






# *Estudo de benchmarking de boas práticas nacionais e internacionais sobre sistemas regionais de inovação e modelos de governação de estratégias regionais de especialização inteligente*

11 de julho de 2023



## **Envolvimento dos stakeholders no acompanhamento do estudo**

-  Comité Consultivo.
-  Reuniões individuais.
-  Workshop com entidades do Conselho Regional de Inovação do Norte.

Agência para o Desenvolvimento e Coesão

Centro Tecnológico do Calçado

Associação Cluster Portugal Mineral Resources

CIM Alto Tâmega e Barroso

Associação Empresarial de Portugal (AEP)

CIM Cávado

Bosch Car Multimedia S.A.

CIM Tâmega e Sousa

CCDR-Norte (AG NORTE 2030)

Cluster da Vinha e do Vinho (Advid)

CCDR-Norte (Presidência)

Cluster Engineering & Tooling

Centro de Computação Gráfica (CCG)

Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP)

Centro para a Valorização de Resíduos (CVR)

Conselho Coordenador dos Institutos Politécnicos (CCISP)

Centro Tecnológico da Indústria Têxtil e do Vestuário (CITEVE)

Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT)

Health Cluster Portugal

Laboratório Ibérico Internacional de  
Nanotecnologia (INL)

Instituto de Ciência e Inovação em Engenharia  
Mecânica e Engenharia Industrial (INEGI)

Núcleo Quercus Porto

Instituto de Engenharia de Sistemas e  
Computadores, Tecnologia e Ciência (INESC-TEC)

Pólo das Tecnologias de Produção (Produtech)

Instituto Politécnico de Bragança

Rede de Parques de Ciência e Tecnologia da  
Região Norte (PortusPark)

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Universidade Católica Portuguesa

Instituto Politécnico do Porto

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Laboratório Colaborativo Montanhas de  
Investigação (Morecolab)

Universidade do Minho

Laboratório Colaborativo para a Inovação da  
Indústria Agroalimentar (Colab4food)

Universidade do Porto



- Etapa 1: Análise sobre a organização e funcionamento do sistema regional de inovação e do modelo de governação da estratégia regional de especialização inteligente
- Etapa 2: Análise comparativa de modelos de outras regiões identificando boas práticas na organização dos sistemas regionais de inovação e na governação das estratégias S3
- Etapa 3: Proposta de modelo de institucionalização do sistema regional de inovação
- Etapa 4: Proposta do modelo institucional da entidade responsável pela promoção da inovação à escala regional

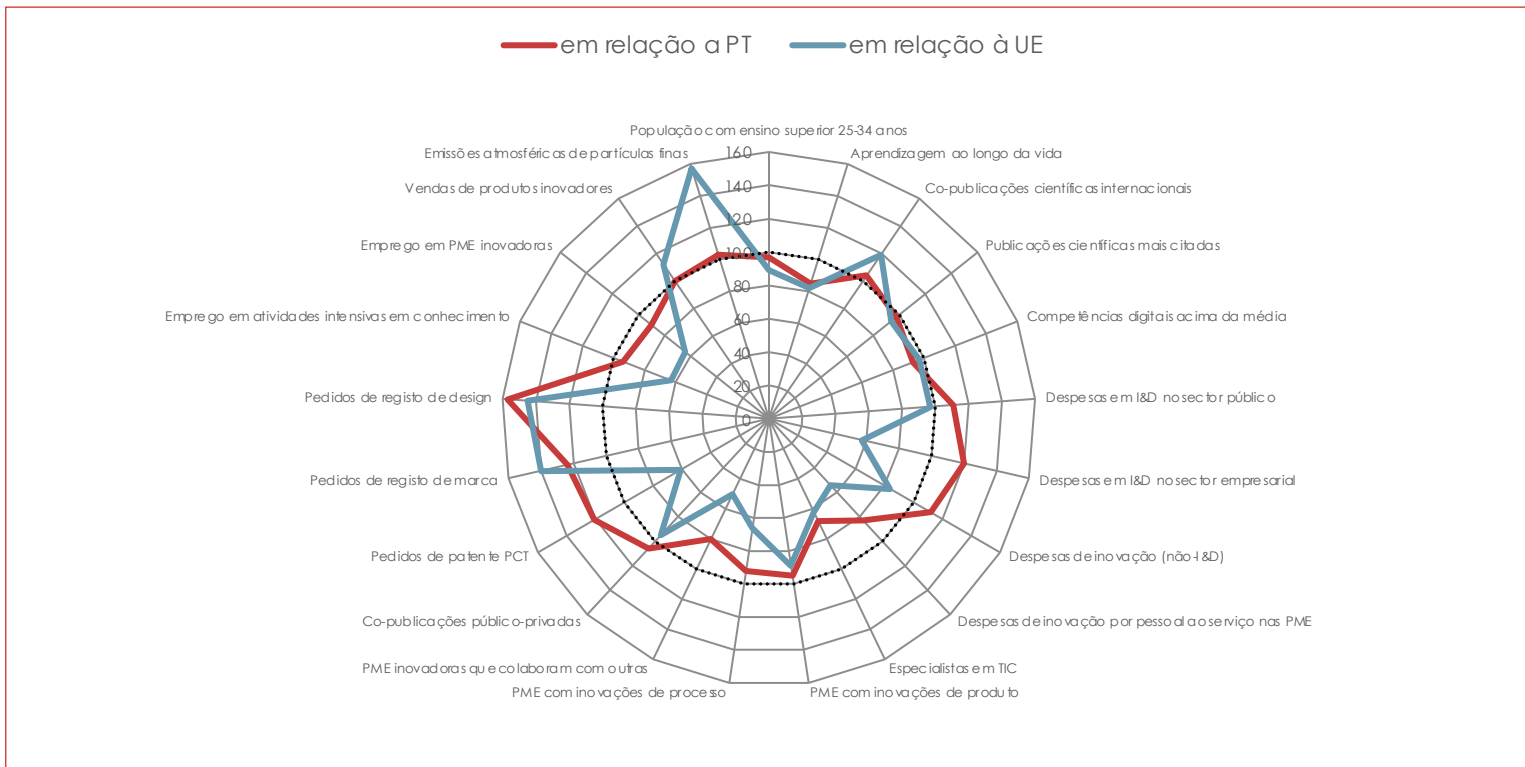


- Etapa 1: Análise sobre a organização e funcionamento do sistema regional de inovação e do modelo de governação da estratégia regional de especialização inteligente**
- Etapa 2: Análise comparativa de modelos de outras regiões identificando boas práticas na organização dos sistemas regionais de inovação e na governação das estratégias S3
- Etapa 3: Proposta de modelo de institucionalização do sistema regional de inovação
- Etapa 4: Proposta do modelo institucional da entidade responsável pela promoção da inovação à escala regional

