceder à desativação de verbas.	Secretariados Técnicos	3
21	Dar prioridade à contratação das operações aprovadas e à verificação da capacidade efectiva dos compromissos assumidos e ainda não transformados em aprovações se virem a concretizar nos <i>timings</i> previstos.	Secretariados Técnicos	3
22	Ponderar a arbitragem entre a reprogramação com aumento das taxas de co-financiamento (com a diminuição associada de despesa elegível), a não realização plena dos montantes Fundo Comunitário disponibilizados pelo ON.2, com a consequente diminuição de investimento elegível e/ou a reprogramação entre Eixos garantindo uma melhor adequação aos ritmos de execução e permitindo uma melhor aproximação à realização dos objectivos financeiros do Programa sem, no entanto, comprometer o alcançar dos objectivos globais do ON2.	Comissão Directiva	3
23	Na ausência de uma reprogramação será necessário, para o cumprimento dos valores programados por via do compromisso, uma redução das taxas de co-financiamento implícitas nas aprovações futuras dos Eixos I e IV.	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	3

D. Melhorar o Modelo de Gestão			
24	Operacionalizar, na sua plenitude, as funções dos órgãos que integram o modelo de governação, nomeadamente, da Comissão de Aconselhamento Estratégico (reforço das funções de aconselhamento estratégico, em estreita articulação com o Centro de Observação das Dinâmicas Regionais, através da identificação dos desafios e dos projectos estruturantes para o desenvolvimento regional)	Comissão de Aconselhamento Estratégico	3
E. Melhorar a Afecção de Recursos Humanos			
25	Melhorar o planeamento dos Concursos, limitando a sobrecarga sobre os recursos humanos em momentos de pico, de grande densidade de candidaturas para apreciação, e aumentando a sua capacidade de resposta em tempo útil.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR/ Comissão Directiva	2
26	Envolver o técnico que analisa a candidatura aprovada no acompanhamento da execução dos projectos após o contrato, numa óptica de gestor do projecto ao longo do respectivo ciclo de vida, permitindo introduzir maior eficiência na gestão de recursos e maior eficácia no acompanhamento.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN, IFDR e IGF	3
F. Aumentar a Eficácia e Eficiência na Apreciação de Candidaturas			
27	Maximizar a padronização da informação e dos documentos/elementos a apresentar (fase instrutória), nomeadamente na estruturação/normalização das leituras orçamentais.	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	3
28	Padronizar custos de referência para algumas despesas e definir limiares máximos, por tipologia (garantir a disciplina orçamental dos beneficiários).	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	3
29	Reforçar e melhorar a gestão interna dos projectos, potenciando vantagens de articulação/concertação decorrentes do facto da entidade responsável pela Gestão do Território e a entidade responsável pela apreciação/aprovação do investimento, estarem "integradas" na mesma estrutura (dois processos com tratamento interno na CCDRN).	Autoridade de Gestão / CCDRN	3
30	Assegurar a disponibilização atempada dos critérios de mérito, de modo a aumentar a qualidade das memórias descritivas e, simultaneamente, conferir maior transparência ao processo de decisão.	Secretariados Técnicos/ Comissão Directiva	2
G. Melhorar o Desempenho e Reforçar a Relevância dos Processos de Acompanhamento			
31	Acompanhar e monitorizar os Programas de Acção aprovados no âmbito dos instrumentos da Política de Cidades, com vista a assegurar a sua avaliação e reprogramação em tempo oportuno, o cumprimento da abordagem integrada e o seu contributo para a competitividade e a inovação territorial, bem como para garantir o incremento dos níveis de execução.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR, Autoridade de Gestão e Secretariados Técnicos	3
32	Acompanhar e monitorizar os Programas Territoriais de Desenvolvimento assegurando a execução e cumprimento das tipologias contratualizadas.	Autoridade de Gestão e CIM/AMP	3
33	Acompanhar a execução e os resultados do envolvimento dos actores que integram as várias parcerias.	Comissão de Aconselhamento Estratégico/Autoridade de Gestão	3
34	Monitorizar regularmente os prazos de apresentação dos pedidos de pagamento e da adequação do nível de execução à calendarização dos projectos.	Secretariados Técnicos	3
H. Melhorar o Desempenho do Sistema de Informação			
35	Integrar no Sistema os processos associados à análise de admissibilidade e do mérito das candidaturas, promovendo, por esta via, maior eficiência nos processos de análise e conferindo maior amplitude e actualização da informação disponibilizada pelo SIGON.2.	Equipa responsável pelo Sistema de Informação	3
36	Desenvolver as funcionalidades associadas à extracção de informação de gestão para monitorização interna do PO, por exemplo, definindo relatórios pré-formatados (do tipo "tableau du bord") que podem ser gerados automaticamente pelo Sistema com a periodicidade definida para cada tipo de output ou em qualquer momento que se pretenda obter, de forma expedita, pontos de situação actualizados.	Equipa responsável pelo Sistema de Informação	3
37	Introduzir adaptações nas <i>interfaces</i> e nos <i>outputs</i> do Sistema de Informação destinados à gestão, tornando-os mais "amigos do utilizador".	Equipa responsável pelo Sistema de Informação	2
38	Actualizar e intensificar as acções de formação interna destinadas a promover a facilidade de acesso e extracção de informação e a exploração de todas as potencialidades do Sistema por parte dos seus utilizadores.	Equipa responsável pelo Sistema de Informação	2
39	Priorizar a introdução de desenvolvimentos adicionais no SIGON.2 tendo em vista: a disponibilização em pdf dos formulários de candidatura e dos pedidos de pagamento; uma maior facilidade de preenchimento dos formulários de candidatura e dos pedidos de pagamento e a incorporação do registo de fornecedores; a submissão de ficheiros de	Equipa responsável pelo Sistema de Informação	3

	grande dimensão de forma expedita; a integração dos trâmites relacionados com os contratos de financiamento.		