## Desempenho inovador do Norte no contexto das regiões PT e UE

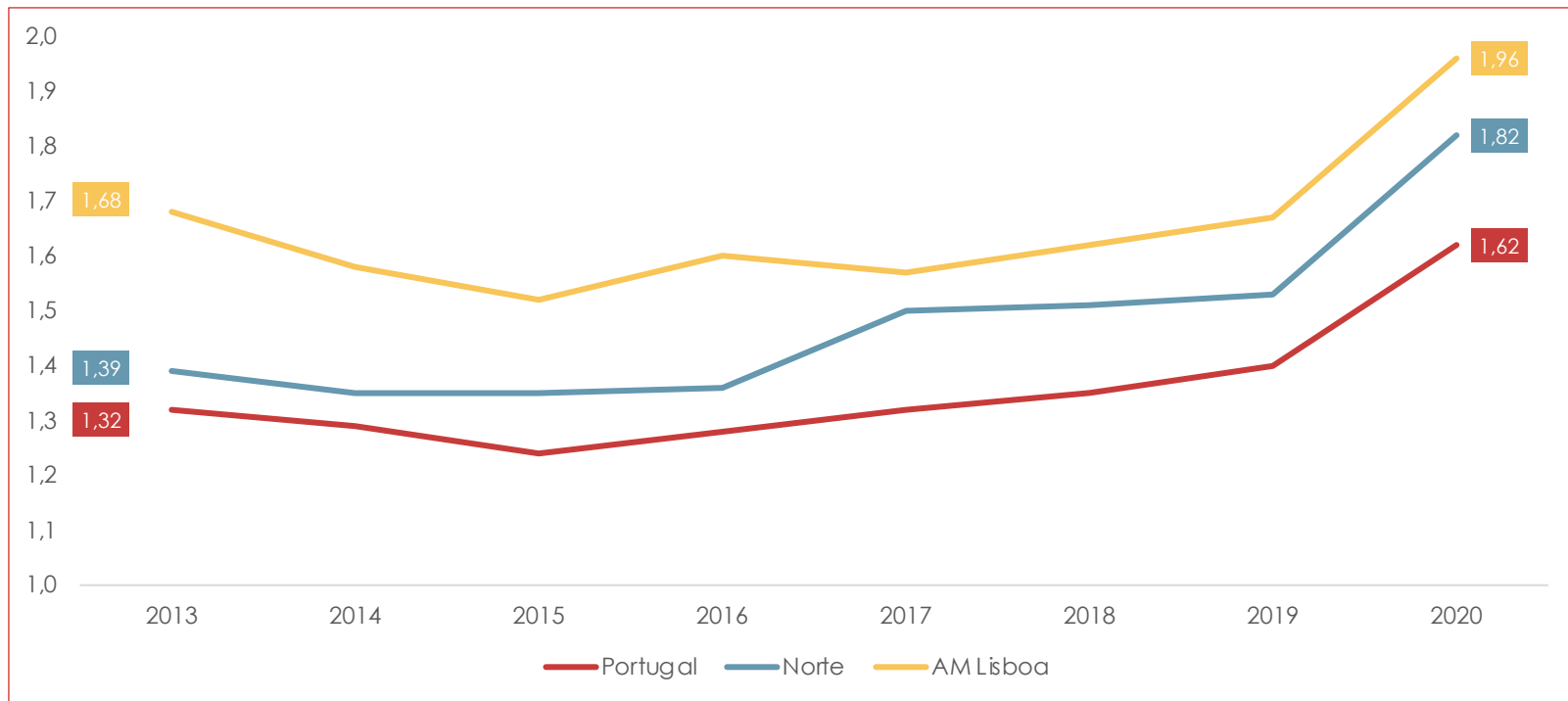
Região	Grupo	Ranking	Performance relativa à EU (%)	Evolução 2014-2021 (rel. UE-2014)
Lisboa	Inovadores Moderados	131°	89,7	6,2
<b>Norte</b>	<b>Inovadores Moderados</b>	<b>151°</b>	<b>80,3</b>	<b>11,8</b>
Centro	Inovadores Moderados -	157°	78,8	8
Alentejo	Inovadores Emergentes +	180°	66,7	8,6
Algarve	Inovadores Emergentes +	193°	57,6	4,9
R.A. Madeira	Inovadores Emergentes +	204°	53,6	0,4
R.A. Açores	Inovadores Emergentes	223°	46	6,5

## Indicadores de Inovação do Norte relativamente a Portugal e à UE-27





## Evolução da Despesa em I&D no PIB, 2013-2020



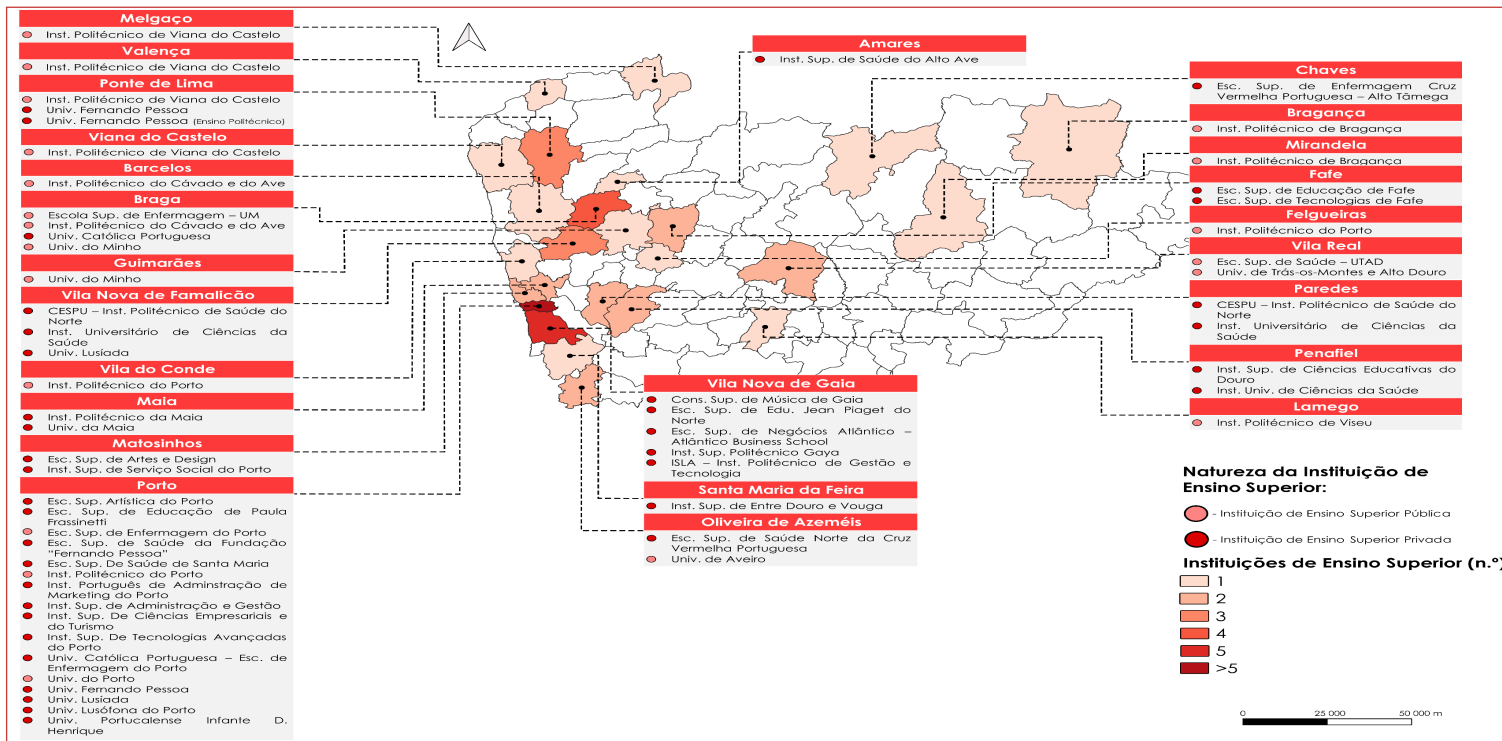


## Instituições de Ensino Superior e Infraestruturas Científicas e Tecnológicas

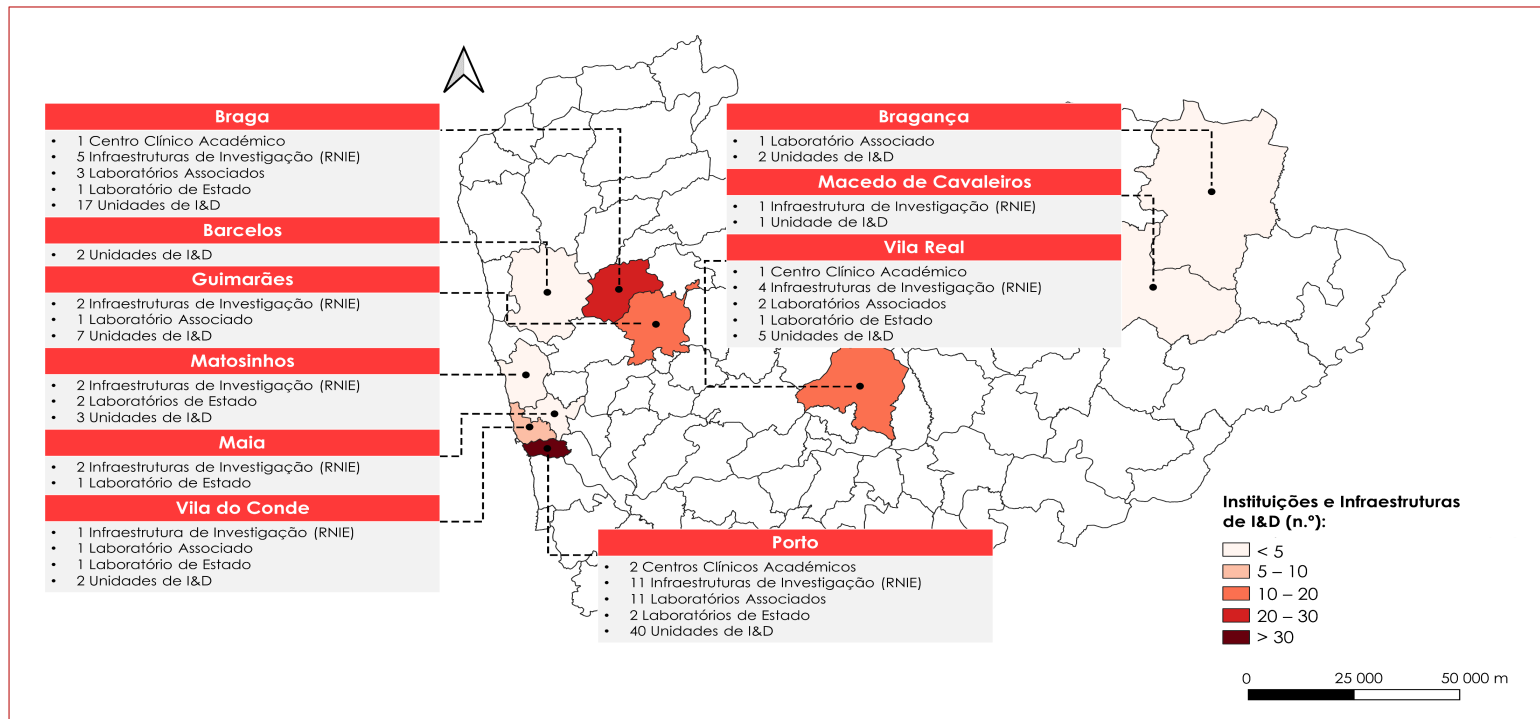




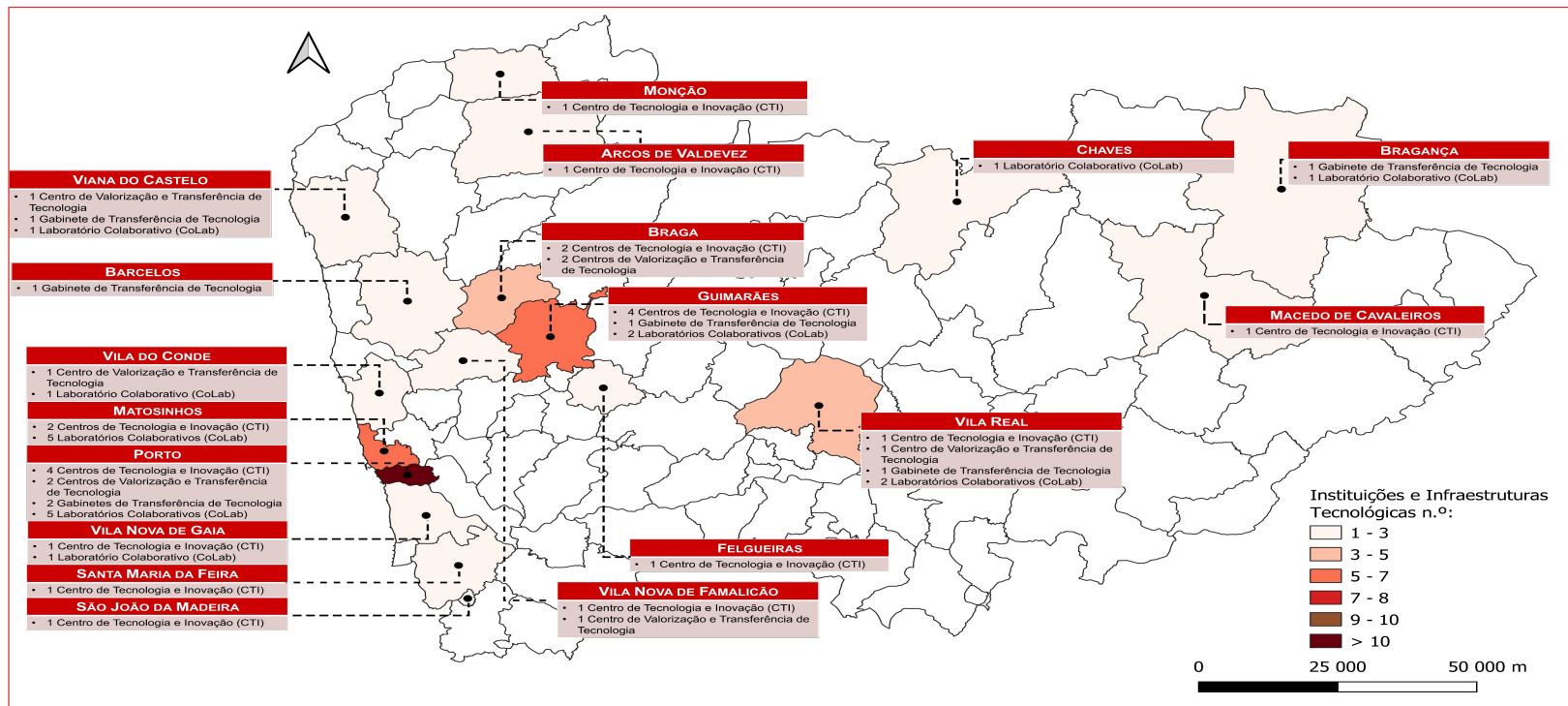
# Localização das Instituições de Ensino Superior na região Norte