40	Completar as funcionalidades associadas à interoperabilidade com o <i>Expedientíssimo</i> da CCDR-N, bem como com os restantes PO Temáticos do QREN, com o intuito de maximizar a eficiência dos sistemas implementados e o cumprimento do previsto no <i>Compliance</i> (como por exemplo, os trâmites relacionados com os contratos de atribuição de financiamento e os processos respeitantes ao ambiente e ao ordenamento do território).	Equipa responsável pelo Sistema de Informação	2
41	Implementar, a curto prazo, o módulo do Sistema de Informação associado ao apuramento e à gestão dos indicadores físicos de acompanhamento do Programa, uma vez estabilizados os conceitos e as metodologias a adoptar ao nível do QREN na sua globalidade, nomeadamente no que concerne a indicadores de realização e de resultado.	Equipa responsável pelo Sistema de Informação	2
I. Melhorar a Eficácia de Comunicação			
42	<p>Proceder a melhorias no <i>website</i> do Programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Em termos de utilidade, actualidade e acessibilidade, nomeadamente asseverando uma navegação mais intuitiva e amigável e o incremento das FAQ; 2. Assegurando actualizações mais céleres e disponibilizando algumas declarações em áudio-vídeo, possibilitando a melhoria e qualidade da informação veiculada e colmatar eventuais falhas/ausência de presença nas conferências de imprensa; 3. Criando e desenvolvendo uma área específica de cariz demonstrativo, incluindo a disponibilização de exemplos de aplicação e "boas praticas", bem como assegurar uma maior eficácia no processo associado ao <i>e-mailing</i> de <i>box</i> info-promocional de apoio ao beneficiário relativo às obrigações de informação e publicidade. 	Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N	2
43	Minimizar os factores para a não participação de (potenciais) beneficiários em acções de divulgação, nomeadamente no que se refere aos locais seleccionados (fomentar uma maior dispersão geográfica), à ampla e atempada divulgação, ao incremento do prazo que medeia entre a divulgação (conhecimento) e o registo/confirmação de presença, bem como à criação de acções adicionais, obviando à limitação do n.º de participantes.	Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N / Comissão Directiva	2
44	Ampliar as iniciativas publicitárias e de divulgação e o incremento da produção de conteúdos noticiosos associados aos Prémios Novo Norte de forma a atrair novos públicos e a incrementar a procura associada a tipologias de beneficiários com menor expressão actual.	Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N / Comissão Directiva	3
45	Aumentar o número de postos de distribuição da publicação DOURO UP (Paços do Concelho de cada município da Região, principais unidades hoteleiras, associações empresariais e diversas estruturas da Administração Central, regionalmente desconcentradas) e ampliar o conceito/a iniciativa a outras sub-regiões, com reconhecida capacidade e dinâmica instalada.	Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N / Comissão Directiva	1
46	Avaliar do custo-benefício de estabelecer: a) o reatamento da parceria com o Porto Canal para a execução do programa "Novo Norte", nos restantes anos do período de programação; b) uma rubrica/programa sobre o "Novo Norte" numa rádio nacional, a transmitir "em dia e hora certa"; c) parcerias com os semanários (Expresso e/ou Grande Porto), enquanto referenciais regionais e nacionais.	Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N	1
J. Garantir o Cumprimento das Obrigações Regulamentares e das Acções do Plano de Comunicação			
47	Desenvolver a acção de formação/sensibilização/actualização para os jornalistas (aberta a dois jornalistas por redacção), sobre fundos estruturais, o Programa e a Gestão do ON.2, preconizada no Plano, mas ainda não executada.	Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N	2
48	Reajustar o ficheiro fornecido aos beneficiários, com o formato e dimensões mínimas, para meios de comunicação específicos.	Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N	2
49	Executar o relatório específico e a comunicação informativa às entidades beneficiárias, relativo à reportagem fotográfica realizada e proceder à consulta, análise e relatório a aplicações e recursos de comunicação em 15 projectos.	Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N	2