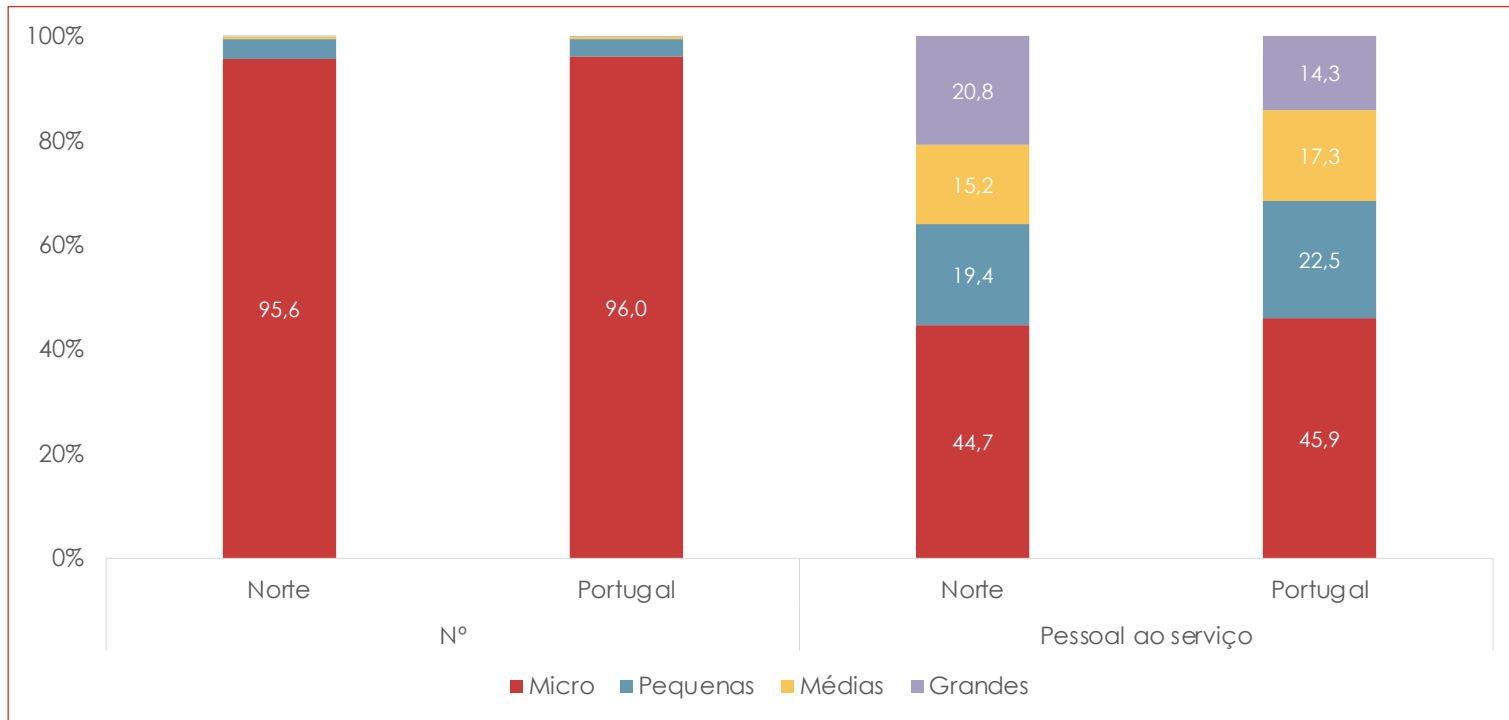
## Localização das Instituições e Infraestruturas de I&D na região Norte



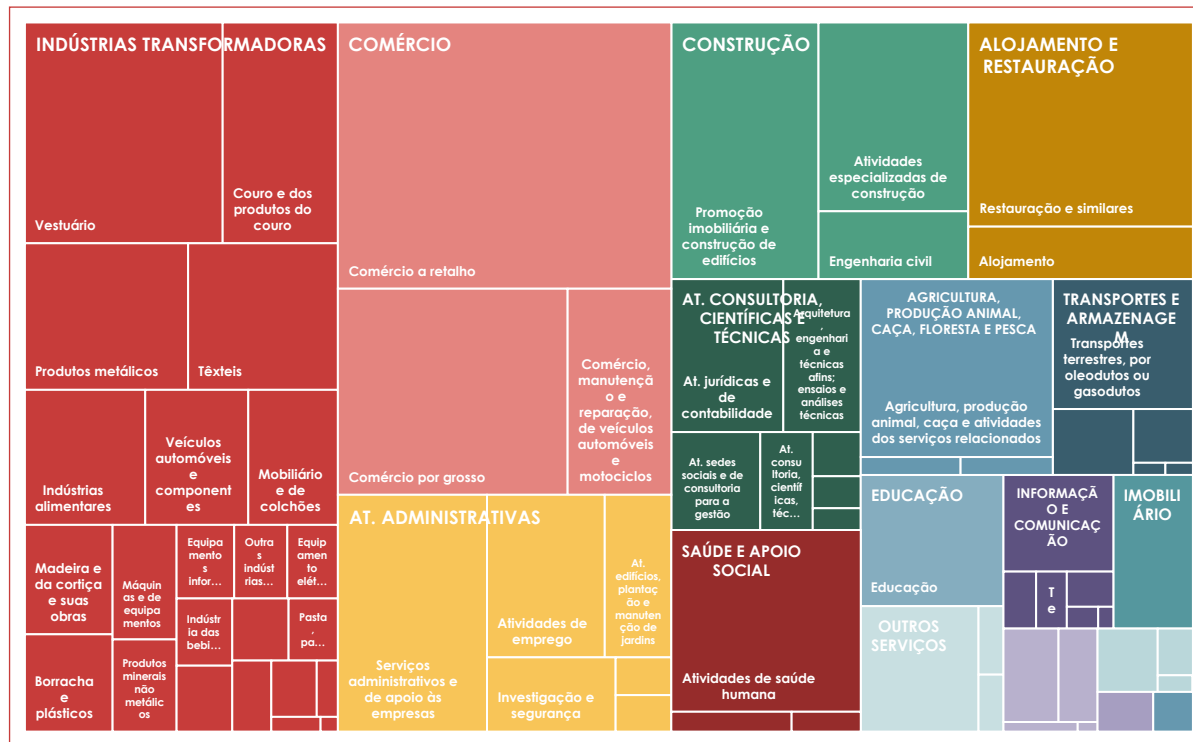
## Localização das Instituições e Infraestruturas Tecnológicas na região Norte



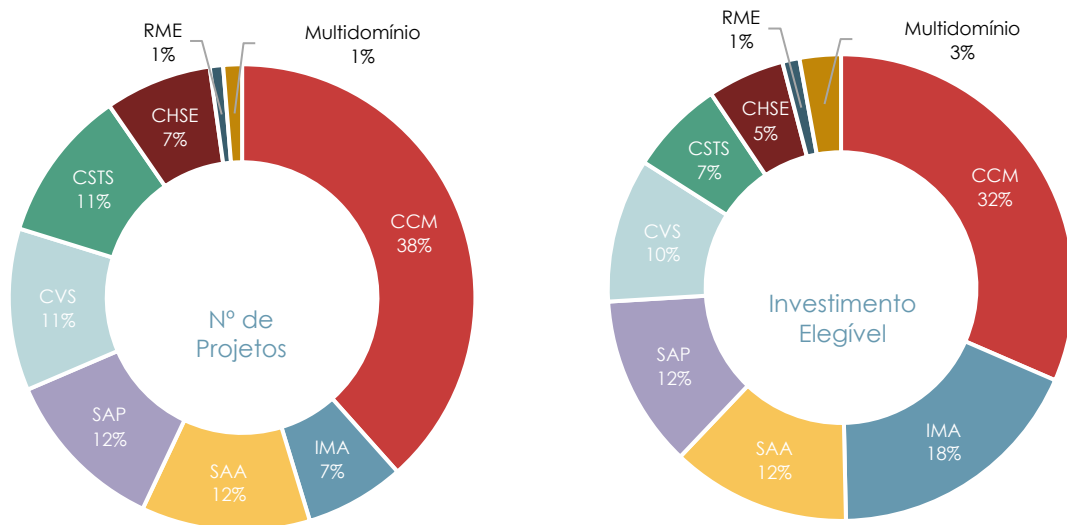
## Empresas por dimensão, Norte e Portugal, 2020



## Peso dos setores de atividade das empresas na região Norte, por pessoal ao serviço nas empresas, 2019



## Distribuição do nº de projetos aprovados e investimento elegível pelos domínios prioritários da RIS3 Norte, a 31.12.2021

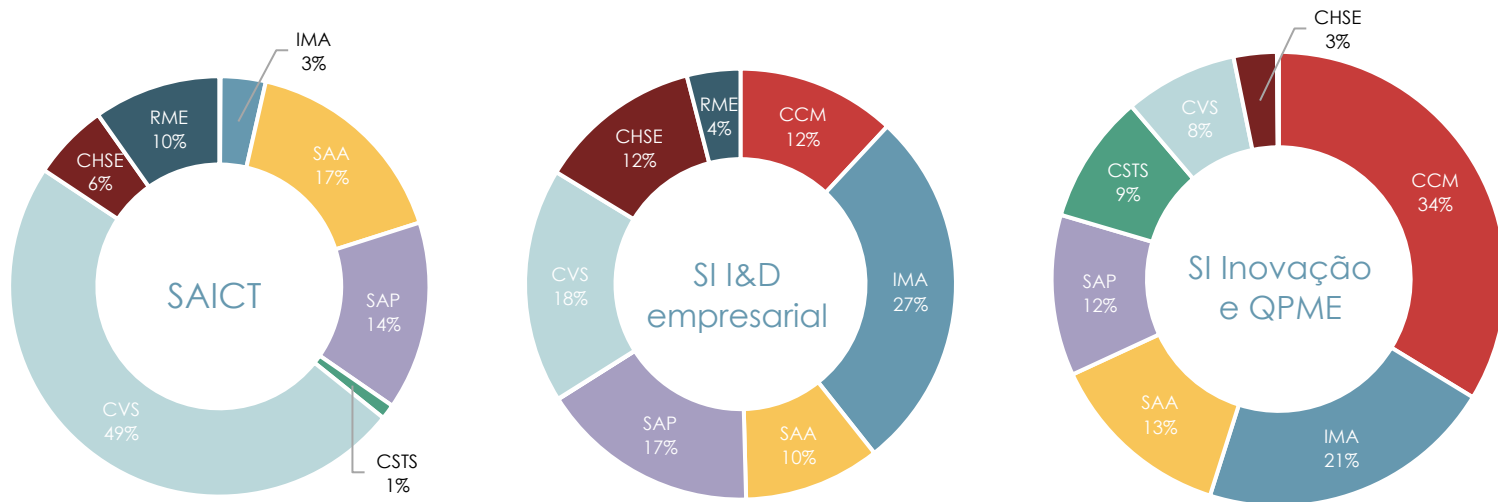


Fonte: Operações aprovadas no NORTE 2020 e COMPETE 2020 até 31.12.2021.

Legenda: CCM – Cultura, Criação e Moda; IMA - Indústrias da Mobilidade e Ambiente, SAA - Sistemas Agroambientais e Alimentação; SAP - Sistemas Avançados de Produção; CVS - Ciências da Vida e Saúde; CSTS - Capital Simbólico, Tecnologia e Serviços do Turismo; CHSE - Capital Humano e Serviços Especializados; RME - Recursos do Mar e Economia



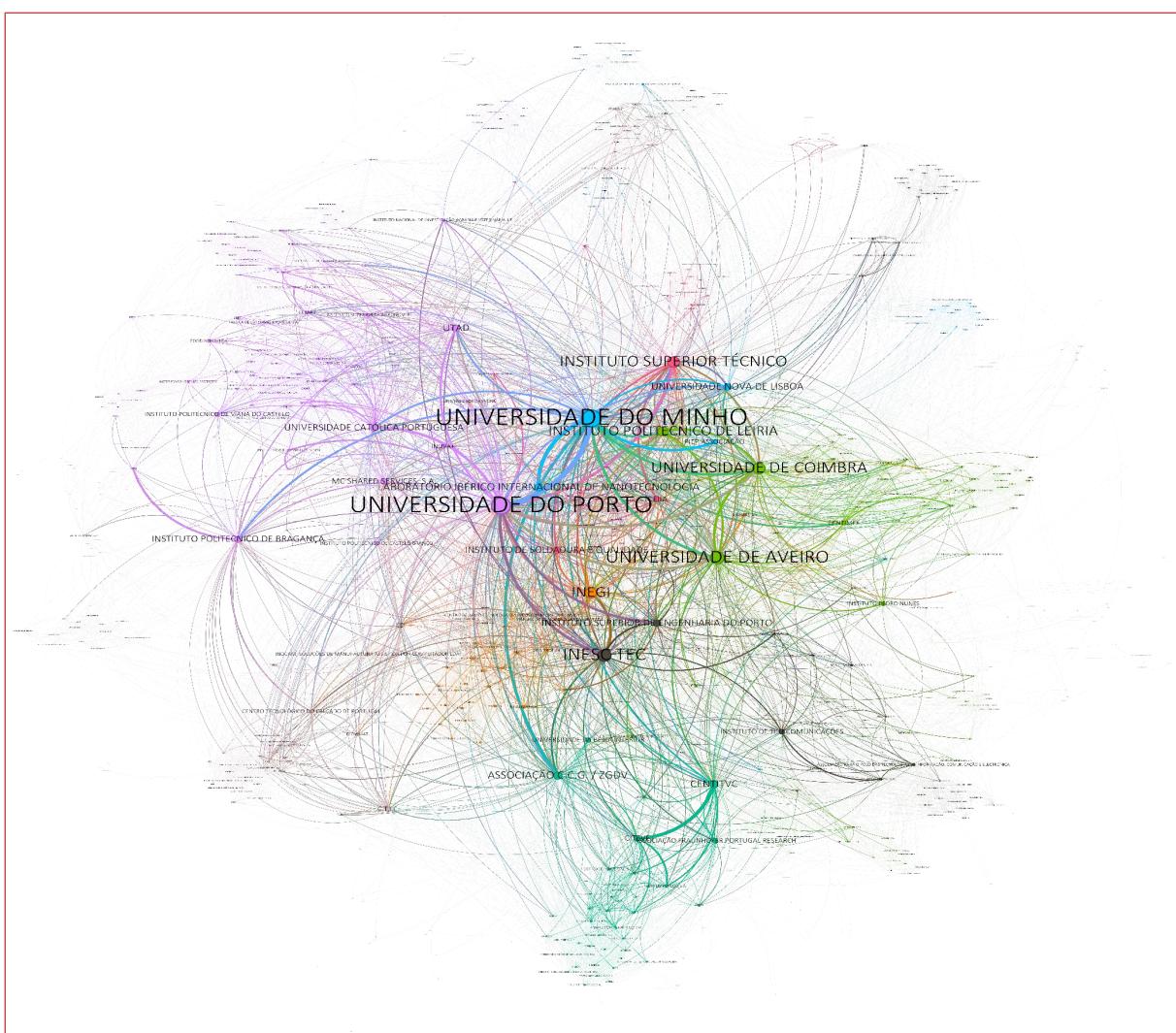
## Distribuição do investimento elegível aprovado em I&D pública e privada e Inovação pelos domínios prioritários da RIS3 Norte, a 31.12.2021



Fonte: Operações aprovadas no NORTE 2020 e POCI até 31.12.2021.

Legenda: CCM – Cultura, Criação e Moda; IMA - Indústrias da Mobilidade e Ambiente, SAA - Sistemas Agroambientais e Alimentação; SAP - Sistemas Avançados de Produção; CVS - Ciências da Vida e Saúde; CSTS - Capital Simbólico, Tecnologia e Serviços do Turismo; CHSE - Capital Humano e Serviços Especializados; RME - Recursos do Mar e Economia

Mapeamento de  
Redes de Co-  
Promoção  
NORTE2020 e  
COMPETE2020



Fonte: Visualização de  
rede com software  
Gephi, recurso ao  
algoritmo Force Atlas 2



## Conclusões

- ❏ O Sistema Regional de Inovação do Norte detém um conjunto de atores e recursos abrangente e diversificado, incluindo um conjunto amplo de organizações de C&T.
- ❏ Composição e especialização do SRI fortemente determinadas pelo perfil do tecido económico regional, de matriz marcadamente industrial e especializado em fileiras tradicionais (ex. Moda).
- ❏ Dinâmica crescente em outros setores industriais (ex. sistemas de produção e equipamentos, fileira automóvel) e crescimento dos serviços intensivos em conhecimento.



- ↗ Desempenho da região com sinais positivos ao nível das dimensões de input (ex. investimento em I&D, capital humano qualificado, etc.) embora sem reflexo com igual intensidade no desempenho em inovação e impacto económico:
  - ↗ desempenho inovador com crescimento inferior à média Europeia;
  - ↗ níveis de rendimento per capita inferiores ao país e à EU.
- ↗ A distribuição dos principais atores do SRI pelo território do Norte e a intensidade das suas ligações revela desequilíbrios sub-regionais, favorecendo o eixo Porto-Minho, e colocando desafios acrescidos ao desenvolvimento dos territórios de baixa densidade.
- ↗ A análise de redes em instrumentos financeiros de co-promoção NORTE 2020 e COMPETE 2020, destaca o papel central de algumas entidades do sistema científico e tecnológico, mas também de empresas, potencialmente influentes na difusão de conhecimento.



- ❏ A implementação do NORTE 2020 evidencia um elevado alinhamento dos projetos apoiados com a RIS3 Norte, registando uma taxa de alinhamento de 91% do número de projetos aprovados no conjunto das tipologias onde a RIS3 Norte constituiu critério preferencial ou de admissibilidade, e 94% do investimento elegível total nestas tipologias.
- ❏ A distribuição territorial dos projetos aprovados enquadrados na RIS3 Norte revela diferenças significativas no que respeita ao acesso das regiões NUTS 3 aos instrumentos e fundos do *policy-mix* da RIS3, verificando-se uma forte concentração do investimento na Área Metropolitana do Porto (44%), seguindo-se o Ave (12,7%) e Cávado (10%), com as restantes NUTS 3 a apresentar níveis de investimento muito inferiores.



- Etapa 1: Análise sobre a organização e funcionamento do sistema regional de inovação e do modelo de governação da estratégia regional de especialização inteligente
- **Etapa 2: Análise comparativa de modelos de outras regiões identificando boas práticas na organização dos sistemas regionais de inovação e na governação das estratégias S3**
- Etapa 3: Proposta de modelo de institucionalização do sistema regional de inovação
- Etapa 4: Proposta do modelo institucional da entidade responsável pela promoção da inovação à escala regional



- ❏ Análise comparativa de modelos de outras regiões nacionais e europeias no que respeita ao funcionamento dos sistemas regionais de inovação e à governação das estratégias de especialização inteligente.
- ❏ Critérios principais para seleção dos estudos de caso: 1) desempenho em inovação nos últimos anos; 2) semelhanças estruturais com o Norte; 3) proximidade geográfica à região Norte; 4) maior autonomia no desenvolvimento e implementação das políticas de inovação.
- ❏ Regiões escolhidas para benchmarking: Açores, Bretanha, Castela e Leão, Emilia-Romagna, Madeira, Norte dos Países Baixos, País Basco, Pays-de-la-Loire e Puglia.
- ❏ Dimensões principais para análise:
  - ❏ contexto regional (políticas, mecanismos, estruturas formais e abordagem multinível);
  - ❏ governação S3 (estrutura de governação e órgãos de gestão, coordenação vertical e horizontal, e competências e recursos).



## Governança estratégica S3

	País Basco	Castela e Leão	Galiza	Puglia	Emília Romana	Bretanha	Pays de Loire	Açores	Madeira	Norte dos Países Baixos
Apoio político	Muito alto	Muito alto	Muito alto	Muito alto	Muito alto	Alto	Moderado	Alto	Alto	N.A
Formalização por decreto	S	S	S	S	S	N	N	S	S	N
Órgão político de coordenação estratégica	S	S	S	N	N	N	N	S	S	N
Envolvimento do parlamento e das partes interessadas nas decisões estratégicas (para além da aprovação)	N	N	N	N	S	N.A	N.A	N	N	N.A





## Governança técnica e multinível

	Pais Basco	Castela e Leão	Galiza	Puglia	Emília Romana	Bretanha	Pays de Loire	Açores	Madeira	Norte dos Países Baixos
Órgão administrativo de coordenação interdepartamental	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Governança multinível formalizada	S	S	S	N	N	S	S	S	S	N
Envolvimento das agências na governação do S3	Alto	Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Moderado	Moderado	N	Moderado	Alto
Estratégia explícita de governança-aprendizagem	S	S	S	SSS	SSS	S	S	S	SS	S

Fonte: elaboração própria



## Governança ascendente e Processos de Descoberta Empreendedora



	País Basco	Castela e Leão	Galiza	Puglia	Emília Romana	Bretanha	Pays de Loire	Açores	Madeira	Norte dos Países Baixos
Comitês formais	S					SS	SS		S	
Grupos de Trabalho Contínuos	S		SS Orientação para a Missão				S			
Mandato formal de governação da PDE	SS							S		
Formas inovadoras de envolvimento das partes interessadas	SS PDE incorporada em novos instrumentos						S			



## Conclusões

- ❏ Modelos de governação dos sistemas de inovação e das estratégias S3 não seguem trajetórias lineares, diferindo de país para país e de região para região, assim como ao longo do tempo, conduzindo a um vasto espectro de modelos com diferentes disposições institucionais e financeiras.
- ❏ Maior autonomia na condução das políticas de CT&I por comparação com o Norte (casos mais relevantes de Espanha e Itália).
- ❏ Existência de estruturas dedicadas para a gestão das políticas de CT&I nas regiões observadas que permitem respostas mais próximas e ajustadas às necessidades locais.
  - ❏ Na maioria dos territórios estudados, as agências regionais de inovação assumem um papel relevante nos modelos de governação dos sistemas de inovação e das estratégias S3.



-  Reforço das estruturas de CT&I com recursos humanos dedicados em exclusividade.
-  Os processos de descoberta empreendedora são encarados por todas as regiões como um forte desafio. É preciso reforçar a participação e envolvimento dos stakeholders da hélice quadrupla, sobretudo atores empresariais com conhecimento acerca da evolução dos mercados.



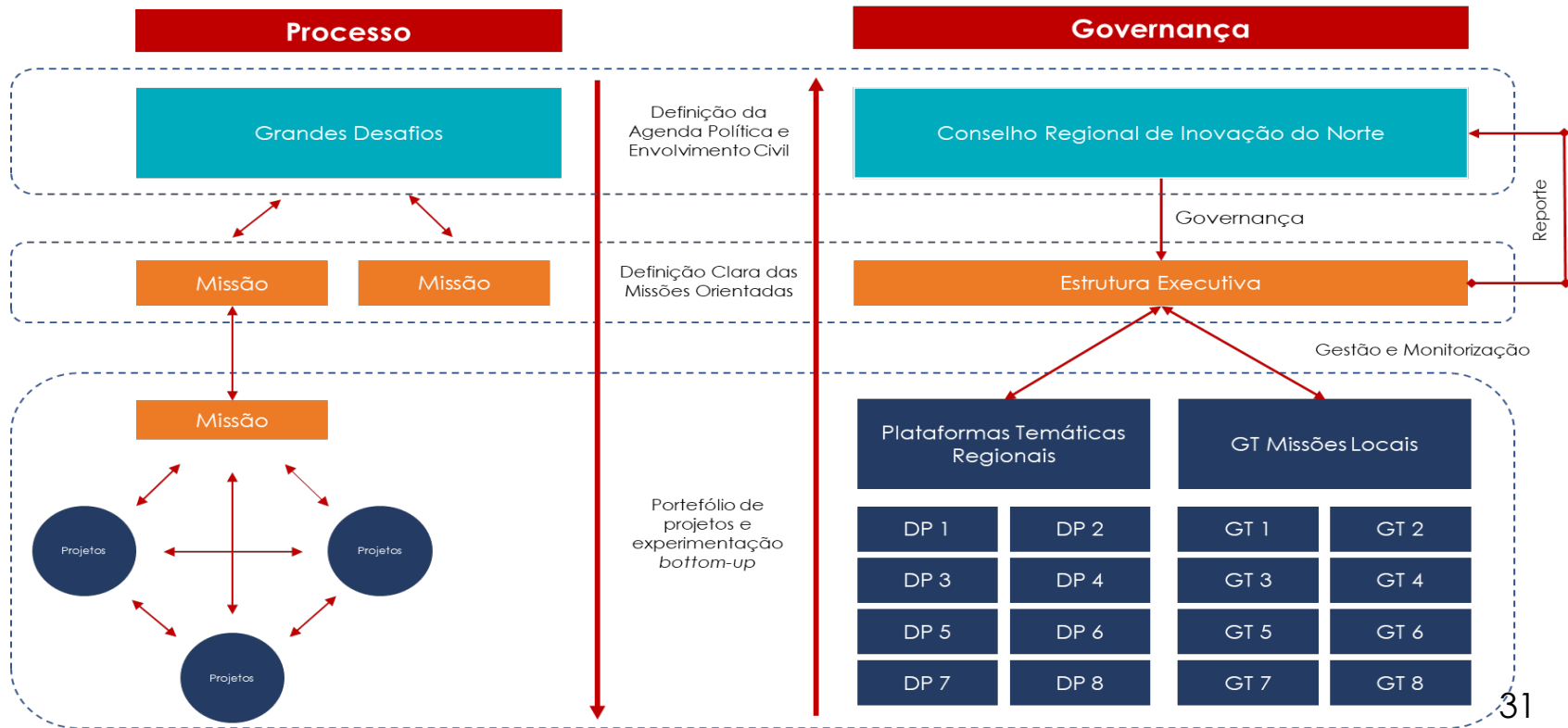
- Etapa 1: Análise sobre a organização e funcionamento do sistema regional de inovação e do modelo de governação da estratégia regional de especialização inteligente
- Etapa 2: Análise comparativa de modelos de outras regiões identificando boas práticas na organização dos sistemas regionais de inovação e na governação das estratégias S3
- **Etapa 3: Proposta de modelo de institucionalização do sistema regional de inovação**
- Etapa 4: Proposta do modelo institucional da entidade responsável pela promoção da inovação à escala regional



## Princípios gerais considerados no modelo proposto

- Manter a coerência com as estruturas criadas no passado recente, como o Conselho Regional de Inovação do Norte e as plataformas de especialização inteligente.
- Facilitar processos de decisão participativos e *bottom-up*.
- Assegurar a existência de uma estrutura central dedicada com competências alargadas e dotada dos necessários meios materiais e humanos.
- Contribuir para um maior equilíbrio territorial do Sistema Regional de Inovação através da ação de grupos de trabalho locais capazes de dar resposta aos grandes desafios sub-regionais.

## Proposta de estrutura de governação





## Conselho Regional de Inovação do Norte

- ↗ Continuando a sua missão nos moldes definidos aquando da sua criação em 2017, preconiza-se que seja integrado também por:
  - ↗ empresas;
  - ↗ representante da estrutura executiva dedicada;
  - ↗ representantes dos grupos de trabalho para as missões locais (GTML).





## Estrutura executiva dedicada

- Nó crítico do sistema regional de inovação, é proposto que assuma a responsabilidade pela implementação, dinamização e monitorização das políticas e estratégias de inovação regionais.
- Particularmente centrada na estratégia de especialização inteligente.
- Propostos três cenários alternativos para o modelo institucional.



## Plataformas Temáticas Regionais

- Prosseguem a sua missão enquanto fóruns temáticos por excelência, operacionalizando a estratégia de especialização inteligente e funcionando como espaços de descoberta empreendedora.
- É proposto que sejam capacitadas para se constituírem como unidades de inteligência/*foresight*, acompanharem os desenvolvimentos científicos e tecnológicos nos domínios prioritários da RIS3 e propor ações de dinamização do processo de descoberta empreendedora (ex. *peer learning, brokerage, workshops* de cocriação de projetos).
- Para além dos representantes da hélice quádrupla regional, propõe-se que integrem as plataformas um coordenador temático (externo), um coordenador executivo (representante da estrutura executiva) e empresas sediadas na região.



## Grupos de Trabalho para as Missões Locais

- Inspirados nas Missões da União Europeia teriam como missão responder aos grandes desafios sub-regionais do Norte, promovendo a inovação alicerçada em ativos territoriais.
- Foco nas NUTS 3: coordenados pelas respetivas Comunidades Intermunicipais (CIMs) e participados por atores locais da hélice quádrupla.
- Centrar-se-iam em desafios críticos para os seus territórios, com o suporte de instrumentos de política específicos.
- Poderiam ter implantação multi-NUTS 3.



- Etapa 1: Análise sobre a organização e funcionamento do sistema regional de inovação e do modelo de governação da estratégia regional de especialização inteligente
- Etapa 2: Análise comparativa de modelos de outras regiões identificando boas práticas na organização dos sistemas regionais de inovação e na governação das estratégias S3
- Etapa 3: Proposta de modelo de institucionalização do sistema regional de inovação
- **Etapa 4: Proposta do modelo institucional da entidade responsável pela promoção da inovação à escala regional**

## Áreas de atuação

- **Abordar as especificidades regionais.** Seria capaz de adaptar as políticas de inovação às características e necessidades únicas da região, assegurando uma abordagem mais orientada e eficaz para promover a inovação.
- **Facilitar a conceção e aplicação das políticas.** Seria responsável pela coordenação dos vários atores envolvidos no ecossistema de inovação, simplificando o processo de conceção e implementação de políticas e assegurando a atribuição eficaz de recursos.
- **Reforçar o envolvimento das partes interessadas.** Desempenharia um papel fundamental no envolvimento de um vasto leque de stakeholders da hélice quadrupla, assegurando uma abordagem mais inclusiva e participativa na elaboração das políticas de inovação.
- **Promover processos de descoberta abertos.** Encorajaria a exploração de novas ideias, tecnologias e modelos de negócio, levando à identificação de novas oportunidades de inovação e desenvolvimento económico.

## Síntese funcional da proposta de modelo institucional [1/7]

Dimensão de intervenção	Opções	Observações
Autonomia institucional	<p><b>Unidade integrada na CCDR-N (tipo estrutura de missão)</b></p>	<p>Esta opção constitui-se como uma evolução face ao atual modelo; positiva mas moderada. Seria de mais rápida e fácil montagem, semelhante ao modelo dos extintos OADRs mas com fortes limitações de atuação e pouco impacto operacional. O posicionamento seria essencialmente ao nível da monitorização, dinamização do processo de descoberta empreendedora e, eventualmente, do desenho da estratégia e do <i>compliance</i> formal. Estrutura de RH: entre 3 – 5 ETI.</p>
	<p><b>Direção Regional de Inovação</b></p>	<p>Constitui uma evolução muito mais ambiciosa face à situação atual, criando uma estrutura equiparável às Direções Regionais da Cultura e da Agricultura. Ainda que sob tutela da CCDR-N, disporia de uma organização dedicada e com atribuições específicas na implementação da S3. Teria como principais linhas de intervenção a estratégia, a coordenação de atores nas iniciativas transformadoras de escala regional, a monitorização, a assessoria estratégica à AG do Norte 2030 e, eventualmente, a intervenção na gestão de instrumentos específicos e na coordenação temática de atores (por tipologia ou por domínio prioritário). Estrutura de RH: entre 8 – 10 ETI.</p>
	<p><b>Agência Regional de Inovação</b></p>	<p>Este seria o modelo em que se criaria uma entidade com autonomia organizacional, que se afigurasse como um centro de inteligência para a política regional de inovação e de coordenação efetiva de instrumentos multinível. O âmbito de atuação seria mais alargado, incluindo uma clara atuação internacional e valências inovadoras como laboratórios territoriais, laboratórios transformativos e laboratórios de experimentação política. Poderia eventualmente contar ainda com a gestão direta de instrumentos ou, pelo menos, com a capacidade de mobilização dos mesmos para iniciativas mobilizadoras (agendas transformadoras regionais). Estrutura de RH: entre 15 – 25 ETI, consoante as atribuições.</p>

## Síntese funcional da proposta de modelo institucional [2/7]

Dimensão de intervenção	Opções	Observações
Cobertura territorial	<b>Regional centralizado</b>	Uma localização central, onde se concentram os recursos humanos, sem representação nos territórios. Importa considerar a presença indireta através de parceiros institucionais (ex. CIM, GAL).
	<b>Regional e sub-regional</b>	Um polo principal, com representações distribuídas pelo território com presença permanente, ou itinerante, mas contínua.
	<b>Internacional</b>	Representação direta nas redes internacionais, seja por presença física, seja pelo compromisso de dedicar, em permanência, recursos para potenciar a crescente integração internacional da região.

## Síntese funcional da proposta de modelo institucional [3/7]

Dimensão de intervenção	Opções	Observações
Grau de afetação de recursos	Baixo	No quadro de uma afetação reduzida de recursos, a operacionalidade da entidade poderá ser limitada. Este é um cenário próximo do atual em que a gestão da inovação se resume, no essencial, ao desenvolvimento de um conjunto de ações que garante o <i>compliance</i> formal com os critérios de cumprimento da condição habilitante. Trata-se de uma opção que implicará uma eficácia limitada, seja na articulação dos atores, seja na indução e federação de iniciativas, seja ainda na modelação do policy-mix.
	Moderado	Neste cenário intermédio, a entidade dispõe de um conjunto de recursos com diferentes perfis técnicos, que permitem uma articulação eficaz com outras entidades da região. Em concreto, seria possível uma dinamização mais eficaz das plataformas temáticas, grupos de trabalho territoriais, processos de monitorização, internacionalização e, ainda que de forma limitada, de alguma prescrição de política públicas.
	Elevado	Mais amplos recursos humanos e financeiros permitiriam uma intervenção transversal na política de inovação, atuando como coordenador e ator no sistema regional. Em acréscimo face ao nível intermédio, a possibilidade de assegurar a dimensão de inteligência e foresight, fundamental na implementação de modelos de política antecipatória.



## Síntese funcional da proposta de modelo institucional [4/7]

Dimensão de intervenção	Opções	Observações
Tempo de implementação	Curto	Uma estrutura de missão, integrada no âmbito da nova Lei Orgânica das CCDR, será rápida de montar, ainda que com capacidade mais limitada e atribuições circunscritas.
	Médio	O modelo de uma divisão interna, alinhada com a Lei Orgânica, não aportaria uma elevada complexidade. Todavia, o tempo de implementação seria mais longo pela necessidade de criar as estruturas técnicas correspondentes, no quadro de um modelo organizacional mais "musculado".
	Longo	A criação de uma entidade regional de inovação será o processo mais longo e que, previsivelmente, criará mais linhas de tensão com outras entidades e com as respetivas tutelas. Para além disso, trata-se de um modelo mais complexo de criar, pelo que será um processo moroso.

## Síntese funcional da proposta de modelo institucional [5/7]

Dimensão de intervenção	Opções	Observações
Complexidade	Reduzida	Estrutura de missão
	Intermédia	Direção Regional de Inovação
	Elevada	Agência Regional de Inovação

## Síntese funcional da proposta de modelo institucional [6/7]

Dimensão de intervenção	Opções	Observações
<b>Atribuições</b>	<b>Inteligência</b>	Estratégia e <i>advisory, foresight</i>
	<b>Laboratório territorial</b>	Incorporando as missões locais, este laboratório poderia conceber e coordenar iniciativas de base local, capazes de catapultar os atores respetivos para um patamar de performance superior.
	<b>Laboratório transformativo</b>	Baseado no desafio de políticas transformacionais, poderia incorporar as plataformas regionais de especialização inteligente e dinamizar os processos de descoberta aberta.
	<b>Laboratório de política</b>	A política de inovação necessita, ela própria, de inovação. Este laboratório poderia desenvolver o policy-mix ajustado à estratégia e à resposta a desafios específicos da região Norte. Constituir-se-ia como uma unidade de conceção, desenho e coordenação estratégica de instrumentos, apostando também na experimentação.
	<b>Monitorização</b>	Atividade transversal e de suporte à tomada de decisão.
	<b>Cooperação e redes</b>	Promoção de cooperação e redes internas, reforçando o papel de coordenação da entidade, quer no contexto dos atores regionais quer no contexto de cooperação multirregional e internacional.
	<b>Gestão de instrumentos</b>	Possibilidade de gerir instrumentos dedicados, por exemplo, no que respeita a projetos de empreendedorismo ou agendas mobilizadores regionais/territoriais.

## Síntese funcional da proposta de modelo institucional [7/7]

Dimensão de intervenção	Opções	Observações
Tipo de Entidade Jurídica	<p><b>Unidade dedicada na CCDR-N</b></p>	<p>Esta alternativa envolveria a criação de uma unidade dentro da CCDR-N responsável pela estratégia de especialização inteligente. O estatuto jurídico desta opção seria uma parte integrada da estrutura existente da CCDR-N, sem autonomia jurídica. Esta opção implica uma menor carga jurídica e seria mais fácil de implementar.</p>
	<p><b>Direção Regional de Inovação</b></p>	<p>Cenário intermédio, esta alternativa implicaria a criação de uma direção regional específica no âmbito da CCDR-N. Embora ainda integrada na CCDR-N, o estatuto jurídico da Direção Regional de Inovação poderia ser estabelecido como uma entidade semiautónoma, permitindo um certo grau de independência.</p>
	<p><b>Agência Regional de Inovação</b></p>	<p>Esta alternativa implicaria a criação de uma entidade de inovação independente, dotada de um quadro jurídico específico, que lhe conferiria autonomia jurídica enquanto instituição autónoma. Embora esta opção proporcione maior autonomia e flexibilidade na conceção e implementação de políticas, pode implicar maior complexidade jurídica e exigir recursos adicionais para a sua criação e manutenção.</p>



## Governança

Conselho Regional de Inovação do Norte

Reporte

Estrutura Executiva

Prospetiva e  
Planeamento

Laboratório  
Territorial

Laboratório  
Sociotécnico

Gestão de  
Instrumentos

Cooperação  
Internacional

Policy Lab

Monitorização

Acompanhamento

Plataformas Temáticas Regionais

DP 1

DP 2

DP 5

DP 6

DP 3

DP 4

DP 7

DP 8

GT Missões Locais

GT 1

GT 2

GT 5

GT 6

GT 3

GT 4

GT 7

GT 8



# Obrigado

Abidjan · Amsterdam · Berlin · Bogotá · Brighton · Brussels · Frankfurt/Main · London ·  
Lisbon · Paris · Stockholm · Tallinn · Vienna